

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

NGUYỄN HIẾU NHÂN

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN
TỔNG CÔNG TY KHAHOMEX ĐẾN NĂM 2010**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ NGÀNH: 5.02.05**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
*PGS-TS ĐỒNG THỊ THANH PHƯƠNG***

TP HỒ CHÍ MINH, NĂM 2004

MỤC LỤC

Lời mở đầu

Trang

Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ TỔNG CÔNG TY KHAHOMEX

1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC.	
1.1 Khái niệm và vai trò của chiến lược và hoạch định chiến lược.....	1
1.1.1 Khái niệm về chiến lược và chiến lược kinh doanh.....	1
1.1.2 Vai trò của chiến lược kinh doanh.....	2
1.2 Các nhóm chiến lược.....	2
1.2.1 Nhóm chiến lược tăng trưởng bằng hội nhập.....	2
1.2.2 Nhóm các chiến lược tăng trưởng tập trung.....	2
1.2.3 Nhóm các chiến lược tăng trưởng bằng con đường đa dạng hóa.....	2
1.2.4 Nhóm các chiến lược suy giảm.....	2
1.3 Các bước hoạch định chiến lược.....	3
1.3.1 Giai đoạn nghiên cứu.....	3
1.3.2 Xây dựng chiến lược.....	4
• Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài – EFE.....	4
• Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong – IFE.....	5
• Ma trận hình ảnh cạnh tranh.....	5
• Ma trận SWOT.....	5
1.3.3 Lựa chọn chiến lược.....	6
2. PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY KHAHOMEX	
2.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	6
2.2 Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Khahomex.....	9
2.2.1 Kim ngạch xuất nhập khẩu.....	9
2.2.2 Hiệu quả sản xuất kinh doanh của Khahomex trong thời gian qua.....	10
2.2.3 Thực trạng quản trị chi phí tại Khahomex	11

2.2.4 Cơ cấu và thị trường các mặt hàng xuất nhập khẩu.....	11
2.3 Phân tích tình hình kinh doanh tại một số công ty thành viên chủ lực của Khahomex.....	14
2.3.1 Công ty May Khánh Hội.....	14
2.3.2 Công ty May Da Khánh Hội.....	15
2.3.3 Công ty Giày Khánh Hội.....	16
2.3.4 Công ty chế biến Lâm Sản Khánh Hội.....	18
2.3.5 Công ty Chế Biến Thực Phẩm Khánh Hội.....	20

Tóm tắt chương 1.

Chương 2: PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY KHAHOMEX

1. MÔI TRƯỜNG KINH DOANH VĨ MÔ.....	22
1.1 Các yếu tố chính trị và pháp luật.....	22
1.2 Các yếu tố kinh tế.....	23
1.2.1 Tốc độ tăng trưởng GDP của nền kinh tế.....	23
1.2.2 Yếu tố lạm phát của nền kinh tế:.....	24
1.2.3 Đầu tư trực tiếp nước ngoài FDI.....	24
1.2.4 Tỷ giá hối đoái và cán cân thanh toán quốc tế.....	25
1.2.5 Lãi suất, hệ thống ngân hàng và thị trường chứng khoán.....	26
1.3 Yếu tố môi trường kinh doanh quốc tế.....	26
1.4 Ảnh hưởng của các yếu tố tự nhiên, xã hội, địa lý.....	27
1.5 Yếu tố về công nghệ, thiết bị.....	28
2. MÔI TRƯỜNG KINH DOANH VI MÔ.....	28
2.1 Nhà cung cấp.....	28
2.2 Đối thủ cạnh tranh của Khahomex.....	29
2.2.1 Đối với ngành hàng ba lô, túi xách.....	29
2.2.2 Đối với ngành hàng giày dép nữ.....	30
2.2.3 Đối với nhóm hàng lâm sản và trang trí nội thất.....	30
2.2.4 Đối với các ngành hàng khác như chế biến thực phẩm,	

kinh doanh nội địa.....	31
2 . 3 Khách hàng.....	32
• Nhóm khách hàng 1: Các nhà buôn quốc tế.....	32
• Nhóm Khách hàng 2: Các tập đoàn tiêu thụ trực tiếp.....	32
• Nhóm khách hàng 3: Các đại lý, nhà buôn nhỏ, tiểu thương.....	32
2 . 4 Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.....	33
3. MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG.....	33
3 .1 Tình hình vốn tài chính và khả năng huy động vốn.....	33
3 .2 Hoạt động quản trị và tình hình nguồn nhân lực.....	34
3 .3 Hoạt động marketing quốc tế.....	35
3 .4 Hoạt động nghiên cứu, phát triển công nghệ và thiết bị.....	36
4. MA TRẬN ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI.....	36
5.MA TRẬN SWOT.....	37
6 . MA TRẬN HÌNH ẢNH CẠNH TRANH.....	38

Tóm tắt chương 2

Chương 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN TỔNG CÔNG TY KHAHOMEX

1 . QUAN ĐIỂM KHI ĐỀ RA CÁC GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC.....	40
2. MỤC TIÊU VÀ ĐỊNH HƯỚNG CỦA TỔNG CÔNG TY KHAHOMEX.....	40
2 .1 MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN.....	40
2 .2. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN.....	40
3 . LỰA CHỌN VÀ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC.....	41
3 .1 CHIẾN LƯỢC GIỮ VỮNG VÀ PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG.....	41
3 .1 .1 Duy trì thị trường hiện có.....	42

<u>Giải pháp 1</u> : Cam kết chất lượng hàng bán và thỏa mãn nhu cầu khách hàng, chăm sóc khách hàng hiện có.....	42.
<u>Giải pháp 2</u> : Duy trì hệ thống thông tin liên lạc với khách hàng.....	42
<u>Giải pháp 3</u> : Duy trì các mối quan hệ và nâng cao mức độ thân thiện với khách hàng.....	42
3 .1 .2 Phát triển thị trường mới.....	43
• Thị trường Đông Âu và Nga, các nước SGN.....	43
• Thị trường Bắc Mỹ.....	43
• Thị trường khác.....	43
3 .2 CHIẾN LƯỢC NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA TỔNG CÔNG TY KHAHOMEX.....	44
<u>Giải pháp 1</u> : Giải pháp về vốn.....	44
<u>Giải pháp 2</u> : Giải pháp về công nghệ.....	46
<u>Giải pháp 3</u> : Giải pháp về nhân lực.....	47
<u>Giải pháp 4</u> : Quản trị chi phí để hạ giá thành sản phẩm.....	49
3 .3 CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN MỚI CÁC NGÀNH HÀNG, LĨNH VỰC ĐẦU TƯ.....	49
<u>Giải pháp 1</u> : Đa dạng hoá sản phẩm trên cơ sở các cơ sở vật chất hiện có.....	50
<u>Giải pháp 2</u> : Phát triển các ngành hàng mới, các lĩnh vực đầu tư mới.....	50
3 .4 MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC RIÊNG CHO MỘT SỐ CÔNG TY THÀNH VIÊN CHỦ LỰC.....	51
3 .4 .1 Xây dựng chiến lược marketing và phát triển thị trường của Công ty Lâm sản Khánh Hội.....	51
3 .4 .2 Thay đổi phong cách quản lý và quản trị sản xuất cho các công ty May Da Khánh Hội, công ty May Khánh Hội.....	52
3 .4 .3 Phấn đấu thực hiện tiêu chuẩn SA8000 cho các công ty May Khánh hội, công ty Giày Khánh Hội, tiêu chuẩn FSC cho công ty Lâm Sản Khánh Hội.....	53
3 .5. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ VỚI CƠ QUAN NHÀ NƯỚC.....	54
Tóm tắt chương 3	
Kết Luận	
Phụ lục	
Tài liệu tham khảo	

Lời nói đầu

Trong bối cảnh của nền kinh tế thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng hiện nay, việc một doanh nghiệp nào đó đứng tách riêng ra khỏi xu thế toàn cầu hóa là một điều không thể. Chúng ta đã hội nhập vào dòng chảy của kinh tế thế giới, nơi mà quy luật cạnh tranh và đào thải khắc nghiệt không chừa một ai. Chính vì vậy, xây dựng nội lực trở nên quan trọng cho các doanh nghiệp để đủ sức đương đầu với doanh nghiệp các nước, vốn đã hơn hẳn chúng ta về vốn, quan hệ, kinh nghiệm quản lý, trình độ công nghệ. Bài toán xây dựng nội lực là điều cần thiết cho mọi doanh nghiệp Việt Nam lúc này, một khi đã chấp nhận vào phân công lao động quốc tế và hội nhập một cách sâu rộng vào thương mại toàn cầu.

Các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp thành lập trong thời kỳ kinh tế bao cấp, là một phần tất yếu của lịch sử. Một sự thay đổi và sắp xếp cũng dẫn đến đưa doanh nghiệp phát triển lên tầm cao mới, hoặc xóa sổ trên thương trường. Giải pháp cổ phần hóa được nhiều doanh nghiệp áp dụng và tỏ ra khá hiệu quả để duy trì và phát triển sản xuất kinh doanh. Khahomex là một doanh nghiệp như vậy. Trong sự đi lên của Khahomex hiện nay, có sự đóng góp của bao thế hệ cán bộ công nhân viên trong suốt 22 năm qua. Chúng ta có quyền tự hào về những thành tựu chúng ta đã đạt được. Tuy nhiên, trong một thế giới thay đổi từng ngày từng giờ như hiện nay, không riêng Khahomex mà bất cứ doanh nghiệp nào của Việt Nam cũng phải từng bước xây dựng cho mình một chiến lược phát triển dài hạn, phù hợp với đặc điểm và vị thế riêng của từng doanh nghiệp.

Những ngành sản xuất kinh doanh chính hiện tại của Khahomex như may mặc, giày dép, thực phẩm, đồ gỗ, túi xách...là những ngành hàng cạnh tranh khốc liệt nhất. Một Trung Quốc đã và đang trở thành đại công xưởng của thế giới, một ASEAN năng động và khôn ngoan....chính là những đối thủ chính của chúng ta trong các ngành hàng này. Những gì là thế mạnh của Việt Nam đều là thế mạnh của họ. Vì vậy, chấp nhận cạnh tranh là chấp nhận rủi ro, chấp nhận thách thức và trả giá. Tuy nhiên, cơ hội vẫn còn đó cho những ai biết thật sự vươn lên, biết mình biết người. Một thế giới phi thuế quan sẽ là một điều chắc chắn trong tương lai.

Đứng trước tình hình cạnh tranh khốc liệt như vậy, việc xây dựng một hướng đi mang tính chiến lược cho một tổng công ty còn non trẻ như Khahomex là một việc làm cấp thiết. Do đó việc tác giả chọn đề tài “ một số giải pháp định hướng chiến lược phát triển Tổng công ty Khánh Hội” với mong muốn góp phần vào sự phát triển mạnh mẽ hơn trong tương lai cho doanh nghiệp, góp phần giải quyết nhiều vấn đề kinh tế và xã hội cho khu vực quận 4 và Nhà Bè, vốn đang gặp rất nhiều khó khăn so với các quận huyện khác trên địa bàn Tp HCM.

Luận văn được nghiên cứu dựa trên cơ sở phương pháp luận của chủ nghĩa duy vật biện chứng, có sử dụng các công cụ thống kê, tổng hợp, so sánh và đánh giá trên quan điểm lịch sử. Luận văn được hệ thống thành ba chương riêng biệt nhau

- Chương 1: Cơ Sở Lý Luận Về Chiến Lược Và Giới Thiệu Tổng Quan Về Tổng Công Ty Khahomex*
- Chương 2: Phân Tích Các Yếu Tố Tác Động Đến Hoạt Động Sản Xuất Kinh Doanh Của Tổng Công Ty Khahomex*
- Chương 3: Một Số Giải Pháp Chiến Lược Định Hướng Phát Triển Tổng Công Ty Khahomex*

Luận văn đi sâu vào phân tích các yếu tố môi trường có tác động đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Khahomex và từ đó xây dựng các giải pháp mang tính chiến lược phát triển chung cho cả tổng công ty và cho từng công ty thành viên theo những đặc thù riêng của mình. Với hy vọng trong tương lai, Khahomex vươn lên trở thành một trong những doanh nghiệp hàng đầu của Việt Nam và khu vực.

Để hoàn tất luận văn này, tác giả đã nhận được sự giúp đỡ tận tình của quý thầy cô trường ĐH Kinh tế Tp HCM, khoa Quản trị Kinh Doanh và đặc biệt là sự hướng dẫn rất khoa học của PGS-TS Đồng Thị Thanh Phương. Tác giả cũng xin bày tỏ sự biết ơn chân thành đối với Ban lãnh đạo và các phòng ban của tổng công ty Khánh Hội, các bạn đồng nghiệp và gia đình, tất cả những người đã giúp tốt hoàn thành tốt luận văn này.

Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ TỔNG CÔNG TY KHAHOMEX

1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC.

1.1. Một số khái niệm và vai trò của chiến lược và hoạch định chiến lược:.

1.1.1. Khái niệm về chiến lược và chiến lược kinh doanh

Theo từ điển Webster's New World Dictionary, khái niệm chiến lược với ý nghĩa là khoa học về hoạch định, điều khiển các hoạt động và thường gắn liền với lĩnh vực quân sự. Sau này, thuật ngữ chiến lược bắt đầu được vận dụng trong hoạt động kinh doanh.

Vẫn có nhiều định nghĩa khác nhau về chiến lược kinh doanh xuất phát từ nhiều cách tiếp cận khác nhau. Theo Fred R. David, “Chiến lược kinh doanh là những phương tiện để đạt đến những mục tiêu dài hạn”; theo Alfred Chadler – Đại học Harvard, “Chiến lược kinh doanh là sự xác định các mục tiêu cơ bản, lâu dài của doanh nghiệp đồng thời là sự vạch ra và lựa chọn một cách thức, một quá trình hành động và phân phối các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu đó”.

Nhìn chung các định nghĩa về chiến lược kinh doanh tuy khác biệt về cách diễn đạt nhưng một cách đơn giản nhất, 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 và đều bao gồm các bước công việc sau:

- Xác định các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của tổ chức.
- Xây dựng và lựa chọn các phương án, giải pháp hỗ trợ để thực hiện mục tiêu.
- Triển khai và phân bổ các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu đó.

1.1.2. Vai trò của chiến lược kinh doanh

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

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

- *Vai trò điều khiển:* Chiến lược kinh doanh giúp các nhà quản trị sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực hiện có của doanh nghiệp và phân bổ

chúng một cách hợp lý. Ngoài ra, chiến lược kinh doanh phối hợp các chức năng trong tổ chức một cách tốt nhất trên cơ sở đạt đến mục tiêu chung của tổ chức.

1.2. Các nhóm chiến lược.

Căn cứ vào phạm vi chiến lược, có thể chia các chiến lược thành:

- Nhóm chiến lược tổng quát: đề cập đến những mục tiêu chung, những vấn đề trọng tâm có ý nghĩa lâu dài quyết định sự sống còn của doanh nghiệp.
- Nhóm chiến lược đặc thù: là các chiến lược cụ thể về giá cả, sản phẩm, phân phối... cho từng giai đoạn ngắn hạn hay trung hạn của chiến lược tổng quát.

Căn cứ sự kết hợp giữa sản phẩm và thị trường, có thể chia chiến lược thành:

1.2.1. Nhóm chiến lược tăng trưởng bằng hội nhập (chiến lược kết hợp)

- Chiến lược kết hợp về phía trước: nhằm tăng quyền sở hữu hoặc kiểm soát đối với các đơn vị phân phối, dịch vụ của tổ chức.
- Chiến lược kết hợp về phía sau: nhằm tìm kiếm quyền sở hữu hoặc quyền kiểm soát đối với những đơn vị cung cấp các yếu tố đầu vào cho tổ chức.
- Chiến lược kết hợp theo chiều ngang: nhằm tìm kiếm quyền sở hữu hoặc kiểm soát đối với các đơn vị kinh doanh cùng ngành (các đối thủ cạnh tranh) bằng cách mua lại hay chiếm lĩnh quyền kiểm soát của họ.

1.1.2. Nhóm các chiến lược tăng trưởng tập trung (chiến lược chuyên sâu)

- Chiến lược thâm nhập thị trường: nhằm tăng thị phần cho các sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có trong các thị trường hiện tại bằng các nỗ lực tiếp thị thâm nhập thị trường bao gồm việc tăng số lượng nhân viên bán hàng, tăng chi phí quảng cáo, tăng sản phẩm khuyến mãi v.v...
- Chiến lược phát triển thị trường: nhằm đưa sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có vào những khu vực địa lý mới.
- Chiến lược phát triển sản phẩm: nhằm tăng doanh số bằng việc cải tiến, sửa đổi những sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có.

1.2.3. Nhóm các chiến lược tăng trưởng bằng con đường đa dạng hóa (chiến lược mở rộng hoạt động)

- Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm: nhằm hướng vào thị trường mới với sản phẩm hoặc dịch vụ mới trong ngành sản xuất hiện tại hoặc mới, với qui trình công nghệ hiện tại hoặc mới nhưng có liên hệ với nhau.
- Chiến lược đa dạng hóa hàng ngang: nhằm hướng vào sản phẩm hoặc dịch vụ mới với qui trình công nghệ mới, trong ngành sản xuất hiện tại hoặc mới nhưng vẫn ở thị trường hiện tại (liên hệ theo khách hàng hiện có).

- Chiến lược đa dạng hóa hỗn hợp: hướng vào sản phẩm hoặc dịch vụ mới với công nghệ hoàn toàn mới trong ngành kinh doanh mới (không có sự liên hệ).

1.2.4. Nhóm các chiến lược suy giảm.

- Chiến lược liên doanh: hai hay nhiều hơn các Công ty đờ đầu hình thành một Công ty độc lập vì mục đích hợp tác.

- Chiến lược cắt bớt hoạt động: bán một chi nhánh hay một phần Công ty.

- Chiến lược thu hẹp bớt hoạt động: củng cố lại hoạt động sản xuất kinh doanh thông qua cắt giảm chi phí, tài sản hiện có của công ty để cứu vãn doanh thu và lợi nhuận đang sụt giảm.

- Chiến lược thanh lý: bán tất cả tài sản từng phần với giá trị hữu hình.

Ngoài ra, các doanh nghiệp có thể theo đuổi chiến lược kinh doanh tổng hợp, kết hợp thực hiện hai hay nhiều chiến lược cùng một lúc.

1.3. Các bước hoạch định chiến lược.

1.3.1. Giai đoạn nghiên cứu.

- **Xác định mục tiêu:**

Mục tiêu là khái niệm chỉ những kết quả cụ thể mà doanh nghiệp mong muốn đạt được trong một giai đoạn nhất định và là cơ sở, nền tảng cho việc xây dựng, hình thành chiến lược sau này. Mục tiêu phải phù hợp với thực tế nhưng có tính thách thức, có thể đo lường và phải xác định được thời điểm khởi đầu, kết thúc cũng như những căn cứ để xác định thứ tự ưu tiên trong phân bổ nguồn lực.

- **Phân tích môi trường**

Môi trường có thể được hiểu bao gồm những yếu tố, lực lượng, thể chế v.v... đang tồn tại mà doanh nghiệp không thể kiểm soát được có tác động, ảnh hưởng to lớn đến hoạt động, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và đến công tác hoạch định chiến lược cũng như toàn bộ các bước tiếp theo của quá trình quản trị chiến lược vì chiến lược được lựa chọn phải được hoạch định trên cơ sở các điều kiện môi trường mà doanh nghiệp hoạt động. Môi trường hoạt động được chia thành môi trường bên ngoài và môi trường bên trong.

Phân tích môi trường bên ngoài: bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô (môi trường tác nghiệp hay môi trường ngành).

- *Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô*

- Ảnh hưởng của các yếu tố chính trị, pháp luật: chính sách của Nhà nước với nền kinh tế và chính sách thuế, tài chính ảnh hưởng đến sự phát triển ngành.
- Ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế: tình hình kinh tế trong nước và thế giới, lãi suất, thu nhập, xu hướng chi tiêu của người dân.
- Môi trường kinh doanh quốc tế: tình hình phát triển ngành ở thị trường khu vực và thế giới cũng như mức độ hội nhập quốc tế của ngành.
- Ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa, tự nhiên – xã hội, nhân khẩu, địa lý... đến sản phẩm, dịch vụ, thị trường, người tiêu thụ...
- Ảnh hưởng của các yếu tố công nghệ: trình độ công nghệ, tốc độ đổi mới công nghệ, khả năng ứng dụng công nghệ mới...
 - o *Các yếu tố thuộc môi trường vi mô*
 - Nhà cung cấp: xem xét chất lượng, khả năng cung ứng, các sản phẩm đầu vào có khả năng thay thế và khả năng hội nhập về phía sau của nhà cung ứng để đánh giá áp lực đối với ngành và có giải pháp phối hợp hay đối phó thích hợp.
 - Người tiêu dùng: phân tích nhu cầu của từng nhóm khách hàng hiện tại, phân tích xu hướng thay đổi trong tương lai từ đó các những giải pháp ứng phó thích hợp để phục vụ khách hàng tốt nhất.
 - Đối thủ cạnh tranh hiện có trong ngành: phải nhận định được tất cả các đối thủ cạnh tranh và xác định được khả năng, ưu thế, khuyết điểm, mối đe dọa và mục tiêu, chiến lược của họ.
 - Nguy cơ xâm nhập của các đối thủ cạnh tranh tiềm năng: xem xét các rào cản cản xâm nhập ngành như lợi thế kinh tế theo quy mô, khả năng khác biệt hoá sản phẩm, các rào cản về vốn, chi phí, công nghệ, khả năng tiếp cận các kênh phân phối hiện có... để đánh giá nguy cơ xâm nhập của các đối thủ mới.
 - Các sản phẩm thay thế: xem xét sản phẩm các ngành khác và khả năng thay thế của chúng đối với các sản phẩm hiện có của ngành.

Phân tích môi trường bên trong (môi trường nội bộ): gồm các yếu tố nội tại có thể kiểm soát được. Phân tích môi trường nội bộ đòi hỏi thu thập, xử lý thông tin về sản xuất, tài chính, nhân sự, kỹ thuật công nghệ, nghiên cứu phát triển, phân phối, tiếp thị v.v... để phân tích mặt mạnh, yếu so với đối thủ cạnh tranh.

1.3.2. Xây dựng chiến lược.

Việc xây dựng chiến lược trên cơ sở các kết luận thu thập được trong giai đoạn nghiên cứu, phân tích và đánh giá môi trường kinh doanh, nhận biết

những cơ hội và nguy cơ, điểm mạnh yếu của doanh nghiệp từ đó xây dựng các phương án chiến lược để đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Các công cụ sau để xây dựng chiến lược:

- ***Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài – EFE (External Factor Evaluation)***

Là công cụ cho phép đánh giá mức độ tác động chủ yếu của môi trường bên ngoài đến Công ty. Ma trận EFE được triển khai theo 5 bước:

- Liệt kê các yếu tố bên ngoài chủ yếu.
- Ấn định mức quan trọng: cho điểm từ 0,00 (quan trọng ít nhất) đến 1,00 (quan trọng nhiều nhất). Tổng các mức độ quan trọng là 1,00.
- Phân loại yếu tố: cho điểm từ 1 (ảnh hưởng ít nhất) đến 4 (ảnh hưởng nhiều nhất).
- Nhân mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với điểm phân loại tương ứng của nó để xác định số điểm quan trọng.
- Cộng số điểm quan trọng của các yếu tố đối với ngành. Số điểm trung bình ngành thường là 2,5. Tổng số điểm quan trọng < 2,5 cho thấy khả năng phản ứng yếu đối với môi trường và > 2,5 cho thấy khả năng phản ứng tốt, tích cực.

Bảng 1.1: Mẫu ma trận EFE

Các yếu tố bên ngoài (Chủ yếu)	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng

- ***Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong – IFE (Internal Factor Evaluation)***

Công cụ hình thành chiến lược này tóm tắt và đánh giá các mặt mạnh, yếu quan trọng của các bộ phận chức năng của doanh nghiệp. Cách phát triển ma trận này tương tự như ma trận EFE.

- ***Ma trận hình ảnh cạnh tranh***

Là công cụ nhận diện các nhà cạnh tranh chủ yếu về ưu thế và khuyết điểm đặc biệt của họ so với Công ty. Trong ma trận hình ảnh cạnh tranh, tổng số điểm quan trọng của các đối thủ cũng được tính toán nhằm xác định năng lực cạnh tranh so với Công ty mẫu.

Bảng 1.2: Mẫu ma trận hình ảnh cạnh tranh

Các yếu tố chủ yếu	Mức độ quan trọng	Công ty mẫu		Công ty cạnh tranh 1		Công ty cạnh tranh 2	
		Phân Loại	Số điểm Quan trọng	Phân loại	Số điểm Quan trọng	Phân loại	Số điểm Quan trọng

• **Ma trận đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ – Ma trận SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)**

Ma trận này kết hợp được các yếu tố điểm mạnh, yếu, các cơ hội và nguy cơ đã được đánh giá từ ma trận EFE và ma trận IFE từ đó thiết lập nên các chiến lược theo các bước sau:

- Từ ma trận IFE, liệt kê các điểm mạnh, yếu vào ô S và W.
- Từ ma trận EFE, liệt kê các cơ hội và nguy cơ cơ bản vào ô O và T.
- Lập các chiến lược kết hợp S/O, S/T, W/O, W/T.

Bảng 1.3: Mẫu ma trận SWOT

	O – Các cơ hội	T – Các nguy cơ
	1. 2. ...	1. 2. ...
S – Các điểm mạnh 1. 2. ...	Các chiến lược kết hợp S/O: Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng các cơ hội	Các chiến lược kết hợp S/T: Sử dụng các điểm mạnh để vượt qua các bất trắc
W – Các điểm yếu 1. 2. ...	Các chiến lược kết hợp S/T: Hạn chế các điểm yếu để tận dụng các cơ hội	Các chiến lược kết hợp W/T: Tối thiểu hóa các điểm yếu và tránh các mối đe dọa

Ma trận này giúp các nhà chiến lược tìm ra các chiến lược tốt nhất phù hợp với tình hình thực tế của doanh nghiệp.

1.3.3. Lựa chọn chiến lược

Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ và mục tiêu của mình mà tổ chức lựa chọn các phương án chiến lược phù hợp trong các chiến lược được hình thành. Ngoài ra, chiến lược được chọn còn phải dựa trên hiệu quả kinh tế mà nó mang lại khi được áp dụng như các chỉ tiêu về tài chính, chi phí, lợi nhuận, phúc lợi xã hội...

Tóm lại, hoạch định chiến lược là bước khởi đầu của quá trình quản trị chiến lược vì vậy, thực hiện tốt việc hoạch định chiến lược sẽ đóng góp rất lớn vào sự thành công của tổ chức.

2 . TỔNG QUAN VỀ TÌNH HÌNH SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY KHAHOMEX.

2.1 Lịch sử hình thành và phát triển

Tiền thân là Công ty cung ứng hàng Xuất khẩu Quận 4, thành lập theo Quyết định 39/QĐ-UB ngày 19/03/1982 của UBND Tp HCM. Cùng lúc với các công ty cung ứng hàng xuất khẩu các quận 10, Tân Bình, Bình Thạnh, Hóc Môn...với mục tiêu tạo ngân sách cho thành phố và giải quyết việc làm cho thanh niên trên địa bàn.

Ban đầu, công ty chỉ là một đơn vị rất nhỏ, xuất nhập khẩu phải thông qua Tổng Công Ty Xuất Nhập Khẩu Tp HCM (IMEXCO). Sau một thời gian dài phát triển với nguồn hàng và khách hàng ổn định, tuy nhiên công ty vẫn chưa có chức năng xuất nhập khẩu trực tiếp, điều đó cản trở sự phát triển lên một tầm cao mới cho công ty. Với cơ chế mở cửa nền kinh tế và được xem như là thuận lợi về điều kiện ngoại thương như gần cảng Sài Gòn, gần ngân hàng và trung tâm tài chính quận 1, có sẵn kho bãi và nhà xưởng, có đội ngũ công nhân lành nghề và cán bộ có trình độ và kinh nghiệm ngoại thương,... việc đổi mới cơ chế quản lý là tất yếu. Ngày 20/09/1998, UBND quận 4, Sở kinh tế đối ngoại Tp HCM và UBND Tp HCM ra quyết định 546/QĐ-UB nhằm chuyển công ty xuất nhập khẩu Q4 thành Liên Hiệp sản xuất và kinh doanh xuất nhập khẩu Khánh Hội, một đơn vị kinh tế hạch toán độc lập và có tư cách pháp nhân để tham gia xuất nhập khẩu trực tiếp

Các công ty trực thuộc được hoạt động độc lập và thống nhất theo 4 nguyên tắc sau:

- Thống nhất về nguồn vốn
- Thống nhất về kế hoạch
- Thống nhất về tổ chức
- Thống nhất về cách sử dụng quỹ phát triển sản xuất và khấu hao cơ bản.

Năm 1992, với quyết định 215/QĐ-UB của UBND Tp HCM, Liên Hiệp được đổi tên thành Công ty Xuất Nhập Khẩu Khánh Hội. Từ đó đến nay, công ty đã có sự phát triển khá ổn định và vững vàng. Thị trường xuất nhập khẩu đã mở

rộng với quy mô gần 40 nước và lãnh thổ, tạo công việc và thu nhập ổn định cho hơn 4,000 cán bộ công nhân viên. Trong năm 2001, công ty thực hiện quản trị chất lượng theo ISO 9002. Cuối năm 2004, với sự sáp nhập và mở rộng quy mô, công ty xuất nhập khẩu Khánh Hội trở thành tổng công ty Khánh Hội, với tên giao dịch chung là KHAHOMEX.

Hiện nay, Khahomex có các công ty thành viên và cửa hàng trực thuộc được thành lập theo quyết định của hội đồng quản trị như sau:

- **Công ty May Khánh Hội**, số 20/57 Nguyễn Trường Tộ, Q4
- **Công ty may da Khánh Hội**, Khu công nghiệp 360 Bến Vân Đồn, Q4
- **Công ty giày Khánh Hội**, Khu công nghiệp 360 Bến Vân Đồn, Q4
- **Công ty chế biến thực phẩm Khánh Hội**, số 430 Nguyễn Tất Thành, Q4
- **Công ty chế biến Lâm sản Khánh Hội** với 2 xí nghiệp:
 - Xí nghiệp chế biến lâm sản Khánh Hội I, Thủ Đức, Tp HCM.
 - Xí nghiệp chế biến lâm sản Khánh Hội II, Thuận An-Bình Dương.

Các tổ chức / công ty khác:

- Câu lạc bộ công nhân-360 Bến Vân Đồn, Q4
- Chung cư cao tầng 360C, Bến Vân Đồn, quận 4, Tp HCM
- Xí nghiệp nước uống tinh khiết Thủy Nguyên
- Công ty du lịch Khánh Hội
- Công ty cổ phần SCITEC

Các cửa hàng:

- Cửa hàng Bida Giải khát, 18 Nguyễn Trường Tộ, Q4
- Nhà trọ công nhân, 56 Bến Vân Đồn, Q4
- Cửa hàng kinh doanh tổng hợp, lầu 2, chợ xóm Chiếu, Q4
- Cửa hàng điện tử: 20 Nguyễn Tất Thành, Q4
- Cửa hàng cầm đồ (3 cửa hàng).

Hiện nay Khahomex được quyền kinh doanh các hoạt động sau:

- Xuất nhập khẩu hàng hóa tiêu dùng và vật tư sản xuất
- Xuất khẩu nông sản, thủy hải sản, lâm sản và chế phẩm từ lâm sản, hàng may mặc, hàng da.
- Xuất nhập khẩu mua bán và trao đổi hàng kim khí điện máy, thiết bị máy móc, linh kiện điện, điện tử hàng hải, hàng nguyên liệu và hàng hóa phục vụ sản xuất và tiêu dùng.
- Sản xuất kinh doanh thực phẩm bánh kẹo, rượu bia, đồ uống

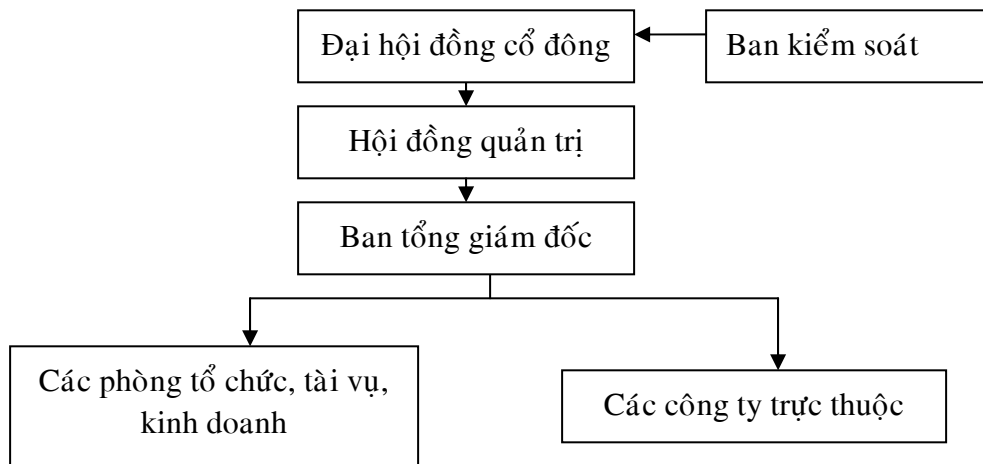
- Sản xuất gia công hàng may mặc, bao bì, da và giả da, giày dép
- Dịch vụ ăn uống
- Cho thuê nhà và văn phòng, du lịch
- Xây dựng khu thương mại, siêu thị, nhà ở cho dân cư.
- Gia công và xuất nhập khẩu ủy thác cho những đơn vị khác.

Trụ sở chính: **2-4-6 Đoàn Như Hải, P12, Q4, Tp HCM**

Điện thoại: 848-9400194 Fax: 848-9400196

Giấy phép đăng ký kinh doanh: số 410300344 do sở Kế Hoạch và Đầu tư Tp HCM cấp ngày 23/03/2001 (lần đầu) và đăng ký thay đổi lần thứ 3 được duyệt ngày 05/03/2002. Về nhân sự, hiện Khahomex có khoảng 4,077 người (*nguồn phòng tổ chức hành chính'2003*) trong đó trình độ Đại Học là 66 người, Trung cấp là 23 người, Công nhân Kỹ thuật là 374 người và lao động Phổ thông là 3,614 người.

Về cơ cấu tổ chức, có thể tóm tắt qua sơ đồ sau:



(Sơ đồ cơ cấu tổ chức phân quyền trong Khahomex-Nguồn: phòng Hành Chính Nhân sự-tháng 7/2003)

Các phòng ban tuân theo sơ đồ trên trong việc phân quyền trách nhiệm quản lý. Nhìn chung, công ty có cơ cấu gọn nhẹ, hợp lý và khoa học. Trong giai đoạn hiện nay, việc bố trí nguồn nhân lực như thế nào hiệu quả nhất là một trong những nhiệm vụ hàng đầu của nhà quản trị. Chính vì vậy, mặc dù có nhiều công ty trực thuộc với đội ngũ cán bộ công nhân viên đông đảo, Tổng công ty Khahomex vẫn quản lý rất tốt những hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

Các công ty trực thuộc như công ty May Da Khánh Hội, công ty chế biến Lâm Sản Khánh Hội...đã được BVQI của Anh cấp chứng nhận quản lý chất lượng sản phẩm theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 và toàn bộ công ty Xuất Nhập khẩu Khánh Hội (nay là Khahomex) đã vinh dự được nhận Huân Chương Lao Động của chủ tịch nước trao tặng theo quyết định số 140/2001/QĐ/CTN ngày 12/03/2001.

2.2 Tình Hình Hoạt Động Sản Xuất Kinh Doanh Của Khahomex

2.2.1 Kim ngạch xuất nhập khẩu:

ĐVT: USD

Năm	2000	2001	2002	2003
Kim ngạch	7,714,990	8,164,477	8,781,482	10,027,469

(Bảng I.1: Kim ngạch xuất nhập khẩu của công ty qua các năm, nguồn: bản cáo bạch công ty 2003))

Nhận xét: Trong các năm được đưa vào phân tích từ năm 2000 đến năm 2003, ta thấy số lượng tuyệt đối về kim ngạch xuất nhập khẩu tăng liên tục qua các năm, tuy có những thời điểm tăng nhẹ như giai đoạn 2000-2002. Qua tìm hiểu, đây là giai đoạn công ty đứng trước nhiều sự lựa chọn cho sự phát triển của mình, đang thử nghiệm nên đẩy mạnh ngành hàng nào, thị trường nào...cho phù hợp.

Bảng I.2 : Tốc độ tăng trưởng kim ngạch XNK qua các năm:

Năm	2000	2001	2002	2003
Tốc độ phát triển	100%	105.33%	107.55%	114.18%

(Phương pháp tính: năm gốc là năm trước đó, tác giả tự tổng hợp).

Tốc độ tăng trưởng qua các năm đều là số dương, điều đó thể hiện công ty luôn phát triển đi lên, tuy tốc độ tăng trưởng không đều. Năm 2001 và 2002, công ty đứng trước nhiều khó khăn do sự cạnh tranh của hàng xuất khẩu Trung Quốc và các công ty khác của Việt Nam với cơ cấu ngành nghề giống nhau. Các sản phẩm của công ty, lại là các thế mạnh của Trung Quốc như may mặc quần áo, túi xách, da giày, đồ gỗ...với lợi thế về nhân công và nguyên liệu. Tuy nhiên, Khahomex đã tìm được hướng đi riêng của mình và phát triển trở lại với tốc độ 2 con số từ năm 2003.

2.2.2 Hiệu quả sản xuất kinh doanh của Khahomex trong thời gian qua:

Bảng I.3: Tổng Doanh Thu-Tổng Chi Phí-Lãi gộp:

ĐVT: triệu VND

Mục	2000	2001	2002	2003
Tổng Doanh Thu	135,739	140,372	153,612	183,120
Tổng Chi Phí	131,154	134,312	145,253	173,141
Lãi Gộp	4,585	6,060	8,359	9,979
Lợi Nhuận Sau Thuế	3,258	5,282	6,019	7,185

(nguồn: Phòng tài chính, 2003)

Nhận xét: Qua bảng trên, điều dễ dàng nhận xét nhất chính là tất cả các số liệu như doanh thu, chi phí, lãi gộp đều tăng đều qua các năm. Điều đó chứng tỏ công ty đang phát triển ổn định và có tình hình tài chính lành mạnh. Tuy nhiên tốc độ tăng của doanh thu cao hơn chi phí, về số tuyệt đối và tương đối làm cho lãi gộp của công ty tăng lên.

Bảng I.4: Chỉ số tỷ suất lợi nhuận, (lãi gộp / doanh số)

Chỉ số	1999	2000	2001	2002	2003
Tỷ suất lợi nhuận	3.76%	3.80%	3.85%	5.93%	5.39%

(nguồn: tác giả tự tổng hợp)

Nhận xét: Như vậy, trong suốt các năm qua, Khahomex đã đạt được tỷ số lợi nhuận liên tục tăng qua các năm. 3 năm từ 1999 đến 2001, tốc độ xấp xỉ 3.8%, riêng 2 năm gần đây và dự đoán năm 2004, tỷ suất lợi nhuận là hơn 5%. Đối với một doanh nghiệp có các mặt hàng sản xuất kinh doanh tương đối rộng và phổ biến, áp lực cạnh tranh rất lớn thì việc đạt mức lợi nhuận như trên là đáng khích lệ, tuy nhiên vẫn còn rất thấp so với lãi suất ngân hàng, tức nếu cùng một đồng vốn đó không sản xuất kinh doanh mà đem gửi ngân hàng thì lợi nhuận hàng năm sẽ là $0.6 \times 12 = 7.2\%$. Do vậy, công tác quản trị chi phí để tăng lợi nhuận là việc mà ban giám đốc Khahomex cần quan tâm.

2.2.3 Thực trạng quản trị chi phí tại Khahomex:

Bảng 1.5: Cơ cấu các chi phí trong tổng chi phí

ĐVT: Triệu VND

Mục/năm	2000	2001	2002	2003
Chi phí xuất khẩu	80,146	88,310	108,590	117,629
Chi phí nhập khẩu	32,643	29,436	19,801	29,407
Chi phí khác	18,365	16,566	16,862	26,105
Tổng chi phí	131,154	134,312	145,253	173,141

(nguồn: Báo cáo tài chính các năm-tác giả tự tổng hợp)

Nhìn qua bảng cơ cấu chi phí trên, ta thấy tất cả các năm chi phí đều tăng lên rất cao, một phần là do sự phát triển của xuất khẩu đòi hỏi giá vốn hàng bán phải tăng lên (tức chi phí làm hàng xuất, kể cả nguyên liệu), tuy nhiên một phần là do sự thất thoát trong quản lý chi phí, đặc biệt là năm 2003. Các nguyên nhân có thể kể đến như việc tiết kiệm các chi phí hành chính văn phòng chưa được thực hiện triệt để ; việc thông đồng kê giá của các các bộ phận vật tư đối với các nhà cung cấp nguyên liệu chưa được kiểm soát; một số nguyên liệu độc quyền cung cấp bởi một số nhà sản xuất nên không có nguồn khác để tham khảo giá cả; mua hàng với số lượng quá nhiều so với nhu cầu, phần dôi dư phải thanh lý với giá rẻ mạt; mua hàng với số lượng ít hơn nhu cầu, nên khi sản xuất phải vội mua thêm để bổ sung, với chi phí tăng cao và không hợp lý

Vì vậy, để đảm bảo chi phí của công ty có thể xem xét và quản trị hiệu quả, công ty cần có những chính sách để giảm tất cả các chi phí, từ chi phí nguyên liệu, giao nhận vận tải, chi phí sản xuất, chi phí hành chính, ...

2.2.4 Cơ cấu và thị trường các mặt hàng xuất nhập khẩu

Bảng 1.6: Cơ cấu các mặt hàng xuất khẩu:

ĐVT: USD

Nhóm sản phẩm	2000	2001	2002	2003
Giày dép	3,159,542	3,016,388	2,009,400	1,219,928
Ba lô, túi	3,454,925	3,363,586	4,200,486	4,007,863
Đồ gỗ	761,191	525,877	1,043,766	2,590,773
May mặc	454,468	196,183	121,724	203,076
Khác	1,098,730	178,612	-----	-----

(nguồn: Bản cáo bạch công ty 2003)

Như vậy, trong cơ cấu các mặt hàng xuất khẩu của công ty, nổi bật nhất là ngành may ba lô, túi xách,..., tiếp đó là đồ gỗ. Riêng ngành may mặc và giày dép ngày càng thu hẹp về doanh số. Nguyên nhân cụ thể sẽ được phân tích trong phần I.2.3, đối với từng công ty thành viên.

Bảng I.7 Cơ cấu các mặt hàng nhập khẩu:

ĐVT: USD

Nhóm mặt hàng	2000	2001	2002	2003
Hàng tự doanh	1,554,490	1,469,036	803,601	885,888
Hàng ủy thác	145,422	80,190	33,012	7,715
Hàng nguyên liệu sản xuất	446,838	490,187	479,452	1,112,224

(nguồn: Bản cáo bạch công ty 2003)

Tại Khahomex, hoạt động nhập khẩu được chia thành 3 dạng là hoạt động nhập khẩu tự doanh, hoạt động nhập khẩu ủy thác, và nhập khẩu nguyên liệu phục vụ cho sản xuất kinh doanh của các công ty thành viên.

+ Về *hoạt động tự doanh*, các năm từ 2000 đến 2001, xấp xỉ 1.5 triệu USD về kim ngạch mỗi năm. Riêng 2 năm gần đây, kim ngạch này chỉ còn 0.85 triệu USD/năm, giảm hơn một nửa. Do công ty chủ động cắt giảm hoạt động tự doanh này trước áp lực cạnh tranh trên thị trường, tuy nhiên Khahomex vẫn giữ các khách hàng truyền thống trong việc nhập hàng cung cấp cho họ, nhưng chỉ với những khách hàng lớn, khách hàng quen và mặt hàng có tỷ suất lợi nhuận cao.

+ Nhóm hàng *ủy thác nhập khẩu* là nhóm hàng do bên nhờ ủy thác chỉ định. Hoạt động này gần đây gần như còn rất ít bởi vì các đơn vị nhờ ủy thác đã có thể nhập khẩu trực tiếp dễ dàng theo như trong Luật Doanh Nghiệp quy định. Vả lại, việc nhập ủy thác tốn nhiều thời gian và công sức cho phòng xuất nhập khẩu, nhưng lại không đem lại hiệu quả kinh tế lâu dài mang tính chiến lược cho công ty.

+ Nhóm hàng nguyên liệu lại là một vấn đề cần xem xét. Theo yêu cầu của từng công ty thành viên, phòng mua hàng của Khahomex sẽ tiến hành nhập khẩu nguyên phụ liệu, sau đó bán lại cho các công ty con để sản xuất. Ví dụ như gỗ cho công ty lâm sản Khánh Hội, vải và phụ liệu cho công ty may Khánh Hội, da và cao su cho công ty giày Khánh Hội, hóa chất cho công ty chế biến lương thực thực phẩm Khánh Hội... Các năm trước 2003, kim ngạch nhập khẩu chỉ khoảng dưới 0.5 triệu USD/năm, tuy nhiên lại gấp đôi trong năm 2003. Nguyên nhân là do công ty tiến hành nhập khẩu gỗ nguyên liệu từ nguồn Campuchia, Myanmar, Indonesia, Nam Phi, New Zealand và Nga. Đây là nguồn gỗ tự nhiên có chất lượng tốt, mục đích làm các đơn hàng tương đối có giá trị của công ty. Do đòi hỏi khắt khe của các nhà nhập khẩu, các loại gỗ rừng trồng của Việt Nam như xoan đào, cao su, bạch đàn, keo lai... tuy nhẹ và dễ sử dụng như lại xốp, mềm, dễ bị mối mọt nếu xử lý không tốt, và hay bị rạn nứt khi sang khí hậu lạnh như Bắc Âu và Mỹ, đặc biệt là đồ gỗ ngoài trời. Do vậy, cần phải nhập khẩu nguyên liệu làm cho kim ngạch nhập khẩu mặt hàng này tăng rõ rệt.

Bảng I.8: Cơ cấu thị trường xuất nhập khẩu:

Thị trường	2000	2001	2002	2003
Châu Âu	42%	45%	50%	52%
Bắc Mỹ	-	5%	14%	27%
Đông Á	32%	30%	14%	8%
Khác	26%	20%	22%	13%
	100%	100%	100%	100%

(nguồn: Bản cáo bạch công ty 2003)

Nhận xét: Tại công ty Khahomex, thông qua bảng trên, ta có thể thấy nổi bật nhất là thị trường châu Âu, sau đó là Bắc Mỹ, Đông Á và còn lại là các thị trường nhỏ hơn, doanh số không đáng kể. Hiện nay, Khahomex đã đặt quan hệ ngoại thương chính thức và không chính thức với 43 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới, tựu trung thành 4 nhóm như trong bảng trên.

Thị trường châu Âu đã là một trong những thị trường chủ lực của Khahomex. Từ năm 2000, chiếm tỷ lệ 42%, chỉ 4 năm sau, tỷ lệ này đã là 52%, tăng 10%. Đây là một con số không hề nhỏ so với sự phát triển ngày càng đa dạng của Khahomex. EU nói riêng và châu Âu nói chung là một thị trường đang phát

triển rất mạnh, do sự chuyển dịch các nhà cung cấp từ Trung Quốc sang Việt Nam do hàng Trung Quốc không ổn định về chất lượng và hay xảy ra chiến tranh thương mại với nhau. Đặc biệt là sự kiện Việt Nam tổ chức thành công Diễn đàn hợp tác Á-Âu (ASEM 5) trong tháng 10'2004 vừa qua, đã thu hút thêm sự chú ý của châu lục này đối với một nền kinh tế mới nổi như Việt Nam.

Thăm dò bằng những đơn hàng đầu tiên vào năm 2002, đến nay, thị trường Bắc Mỹ, chủ yếu là Hoa Kỳ đang từng bước trở thành một trong những thị trường chủ lực nhất của Khahomex với việc chiếm 24% thị phần. Tuy nhiên, thị trường này vẫn còn rất nhỏ bé và khiêm tốn so với tiềm năng khổng lồ của nó. Làm ăn với thị trường Mỹ với rủi ro cao và không ổn định, do đó Khahomex cần có những chính sách và sách lược phù hợp. Trong tương lai, nếu ngành đồ gỗ Việt Nam chiếm hơn 3% thị phần tại Mỹ, bộ Thương Mại Mỹ sẽ xem xét về vấn đề giá cả (hiện sản lượng của Việt Nam chỉ chiếm 0.8%). Bài học về cá basa và tôm hãn còn là vấn đề thời sự cho những doanh nghiệp Việt Nam đang làm ăn với thị trường này.

Trong 4 năm qua, có sự sụt giảm về giá trị tuyệt đối lẫn giá trị tương đối về thị phần của thị trường Đông Bắc Á. Đó là một thị trường rất khó tính và trọng uy tín, trọng chất lượng và đặc biệt là thời gian giao hàng. Không chỉ Khahomex, giao hàng chậm còn là căn bệnh của hầu hết các nhà sản xuất và xuất khẩu của Việt Nam. Nguyên nhân có thể kể đến như quản lý sản xuất chưa tốt, chưa khoa học; phụ thuộc vào nguồn cung cấp nguyên liệu sản xuất; tay nghề công nhân mới không cao, chất lượng chưa đạt tiêu chuẩn khắt khe của thị trường này.

2 .3 Phân Tích Tình Hình Kinh Doanh Tại Một Số Công Ty Thành Viên Chủ Lực Của Khahomex.

2 .3 .1 Công ty May Khánh Hội

- Địa chỉ: 56 Bến Vân Đồn, Quận 4, Tp HCM (tuy nhiên xưởng may hoạt động tại 20/57 Nguyễn Trường Tộ, Q4, Tp HCM.

- Sản xuất, kinh doanh: May và gia công quần áo các loại.

- Lao động bình quân: 250 công nhân chính thức và khoảng 600 công nhân thời vụ. Công ty bắt đầu hoạt động từ xí nghiệp May Khánh Hội từ năm 1992, chuyên làm hàng sơ mi, hàng dệt kim...với sản lượng 500,000 sản phẩm/năm. Tuy nhiên, do tình hình cạnh tranh gay gắt nên sản lượng bây giờ của công ty chỉ còn khoảng 300,000 sản phẩm/năm.

Bảng I.9 Thị trường của công ty May Khánh Hội:

Mặt hàng	Năm 2000 (USD)	Năm 2001 (USD)	Năm 2002 (USD)	Năm 2003 (USD)	Thị trường
Áo sơ mi, jacket, áo liền quần, váy nữ, áo thun nam	454,468	196,183	121,724	203,076	Nhật Bản, Pháp, Hàn Quốc, Anh, Úc,...

(nguồn: Bản cáo bạch công ty 2003)

Nhận xét: Từ năm 2001, do đối đầu với sự cạnh tranh gay gắt của các công ty may mặc khác trong nước và nước ngoài, nên sản lượng sản xuất và xuất khẩu bị giảm sút. Tuy đã bắt đầu phục hồi lại trong năm 2003 nhưng vẫn chưa đạt mức của năm 2000. Công ty đang tìm cách phát triển mạnh hơn để trở thành một trong những đơn vị chủ lực trong tổng công ty Khahomex.

Các khách hàng chính của công ty May Khánh Hội là công ty Wooseong Textile Hàn Quốc, Li and Fung Hồng Kông, Itochu Nhật bản...Hiện tại công ty đang tìm kiếm phát triển mới một số mặt hàng và đa dạng hoá thị trường nhằm hạn chế những rủi ro do đặc thù của ngành may mặc, đang là thế mạnh của Trung Quốc và các nước ASEAN khác trong bối cảnh họ thuận lợi hơn trong việc đã gia nhập WTO.

2.3.2 Công ty May Da Khánh Hội

Địa chỉ: 360 Bến Vân Đồn, Q4, Tp HCM trên diện tích 12,746m². Gồm 3 phân xưởng liền kề nhau.

Sản phẩm: Sản xuất gia công vali, ba lô, túi xách các loại.

Lao động bình quân : 1,500 người.

Sản lượng bình quân: 2,000,000 sản phẩm / năm

Tiền thân là xí nghiệp may da Khánh Hội, thành lập tháng 10/1994, có 1 phân xưởng và doanh thu ban đầu là 800,000 USD/năm.

Năm 1995, công ty tiếp tục đầu tư xây dựng phân xưởng 2, nâng doanh số xuất khẩu lên 1,800,000 USD/năm. Năm 2000, công ty phát triển thêm phân xưởng 3, và doanh thu đạt trung bình 4,000,000 USD / năm.

Bảng 1.10 : Thị trường của Công ty May Da Khánh Hội:

Mặt hàng	Năm 2000 (USD)	Năm 2001 (USD)	Năm 2002 (USD)	Năm 2003 (USD)	Thị trường
Ba lô, túi xách, vali, giỏ xách nữ	3,454,925	3,363,586	4,200,486	4,007,863	Châu Âu, Trung Đông, Nhật Bản

(nguồn: Bản cáo bạch công ty 2003)

Doanh số của công ty gần đây luôn đạt ở mức ổn định 4 triệu USD/năm. Ngoài thị trường hiện có, công ty hiện đang may mẫu cho nhiều thị trường khác. Chất lượng của hàng hóa công ty May da Khánh Hội ngày càng được nâng cao và tạo được uy tín rất tốt với khách hàng. Đây là một trong những đơn vị làm ăn hiệu quả trong tổng công ty Khahomex.

Nhận xét: Thị trường chủ yếu của công ty là Châu Âu, Trung Đông và Nhật Bản, và phần lớn làm hàng theo đơn đặt hàng của PUNGKOOK CORPORATION-Hàn Quốc. Ở quận 4, Công ty May Da Khánh Hội là một trong những công ty nổi tiếng vì những hoạt động xã hội và giải quyết một lượng rất lớn lao động trên địa bàn. Hiện nay, thị phần xuất khẩu ba lô túi xách của công ty sản xuất đang chiếm 10% kim ngạch xuất khẩu của ngành này ở địa bàn Tp HCM và 4.4% kim ngạch cả nước. Đối thủ chính của Khahomex chính là Gilimex (Công ty xuất nhập khẩu Bình Thạnh),. Tuy nhiên, đứng trước cạnh tranh gay gắt như công ty vẫn phát triển ổn định. (*Bản Cáo Bạch Công ty- năm 2002, trang 44*). Tốc độ tăng trưởng của nhóm hàng này qua các năm như sau:

Bảng 1.11: Tốc độ tăng trưởng của nhóm hàng May Da

Năm	2000	2001	2002	2003	½ 2004
Tốc độ (%)	100%	+50.91%	+42.13%	-4.60%	+6.25%

(Phương pháp tính là lấy năm trước đó làm gốc và năm 2000 là năm 0, nguồn: tác giả tự tổng hợp)

Một điều khá bất ngờ là tốc độ tăng trưởng của ngành này rất cao, đạt mức 50% tức tăng gấp rưỡi trong năm 2001. Tuy nhiên, sự tăng trưởng này không ổn định, với mức -4.6% năm 2003. Nguyên nhân là ngoài nhu cầu các khách hàng giảm, còn có những nguyên nhân chủ quan trong nội bộ công ty. Đó là việc ban

lãnh đạo công ty quản lý chưa tốt dẫn đến hàng loạt công nhân tay nghề cao và cán bộ kỹ thuật bỏ việc, ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện các đơn hàng với nước ngoài và phần nào làm giảm uy tín của nhà máy. Nhận thức được vấn đề này, ban lãnh đạo công ty đã có những chính sách mạnh, kiên quyết. Con số tăng trưởng 6.25% đầu năm 2004 mặc dù rất nhỏ bé và khiêm tốn, tuy nhiên đã là một con số rất đáng khích lệ. Hy vọng, với sự quyết tâm của ban lãnh đạo mới và sự chỉ đạo sáng suốt của ban lãnh đạo Tổng công ty Khahomex, công ty May Da Khánh Hội sẽ phát triển mạnh và là cờ đầu trong thực hiện chiến lược phát triển trong những năm sắp tới.

2.3.3 Công ty Giày Khánh Hội

Gồm xí nghiệp giày Khánh Hội A và Khánh Hội B. Tuy nhiên, xí nghiệp giày Khánh Hội A đã chấm dứt hoạt động vào năm 2002 do hết hợp đồng gia công với công ty Oleer Industrial Co., Ltd.

-Xí nghiệp Giày Khánh Hội B:

Địa chỉ: 360 Bến Vân Đồn, Quận 4, Tp HCM trên diện tích 5,781m².

Sản phẩm: giày các loại, đặc biệt chuyên về giày nữ.

Lao động bình quân: 1300 người.

Sản lượng bình quân: 1,800,000 sản phẩm/năm.

Thành lập năm 1996, sản lượng thiết kế ban đầu là 890,000 đôi/năm. Dần dần, xí nghiệp mở rộng nhà máy và đổi mới trang thiết bị, giờ đây xí nghiệp đang nâng công suất lên 1,800,000 đôi/năm.

Bảng 1.12: Thị trường của công ty Giày Khánh Hội:

Mặt hàng	Xí nghiệp	Năm 2000 (USD)	Năm 2001 (USD)	Năm 2002 (USD)	Năm 2003 (USD)	Thị trường
Giày nữ các loại	Khánh Hội A	1,831,566	1,614,907	-	-	Châu Âu, Nga, Hồng Kông
	Khánh hội B	1,327,976	1,401,481	2,009,400	1,219,928	
	Cả công ty	3,159,542	3,016,388	2,009,400	1,219,928	

(nguồn: Bản cáo bạch công ty 2003)

Từ năm 2002, do xí nghiệp Giày Khánh Hội A ngưng hoạt động nên doanh số của công ty sút giảm mặc dù xí nghiệp Giày Khánh Hội B đang hoạt động khá tốt.

Nhận xét :Hiện nhà máy đang làm những đơn hàng để xuất đi châu Âu, Hồng Kông, và các thị trường khác. Với kinh nghiệm và uy tín, trong một khoảng thời gian dài, nhà máy luôn hoạt động với công suất tối ưu và tốc độ tăng trưởng liên tục. Ta có thể đánh giá về tốc độ tăng trưởng của nhóm mặt hàng này như sau:

Bảng 1.13: Tốc độ tăng trưởng qua các năm của nhóm hàng Da Giày

Năm	2000	2001	2002	2003	½ 2004
Tốc độ (%)	100%	+20.68%	+14.8%	-39.32%	+29.50%

(Phương pháp tính là năm trước đó làm gốc và năm 2000 là năm 0, tác giả tự tổng hợp)

Như vậy, tốc độ tăng trưởng của nhóm mặt hàng này từ năm 2000 đến 2002 là tương đối ổn định. Riêng năm 2003, rơi vào tình trạng xuống dốc. Nguyên nhân là do:

+ Công nhân bỏ việc hàng loạt, do địa bàn của nhà máy là quận 4, nơi có mức sống tương đối cao (cách quận 1 chỉ có cây cầu Khánh Hội), nên chi phí sinh hoạt cho một công nhân may cao, họ bỏ việc và kéo nhau đến các xưởng vùng ngoại thành khác.

+ Cạnh tranh làm giảm giá đơn hàng từ các nhà xuất khẩu khác của Việt Nam, Trung Quốc và Campuchia, vào thời điểm họ vừa gia nhập WTO

Tuy nhiên, sang những tháng đầu năm 2004, ban giám đốc đã họp và đề ra nhiều giải pháp, và đã vực dậy công ty Giày Khánh Hội, với những con số tăng trưởng khả quan trong 6 tháng đầu năm 2004 (ước tăng gần 30% so với cùng kỳ năm ngoái).

2.3.4 Công ty chế biến Lâm Sản Khánh Hội

Công ty có 2 xí nghiệp là xí nghiệp chế biến lâm sản Khánh Hội I và xí nghiệp chế biến lâm sản Khánh Hội II.

Xí nghiệp chế biến lâm sản Khánh Hội I:

Địa chỉ: Phường Tăng Nhơn Phú, Quận 9, Tp HCM.

Sản phẩm: xe đẩy trà, giường, tủ, bàn phấn...

Thành lập năm 1994, chủ yếu là làm các mặt hàng gỗ trong nhà, và xuất khẩu 100% sản lượng sản xuất ra.

Xí nghiệp chế biến lâm sản Khánh Hội II:

Địa chỉ: Bình Phước, Thuận An, Bình Dương

Sản phẩm: bàn ghế ngoài trời, gỗ ốp tường, ...

Được thành lập năm 2001, năng lực sản xuất là 100,000 sản phẩm/năm, và năm đầu tiên doanh số đã đạt khoảng 2 triệu USD.

Bảng I.14: Thị trường của công ty Lâm Sản Khánh Hội

Mặt hàng	Năm 2000 (USD)	Năm 2001 (USD)	Năm 2002 (USD)	Năm 2003 (USD)	Thị trường
Xe đẩy trà, khay trà, giường, bàn ghế ngoài trời	761,191	525,877	1,043,766	2,590,773	Châu Âu, Bắc Mỹ

(nguồn: Bản cáo bạch công ty 2003)

Nhận xét: Đồ gỗ, hiện đang là mặt hàng đang nóng trên thế giới do nhu cầu tiêu dùng các sản phẩm nguồn gốc từ tự nhiên của các quốc gia phát triển tăng cao, thay thế các sản phẩm nhựa có hại cho môi trường. Công ty chế biến lâm sản Khánh Hội, với 1 nhà máy ở Bình Dương và 1 nhà máy ở Quận 9, đang là địa chỉ quen thuộc của nhiều nhà nhập khẩu nước ngoài. Trực thuộc công ty Khahomex, công ty chế biến lâm sản Khánh Hội từng bước khẳng định mình, trở thành một trong những đơn vị kinh tế chủ lực của công ty. Hiện tại, ngành hàng gỗ của công ty chiếm 5% thị trường xuất khẩu gỗ thành phố HCM.

Nằm trên địa bàn tỉnh Bình Dương và Thủ Đức, là những vị trí không quá gần và không quá xa trung tâm thành phố Hồ Chí Minh, là một sự lựa chọn hợp lý. Đây là nơi tập trung của nhiều nghệ nhân ngành gỗ và công nhân lành nghề, diện tích mặt bằng rộng và có thể mở rộng dễ dàng, vận chuyển để xuất khẩu dễ dàng với các cảng ở Tp HCM và Vũng Tàu. Nơi đây còn là vùng nguyên liệu khổng lồ với một diện tích rừng cao su dày đặc bao quanh, gồm các tỉnh Đồng Nai, Bình Phước, Tây Ninh. Sau khi hết tuổi thọ lấy mủ, cây cao su được đưa vào chế biến gỗ với những đặc điểm như nhẹ, dễ xử lý, ..nên làm ra các sản phẩm gỗ rất dễ sử dụng và giá thành hợp lý.

Hiện tại, công ty Scancom Việt Nam, một công ty con của tập đoàn đồ gỗ lớn nhất châu Âu, đang là bạn hàng lớn nhất của công ty chế biến lâm sản Khánh Hội. Scancom Việt Nam, một một lượng hàng xuất khẩu khổng lồ hàng năm (gần 4000 container/năm, tức trung bình hơn 300 container/tháng), trong đó Khahomex là một trong những nhà cung cấp chủ lực. Ngoài ra, Khahomex còn là nhà cung cấp chính cho tập đoàn PLYMARTH của Singapore. Hiện Khahomex đã có giấy chứng nhận quản trị chất lượng (Chain of custody do SGS cấp, và có giá trị toàn cầu) nên uy tín của công ty đang tăng rất nhanh. Chỉ còn giấy chứng nhận “hệ thống quản lý sản xuất an toàn bảo vệ rừng theo tiêu chuẩn FSC (Forest Security Control) là công ty có thể mạnh dạn tham gia vào thị trường đồ gỗ thế giới.

Nhà máy lâm sản ở Bình Dương trong năm 2003 đã được đầu tư mới 10 tỷ đồng để xây dựng 1 nhà xưởng hoàn toàn mới rộng 28,000m², chuyên làm hàng như xe đẩy trà, và bàn ghế ngoài trời.

Bảng I.16: Tốc độ tăng trưởng của công ty Lâm sản Khánh Hội

Năm	2000	2001	2002	2003	½ 2004
Tốc độ (%)	100%	+21.32%	+26.42%	+148.32%	+93.46%

(Phương pháp tính là năm trước đó làm gốc và năm 2000 là năm 0, tác giả tự tổng hợp)

Trong 3 năm đầu tiên từ 2000 đến 2002, tốc độ bình quân là 24%, so với tốc độ bình quân của ngành đồ gỗ Việt Nam là 30%, thì đó là một con số bình thường. Tuy nhiên, trong năm 2003 và 6 tháng đầu năm 2004, sự phát triển đột phá tới mức 3 con số là một thành tựu. Giải thích cho hiện tượng tăng đột phá này, có thể gồm các nguyên nhân sau:

+ Bộ Thương Mại Mỹ kết thúc điều tra bán phá giá đối với đồ gỗ Trung Quốc, và áp dụng sơ bộ mức thuế chống phá giá với biên độ giao động từ 4.9% đến 198.08%. Điều đó là đồ gỗ của Trung Quốc kém hẳn trên thương trường, và các nhà nhập khẩu Mỹ đổ xô vào thị trường Việt Nam để hưởng thuế suất ưu đãi.

+ Sau nhiều năm làm ăn, uy tín của Khahomex nói chung và công ty chế biến Lâm Sản Khánh Hội nói riêng đã được nâng cao rất nhiều. Các bạn hàng cũ được giữ vững và bạn hàng mới tăng lên không ngừng. Chất lượng và mẫu mã, cũng như tiến độ giao hàng được đảm bảo đúng như cam kết.

+ Sự quan tâm của ban lãnh đạo tổng công ty, sự nỗ lực phấn đấu của cán bộ và công nhân các xí nghiệp, của phòng xuất khẩu, sự trợ giúp về thông tin của Hiệp Hội chế biến Gỗ Việt Nam trong việc tìm kiếm nguồn nguyên liệu ổn định và chất lượng, thông tin về giá cả trên thị trường thế giới.

2.3.5 Công ty Chế Biến Thực Phẩm Khánh Hội

Địa chỉ: 430 Nguyễn Tất Thành, Quận 4, Tp HCM

Sản phẩm: Rượu, nước ngọt, nước mắm, nước chấm, bánh kẹo, nước tinh khiết... Thành lập năm 1998, theo chủ trương của quận, ban đầu là xí nghiệp chế biến thực phẩm quận 4, sau đó nâng lên thành công ty chế biến thực phẩm Khánh Hội trực thuộc tổng công ty Khahomex. Quy mô của công ty tương đối nhỏ. Ngoài mặt hàng chế biến nước mắm truyền thống, hiện công ty có một số vệ tinh sản xuất các mặt hàng nước ngọt, nước giải khát lên men với doanh số bình quân khoảng 3 tỷ đồng/năm. Hiện nay công ty dự kiến phát triển thêm mặt hàng nước tương nhằm đa dạng các mặt hàng thực phẩm chế biến, đáp ứng cho nhu cầu thị trường nội địa và xuất khẩu.

Bảng I.17: Các mặt hàng kinh doanh của công ty chế biến thực phẩm Khánh Hội

Mặt hàng	Năm 2000 (tỷ đồng)	Năm 2001 (tỷ đồng)	Năm 2002 (tỷ đồng)	Năm 2003 (tỷ đồng)
Nước ngọt, nước giải khát lên men, rượu, nước mắm	3.122	3.387	3.884	4.025

(nguồn: Báo cáo thường niên 2002/2003)

Sản phẩm xuất khẩu chủ yếu của công ty thực phẩm quận 4 là nước ngọt, nước giải khát lên men, rượu và nước mắm nhẹ mùi. Tuy đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt của ngành hàng này, công ty vẫn đứng vững và tồn tại được, đảm bảo kinh doanh ổn định, mang lại giá trị xuất khẩu và tiêu thụ nội địa các năm tăng lên.

Với một đội ngũ cán bộ trẻ và năng động, hiện tại công ty chế biến thực phẩm Khánh Hội đang từng bước xây dựng những sản phẩm chủ lực của mình, và tự tin phát triển và đóng góp vào sự phát triển trong tổng công ty Khahomex.

Tóm tắt chương 1:

Với tiêu đề cơ sở lý luận và giới thiệu tổng quan về tổng công ty Khahomex. Nội dung cơ sở lý luận về chiến lược như giới thiệu về chiến lược, trình tự hoạch định chiến lược, các công cụ hoạch định chiến lược nhằm tạo nền tảng cho việc phân tích và hoạch định ở các chương II và chương III. Nội dung tổng quan về Khahomex như giới thiệu lịch sử hình thành phát triển, cơ cấu tổ chức, các công ty thành viên, kết quả hoạt động của các công ty thành viên và các ngành hàng chủ lực, kết quả tổng hợp chung của tổng công ty để giúp người đọc hình dung hoàn cảnh xuất xứ của đề tài đang được giải quyết.

Chương 2: PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY KHAHOMEX

1. MÔI TRƯỜNG KINH DOANH VĨ MÔ

1.1 Các yếu tố chính trị và pháp luật

Đây là những yếu tố quan trọng, mà bất cứ doanh nghiệp nào hoạt động một cách hợp pháp và bình đẳng, đều phải chịu tác động trực tiếp hay gián tiếp. Việt Nam, đang được cả thế giới biết đến như một quốc gia có nền chính trị ổn định và an toàn vào bậc nhất trên thế giới. Trong một thế giới đầy rẫy những bất ổn như chiến tranh, khủng bố, rửa tiền, mafia, xung đột về tôn giáo, về lãnh thổ, tranh chấp quyền lực...thì Việt Nam nổi lên như một quốc gia an toàn. Hàng loạt các sự kiện quốc tế diễn ra gần đây như Seagame 22, hội nghị các quốc gia nói tiếng Pháp, hội nghị thượng đỉnh Á-Âu (ASEM 5) vừa diễn ra tháng 10 tại Hà Nội và Việt Nam đăng cai hội nghị APEC năm 2006...đang chứng tỏ Việt Nam trở thành một điểm an toàn và an ninh về chính trị.

Đó là một điều kiện rất tốt cho các doanh nghiệp toàn tâm toàn ý trong việc xây dựng và triển khai các chiến lược dài hạn. Một chính phủ trẻ năng động và hướng vào phát triển nền kinh tế, với những bước đi chắc chắn, sẽ là nơi hỗ trợ rất nhiều cho các doanh nghiệp. Tháng 11'2004, một đoàn doanh nghiệp tháp tùng thủ tướng Phan Văn Khải thăm 3 quốc gia châu Phi lớn là Nam Phi, Angery và Maroc, là lần đầu tiên sau 30 năm mới có một lãnh đạo của Việt Nam đến lại với thị trường này, và song song là một đoàn doanh nghiệp khác tháp tùng chủ tịch nước Trần Đức Lương tham dự APEC và thăm các thị trường Chilê, Peru và Agentina... Đây là những chuyến đi mở thị trường mới với cam kết của chính phủ, tạo một vị thế riêng cho các doanh nghiệp Việt Nam. Bộ ngoại giao thường niên tiến hành gặp gỡ các vị đại sứ Việt Nam ở nước ngoài và thực thi chính sách “ngoại giao phục vụ kinh tế” với nhiều sự hỗ trợ cho doanh nghiệp trong việc phát triển xuất khẩu sang các thị trường mới.

Từ lúc mở cửa nền kinh tế năm 1986 đến nay, Việt Nam đã thiết lập quan hệ ngoại giao với hơn 200 quốc gia và lãnh thổ, với phương châm “ Việt Nam là bạn với tất cả các nước trên cơ sở hoà bình độc lập, tôn trọng và không can thiệp lẫn nhau, đôi bên cùng có lợi”. Đó là thông điệp quan trọng mang tính chiến lược cho các doanh nghiệp trong việc phát triển giao thương với thế giới bên ngoài.

Trong nước, Việt Nam đã ban hành nhiều cơ chế chính sách ngày càng thông thoáng, khuyến khích doanh nghiệp phát triển, đặc biệt là Luật Doanh nghiệp, Luật Thương Mại, Luật Thuế Giá trị gia tăng, Với các sản phẩm của Khahomex như giày dép, may mặc, đồ gỗ, thực phẩm...v.v. đã và đang là những sản phẩm được nhà nước khuyến khích xuất khẩu với nhiều điều kiện rất thông thoáng như miễn thuế xuất khẩu, hoàn thuế VAT,...và tổ chức nhiều chương trình xúc tiến thương mại, các lớp tập huấn kỹ năng ngoại thương, khai báo thuế, hải quan.... Phải nói là chưa bao giờ các doanh nghiệp Việt Nam lại được sự quan tâm và ủng hộ như vậy từ Bộ Chính trị, Chính Phủ và các cơ quan đoàn thể khác. Hàng năm, ngày 13 tháng 10 được xem là ngày doanh nhân Việt Nam, thể hiện một sự trân trọng của xã hội đối với các nhà doanh nghiệp. Môi trường chính trị của Việt Nam đang ổn định và an toàn, ủng hộ cho sự phát triển kinh tế, với cơ chế thị trường và mục tiêu cuối cùng là xây dựng một xã hội dân giàu nước mạnh, một xã hội công bằng dân chủ và văn minh.

Tuy nhiên, vì cũng là một quốc gia mới mở cửa hội nhập nên các doanh nghiệp Việt Nam cũng phải đối mặt với sự bất cập trong luật pháp. Chúng ta vừa làm vừa học hỏi nên không thể tránh khỏi sự thiếu sót và không đồng bộ trong việc ban hành các văn bản pháp quy cũng như việc thi hành luật. Một số quy định không rõ ràng, có thể hiểu khác nhau, thậm chí chồng chéo phủ nhận lẫn nhau, là điều có thật trong luật pháp Việt Nam hiện nay. Điều đó tạo điều kiện những hành vi tiêu cực của các cán bộ thực thi pháp luật, cản trở không ít cho doanh nghiệp. Một ví dụ là việc khai báo thuế Hải Quan trong xuất nhập khẩu hàng hóa, có thể áp những mã số thuế khác nhau và chịu những thuế suất khác nhau.

Mặc dù chính trị ổn định và an ninh, nhưng bộ máy hành chính vẫn công kênh và quan liêu, nhiều biểu hiện cửa quyền và tham ô...tạo rất nhiều khó khăn cho các doanh nghiệp chân chính như Khahomex trong việc cắt giảm các chi phí và giảm giá thành của sản phẩm.

1.2 Các yếu tố kinh tế

1.2.1 Tốc độ tăng trưởng GDP của nền kinh tế

Trừ 3 năm đầu tiên sau khi mở cửa nền kinh tế với hàng loạt sự biến động về chính trị, xã hội trên thế giới, Việt Nam thật sự bước vào nền kinh tế mở từ năm 1990. Liên tục đến 1997, tốc độ tăng GDP của Việt Nam là trên

8%. Riêng 3 năm 1997-1999 do ảnh hưởng của khủng hoảng toàn tài chính châu Á, Việt Nam chỉ tăng trưởng trung bình 5.3%/năm. Bước sang năm 2000, tốc độ tăng trưởng bình quân hàng năm là 7%, và dự kiến năm 2004, Việt Nam sẽ đạt mức 8%.

Với tốc độ tăng trưởng này, thị trường được mở rộng và các điều kiện khác đã đảm bảo cho các doanh nghiệp nói chung và Khahomex nói riêng đạt được những sự tăng trưởng và phát triển trong các ngành hàng mà tổng công ty đang tham gia trên thị trường thế giới.

1.2.2 Yếu tố lạm phát của nền kinh tế:

Vừa ngay sau Đại Hội Đảng lần thứ 6 (1986) với chính sách mở cửa nền kinh tế, Việt Nam bị rơi khủng hoảng lạm phát trầm trọng với mức 3 con số (phi mã). Tuy nhiên, năm 1991, Việt Nam đã ổn định lại ở mức 67% / năm và từ năm 1992 đến nay, lạm phát của Việt nam tương đối ổn định ở mức dưới 20%/năm, riêng từ 1996-2003, đạt dưới 10%.

Bảng II.1 : Tốc độ lạm phát của nền kinh tế Việt nam qua một số năm:

Năm	1992	1995	1998	2000	2003
Chỉ số LP	17.2%	12.7%	9.2%	-0.6%	3%

(nguồn: Niên giám thống kê 2002, tạp chí Con số và Sự kiện tháng 1+2/2004)

Riêng năm 1999 và 2000, Việt Nam lại rơi vào tình trạng thiếu phát và đây là mức nguy hiểm vì không kích thích được nền kinh tế. Do vậy, chính phủ Việt Nam đã có một số biện pháp để tốc độ lạm phát trở lại bình thường. Tuy nhiên, sang năm 2004, do biến động của giá dầu trên thị trường thế giới và dịch cúm gia cầm đã làm cho nền kinh tế Việt Nam biến động theo mức lạm phát cao, và dự đoán là hơn 10% trong năm nay. Tuy nhiên, ở mức này chính phủ vẫn có thể kiểm soát nền kinh tế.

Nắm được những thông tin này, Khahomex sẽ biết được mình đang ở đâu và phải làm gì trong dòng chảy của nền kinh tế đất nước.

1.2.3 Đầu tư trực tiếp nước ngoài FDI

Đầu tư trực tiếp của nước ngoài và kiều hối được xem như là kênh bơm tiền quan trọng vào nền kinh tế. Từ những năm đổi mới đến nay, Việt Nam

được xem như là một trong những nơi đến của các nhà đầu tư ngoại quốc. Với vị trí Đông Nam châu Á, nằm sát Trung Quốc và trung tâm của đường hàng hải quốc tế đi qua, việc các nhà đầu tư chọn Việt Nam để xây dựng nhà máy nhằm tận dụng những lợi thế trên và tránh rủi ro khi tập trung quá nhiều vào Trung Quốc.

Từ 1994-1998, FDI luôn đạt mức 3 tỷ USD/năm, gần đây, ở xu hướng giảm sút. Riêng năm nay 2004, dự đoán FDI là 4 tỷ USD và kiều hối cũng đạt mức xấp xỉ như trên.

Bảng II.2 : Giá trị vốn đầu tư nước ngoài:

Năm	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
FDI (tỷ USD)	3.7	6.5	8.4	4.6	3.8	1.5	2	2.5	1.5	2.5

(Nguồn: Tạp chí con số và sự kiện, tháng 1+2, năm 2004)

Như vậy, FDI vào Việt Nam đạt rất cao trước khủng hoảng tài chính khu vực năm 1997, sau đó giảm dần, tuy có phục hồi trong thời gian gần đây nhưng cũng chứng tỏ là môi trường đầu tư của Việt Nam không còn hấp dẫn các nhà đầu tư ngoại quốc nhiều như trước đây nữa.

1.2.4 Tỷ giá hối đoái và cán cân thanh toán quốc tế

Đối với các công ty hoạt động trong lĩnh vực ngoại thương, tỷ giá hối đoái ảnh hưởng rất lớn đến kim ngạch xuất nhập khẩu. Bất kỳ sự biến động nào của tỷ giá hối đoái cũng là cho hàng hoá xuất nhập khẩu trở nên rẻ hơn hoặc đắt hơn, do việc quy đổi từ ngoại tệ ra bản tệ và ngược lại.

Việt Nam đã có thời gian duy trì tỷ giá cố định và thấp làm cho giá cả hàng hóa của Việt Nam kém cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Gần đây, tỷ giá giữa Việt Nam đồng và Đô La Mỹ tương đối ở mức giữa 15,000đ/USD và 16,000đ/USD làm cho hàng hóa xuất khẩu của công ty tương đối ổn định. Tuy nhiên, tốc độ tăng giá nguyên vật liệu trong năm 2004, tuy nhiên tỷ giá hối đoái vẫn ổn định làm cho giá thành của các sản phẩm xuất khẩu của Khahomex nói riêng và các doanh nghiệp Việt nam nói chung kém cạnh tranh hơn trên thị trường. Thêm vào đó, là việc các doanh nghiệp Việt Nam quá phụ thuộc vào đô la Mỹ trong thanh toán quốc tế thường tạo những cơn sốt giả tạo trong nền kinh tế như khi cần thanh toán ngoại tệ để nhập hàng phục vụ Tết

chẳng hạn, tạo ra sự khan hiếm tạm thời ngoại tệ trong nền kinh tế. Các ngoại tệ khác như Euro, Bảng Anh...vẫn chưa thành thói quen áp dụng trong thanh toán quốc tế, và các doanh nghiệp Việt Nam vẫn chưa biết nhiều đến việc tận dụng chênh lệch tỷ giá hối đoái để sinh lợi.

Tình trạng cán cân thanh toán quốc tế của một quốc gia, cũng có tác động không nhỏ đến môi trường kinh tế. Hiện nay, Việt Nam vẫn là nước nhập siêu, tuy nhiên đối với một quốc gia đang phát triển thì nhập siêu chủ yếu là hàng máy móc thiết bị và công nghệ thì không đáng lo lắng lắm, vì hàng tiêu dùng vẫn được các doanh nghiệp trong nước sản xuất và từng bước chiếm lĩnh thị trường. Ví dụ như tại Khahomex, các sản phẩm như nước mắm nhãn hiệu Khánh Hội...đang chiếm lĩnh phần lớn các cửa hàng trên địa bàn quận 4 và Nhà bè của Thành phố Hồ Chí Minh.

1.2.5 Lãi suất, hệ thống ngân hàng và thị trường chứng khoán

Hệ thống ngân hàng Việt Nam hiện nay được đánh giá là mạnh và giúp lưu thông dòng tiền tệ trong nền kinh tế khá hiệu quả. Bên cạnh hệ thống các ngân hàng thương mại quốc doanh như Ngân Hàng Ngoại Thương, Nông Nghiệp, Công thương, đầu tư và phát triển, ...là hàng loạt các ngân hàng cổ phần với sự linh hoạt và hiệu quả trong quản lý, ngày càng khẳng định vị thế của mình như Ngân Hàng Á Châu, Ngân Hàng Đông Á, Ngân Hàng Sài Gòn Thương Tín, Ngân hàng Phương Nam...

Lãi suất cho vay và huy động đang duy trì ở mức hợp lý để phục vụ cho nền kinh tế, khuyến khích đầu tư vào sản xuất kinh doanh và cũng có thể phát huy hết vai trò của vốn nhàn rỗi trong nhân dân.

Thị trường chứng khoán của Việt Nam hiện đang trong giải đoạn ban đầu, chưa thật sự là trung tâm vốn cho nền kinh tế. Tuy nhiên, với việc nhận thức rất sớm vai trò của thị trường này, ngày 19/9/2002, Khahomex đã bắt đầu tham gia niêm yết trên thị trường chứng khoán với cổ phiếu KHA. Từ lúc khởi điểm niêm yết chỉ khoảng 1,9 triệu cổ phiếu với mức giá 21,500 VND/cổ phiếu, hiện nay cổ phiếu Kha đã lên đến 3,15 triệu cổ phiếu với mức giá khoảng hơn 25,000 VND/cổ phiếu (*xem phụ lục tin tức cập nhật giá cổ phiếu tại sàn giao dịch Tp HCM*). Như vậy, thông qua thị trường chứng khoán, Khahomex đã huy động vốn của mình lên một cách hiệu quả.

1.3 Yếu tố môi trường kinh doanh quốc tế:

Với chính sách mở cửa, đa phương hóa, Việt Nam đã thành công trong con đường hội nhập với thế giới bên ngoài. Hiện nay, các xu thế quốc tế hoá, toàn cầu hóa đã tạo nên một môi trường kinh doanh quốc tế đa dạng, vượt qua giới hạn về lãnh thổ và thời gian, nhờ sự phát triển như vũ bão của hệ thống thông tin, đặc biệt là Internet. Các hàng rào thương mại dần dần bị loại bỏ, các doanh nghiệp các nước phải cạnh tranh lành mạnh với nhau. Tổ chức thương mại quốc tế WTO ra đời năm 1995 đang là một tổ chức chi phối rất mạnh hoạt động xuất nhập khẩu của các nước thành viên. Việt Nam đang tiến hành đàm phán với những đối tác cuối cùng để có thể gia nhập WTO vào năm 2005.

Năm 1995, Việt Nam gia nhập ASEAN, với việc ký nghị định thư về cam kết lộ trình thực hiện ưu đãi thuế quan (CEPT) trong 10 năm 1996-2006, với việc cắt giảm thuế nhập khẩu cho nhiều sản phẩm có giấy chứng nhận xuất xứ Form D của các quốc gia ASEAN. Đây là cơ hội và thách thức cho các doanh nghiệp Việt Nam cạnh tranh sòng phẳng với các doanh nghiệp trên địa bàn ASEAN, vì các hàng rào thuế quan dần dần bãi bỏ. Vì vậy, chỉ có yếu tố chất lượng và giá thành thấp mới đảm bảo cho doanh nghiệp tồn tại. Ngoài ra, hiệp định thương mại Việt Mỹ sẽ cũng là thời cơ cho các doanh nghiệp Việt Nam tiếp cận thị trường tiêu thụ lớn nhất thế giới này, và cũng là bài học trong việc làm ăn với người khổng lồ với những nguyên tắc, luật chơi phải nắm được thì mới làm ăn được.

Khahomex đã tổ chức nhiều lớp tập huấn cho nhân viên và ban lãnh đạo các công ty thành viên về vai trò vị trí của công ty trên trường quốc tế, từ đó ra sức phấn đấu nắm bắt thông tin, phát triển công ty theo xu thế phát triển chung của thị trường thế giới. Nói tóm lại, môi trường kinh doanh quốc tế hiện nay là rất thuận lợi cho một tổng công ty có nhiều đơn vị thành viên xuất khẩu như Khahomex. Tuy nhiên đó cũng là một thách thức cho vai trò quản lý và nâng cao hiệu quả cạnh tranh của mình.

1.4 Ảnh hưởng của các yếu tố tự nhiên, xã hội, địa lý.

Các mặt hàng xuất khẩu chủ lực của Việt nam như dầu thô, gạo, cà phê, cao su, thủy sản,...nhiều năm liên tiếp đóng góp khá cao vào ngân sách quốc gia, là do các yếu tố tự nhiên mang lại. Với đặc điểm của một quốc gia nhiệt đới gió mùa, Việt Nam đang có thế mạnh của xuất khẩu nông sản và vị trí của

nông sản Việt Nam đang đứng trong nhóm những quốc gia sản xuất và xuất khẩu lớn nhất như hồ tiêu, gạo, cà phê, cao su, hạt điều, tôm, ...Tuy nhiên, hạn chế lớn nhất là Việt Nam vẫn còn xuất dưới dạng thô hay sơ chế nhiều, do vậy giá trị của hàng hóa tuy nhiều về số lượng nhưng kém về giá trị. Tại Khahomex, các sản phẩm tận dụng từ thiên nhiên mang về ngoại tệ là gỗ cao su của khu vực Đông Nam Bộ, nước mắm từ Phú Quốc, Nha Trang ...cũng là một trong những thế mạnh trong xuất khẩu của Khahomex.

Điều kiện về địa lý như Việt Nam nằm ở vị trí trung tâm của ASEAN, có tuyến đường quốc tế hàng hải đi ngang qua, khoảng cách từ Tp HCM sang các trung tâm kinh tế lớn của châu Á như Bangkok, Seoul, Thượng Hải, Singapore, Đài Loan...chỉ vài giờ bay, nên rất thuận tiện cho các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố trong việc giao lưu với thế giới bên ngoài. Xét riêng về địa lý, Khahomex có lợi thế lớn khi nằm sát cảng Sài Gòn và sát với trung tâm Tp HCM, do vậy giao dịch hay xuất nhập hàng đều rất thuận tiện.

Về mặt xã hội, các sản phẩm xuất khẩu chủ yếu của Việt Nam đều sử dụng nhiều nhân công. Với giá nhân công còn rẻ như Việt Nam hiện nay là một thế mạnh để giá thành sản phẩm có thể hạ và cạnh tranh tốt. Người Việt Nam với bản chất cần cù và khéo tay, là những yếu tố quan trọng tạo cho sản phẩm có uy tín cao. Những sản phẩm xuất khẩu chủ lực của Khahomex như giày dép, may mặc, đồ gỗ,...có sức cạnh tranh tốt là nhờ một phần lớn vào sự khéo léo của lực lượng lao động tại Việt Nam.

1.5 Yếu tố về công nghệ, thiết bị.

Các yếu tố khác của môi trường kinh doanh vĩ mô như yếu tố công nghệ, kỹ thuật, thiết bị...cũng là những yếu tố hiện đang góp phần tạo cho các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam cạnh tranh hiệu quả. Như đã nói ở trên, Việt Nam nhập siêu trong thời gian gần đây là nhập hàng máy móc thiết bị và công nghệ để phát triển sản xuất. Với chủ trương đi tắt đón đầu, công nghệ Việt Nam đã từng bước cải tiến theo hướng hiện đại hơn, tiên tiến hơn. Do mở cửa chậm nên may mắn cho chúng ta là có thể áp dụng ngay những hệ thống công nghệ mới nhất của bên ngoài, theo sự phát triển của ngành này. Tuy nhiên, Việt Nam cũng phải đối mặt với nguy cơ bị biến thành bãi rác công nghệ, do các quốc gia khác mang lại sau khi đã khấu hao xong, và chúng ta thì còn mù thông tin nên dễ bị lừa. Tại tổng công ty Khahomex, ý thức về khoa học và công nghệ là rất

cao, bất cứ một lần trang bị máy móc công nghệ nào cũng đều tổ chức đấu thầu công khai và chọn được công nghệ phù hợp nhất.

2. MÔI TRƯỜNG KINH DOANH VI MÔ

2.1 Nhà cung cấp

Đối với tổng công ty Khahomex, nhà cung cấp rất đa dạng, do có nhiều doanh nghiệp thành viên với nhiều mặt hàng sản xuất kinh doanh khác nhau. Tuy nhiên, có thể kể đến các nhà cung cấp chủ lực như sau:

- Gỗ nguyên liệu: Chủ yếu cho công ty chế biến Lâm sản Khánh Hội. Ngoài gỗ rừng trồng của Việt Nam mua lại của các nông trường cao su, hộ dân cư..thì phần lớn là nhập khẩu gỗ từ Indonesia, Nam Phi, Úc, Canada, Nga, Myanmar...Điều kiện bắt buộc là phải có giấy chứng nhận quản lý rừng của nước xuất xứ. Tuy nhiên, rủi ro lớn nhất của nguyên liệu này là hay bị đứt nguồn, do các quốc gia hay thông báo đóng cửa rừng đột ngột, nên việc đa dạng hóa nhà cung cấp là bắt buộc.
- Phụ liệu cho công ty lâm sản Khánh Hội còn có sơn verni, sơn bóng, giấy chà nhám, ốc vít, bao bì...hiện được cung cấp bởi những nhà cung cấp uy tín, lâu năm, được các khách hàng của đồ gỗ xem xét và chấp nhận về chất lượng.
- Nguyên phụ liệu may mặc và da giày: cho công ty giày Khánh Hội, công ty May da Khánh Hội và công ty May Khánh Hội. Bao gồm: vải, simili, sợi tổng hợp, phụ liệu như hạt cườm, khóa kéo, nút, chỉ, vải lót...được lựa chọn kỹ càng từ các nhà cung cấp trong nước và nước ngoài nên yên tâm về chất lượng và thời gian giao hàng. Chỉ nhập các nguyên phụ liệu trong nước chưa sản xuất được hoặc chất lượng chưa đạt yêu cầu mà thôi. Việc mua hàng trong nước thay thế là một chính sách của tổng công ty, với những lợi thế như giao hàng nhanh, giải quyết tốt các phát sinh nếu có, giảm chi ngoại tệ, thúc đẩy sản xuất trong nước.
- Các nguyên liệu chế biến thực phẩm: cung cấp bởi các thương lái như đậu tương, ớt...lựa chọn từ vùng nguyên liệu tốt nhất. Riêng nước mắm, công ty đặt hàng từ một vài cơ sở chế biến ngon và sạch ở các địa phương như Phú Quốc, Phan Thiết, Nha Trang và chở về nhà máy, vô trùng và đóng chai.

2.2 Đối thủ cạnh tranh của Khahomex

2.2.1 Đối với ngành hàng ba lô, túi xách: Đối thủ chính của Khahomex chính là Gilimex (Công ty xuất nhập khẩu Bình Thạnh), với khách hàng của họ là SANGSEUNG Hàn Quốc và BRUMEN của Đài Loan. Hiện nay, Gilimex đang chiếm 5% tổng kim ngạch xuất khẩu ba lô túi xách của Việt Nam. Gilimex, là tên giao dịch viết tắt của Tổng công ty Xuất Nhập Khẩu Bình Thạnh, trực thuộc UBND Tp HCM, trên cơ sở hợp nhất các công ty xuất nhập khẩu của nhà nước trên địa bàn quận Bình Thạnh trước đây. Cơ cấu của mặt hàng Ba lô, túi xách của Gilimex giống hệt của Khahomex, với quy mô cũng tương đương. Tuy nhiên, mỗi công ty có đối tác riêng, và do Khahomex đã tạo được uy tín vững chắc, nên không ảnh hưởng gì lớn đến việc hợp tác với tập đoàn Pungkook Corporation ngày càng vững chắc và hiệu quả

Ngoài ra, đối thủ cạnh tranh của ngành hàng này còn là các hộ dân cư chuyên sản xuất sản phẩm này trên địa bàn quận 4 và quận 10, tập trung trong một khu vực dân cư giống như "làng nghề" trước đây. Hiện họ là những nhà cung cấp chính cho thị trường ba lô, túi xách nội địa. Gần đây, tại từng làng nghề, có những thương lái lớn đứng ra đặt hàng, thu gom và xuất khẩu. Với sự linh hoạt và chi phí thấp, đây cũng là một đối thủ nguy hiểm của ngành hàng ba lô, túi xách của Khahomex trong tương lai.

2.2.2 Đối với ngành hàng giày dép nữ:

Đối thủ cạnh tranh chính trong mặt hàng này là công ty Huê Phong, công ty Phương Lan và Giày Sài Gòn. Công ty Huê Phong thì đây là một công ty TNHH quy mô vừa, nhưng hoạt động khá hiệu quả. Các mặt hàng giày nữ của Huê Phong đang được bán rộng rãi ở khu vực chợ Lớn và xuất sang thị trường Đài Loan, Hồng Kông...nói chung là các thị trường nói tiếng Hoa. Với quan hệ khách hàng khá mật thiết, và cách làm việc linh hoạt, công ty Huê Phong đã từng bước chiếm lĩnh thị trường giày nữ trong nước và một phần lớn tham gia xuất khẩu.

Công ty Phương Lan, ban đầu là một cơ sở nhỏ làm guốc gỗ trên đường Cao Thắng, Quận 3, Tp HCM. Sau đó, dần dần Phương Lan tung ra các sản phẩm giày nữ, với thiết kế cầu kỳ, hoa văn đẹp, phục vụ bán cho du khách trên khu vực đường Đồng Khởi và chợ Bến Thành. Dần dần, Phương Lan tham gia xuất khẩu mặt hàng này, và thị trường chủ yếu của họ là người Nhật. Hiện tại, một tập đoàn nước ngoài đến Việt Nam tìm kiếm nguồn hàng giày nữ để xuất khẩu,

thì Phương Lan cũng là một địa chỉ họ hay lui tới. Phương Lan đang tích cực mở rộng thị trường xuất khẩu, với tham gia hàng loạt triển lãm hội chợ ở trong nước và nước ngoài, và tham gia trưng bày tại Showroom 92 Nguyễn Huệ, Quận 1, Tp HCM, đây là showroom của Trung Tâm xúc tiến thương mại và đầu tư Thành Phố.

Công ty giày Sài Gòn, thì các đơn hàng giày nữ của họ chủ yếu là gia công cho các tập đoàn như Novi, FT, ...nên chưa thật sự là đối thủ cạnh tranh của Khahomex, do họ chỉ làm theo đơn đặt hàng từ nước ngoài, và thậm chí cả nguyên phụ liệu đều được người mua cung cấp. Họ chỉ mua ở Việt Nam một số nguyên phụ liệu nhỏ, giá trị thấp và chất lượng đã được phê chuẩn như keo dán của nhà máy Dongsung (Hàn Quốc) đặt tại tỉnh Đồng Nai.

2.2.3 Đối với nhóm hàng lâm sản và trang trí nội thất

Thị phần hiện nay của Khahomex chỉ là 5% của thành phố Hồ Chí Minh, với mục tiêu phấn đấu đạt 20% kim ngạch xuất của thành phố Hồ Chí Minh, công ty đang đứng trước sự cạnh tranh gay gắt từ các đối thủ:

Công ty Savimex, với xí nghiệp gỗ ở Hóc Môn, Thủ Đức, Bình Dương...là một công ty cổ phần và có truyền thống sản xuất và xuất khẩu đồ gỗ lâu đời. Hiện nay, cơ cấu mặt hàng của Savimex là tương đối giống Khahomex nhất. Mặc dù thị trường cũng giống nhau (cũng các khách hàng lớn là Scanco và Plymarth), nhưng mỗi công ty có một hướng phát triển riêng, có những bí quyết riêng để giảm giá thành và chất lượng, mẫu mã của các sản phẩm ngày càng tinh xảo.

Công ty gỗ Đức Thành là một doanh nghiệp tư nhân, đi lên từ là một xưởng mộc nhỏ, quản lý theo quy mô gia đình. Gần đây, với sự xông xáo của nữ giám đốc Lê Hải Liễu, Gỗ Đức Thành đã phát triển về lượng lẫn về chất, với hàng loạt các sản phẩm mới cho nhu cầu thị trường như ghế liên giường, giá sách bằng gỗ cao su, kết dựng tiền bằng gỗ...nên cũng là một đối thủ đáng gờm. Điều quan trọng ở đây là họ rất nhanh tiếp cận công nghệ, chuyển đổi mặt hàng theo nhu cầu thị trường nên có bước phát triển rất nhanh.

Trên địa bàn các tỉnh khác, có các đối thủ cạnh tranh lớn của Khahomex như:

Công ty gỗ Hoàng Anh của Pleiku

Công ty gỗ Đức Long của Pleiku

Công ty gỗ Quốc Bảo của Bình Định.

Công ty Thành Lễ, Bình Dương...

Và còn rất nhiều các công ty khác, tuy nhiên họ phần lớn tập trung vào thị trường nội địa và ASEAN, các thị trường châu Âu và Mỹ phần lớn chưa tiếp cận mạnh vì yếu tố con người trong quản lý. Vì vậy, họ phải chấp nhận bán cho các công ty thương mại trung gian của Hồng Kông, Singapore, Đài Loan, Hàn Quốc...

2.2.4 Đối với các ngành hàng khác như chế biến thực phẩm, kinh doanh nội địa

Hiện ngành này đang cạnh tranh gay gắt từ các tập đoàn sản xuất hàng tiêu dùng, các nhà buôn nhỏ, các tiểu thương...

Gần đây, đối thủ của nước mắm Khánh Hội là mắm Phú Quốc Knorr của Unilever, Chinsu, Hưng Thịnh, Liên Thành... Còn sản phẩm rượu là của các công ty rượu Bình Tây, rượu Allied Domeq, ..., và các nhà sản xuất như Tribeco, Chương Dương, Coca Cola, Pepsi, ... trong sản xuất các loại nước ngọt có ga.

Hiện tại, công ty chế biến thực phẩm Khánh Hội đang tích cực tìm hướng đi riêng, tránh đối đầu trực diện với các đại gia trên. Thị phần của công ty chỉ chiếm 1% trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh, nhưng lại là một thị phần ổn định, với sự tiêu thụ rất lớn của chợ Xóm Chiếu, chợ Nhà bè, chợ Phú Xuân... và của dân cư quận 4 và Nam Sài Gòn.

2.3 Khách hàng

Khách hàng là yếu tố mang tính sống còn đối với các doanh nghiệp. Tại một tổng công ty lớn và đa dạng mặt hàng như Khahomex, có thể phân ra các nhóm khách hàng như sau:

-Nhóm khách hàng 1: Các nhà buôn quốc tế.

Đó là các tập đoàn thương mại có quy mô toàn cầu, thường thành lập văn phòng đại diện ở Việt Nam để xúc tiến thương mại. Itochu, Sumitomo, Mitshubishi, Misui, Nisho Iwai, Nichimen, Tomen... của Nhật, hay Kolon, Hyosung... của Hàn Quốc, hay FT, Novi ... của Thụy Sĩ, Sacncom của Đan Mạch, Toefer của Mỹ... là những nhà buôn lớn như vậy.

Thông thường, khi có một đơn hàng, họ thường nhờ các văn phòng đại diện ở các quốc gia sản xuất tiến hành báo giá, chọn lựa người bán, xúc tiến sản xuất và xuất khẩu. Hiện nay, Khahomex làm ăn trực tiếp với các tập đoàn này, do được đánh giá là năng lực quản lý tốt, sản phẩm có chất lượng. Thông thường,

khi làm hàng cho những tập đoàn này, đòi hỏi rất khắt khe về các mặt chất lượng, thời gian giao hàng...tuy nhiên một khi đã làm được rồi thì họ sẽ đặt hàng thường xuyên với các đơn hàng lặp lại (repeated order). Do vậy, áp lực của các khách hàng này là rất lớn trong việc hoàn tất những đơn hàng đã ký kết và mở rộng thị trường cũng như tăng doanh số.

-Nhóm Khách hàng 2: Các tập đoàn tiêu thụ trực tiếp

Đó là các công ty, siêu thị...của nước ngoài hay trong nước có nhu cầu tiêu dùng các sản phẩm của Khahomex và đến đặt hàng trực tiếp. Ví dụ trong nước có hệ thống Maximax với các sản phẩm thực phẩm, Metro Cash and Carry với các sản phẩm ba lô túi xách, Big C với các sản phẩm may mặc... Các tập đoàn nước ngoài như K-mart, Wall-mart của Mỹ, Plymarth của Singapore...

-Nhóm khách hàng 3: Các đại lý, nhà buôn nhỏ, tiểu thương

Nhóm này thường chủ yếu là các nhà môi giới, các công ty trách nhiệm hữu hạn thường có nhu cầu đặt vài cont hàng xuất đi các nước, hay các nhà buôn nhỏ ở các chợ...trong việc tiêu thụ các sản phẩm thực phẩm, may mặc, giày dép, hoặc kinh doanh lại các sản phẩm nhập khẩu của công ty như hàng điện tử, máy móc thiết bị.... Áp lực của nhóm khách hàng này là không đáng kể

2.4 Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Ngày nay, với sự thông thoáng của luật doanh nghiệp và luật thương mại, hàng loạt các công ty TNHH và doanh nghiệp tư nhân ra đời. Họ rất linh hoạt, do vốn nhỏ và nhân lực ít dễ quản lý, và khả năng tái cấu trúc doanh nghiệp nhanh, có thể tham gia chuyển đổi ngành nghề nhanh. Đây thật sự là đối thủ tiềm tàng trong tương lai của các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp sản xuất hàng phổ thông như Khahomex. Các xưởng mộc, các xí nghiệp lâm sản, hay các tổ hợp may mặc, giày dép ...cũng thật sự cạnh tranh do giá thành rẻ, và đa dạng mẫu mã, và thật sự lắng nghe thị trường, thỏa mãn cao nhất nhu cầu của khách hàng.

3. MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

3.1 Tình hình vốn tài chính và khả năng huy động vốn

Với mức vốn điều lệ là 19 tỷ đồng và vốn hoạt động khoảng 23 tỷ đồng vào năm 2001, hiện nay Khahomex đang từng ngày bổ sung vào nguồn vốn kinh doanh của mình từ nhiều nguồn khác nhau như vốn vay trung hạn và dài hạn, và số cổ phiếu của Khahomex trên thị trường chứng khoán Việt Nam đã là

3,150,000 cổ phiếu (tháng 10/2004) với mức mệnh giá 10,000VND /cổ phiếu, hiện công ty đã có thêm 31,5 tỷ đồng.

Bảng II.3 Cơ cấu sở hữu cổ phần vào thời điểm cổ phần hóa (năm 2001)

STT	Danh mục	Phần vốn (VND)	Số cổ phiếu	Tỷ lệ(%)
1	Cổ đông nhà nước	5.510.000.000	551.000	29
2	Cổ đông là CBCNV	4.821.800.000	482.180	25
3	Cổ đông ngoài công ty	8.668.200.000	866.820	46
Tổng cộng		19.000.000.000	1.900.000	100

(Nguồn: bản cáo bạch công ty 2002)

Hiện nay với 2 lần phát hành cổ phiếu mới, tổng cổ phiếu của công ty là 3.15 triệu cổ phiếu, nhưng cơ cấu sở hữu vẫn giữ ở các mức tỷ lệ như trên.

Vốn vay: Hiện nay, Khahomex đang thực hiện vay tại các ngân hàng như ngân hàng ngoại thương Việt Nam chi nhánh Hồ Chí Minh, ngân hàng công thương chi nhánh 4, ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Tp HCM... Việc vay vốn dài hạn và trung hạn thì thường tập trung vào việc thực hiện các dự án lớn và lâu dài như các dự án về bất động sản, xây dựng thêm nhà xưởng... Còn đối với việc thực hiện các đơn hàng xuất khẩu cho các đối tác, công ty thường huy động vốn tự có, chỉ khi nào đơn hàng quá lớn thì mới vay ngắn hạn và thường trả ngay sau khi bên nước ngoài thanh toán xong.

3.2 Hoạt động quản trị và tình hình nguồn nhân lực

Hoạt động quản trị được thực hiện tương đối tốt tại Khahomex. Tổng công ty có những bộ phận cơ cấu hợp lý, tham gia hoàn tất những chức năng riêng của mình và phối hợp đồng bộ với các bộ phận khác. Đối với ban quản trị, chức năng hoạch định được thực hiện khá tốt nhằm vạch ra con đường đi cho các công ty thành viên. Ban giám đốc thực hiện chức năng điều hành và phối hợp với ban kiểm soát, bộ phận tài chính kế toán thực hiện chức năng kiểm soát. Nhìn chung, hoạt động quản trị tại Khahomex diễn ra rất khoa học và được các tập đoàn nước ngoài đánh giá cao.

Về nguồn nhân lực cấp quản lý, tại Khahomex là tương đối đông và giỏi. Tuy nhiên, phần lớn đều đã lớn tuổi và kinh nghiệm trong quản lý lâu năm hơn là

được đào tạo bài bản chính quy. Vấn đề nổi cộm là lực lượng quản lý kế thừa, mặc dù được ban lãnh đạo tổng công ty chú ý và hỗ trợ rất nhiều song trong công tác quản lý vẫn còn rất nhiều nan giải.

Về nguồn nhân lực phổ thông, Khahomex cũng sở hữu được một lượng khá đông lao động có tay nghề và chuyên môn cao. Đặc biệt là ở các công ty thành viên như công ty Lâm sản Khánh Hội, Công ty May Da Khánh Hội. Tuy nhiên, một vấn đề nghiêm trọng về lực lượng lao động này là thường xuyên bỏ việc, và Khahomex phải cạnh tranh trong việc thu hút họ với rất nhiều nhà máy trong khu chế xuất Tân Thuận gần đó.

3.3 Hoạt động marketing quốc tế

Hiện nay, tại Khahomex, hoạt động Marketing quốc tế diễn ra khá mạnh mẽ, do ban quản trị công ty đầu tư rất nhiều vào hoạt động này. Cụ thể có thể kể đến như là:

- Tham gia đầy đủ các hội chợ Expo, tức là các hội chợ về hàng xuất khẩu của Việt Nam hàng năm.
- Tham gia các hội chợ chuyên ngành của thế giới như may da ở Trung Quốc, giày dép ở Đức, Đồ gỗ ở Singapore...
- Quảng bá thương hiệu trên các tạp chí quốc tế chuyên ngành, các tạp chí, thời báo kinh tế Sài Gòn, ...
- Tham gia các hoạt động tài trợ thể thao ở quận 4 và thành phố.
- Tham gia xây dựng trang web về thương mại điện tử của thành phố, post thông tin của công ty trên những trang web lớn của mua bán quốc tế như www.alibaba.com, www.commerce.com, www.trade.com, www.vietbiz.com, www.khahomex.com.vn, ...
- Chuẩn bị tham gia trưng bày hàng ở các Việt Nam house do phòng thương mại và công nghiệp Việt nam đặt tại Hàn Quốc, Nhật Bản, Châu Âu và Hoa Kỳ.
- Thành lập một bộ phận Marketing quốc tế riêng trong phòng kinh doanh, và thực tế là bộ phận này đã hoạt động rất tốt, chuyên online trên internet và cập nhật tỷ giá hối đoái, các thông tin ngành hàng trên thế giới, các nhà cung cấp mới, các khách hàng mới...

Như vậy, có thể nói hoạt động marketing quốc tế được Khahomex chú trọng và có những đóng góp nhất định trong sự phát triển của tổng công ty trong thời gian qua.

3.4 Hoạt động nghiên cứu, phát triển công nghệ và thiết bị

Với quy mô của các nhà máy trong nhiều lĩnh vực khác nhau, tại Khahomex, việc quản trị công nghệ được giao cho từng công ty thành viên thực hiện. Việc cải tiến hay đổi mới trang thiết bị dựa trên đòi hỏi của công việc, và các doanh nghiệp thành viên sẽ làm báo cáo, yêu cầu Khahomex hỗ trợ. Từ đó, Khahomex sẽ tiến hành đấu giá, đấu thầu và mua các thiết bị, lắp đặt máy móc thiết bị và vận hành cho các công ty thành viên.

Hàng năm, các công ty đều cử tổ nghiệp vụ các nhà máy đi đào tạo lại ở các trường kỹ thuật trong và ngoài nước, đặc biệt là máy móc chế biến lâm sản càng ngày càng hiện đại, đòi hỏi phải có trình độ nhất định mới quản lý được. Các công ty còn tổ chức thi đua cải tiến máy móc, tiết kiệm nguyên liệu,... và tạo thành những hiệu ứng rất mạnh. Tuy nhiên, hạn chế lớn nhất về hoạt động công nghệ của các công ty trong Khahomex là vẫn tập trung vào sử dụng, vận hành hơn là nghiên cứu và bảo vệ những bí quyết trong công nghệ sản xuất những mặt hàng của mình. Nếu không có những bí quyết riêng, sự cạnh tranh về công nghệ về sau sẽ tạo cho các nhà máy của Khahomex không có những ưu thế với các nhà máy ra đời sau, với công nghệ luôn đổi mới và hiện đại.

Từ những nội dung phân tích trên, chúng ta có thể tổng hợp để xây dựng các ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài, đánh giá các yếu tố bên trong...

4. MA TRẬN ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI

Đánh giá phản ứng của các công ty thành viên trong công ty Khahomex, trước sự tác động của các yếu tố bên ngoài như sau:

Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân Loại	Số điểm quan trọng
1. Tình hình chính trị ổn định, mở cửa	0.06	3	0.18
2. Pháp luật ngày càng hoàn chỉnh, tuy nhiên vẫn còn tồn tại bất cập. Hành chính chưa thật sự hỗ trợ doanh nghiệp.	0.06	3	0.18
3. Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế cao	0.08	4	0.32
4. Lạm phát ở mức cho phép, hệ thống ngân hàng và tài chính quốc gia lành mạnh	0.08	3	0.24

5. Tỷ giá hối đoái được kiểm soát chặt chẽ, đầu tư FDI đang suy giảm	0.06	2	0.12
6. Tốc độ hội nhập quốc tế cao, tham gia vào phân công lao động quốc tế của Việt Nam	0.12	4	0.48
7. Trình độ công nghệ ở mức trung bình của thế giới, nguy cơ thụt lùi về công nghệ rất cao	0.07	2	0.14
8. Nguyên liệu ổn định, dồi dào, có chất lượng và giá cả hợp lý	0.15	3	0.45
9. Áp lực từ phía khách hàng trong việc giảm giá thành, nâng cao chất lượng và dịch vụ.	0.15	4	0.60
	0.07	2	0.14
10. Đe dọa hội nhập từ phía sau của khách hàng và nguy cơ xâm nhập ngành của đối thủ tiềm năng	0.08	4	0.32
11. Cạnh tranh trực diện của các đối thủ cạnh tranh chính trong nước và nước ngoài			
	1.00		3.17

Bảng II.4: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE

Nhận xét: Tổng số điểm quan trọng mà công ty đạt được là 3.17, cao hơn mức 2.5 trung bình. Con số này thể hiện công ty ý thức rất rõ những tác động của môi trường bên ngoài lên sự tồn tại và phát triển của công ty. Như vậy, công ty luôn có ý thức tốt trong việc né tránh các nguy cơ và nắm bắt những cơ hội do môi trường bên ngoài mang lại, đặc biệt là cạnh tranh với các nhà xuất khẩu cùng ngành nghề ở Việt Nam cũng như Trung Quốc và các nước khác.

5. MA TRẬN SWOT (bảng II.5)

<p>SWOT</p>	<p>O-Opportunities-Các cơ hội</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tình hình chính trị ổn định, xã hội an ninh 2. Pháp luật ngày càng hoàn chỉnh. 3. Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế cao 4. Lạm phát ở mức cho phép, hệ thống ngân hàng và tài chính quốc gia lành mạnh 5. Tỷ giá hối đoái được kiểm soát chặt chẽ, ổn định 6. Tốc độ hội nhập quốc tế cao, tham gia vào phân công lao động quốc tế của Việt Nam 7. Ứng dụng công nghệ cao 8. Nguyên liệu ổn định, dồi dào, có chất lượng và giá cả hợp lý 9. Nhu cầu thị trường thế giới ngày càng cao. 10. Công nghệ thông tin phát triển mạnh, ngày càng nhanh, hiệu quả và rẻ, đặc biệt là các ứng dụng từ Internet 	<p>T-Threats-Các nguy cơ.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pháp luật còn tồn tại bất cập. Hành chính còn công kênh, rắc rối 2. Giá dầu leo thang, chi phí đầu vào ngày càng đắt đỏ 3. Tỷ giá hối đoái duy trì ở mức bất lợi cho xuất khẩu, đầu tư FDI đang suy giảm 4. Khả năng bị lạc hậu về trình độ công nghệ rất cao 5. Hội nhập quốc tế và áp lực đào thải. 6. Áp lực từ phía khách hàng trong việc giảm giá thành, nâng cao chất lượng và dịch vụ. 7. Đe dọa hội nhập từ phía sau của khách hàng và nguy cơ xâm nhập ngành của đối thủ tiềm năng 8. Cạnh tranh trực diện của đối thủ cạnh tranh trong nước và nước ngoài 9. Khủng bố và thiên tai, chiến tranh làm suy giảm kinh tế thế giới
<p>S- Các điểm mạnh</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Giá bán cạnh tranh 2. Cơ sở hạ tầng tốt 3. Quan hệ làm ăn truyền thống lâu đời 4. Kinh nghiệm sản xuất và quản lý 5. Tài chính lành mạnh 	<p>Các chiến lược kết hợp S/O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (S1-S5; O3,6,8,9,10): Chiến lược giữ vững và phát triển thị trường 2. S2-5; T1-10: Chiến lược phát triển mới các ngành hàng, các lĩnh vực đầu tư mới 	<p>Các chiến lược kết hợp S/T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. S2-4; T5-8: Chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh của Khahomex 2. S2-4; T7-9: Chiến lược phát triển mới sản phẩm, đầu tư các lĩnh vực mới.

W-Weaknesses - Các điểm yếu	Các chiến lược kết hợp W/O	Các chiến lược kết hợp W/T
1. Chất lượng sản phẩm cho thị trường trung bình, hàm lượng kỹ thuật và chất xám ít, lợi nhuận thấp 2. Chủng loại sản phẩm chưa đa dạng 3. Nhân công chưa ổn định 4. Công nghệ không đồng bộ 5. Chưa đầu tư cho nghiên cứu và phát triển	1. W1-2; T6-10: Chiến lược phát triển mới các ngành hàng, các lĩnh vực đầu tư. 2. W3-5; T1-10: Chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh của các công ty thành viên	1. (W1,3,4; T4-8) Chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh của các công ty thành viên

Căn cứ vào việc phân tích trên, doanh nghiệp có thể xây dựng các chiến lược của mình căn cứ theo việc kết hợp S/O, S/T, W/O hay W/T. Các giải pháp trong chương 3 căn cứ trên những sự kết hợp này.

6. MA TRẬN HÌNH ẢNH CẠNH TRANH (Bảng II.6, Trang bên)

Tóm tắt chương 2:

Phân tích môi trường vĩ mô, vi mô và môi trường bên trong doanh nghiệp để thấy mức độ ảnh hưởng của các yếu tố này như thế nào đối với tổng công ty Khahomex. Từ đó, xây dựng các ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài, ma trận swot và ma trận hình ảnh cạnh tranh. Đây là những thông tin giúp cho việc xây dựng các giải pháp định hướng chiến lược trong chương III.

Chương 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN TỔNG CÔNG TY KHAHOMEX

1. QUAN ĐIỂM KHI ĐỀ RA CÁC GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC:

- Các chiến lược đề ra phải phù hợp tình hình chung của thị trường thế giới, phù hợp các quan hệ cung – cầu và quy hoạch các mũi nhọn xuất khẩu của Thành Phố Hồ Chí Minh
- Các chiến lược đề ra phải có tính khả thi cao, trong điều kiện nhân tài vật lực của riêng doanh nghiệp.
- Trong các chiến lược đề ra, phải có từng giải pháp riêng vì từng công ty thành viên có những đặc điểm và vị thế khác nhau.

2. MỤC TIÊU VÀ ĐỊNH HƯỚNG CỦA TỔNG CÔNG TY KHAHOMEX

2.1 MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN:

Mục tiêu là từ năm 2010 trở đi, Khahomex trở thành doanh nghiệp top 10 của Tp HCM trong thu nhập từ lĩnh vực xuất khẩu đồ gỗ, giày dép và hàng tiêu dùng bằng da. Đa dạng hóa các ngành nghề kinh doanh để trở thành một tập đoàn đa ngành quy mô lớn. Phấn đấu đưa mức lương bình quân của cán bộ công nhân viên là 6 triệu VND/tháng và tất cả các bộ công nhân viên đều sở hữu cổ phiếu của công ty. Phấn đấu tăng mức nộp thuế hàng năm lên từ 6-8 tỷ đồng/năm. Giải quyết khoảng 8-10,000 lao động, ưu tiên khu vực quận 4 và Nam Sài Gòn. Từng bước nâng cao năng lực cạnh tranh và khẳng định uy tín, tên tuổi của thương hiệu Khahomex trên trường quốc tế.

2.2. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN.

- **Giai đoạn 2005 -2010:**
 - Nâng cao quy mô hoạt động của các công ty thành viên lên mức gấp đôi hiện nay về máy móc thiết bị, công nhân, sản lượng,
 - Mở rộng ngành hàng cho các công ty thành viên trên cơ sở tận dụng kinh nghiệm và trang thiết bị hiện có như mở thêm ngành giày thể thao, giày vải, dép xốp EVA cho công ty giày Khánh Hội, các loại áo thun và đồ lót cao cấp cho công ty May Khánh Hội, túi đánh gôn, dụng cụ đánh gôn cho công ty may da Khánh Hội, sàn nhà bằng gỗ tự lắp ghép cho công ty lâm sản Khánh Hội..
 - Tiếp tục tìm kiếm các ngành hàng mới và thử nghiệm phát triển

- Phát triển bộ phận theo dõi cổ phiếu công ty thành công ty chứng khoán Khahomex, chuyên kinh doanh cổ phiếu KHA của Khahomex và các cổ phiếu khác.
- **Giai đoạn 2010 trở về sau**
 - Duy trì sự ổn định phát triển của các công ty thành viên hiện có
 - Mở rộng đầu tư vào các ngành khác như viễn thông, cơ sở hạ tầng, bất động sản, du lịch cao cấp, xây dựng, kinh doanh chứng khoán quốc tế, cho thuê tài chính và chế biến nông sản xuất khẩu.
 - Đầu tư mở rộng quy mô sản xuất không những trong nước mà còn các nước ASEAN khác, ưu tiên vào thị trường Myanmar, Campuchia và Lào, đặc biệt là ngành chế biến gỗ, may mặc và giày dép.

Mỗi doanh nghiệp, muốn tồn tại trên thương trường và phát triển lâu dài, cần phải có một triết lý kinh doanh (business philosophy) và xem đó như là kim chỉ nam cho mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Cụ thể hoá triết lý kinh doanh ấy chính là mục tiêu và định hướng phát triển. Tại Khahomex, định hướng phát triển là gắn chặt với sự phát triển của thị trường thế giới.

3 . LỰA CHỌN VÀ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

3.1 CHIẾN LƯỢC GIỮ VỮNG VÀ PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG

Nói đến thị trường là nói đến đầu ra của sản phẩm. Thị trường của công ty Khahomex là thị trường nước ngoài (xuất khẩu) và thị trường trong nước. Trong phạm vi nghiên cứu và đưa ra giải pháp của cuốn luận văn này, tác giả chỉ tập trung vào thị trường xuất khẩu cho công ty, vì nó chiếm một tỷ lệ rất lớn và mang tính chất quyết định đối với hoạt động của công ty (như phân tích trong chương 2).

Thị trường luôn là vấn đề nóng bỏng, vì đi đôi với nó là hàng loạt các yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Đối với thị trường quốc tế thì lại khó khăn gấp bội vì ngoài quan hệ kinh tế, những thay đổi về môi trường chính trị, xã hội, văn hóa, quân sự, ngoại giao...trong lòng quốc gia hay vùng lãnh thổ đó lại ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp. Doanh nghiệp chỉ có thể nắm thông tin và xử lý thông tin sao có lợi nhất hoặc ít thiệt hại nhất mà thôi. Vì vậy, công tác nghiên cứu và đưa ra một số giải pháp nhằm ổn định và duy trì thị trường truyền thống vốn có và phát triển thị trường mới không chỉ là nhiệm vụ của phòng kinh doanh mà còn là của toàn bộ ban lãnh đạo công ty.

3.1.1 Duy trì thị trường hiện có:

Giải pháp 1: Cam kết chất lượng hàng bán và thỏa mãn nhu cầu khách hàng, chăm sóc khách hàng hiện có:

Trước hết, để duy trì thị trường truyền thống đã xây dựng (hơn 40 quốc gia), công ty cần có chiến lược thoả mãn cao nhất mọi nhu cầu của khách hàng, tạo sự tin tưởng tuyệt đối với họ. Ngoài sự nỗ lực về cung cách phục vụ, sự tỉ mỉ để sản phẩm có chất lượng tốt và ổn định, công ty cần tạo ra một uy tín và vị thế trên thương trường. Thường xuyên lắng nghe tâm tư nguyện vọng của các khách hàng sẵn có, sửa đổi theo hướng đáp ứng cao nhất sự hài lòng của khách hàng. Công ty phải đứng ra bảo đảm tất cả hàng hóa mang thương hiệu Khahomex phải là những sản phẩm có chất lượng cao nhất, tốt và ổn định, có độ đồng đều cao. Sẵn sàng chịu trách nhiệm đối với những hàng hóa sản xuất ra không đạt yêu cầu như bồi thường, thay thế lô hàng mới, thu hồi...và các chính sách cam kết khác, tạo sự tuyệt đối tin tưởng từ các khách hàng.

Giải pháp 2: Duy trì hệ thống thông tin liên lạc với khách hàng

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, việc trao đổi thông tin qua các phương tiện truyền thông, đặc biệt là internet là việc làm chủ yếu của các doanh nghiệp trong thương mại quốc tế. Do vậy, việc thiết lập và duy trì thông tin liên lạc với khách hàng để đảm bảo thông tin xuyên suốt và liên tục là một điều bắt buộc. Vì vậy, Khahomex phải duy trì mạng thông tin quốc tế ADSL với internet nối tất cả các phòng ban để tránh bất cứ sự chậm trễ trong việc trả lời thư điện tử của khách hàng, với một Server được bảo mật tuyệt đối và an ninh mạng phải bảo đảm 24/24. Cần thành lập một tổ chuyên trách I.T để phục vụ hơn 200 máy vi tính trong toàn bộ hệ thống tổng công ty. Kiểm soát thông tin và chống lại sự phá hoại của vi rút hay các trục trặc khác, nhằm đảm bảo tin học hóa hoàn chỉnh trong toàn bộ các hoạt động giao dịch với khách hàng. Các hệ thống truyền thông khác như điện thoại, fax, ...cũng phải luôn hoạt động tốt. Các nhân viên và cán bộ phụ trách thị trường phải có ý thức trách nhiệm quan tâm đến khách hàng, đặt ý thức công việc và danh dự công ty lên trên những quyền lợi cá nhân.

Giải pháp 3: Duy trì các mối quan hệ và nâng cao mức độ thân thiện với khách hàng:

Đối các thị trường đã khai thác, cố gắng sắp xếp các nhà nhập khẩu (importer) thành từng nhóm có khoảng cách địa lý gần nhau, để có thể tổ chức thăm viếng, tham quan học hỏi hằng năm. Ví dụ: Nhật Bản và Hàn Quốc, Hoa kỳ và Canada, Nga và các nước SNG, Trung Quốc và Hồng Kông... Xem xét

những phản hồi của các thị trường này về các sản phẩm của công ty, tìm kiếm những nhu cầu mới trên các thị trường truyền thống. Tham gia mời họ trực tiếp tham dự hay giới thiệu các nhà cung cấp cho các thầu về máy móc, thiết bị nhà máy, hoặc giới thiệu hoặc bán luôn các nguyên phụ liệu mà công ty có thể làm đơn hàng cho họ. Đó là biện pháp nhằm cột chặt những khách hàng này theo hướng “ có qua có lại”. Ngoài ra, đối với các khách hàng này, công ty có thể mời họ mua cổ phiếu của công ty khi phát hành với một tỷ lệ nhất định nào đó, để họ có thể sở hữu một phần công ty, không quá ép giá trong thương mại và công ty cần thực hiện các dịch vụ phục vụ nhằm tăng thêm uy tín.

3.1.2 Phát triển thị trường mới:

- ***Thị trường Đông Âu và Nga, các nước SGN:***

Đối với thị trường mới, Khahomex cần có một chiến lược tổng thể và có những hành động quyết liệt để mở rộng thị trường. Khu vực châu Âu hiện nay, thị trường của công ty chỉ là khu vực Tây Âu như Đức, Hà Lan, Pháp, Đan Mạch, ..còn những quốc gia Đông Âu mới gia nhập vào EU gần đây hầu như Khahomex chưa có bạn hàng. Ngoài ra, thị trường Nga và các nước SNG cũng là một thị trường tiềm năng, mà thời bao cấp một số sản phẩm của Khahomex đã từng xâm nhập như giày dép, quần áo da mùa đông, ..

Vì vậy, cần mở rộng sang các thị trường này thông qua các hội chợ triển lãm trong nước và nước ngoài, các chương trình hợp tác song phương giữa EU và Việt Nam, các kênh thông tin từ phòng thương mại Euro (Eurocham), các phương tiện truyền thông khác như báo, đài, internet,...

- ***Thị trường Bắc Mỹ***

Thị trường Bắc Mỹ rộng lớn và có nhiều khách hàng rất tiềm năng, nhưng do những điều kiện khác nhau mà chưa biết đến chúng ta, nên việc chủ động đến với họ trước cũng là biện pháp tốt. Chủ động gửi brochure chào hàng cho các tập đoàn bán buôn, các tập đoàn kinh doanh siêu thị như Wal-Mart, K-Mart, - Big-Buy,.... Hiện có một số Vietnamese House ở các thành phố lớn do các công ty của Việt Kiều Mỹ thành lập, nhận trưng bày hàng hóa của các nhà xuất khẩu trong nước với chi phí hợp lý, thay vì mỗi công ty mở riêng show room rất tốn kém và khó quản lý. Năng động phối hợp với các văn phòng đại diện tại Việt Nam của các tập đoàn thương mại để giúp có những đơn hàng mới, ổn định. Sẵn sàng nhận làm mẫu miễn phí cho các mẫu mới cho những khách hàng là tập đoàn lớn để tranh thủ niềm tin của họ. Cần có cán bộ chuyên trách

mảng thị trường, giỏi ngoại ngữ, xông xáo và công ty phải tạo những điều kiện tốt nhất cho họ làm việc.

- **Thị trường khác**

Đối với một số thị trường hoàn toàn mới như *châu Phi, Nam Mỹ, Trung Đông*...vẫn là những thị trường rất tiềm năng. Châu Phi, đặc biệt là Nam Phi và Ai Cập là nơi có mức sống cao và tiêu thụ rất lớn hàng của Trung Quốc, và công ty có thể liên hệ với thị trường này thông qua các hội chợ thương mại hàng năm. Khu vực Nam Mỹ cũng là một thị trường khổng lồ, tuy nhiên hạn chế lớn nhất là vấn đề ngôn ngữ (họ dùng tiếng Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha, ít biết tiếng Anh) và vấn đề thanh toán cũng như thuế suất có một số trở ngại nhất định do giữa Việt nam và các nước này chưa ký kết những hiệp định song phương ưu đãi trong thương mại. Khu vực các nước Ả rập lại là một khu vực rất tiềm năng, mặc dù đang có những bất ổn về chính trị song lại là một thị trường lớn, dân cư đông đúc và giàu có, lại khác gần như hoàn toàn với Việt Nam về các mặt hàng sản xuất nên việc tiêu dùng hàng Việt Nam xâm nhập rất dễ dàng, thông qua các công ty thương mại ở Dubai (UAE). Đặc biệt, chất lượng là vấn đề hàng đầu của thị trường này, thậm chí giá bán cao hơn cả các thị trường Nhật Bản, vì nguyên liệu phải là những nguyên liệu hảo hạng nhất. Gần như tuần nào tại Dubai cũng tổ chức hội chợ chuyên ngành, thông tin có thể liên hệ với Đại sứ quán Việt Nam khu vực Ai Cập, VCCI (phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam), và họ sẵn sàng giúp đỡ vì đang trong chương trình “ ngoại giao phục vụ kinh tế”.

Các thị trường mới nữa cho 2 công ty Lương thực thực phẩm và Da Giày, ..là Campuchia và Lào. Đó là những thị trường tương đối dễ tính, hàng thực phẩm và giày dép của công ty hoàn toàn có thể vào được. Hiện nay, thành phố Hồ Chí Minh đang có chương trình xâm nhập và phát triển các thị trường trên thông qua các Hội chợ hàng Việt nam tổ chức tại đó, vì vậy Khahomex có thể tận dụng mối quan hệ tốt với Sở Thương Mại và UBND Tp HCM để đến với các thị trường này.

3.2 CHIẾN LƯỢC NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA TỔNG CÔNG TY KHAHOMEX

Để nâng cao năng lực cạnh tranh, Khahomex cần thực hiện các giải pháp về nâng cao lợi thế về vốn, phát triển công nghệ và nhân lực.

Giải pháp 1: Giải pháp về vốn

Vốn là đầu tư của doanh nghiệp cho toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Vốn không chỉ là tiền mà còn là toàn bộ giá trị hiện có của công ty. Với vốn mạnh, một doanh nghiệp mới có thể tự tin cạnh tranh trên thương trường. Vì vậy, vốn là một yếu tố được đưa ra hàng đầu và phải có chiến lược xây dựng nguồn vốn hiệu quả, góp phần đưa công ty tự tin trong kinh doanh ngoại thương và đón đầu những thách thức và không bỏ lỡ bất cứ cơ hội nào, trong một thế giới đầy những cơ hội và thách thức.

Khahomex tham gia niêm yết trên thị trường chứng khoán Tp HCM từ ngày 19/8/2002, và từ đó đến nay, tăng trưởng theo sự phát triển của thị trường này, tuy nhiên, từ lúc phát hành cổ phiếu với giá ban đầu là 21,500 VND/cổ phiếu, hiện nay giá cổ phiếu Khahomex (KHA) đã lên hơn 25,000 VND/cổ phiếu. Công ty đã có 2 đợt phát hành cổ phiếu mới và được đông đảo nhà đầu tư ủng hộ.

Để phát triển vốn, Khahomex có thể mạnh dạn thực thi một số biện pháp sau:

- Đăng ký phát hành thêm cổ phiếu và cổ phiếu ưu đãi trên cơ sở huy động vốn cho từng dự án đầu tư. Nói rõ hiệu quả mang lại của dự án đó như thế nào cho nhà đầu tư yên tâm. Bán rộng rãi cho toàn bộ công nhân viên và người ngoài, đặc biệt là mời các quỹ đầu tư tham gia như quỹ đầu tư của Tp HCM, của các tập đoàn tài chính như Capital, Prudential, Manulife... Mạnh dạn tham gia sâu hơn vào thị trường chứng khoán Việt Nam, tuy hãy còn là một thị trường nhỏ bé và sơ khai nhưng vẫn là kênh huy động vốn lớn. Với sự phát triển tốt đẹp của công ty, cũng như trình độ quản trị tài chính của công ty đã tăng lên rất nhiều, việc phát triển mạnh lĩnh vực này là rất thuận lợi. Hiện tại cổ phiếu của Khahomex đang được thị trường đánh giá cao, và được nhiều nhà đầu tư quan tâm, đây là một tín hiệu tốt lành. (*Xem thêm phần phụ lục về tin cập nhật thị trường chứng khoán Tp HCM, cổ phiếu của Khahomex ký hiệu là KHA*).

- Mạnh dạn phá bỏ các nhà máy toạ lạc trên địa bàn quận 4 vì với điều kiện địa lý như vậy, rất khó cho các nhà máy này phát triển mạnh. Do lọt thỏm trong khu dân cư quận 4, hiện nay là tắc đất tắc vàng, lại sát trung tâm Sài Gòn cũ và Nam Sài Gòn mới nên việc dùng để sản xuất như thế là không hiệu quả kinh tế. Ngoài ra, chủ trương của thành phố là di dời các xí nghiệp sản xuất ra ngoại thành là một việc làm bắt buộc. Bán đất để lấy tiền đầu tư nhà máy mới,

hoặc nếu có thể, Khahomex nên liên doanh với các tập đoàn khác để xây dựng trung tâm thương mại, chung cư cao cấp....

- Huy động từ các nguồn vốn hỗ trợ của nhà nước về làm hàng xuất khẩu, giải quyết việc làm cho thanh thiếu niên. Đặc biệt, với đặc thù riêng, quận 4 là nơi có rất nhiều điểm là tệ nạn xã hội, thành phố cũng rất quan tâm giải quyết việc làm cho địa bàn này. Do vậy, tạo điều kiện cho lao động nhàn rỗi của dân cư địa phương và giải quyết việc làm cho những người đã cai nghiện, hoặc hoàn lương...sẽ góp phần giúp cho Khahomex có thể huy động nhiều vốn tài trợ của chính phủ, của thành phố và các tổ chức xã hội quốc tế khác. Hiện nay, rất nhiều quỹ đang xét duyệt để cho vay với lãi suất ưu đãi hoặc không lãi suất cho các đơn vị giải quyết lao động cho phạm nhân hoàn lương hay người đang cai nghiện ma túy. Thiết nghĩ, đó cũng là một kênh huy động hay và lạ.

- Mạnh dạn thế chấp tài sản và uy tín của mình để thực hiện các đơn hàng xuất nhập khẩu có khả năng mang lại lợi nhuận cao với các ngân hàng trong nước và quốc tế. Với uy tín và kinh nghiệm của mình, Khahomex sẽ không phải chật vật trong việc thuyết phục các ngân hàng và các tổ chức tín dụng cho vay. Và cũng không khó khăn cho việc trả nợ vì các ngành hàng mà Khahomex đang làm tương đối có tỷ suất lợi nhuận khá cao.

Đó là một số giải pháp mà Khahomex có thể áp dụng nhằm giúp công ty có thể ổn định và phát triển đi lên một tầm cao mới. Chấp nhận mạo hiểm để có thể có một tiềm lực tài chính vững vàng, đủ sức vượt qua sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, không chỉ trong nước mà còn khắp thế giới trong bối cảnh toàn cầu hóa.

Giải pháp 2: Giải pháp về công nghệ

Công nghệ là một trong những yếu tố quan trọng cho công ty để có thể khẳng định tên tuổi, uy tín sản phẩm trên thương trường quốc tế. Các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Khahomex nói riêng từ lâu vẫn bị xem là có công nghệ lạc hậu so với thế giới. Tuy nhiên, một lợi thế lớn là khi chúng ta mở cửa thì công nghệ thế giới đã sang giải đoạn xử lý thông minh bằng máy vi tính, bằng kỹ thuật số nên chúng ta có thể tận dụng sự chậm trễ này để đi tắt đón đầu về công nghệ.

Hiện nay, tại các xí nghiệp của công ty Lâm Sản Khánh Hội, hệ thống máy móc thiết bị và công nghệ là tương đối hiện đại và tự động hóa cao. Vì

vậy, phải phát huy cao nhất những ứng dụng của nó trong sản xuất để mang lại công suất cao nhất. Tránh để lãng phí do không biết sử dụng hoặc sử dụng sai. Tiến tới làm chủ công nghệ này (hiện vẫn do chuyên gia nước ngoài quản lý và công nhân Việt Nam vận hành), để tiết kiệm chi phí cho công ty trong tương lai.

Đối với các công ty khác, đó là một sự chông chéo và không đồng bộ về công nghệ do máy cũ không thanh lý được vẫn dùng, máy móc thuộc nhiều thế hệ lắp ghép vào nhau. Chi phí để sửa chữa những bất cập này vẫn đang rất lớn. Nên chăng công ty mạnh dạn thanh lý những hệ thống máy cũ, thêm tiền vào mua dàn máy mới ở những khâu mang tính chất quyết định đối với chất lượng sản phẩm. Hiện các công ty tư nhân sẵn sàng mua lại các thiết bị cũ. Hệ thống thiết bị công nghệ mới có thể mua của các nước nếu có mức giá tốt, hoặc có thể đặt hàng cho các công ty cơ khí trong nước đảm trách với ưu thế về bảo hành dễ dàng. Để thực hiện biện pháp quyết liệt này, Khahomex cần giao cho các công ty thành viên nghiên cứu và báo cáo :

- Thống kê toàn bộ máy móc thiết bị hiện có.
- Đánh giá lại mức độ còn sử dụng được là bao nhiêu phần trăm
- Đề xuất cải tiến, lắp đặt, mua mới...những thiết bị nào.
- Đề xuất về nhân lực thực thi như thế nào.

Sau đó, trên cơ sở những báo cáo này, Khahomex tiến hành cho thẩm định trị giá của toàn bộ những hệ thống thiết bị máy móc, tiến hành bán và thanh lý, mở thầu cung cấp thiết bị mới, tuyển dụng lực lượng kỹ thuật viên phụ trách, ...đặc biệt là những mùa thấp điểm kinh doanh, để tránh tình trạng thay đổi công nghệ ảnh hưởng đến sản xuất và các đơn hàng đã ký kết.

Giải pháp 3: Giải pháp về nhân lực

Nhân lực là yếu tố quan trọng nhất cho sự tồn tại và phát triển của bất kỳ doanh nghiệp nào trên thương trường. Hiện tại, với một lực lượng lao động khá đông (tổng số cán bộ công nhân viên là 4,070 người), đặt ra một vấn đề không nhỏ trong quản lý. Như đã phân tích trên, nhân lực tại Khahomex đang đứng trước những khó khăn như sau:

- Lực lượng lao động phổ thông không ổn định, do các nhà máy đặt ở khu vực quận 4 trung tâm Thành phố, và mức lương công nhân tương đối thấp thì khó sống ở khu vực này. Ngoài ra, bị cạnh tranh bởi các nhà máy nước ngoài ở khu chế xuất Tân Thuận.
- Lực lượng lao động có tay nghề giảm sút và không gắn bó với công ty.

- Lực lượng cán bộ và nhân viên người tài giỏi thì ít, do mới chuyển sang cổ phần hóa từ doanh nghiệp nhà nước, việc bố trí nhân lực là theo mô hình cũ, trong đó cơ cấu người quen biết khá đông, tạo ra những mâu thuẫn giữa người thực làm và người phụ trách.
- Tâm lý và tác phong làm việc vẫn còn tư duy cũ, chậm chạp, vô trách nhiệm, không cầu tiến ở không ít các bộ phận nhân viên trong công ty.

Đứng trước những khó khăn đó, Khahomex cần phải thực thi các biện pháp mạnh mẽ như sau:

➤ ***Đối với lao động kỹ thuật và lao động phổ thông***

- Xem xét nâng mức lương cơ bản cho công nhân lao động lên một cách hợp lý, ít nhất cũng phải tương đương mức tăng của vật giá nhằm đảm bảo những nhu cầu cho sinh hoạt.
- Tuyển dụng lực lượng tại chỗ trên địa bàn quận 4, ngay cả những người đã từng có thời gian tiền án tiền sự, dưới sự bảo lãnh của Đoàn Thanh Niên Quận 4 và giao cho chi đoàn công ty quản lý, đôn đốc.
- Bán cổ phiếu ưu đãi cho công nhân, trừ dần vào tiền lương trên cơ sở tự nguyện, đối tượng này sẽ cảm thấy sở hữu một phần công ty, và không còn có những ý định tiêu cực như ăn cắp, bỏ việc, ...
- Đào tạo huấn luyện liên tục cho công nhân kỹ thuật với sự phối hợp của các trường công nhân kỹ thuật, ngay cả gửi đi đào tạo nước ngoài (phối hợp với các nhà cung cấp thiết bị để chuyển giao công nghệ), tuyên truyền lòng yêu nghề và yêu lao động, ý thức trách nhiệm trong công việc.
- Đặt hàng với các trường dạy nghề để tuyển lực lượng lao động kỹ thuật đã qua đào tạo hàng năm nhằm xây dựng lực lượng kỹ thuật viên cơ hữu cho công ty.

➤ ***Đối với lực lượng quản lý cấp trung và nhân viên văn phòng***

- Rà soát, giữ lại thật sự những người tài, và làm được việc. Mạnh dạn buộc thôi việc, chuyển công tác cho những người không biết làm việc trên cơ sở trợ cấp và bố trí công việc khác hợp lý.
- Tuyển dụng lực lượng lao động “cổ trắng” mới , ưu tiên những sinh viên tốt nghiệp khá giỏi của các trường Đại Học, Cao đẳng trên cả nước.
- Tổ chức đào tạo các lớp tập huấn nghiệp vụ cho các nhân viên phụ trách theo chuyên môn và công việc họ đang làm. Nâng cao trình độ quản lý và thực thi chế độ thăng tiến hợp lý.
- Tổ chức thi đua, khoán chỉ tiêu cho các phòng ban với mức thưởng hợp lý.

- Ưu tiên bán cổ phần cũng như bán nhà trong các chung cư mà công ty đang xây cho công nhân viên.
- Luân phiên tham dự các hội chợ triển lãm trong nước và nước ngoài.
- Tạo một không khí làm việc năng động, chuyên nghiệp trên cơ sở phát huy cao nhất năng lực của từng người..

Ngoài ra, để xoá bớt khoảng cách giữa công nhân và nhân viên, giữa các công ty với nhau, Khahomex nên thường xuyên tổ chức các chương trình thi đấu thể thao, giao lưu văn nghệ, dã ngoại và nghỉ mát, ...nhằm tạo một không khí vui vẻ cho tất cả mọi người. Ngoài ra, còn phải thực thi giao lưu với các công ty khác trên địa bàn quận 4 và thành phố, các trường học, các đơn vị quân đội...nhằm giảm bớt sự căng thẳng và nhàm chán trong công việc.

Những giải pháp trên nhằm xây dựng đội ngũ lao động của công ty ngày càng phát triển về chiều rộng và chiều sâu, nhằm đón đầu sự phát triển và thực thi chiến lược lâu dài cho công ty, trong một thực tế là cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các nhà xuất khẩu như hiện nay.

Giải pháp 4: Quản trị chi phí để hạ giá thành sản phẩm:

Để nâng cao năng lực cạnh tranh của các sản phẩm mang thương hiệu Khahomex, cần thực thi một số giải pháp nhằm thực hiện tốt công tác quản trị chi phí nhằm giảm giá thành sản phẩm, góp phần giảm thiểu khoảng cách với các sản phẩm sản xuất từ Trung Quốc, Ấn Độ và các nước đang phát triển khác.

- Thứ nhất, tìm kiếm nguồn nguyên liệu mới giá rẻ hay các nguyên liệu sản xuất trong nước thay thế nhập khẩu. Nên tìm kiếm nhiều nhà cung cấp khác nhau để lựa chọn nhà cung cấp rẻ nhất. Hiện tại có một số nguyên phụ liệu có thể tìm thấy ở Việt Nam với chất lượng tương đương, giá rẻ hơn nhiều.
- Thứ hai, công ty nên thương lượng để được những hình thức thanh toán có lợi như trả chậm D/A, hay D/P at sight,, T/T trả sau trong các hợp đồng nhập khẩu nguyên liệu. Hiện tại, các nguyên liệu nhập khẩu thường chiếm dụng vốn của công ty khi phải thanh toán T/T trả trước, thường từ lúc thanh toán đến khi hàng về là 45 ngày, nên một khoản lãi ngân hàng bị mất do các nhà cung cấp nắm giữ.

- Thứ ba, bằng các biện pháp tuyên truyền và khoán chi phí, công ty từng bước nâng cao ý thức tiết kiệm tiền điện, nước, điện thoại, chi phí văn phòng...trong toàn bộ các công ty thành viên và các phòng ban.
- Thứ tư, sắp xếp bố trí lại nguồn nhân lực, rà soát và tinh giảm biên chế, nhằm tạo ra một bộ máy nguồn nhân lực hiệu quả.
- Thứ năm, nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống máy móc thiết bị, khen thưởng đối với những sáng kiến tiết kiệm chi phí cho các nhà máy, áp dụng công nghệ tự động và hiện đại nhằm cắt giảm chi phí sản xuất.

3.3 CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN MỚI CÁC NGÀNH HÀNG, LĨNH VỰC ĐẦU TƯ

Trong chiến lược phát triển chung cho bất cứ doanh nghiệp nào, các nhà hoạch định đều phải nghĩ đến việc phát triển các sản phẩm mới hoặc đầu tư vào các lĩnh vực mới. Trong thời đại ngày nay, với sự phát triển vượt bậc của khoa học kỹ thuật, các sản phẩm mới sẽ xuất hiện và thay thế các sản phẩm cũ, tạo những nhu cầu mới trong xã hội. Vì vậy, với định hướng và mục tiêu của mình, công ty Khahomex muốn trở thành một tập đoàn đa ngành nghề, thì phải đầu tư phát triển sản phẩm mới và tìm kiếm đầu tư vào những lĩnh vực mới ngay từ bây giờ.

Giải pháp 1: Đa dạng hoá sản phẩm trên cơ sở các cơ sở vật chất hiện có

Hiện nay, tại các công ty thành viên trực thuộc Khahomex, có thể áp dụng phát triển các sản phẩm mới, trên cơ sở tận dụng các cơ sở vật chất hiện có. Đó là việc đa dạng hóa các sản phẩm nhằm đón đầu những nhu cầu trong tương lai và hạn chế rủi ro một khi sản phẩm bị lỗi thời, hoặc bị cạnh tranh gay gắt từ các đối thủ khác, hoặc nhu cầu thị trường bị giảm sút, ... Có thể kể đến hiện nay, các dây chuyền sản xuất của xí nghiệp May Da Khánh Hội, ngoài việc phục vụ các sản phẩm truyền thống như ba lô, túi xách...trong 2 ca, 1 ca còn lại có thể sản xuất quần áo da cho các nước có khí hậu lạnh, hay túi đánh gôn, bao điện thoại, bóp ví cho nam/nữ bằng các loại da như da cá sấu, da bò, da trăn... Hoặc có thể may ghế cho ô tô, ghế bành trong nhà...Ngay cả các mặt hàng truyền thống như ba lô túi xách, vẫn tương đối còn đơn điệu về mẫu mã và chủng loại nên chúng ta có thể phát triển thêm các loại sản phẩm cao cấp, dành cho giới thượng lưu. Trong thời gian đầu, công ty sẽ làm gia công cho các nhãn hiệu nổi tiếng như Luis Vuiton, DNKY, Gucci, Levis, ...nhằm lấy kinh nghiệm và bí quyết sản xuất, sau đó có thể phát triển riêng cho mình.

Có thể tận dụng các dây chuyền sản xuất hiện có của công ty Lâm Sản Khánh Hội để phát triển bàn trang điểm, gỗ ốp tường, ốp sàn, gỗ xây dựng biệt thự, bồn hoa bằng gỗ, bàn để đánh bóng bàn, các sản phẩm bằng gỗ như dàn audio trên ô tô... đang có nhu cầu mạnh trên thế giới và trong nước. Đối với công ty may mặc, chúng ta có thể phát triển thêm áo thun thể thao, quần áo đánh tennis, quần áo lót cho trẻ em, quần short đi biển...cho mức sống đang gia tăng của phần lớn người dân Việt Nam và các nước đang phát triển khác. Đối với công ty Giày Khánh Hội, chúng ta có thể phát triển các sản phẩm mới như giày múa, giày sandal cho học sinh, dép xốp EVA hình thú cho thiếu nhi,...đó là những sản phẩm độc đáo mà các nhà sản xuất khác của Việt Nam chưa thực hiện hoặc qui mô còn nhỏ.

Giải pháp 2: Phát triển các ngành hàng mới, các lĩnh vực đầu tư mới:

Để mở rộng thành một tập đoàn đa ngành, Khahomex có thể phát triển các công ty mới đáp ứng nhu cầu trong tương lai. Ví dụ:

- Công ty xuất khẩu nông sản
- Công ty xuất khẩu thủ công mỹ nghệ
- Công ty xuất khẩu lao động
- Công ty du lịch mạo hiểm
- Công ty kinh doanh và lắp ráp máy tính
- Công ty kinh doanh chứng khoán và các nghiệp vụ tài chính quốc tế.
- Nâng bộ phận kinh doanh bất động sản thành công ty chuyên phát triển bất động sản, mà Cần Giờ là một thị trường tiềm năng, phù hợp với việc phát triển về hướng Đông của Tp HCM.

Ngay từ bây giờ, Khahomex có thể thành lập phòng Phát triển kinh doanh mới (new business development) , hoặc phòng Nghiên cứu và phát triển (R &D) để tìm kiếm thông tin, lập các dự án này trong tương lai, theo một lộ trình đã vạch sẵn.

3.4 MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC RIÊNG CHO MỘT SỐ CÔNG TY THÀNH VIÊN CHỦ LỰC

3.4.1 Xây dựng chiến lược marketing và phát triển thị trường của Công ty Lâm sản Khánh Hội

Hiện nay, như đã phân tích, đồ gỗ Việt Nam đang là một sản phẩm có tỷ suất lợi nhuận tương đối cao, và có tiềm năng phát triển rất to lớn. Do đó, riêng công ty Lâm sản Khánh Hội, cần phải xây dựng chiến lược Marketing và phát triển thị trường, nhằm đưa công ty lên những bước phát triển mạnh mẽ trong tương lai.

Công ty lâm sản Khánh Hội cần thành lập một bộ phận Marketing chuyên nghiệp, độc lập, với những nhân viên được đào tạo bài bản về Marketing quốc tế. Bộ phận này sẽ thực hiện các chức năng như xây dựng chiến lược marketing dài hạn, tiến hành khảo sát, nghiên cứu phân tích một cách toàn diện về thị trường, khách hàng và đối thủ cạnh tranh, phối hợp với phòng xuất nhập khẩu thực hiện các biện pháp chăm sóc khách hàng hiện có, hoàn thiện các dịch vụ sau bán hàng, tìm kiếm các khách hàng mới, báo cáo những thông tin về nhu cầu, khuynh hướng sản xuất và tiêu thụ đồ gỗ trên thế giới... Một số hoạt động cụ thể có thể kể đến như:

Thực hiện xây dựng trang web www.khahomex.com.vn thật ấn tượng, phong phú về nội dung và hình ảnh, đầy đủ các thông tin về sản phẩm, hình thức chào hàng, làm mẫu, giao hàng, các thông tin liên hệ để báo giá hay đặt hàng. Tạo một forum trên đó khách hàng có thể đưa những thông tin về sản phẩm, các phản hồi về chất lượng và dịch vụ của Khahomex, những phàn nàn nếu có phải được đưa ra xử lý và xem xét trong một khoảng thời gian nhất định. Trên trang web này, những thông tin về thị trường đồ gỗ thế giới phải được công ty cập nhật dưới dạng bảng tin, nhằm khách hàng và ban lãnh đạo Khahomex có những giải pháp xử lý hiệu quả. Trang web phải được thực hiện dưới ngôn ngữ Anh-Việt-Nhật và Trung, là những thị trường tiềm năng của doanh nghiệp.

Nắm thông tin và tham dự các hội chợ đồ gỗ trong nước và quốc tế. Chuẩn bị để thiết kế gian hàng sao cho bắt mắt, thu hút khách tham quan đến giao lưu, đặt quan hệ làm ăn.

Tạo brochure của công ty Lâm Sản Khánh Hội dưới dạng catalogue và đĩa CD để tặng cho các khách hàng tiềm năng.

Quảng cáo các sản phẩm gỗ công ty trên các tạp chí chuyên ngành và các ấn phẩm báo chí nổi tiếng khác.

Đưa những ý tưởng sáng tạo mới trong việc thiết kế mẫu mã, sản phẩm mới...

Tham gia tích cực vào các phong trào địa phương như phòng cháy chữa cháy, thi văn nghệ quần chúng, các hội thi chính trị...nhằm quảng bá hình ảnh công ty trên thường trường.

Tích cực tham gia các hoạt động của các hiệp hội như hiệp hội gỗ Việt nam, hiệp hội gỗ Tp HCM, Hiệp hội gỗ các nước ASEAN...

3.4.2 Thay đổi phong cách quản lý và quản trị sản xuất cho các công ty May Da Khánh Hội, công ty May Khánh Hội

Đây là hai công ty tương đối chiến lược đối với Khahomex, với một lực lượng lao động khá đông đảo. Tuy nhiên, tiền thân là các xí nghiệp quốc doanh trong thời bao cấp, chuyển sang hình thức mới nhưng các công ty này vẫn không thoát khỏi phong cách quản lý cũ kỹ, đang bộc lộ nhiều nhược điểm để các công ty này có thể phát triển mạnh mẽ hơn trong tương lai. Vì vậy, các giải pháp có thể thực thi nhằm thay đổi phong cách quản lý và quản trị sản xuất cho các công ty này, nhằm thực hiện các chiến lược phát triển của cả công ty Khahomex trong tương lai.

Trước hết, cần đào tạo lại lực lượng cán bộ quản lý của các công ty này, theo hướng thực tế hoá. Do yếu tố lịch sử, phần lớn các nhà quản lý các công ty này đã gắn bó rất lâu năm, có người đi từ công nhân sản xuất lên nên năng lực quản lý có phần hạn chế. Có thể gửi họ đi đào tạo hoặc tổ chức các lớp học tại công ty như các môn về phong cách lãnh đạo, quản trị sản xuất, quản trị rủi ro, quản trị nguồn nhân lực, tiếng Anh và tin học.

Thứ hai là xây dựng một đội ngũ cán bộ lãnh đạo cho các công ty này trong tương lai, có thể lấy từ các công nhân viên hiện nay của công ty, rà soát những người có tố chất lãnh đạo và chí cầu tiến, đưa đi đào tạo dưới hình thức không tập trung, vừa sản xuất kinh doanh, vừa đi học tại chức ban đêm. Khi tốt nghiệp, đây sẽ là một lực lượng mới xứng tầm, do giỏi về lý thuyết và nắm vững thực tế doanh nghiệp.

3.4.3 Phấn đấu thực hiện tiêu chuẩn SA8000 cho các công ty May Khánh hội, công ty Giày Khánh Hội, tiêu chuẩn FSC cho công ty Lâm Sản Khánh Hội

Tại các doanh nghiệp sử dụng nhiều lao động như ngành may mặc, da giày,...hiện nay các nhà nhập khẩu còn đưa ra một số tiêu chuẩn về đạo đức nhằm ràng buộc các nhà sản xuất và xuất khẩu qua các quy tắc đạo đức (Code of Conduct). Một trong những chứng chỉ quan trọng trong ngành này là SA 8000. Trong đó, một nhà sản xuất để đạt được tiêu chuẩn này cần phải thoả mãn:

- Không được tuyển dụng lao động trẻ em (dưới 16 tuổi).
- Nơi làm việc đủ ánh sáng, nhiệt độ vừa phải, không quá ồn, không khí không ô nhiễm....

- Thời gian làm việc không quá cao đủ để tái sản xuất sức lao động...

Còn đối với nhà sản xuất đồ gỗ, các nhà xuất khẩu còn phải đạt được giấy chứng nhận FSC (Forest Security Control) nhằm thể hiện không phải chạy theo lợi nhuận dẫn đến phá rừng, gây nguy hại đến môi sinh và hệ sinh thái trái đất.

Để đạt được những giấy chứng nhận như trên, các công ty cần ý thức rõ lợi ích rất lớn của việc có được những giấy thông hành này có giá trị như thế nào trong việc mở rộng thị trường, tìm kiếm khách hàng mới, xâm nhập sâu hơn vào các thị trường các quốc gia phát triển. Cần thực thi các giải pháp cụ thể:

- Xây dựng môi trường làm việc đạt tiêu chuẩn yêu cầu, nhằm bảo vệ sức khoẻ người lao động. Xây dựng quy trình để đạt các giấy chứng nhận này.
- Tổ chức học tập nội dung các quy tắc cho toàn bộ cán bộ công nhân viên thông qua các buổi tập huấn, các cuộc thi...
- Thực thi từng bước theo quy trình đã đề ra, và đưa ra thời hạn cần phải đạt được cho mỗi công ty theo điều kiện và hoàn cảnh riêng của từng công ty.
- Tham quan học hỏi những doanh nghiệp khác của Việt nam đã đạt những tiêu chuẩn này để rút ngắn thời gian thực hiện và tránh những sai lầm.

Quan trọng nhất, vẫn là ý thức của con người, phải thực sự thực hiện, không chỉ để lấy các giấy chứng nhận, mà còn là đạo đức trong kinh doanh và phát triển lâu dài cho công ty.

3.5. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ VỚI CƠ QUAN NHÀ NƯỚC

Căn cứ vào việc phân tích môi trường bên ngoài tác động đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, để thực hiện những chiến lược của mình đã lựa chọn, công ty có một số kiến nghị đối với nhà nước, với các đoàn thể và ban ngành liên quan.

Mặc dù chúng ta đang hội nhập với thế giới bên ngoài ngày càng sâu và rộng hơn, tuy nhiên các doanh nghiệp của Việt Nam vẫn còn yếu thế và lực so với nước ngoài. Sự thua thiệt về vốn, về kinh nghiệm quản lý, về công

nghe...thường tạo ra sản phẩm của các doanh nghiệp Việt Nam kém cạnh tranh hơn. Do vậy, việc hỗ trợ từ các cơ quan nhà nước là rất cần thiết trong thời điểm hiện nay. Các kiến nghị bao gồm:

- Đảm bảo duy trì môi trường chính trị, xã hội ổn định bằng đường lối, chính sách phù hợp, quản lý nền kinh tế bằng pháp luật. Ban hành luật Cạnh Tranh và các văn bản dưới luật kịp thời điều tiết nền kinh tế. Quốc hội sớm soạn thảo và thông qua các sửa đổi trong các bộ luật nhằm tạo cho pháp luật Việt Nam thông thoáng hơn nhưng quản lý tốt hơn nền kinh tế, tạo sân chơi và luật chơi công bằng cho các doanh nghiệp
- Đẩy nhanh tốc độ cải cách hành chính theo hướng đơn giản hóa, kiên quyết đấu tranh chống tham nhũng, lãng phí, quan liêu đối với các cơ quan có quan hệ mật thiết với doanh nghiệp như Hải quan, thuế, ...
- Nâng cao điều kiện cơ sở hạ tầng, dần dần di dời khu vực cảng thành phố Hồ Chí Minh ra khỏi khu trung tâm nhưng dễ dàng vận chuyển đến, tránh tình trạng kẹt xe như hiện nay. Giảm cước các chi phí như điện thoại, internet, vận chuyển...
- Duy trì mối quan hệ ngoại giao tốt với các nước, đặc biệt là đối với các thị trường xuất khẩu chủ lực của Việt Nam là Mỹ, EU và Nhật Bản, cần thiết lập quan hệ hợp tác toàn diện. Phát triển hệ thống thương mại điện tử, hệ thống thanh toán quốc tế liên ngân hàng, và các nghiệp vụ tài chính khác với các nước.
- Tích cực đàm phán để gia nhập WTO, nhằm giúp các doanh nghiệp không phải bị hạn chế xuất khẩu do hạn ngạch như hiện nay.
- Quan tâm đầu tư phát triển nguồn nhân lực, giỏi chuyên môn và ngoại ngữ, có năng lực và đạo đức, cung cấp cho các doanh nghiệp bằng việc đầu tư nhiều hơn cho giáo dục và đào tạo, đặc biệt là đào tạo nghề.
- Hoàn thiện hoạt động của thị trường chứng khoán, phát triển ở khắp 64 tỉnh thành nhằm tạo ra kênh huy động vốn lớn cho các doanh nghiệp tham gia thị trường này. Khuyến khích các doanh nghiệp tham gia thị trường chứng khoán, tạo sự sôi động cho thị trường này. Giúp người dân hiểu rõ hơn cách chơi chứng khoán bằng các chương trình trên truyền hình, báo chí...
- Khuyến khích hỗ trợ các doanh nghiệp xuất khẩu trong việc tìm kiếm các thị trường mới thông qua các chương trình ngoại giao phục vụ kinh tế, tham gia đấu thầu quốc tế cung cấp hàng cho liên hợp quốc, cho các chương trình viện trợ của chính phủ Việt Nam cho các nước...

- Giảm thuế tiến tới miễn thuế nhập khẩu hàng nguyên liệu dùng cho sản xuất, để kích thích sản xuất trong nước.
- Phát triển các ngành công nghiệp liên quan, hỗ trợ cho các sản phẩm là thế mạnh của quốc gia. Hiện tại, các ngành công nghiệp hỗ trợ như phụ liệu may mặc, bông vải, da thuộc, hóa chất xử lý gỗ, ...đều phải nhập từ nước ngoài với giá cao.
- Cải cách thủ tục giao nhận xuất nhập khẩu và ban hành luật Hải Quan, kiểm soát chặt chẽ sự nhũng nhiễu của các cán bộ hải quan bằng các hình phạt nghiêm khắc. Xây dựng tác phong làm việc cần cù tận tụy cho các công chức nhà nước, tạo thu nhập ổn định và chính đáng cho họ.
- Quy hoạch các vùng nguyên liệu rõ ràng để các doanh nghiệp có thể định hướng trong việc xây dựng các chiến lược phát triển cho từng doanh nghiệp, quy hoạch đất đai và các khu công nghiệp, khu dân cư nhằm tạo sự yên tâm đầu tư của các doanh nghiệp.

Tóm tắt chương 3:

Từ mục tiêu và định hướng của Khahomex, tác giả đã xây dựng các nhóm giải pháp lớn cho từng chiến lược được lựa chọn, như chiến lược giữ vững và phát triển thị trường, chiến lược nâng cao sức cạnh tranh của Khahomex, chiến lược phát triển mới các ngành hàng, lĩnh vực đầu tư ...với các nhóm giải pháp về nhân lực, về vốn, về thị trường, về công nghệ và các giải pháp khác về quản lý. Ngoài ra, còn đề cập các giải pháp riêng cho một số doanh nghiệp tiêu biểu và kiến nghị với cơ quan nhà nước.

KẾT LUẬN

Xây dựng chiến lược phát triển là điều cần có đối với bất kỳ doanh nghiệp nào hiện nay. Trong một thương trường cạnh tranh khốc liệt và một thế giới thay đổi từng ngày, việc lựa chọn chiến lược sẽ quyết định sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp trong tương lai. Luận văn “ Một số giải pháp định hướng chiến lược phát triển Tổng công ty Khahomex ” đã đưa ra và phân tích các mặt mạnh, các mặt yếu và đưa ra một số giải pháp chung và riêng cho các công ty thành viên trực thuộc Khahomex, nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển và hội nhập của tổng công ty trong thời gian tới.

Tuy nhiên, các giải pháp đưa ra cũng còn mang tính khái quát cao, chưa thể chi tiết hoá hết cho nên việc vận dụng còn phụ thuộc vào tình hình thực tế tại doanh nghiệp. Việc điều chỉnh sửa đổi cho phù hợp là việc nên làm đối với các nhà quản trị, trên cơ sở các công cụ khoa học đã đề ra trong cuốn luận văn này về xây dựng các giải pháp định hướng chiến lược.

Trong thời gian thực tập, tác giả vẫn chưa nắm hết toàn bộ các chi tiết và thực tế tại doanh nghiệp, và cũng do kiến thức và thời gian hoàn thành có hạn, nên luận văn này không thể tránh khỏi những khiếm khuyết. Rất mong nhận được sự thông cảm và góp ý của quý thầy cô và các bạn để luận văn này hoàn chỉnh hơn.

Tài liệu tham khảo:

1. TS Nguyễn Thị Liên Diệp, *Quản trị học*, NXB Thống kê, Tp HCM
2. David Begg, *Kinh tế học*, NXB Giáo dục và ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, 1992.
3. Fred David, *Khái luận về Quản trị chiến lược*, Bản tiếng Việt, NXB Thống kê, Hà Nội
4. Michael Porter, *Chiến lược cạnh tranh*, Bản tiếng Việt, NXB Khoa học-kỹ thuật Tp HCM, 1996
5. PSG-TS Đồng Thị Thanh Phương, *Quản trị sản xuất và dịch vụ*
6. Tôn Thất Nguyễn Thiêm, *Thị trường chiến lược và cơ cấu*, NXB Tp HCM
7. Philip Kotler, *Nguyên lý tiếp thị*, NXB Tp HCM, 1994
8. Tổng cục Thống kê, *Niên giám thống kê các năm 2000-2003*
9. Tổng cục thống kê, *Tạp chí con số và sự kiện*, các năm 2000-2003
10. *Thời báo kinh tế Sài Gòn*, các năm 1999-2004
11. Bản cáo bạch Khahomex năm 2002 và 2003
12. Các website
 - <http://vnexpress.net>
 - www.vnn.vn
 - www.vietnameconomy.com.vn
 - www.fsc.com
 - www.viet-trade.com

Bảng II.6 : Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Các yếu tố	Tầm quan trọng	Khahomex		Gilimex		Savimex		Giày D Gò	
		Hạng	Điểm q.trọng	Hạng	Điểm q.trọng	Hạng	Điểm q.trọng	Hạng	Điểm q.trọng
1.Chất lượng sản phẩm	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48
2.Chủng loại sản phẩm	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24
3. Uy tín nhân hiệu	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	2	0.30
4. Thị phần	0.07	4	0.28	3	0.21	5	0.35	4	0.28
5. Giá thành sản phẩm	0.18	3	0.54	3	0.54	2	0.36	2	0.36
6. Bộ máy quản lý	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
7. Khả năng tài chính	0.15	5	0.75	5	0.75	4	0.60	4	0.60
8. Hoạt động marketing	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08
9. Hoạt động nghiên cứu	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04
	1.00		3.42		3.39		3.23		

Nhận xét: Ma trận này xây dựng trên cơ sở phân tích đối thủ cạnh tranh của từng ngành hàng trong Khahomex. Ví dụ các ngành may mặc, may da...là Gilimex (XNK Bình Thạnh), ngành đồ gỗ là Savimex (XNK Sài Gòn) , ngành giày nữ là giày da Sài Gòn, ngành thực phẩm là Tribeco (công ty thực phẩm quận 3, còn công ty thành viên của Khahomex là công ty thực phẩm quận 4 trước đây).

Như vậy, so với Gilimex là công ty có tương đối các cơ cấu ngành hàng giống nhau thì mức chênh lệch về khả năng cạnh tranh không đáng kể. Riêng ngành gỗ thì Khahomex lợi thế hơn Savimex một chút, lợi thế hơn nhiều trong ngành giày da nữ, và kém hẳn so với Tribeco trong lĩnh vực thức uống, thực phẩm.