

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KỸ THUẬT CÔNG NGHỆ TP.HCM

----- * -----



PHẠM THIÊN PHƯỚC

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CÔNG TY
CỔ PHẦN ĐỒNG TÂM ĐẾN NĂM 2020

LUẬN VĂN THẠC SỸ

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 60 34 01 02

TP. HỒ CHÍ MINH , tháng 01 năm 2013

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KỸ THUẬT CÔNG NGHỆ TP.HCM

----- * -----



PHẠM THIÊN PHƯỚC

**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CÔNG TY CỔ
PHẦN ĐỒNG TÂM ĐẾN NĂM 2020**

LUẬN VĂN THẠC SỸ

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 60 34 01 02

HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. TRƯƠNG QUANG DŨNG

TP. HỒ CHÍ MINH, tháng 01 năm 2013

CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KỸ THUẬT CÔNG NGHỆ TP. HCM

Cán bộ hướng dẫn khoa học : TS. Trương Quang Dũng

(Ghi rõ họ, tên, học hàm, học vị và chữ ký)

Luận văn Thạc sĩ được bảo vệ tại Trường Đại học Kỹ thuật Công nghệ TP. HCM ngày 05 tháng 01 năm 2013.

Thành phần Hội đồng đánh giá Luận văn Thạc sĩ gồm:

(Ghi rõ họ, tên, học hàm, học vị của Hội đồng chấm bảo vệ Luận văn Thạc sĩ)

- | | |
|-------------------------|---------------------|
| 1. TS. Lưu Thanh Tâm | – Chủ tịch hội đồng |
| 2. TS. Trần Anh Dũng | – Cán bộ nhận xét 1 |
| 3. TS. Phan Ngọc Trung | – Cán bộ nhận xét 2 |
| 4. TS. Nguyễn Đình Luận | – Ủy viên |
| 5. TS. Nguyễn Hải Quang | – Thư ký |

Xác nhận của Chủ tịch Hội đồng đánh giá Luận văn và Khoa quản lý chuyên ngành sau khi Luận văn đã được sửa chữa (nếu có).

Chủ tịch Hội đồng đánh giá LV

Khoa quản lý chuyên ngành

TRƯỜNG ĐH
KỸ THUẬT CÔNG NGHỆ TP. HCM
PHÒNG QLKH – ĐTSĐH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

TP. HCM, ngày 18 tháng 12 năm 2012

NHIỆM VỤ LUẬN VĂN THẠC SĨ

Họ tên học viên: PHẠM THIÊN PHƯỚC

Giới tính: Nam

Ngày, tháng, năm sinh: 15/02/1978

Nơi sinh: LONG AN

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

MSHV: 1084012062

I- TÊN ĐỀ TÀI: Chiến Lược Kinh Doanh Công Ty Cổ Phần Đồng Tâm

II- NHIỆM VỤ VÀ NỘI DUNG

- 1) Hệ thống lý luận về hoạch định chiến lược trong doanh nghiệp.
- 2) Phân tích môi trường hoạt động của Công ty cổ phần Đồng tâm. Từ đó rút ra những cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài, cũng như điểm mạnh và điểm yếu của môi trường bên trong làm cơ sở để xây dựng chiến lược.
- 3) Phân tích để hình thành chiến lược. Từ đó đánh giá lựa chọn thích hợp và đề ra các giải pháp để thực hiện chiến lược Công ty cổ phần Đồng tâm đến năm 2020.

III- NGÀY GIAO NHIỆM VỤ: 30/05/2012

IV- NGÀY HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ: 15/12/2012

V- CÁN BỘ HƯỚNG DẪN: TS. TRƯƠNG QUANG DŨNG

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

KHOA QUẢN LÝ CHUYÊN NGÀNH

TS. TRƯƠNG QUANG DŨNG

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong Luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin cam đoan rằng mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện Luận văn này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong Luận văn đã được chỉ rõ nguồn gốc.

TP Hồ Chí Minh, ngày 18 tháng 12 năm 2012

Học viên thực hiện Luận văn

PHẠM THIÊN PHƯỚC

LỜI CẢM ƠN

Luận văn này được thực hiện tại Trường Đại học Kỹ thuật công nghệ Tp.Hồ Chí Minh. Trong quá trình hoàn thành luận văn này, tôi đã nhận được rất nhiều sự động viên, giúp đỡ của nhiều cá nhân và tập thể.

Trước hết, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Tiến sĩ Trương Quang Dũng, người đã hướng dẫn tôi thực hiện luận văn này ngay từ lúc định hình các nghiên cứu ban đầu cho đến lúc hoàn chỉnh luận văn.

Xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Ban Giám hiệu, Phòng Đào tạo sau đại học, Quý thầy cô giáo Trường Đại học Kỹ thuật công nghệ Tp.Hồ Chí Minh đã tạo điều kiện cho tôi trong quá trình học tập và nghiên cứu.

Xin cảm ơn Công ty cổ phần Đồng Tâm đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong quá trình quan sát, thu thập dữ liệu, khảo sát cũng như phân tích thực trạng và đề xuất chiến lược, giải pháp cho Công ty.

Cuối cùng tôi xin gửi lời cảm ơn đến gia đình, bạn bè, đồng nghiệp, những người đã luôn đồng hành cùng tôi trong quá trình học tập và thực hiện đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả Luận văn: Phạm Thiên Phước

TÓM TẮT

1. GIỚI THIỆU

Hoạch định và đề xuất các giải pháp chiến lược cho Công ty cổ phần Đồng tâm (CTCP ĐT) là hết sức cần thiết để Công ty phát triển nhanh, bền vững trong môi trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt hiện nay. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là đề ra chiến lược kinh doanh và các giải pháp thực hiện chiến lược kinh doanh cho CTCP ĐT đến năm 2020.

2. NỘI DUNG

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và tài liệu tham khảo, luận văn được tổ chức thành 3 chương và các mục chính sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược trong doanh nghiệp

- 1.1. Khái niệm và vai trò của chiến lược kinh doanh
- 1.2. Các cấp chiến lược và các loại chiến lược kinh doanh
- 1.3. Quy trình hoạch định chiến lược kinh doanh
- 1.4. Các công cụ để hoạch định chiến lược

Chương 2: Phân tích môi trường hoạt động của Công ty cổ phần Đồng tâm

- 2.1. Giới thiệu về Công ty cổ phần Đồng Tâm
- 2.2. Phân tích môi trường bên trong – thực trạng của Công ty cổ phần Đồng Tâm
- 2.3. Phân tích môi trường bên ngoài của Công ty cổ phần Đồng Tâm

Chương 3: Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần Đồng tâm đến năm 2020

- 3.1. Hình thành chiến lược – Phân tích SWOT
- 3.2. Lựa chọn các chiến lược khả thi - Ma trận QSPM
- 3.3. Các giải pháp thực hiện chiến lược

3. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

Thứ nhất, Hệ thống những lý luận về hoạch định chiến lược qua các nội dung như: khái niệm và vai trò của chiến lược, các cấp chiến lược và các chiến lược kinh doanh; quy trình hoạch định chiến lược và các công cụ hoạch định chiến lược kinh doanh làm cơ sở phân tích thực trạng môi trường và đề ra chiến lược, giải pháp cho CT CPĐT

Thứ hai, Phân tích môi trường hoạt động của CTCP ĐT qua việc giới thiệu về CTCP ĐT, phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài và bên trong của CTCP ĐT. Từ đó rút ra được 7 điểm mạnh cần phát, 6 điểm yếu cần khắc phục, cũng như 8 cơ hội cần tận dụng và 6 nguy cơ cần né tránh.

Thứ ba, Xác định 2 nhóm chiến lược được lựa chọn là 1) Các chiến lược tăng trưởng tập trung (chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược phát triển thị trường và chiến lược phát triển sản phẩm); 2) Chiến lược hội nhập dọc về phía sau. Từ đó đề ra 4 nhóm giải pháp để thực hiện chiến lược là 1) Đẩy mạnh công tác phát triển thị trường, thương mại ; 2) Không ngừng nghiên cứu, cải tiến và phát triển các sản phẩm vật liệu xây dựng ; 3) Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và thu hút nguồn nhân lực; 4) Nâng cao khả năng tài chính và đầu tư, kiểm soát các hoạt động của khách hàng.

4. KẾT LUẬN

Hoạch định và đề xuất các giải pháp chiến lược cho CTCP ĐT là hết sức cần thiết. Bằng các phương pháp nghiên cứu khoa học, luận văn đã hệ thống cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược trong doanh nghiệp, phân tích môi trường hoạt động của CTCP ĐT. Từ đó hoạch định chiến lược và giải pháp cho CTCP ĐT đến năm 2020.

ABSTRACT

1. INTRODUCTION

Plan and propose strategic solutions for Dong Tam Group is urgently needed for fast growing company, sustainability in the competitive business environment today. Research objectives of this project is to set business strategy and the implementation of business strategy solutions for Dong Tam Group to 2020.

2. CONTENTS

Besides an introduction, conclusion, appendices and references, thesis is organized into three chapters:

Chapter 1: Rationale for strategic planning in business

- 1.1. The concept and role of business strategy
- 1.2. The strategic level and the type of business strategy
- 1.3. Business strategic planning process
- 1.4. Tools for strategic planning

Chapter 2: Analysis of the environment of Dong tam Group

- 2.1. About the Dong Tam Group
- 2.2. Analysis of internal environmental of Dong Tam Group
- 2.3. Analysis of the external environment of Dong Tam Group

Chapter 3: Planning the business strategy for Dong Tam Group to 2020

- 3.1. Formation strategies - SWOT Analysis
- 3.2. Selection of viable strategy - Matrix QSPM
- 3.3. The solution implementation strategy

3. RESULTS AND DISCUSSION

First, the theoretical system of strategic planning through content such as: the concept and the role of strategy, the strategy and the business strategy; strategic

planning process and planning tools business strategy as a basis for analysis of the environmental situation and work out strategies and solutions for Dong Tam Group

Second, analysis of the operating environment of Dong Tam Group by introducing Dong Tam Group, analyze the environmental factors outside and inside of Dong Tam Group. Since then draw 7 strengths need to play, 6 weaknesses that need to be overcome, and 8 the opportunities to take advantage of and 6 risks should avoid.

Third, Determination of two groups selected strategy is 1) focused growth strategy (market penetration strategies, market development strategies and product development strategy); 2) the strategy entry along the rear. Since then proposed four groups of measures to implement the strategy are 1) To accelerate the market development and trade; 2) Continuous research, product improvement and development of construction materials; 3) improve the quality of human resources and attract human resources; 4) Improved financial control and investment activities of customers

4. CONCLUSION

Planned and proposed solutions for Dong Tam Group's strategy is essential. By the methods of scientific research, thesis system theoretical basis for strategic planning in business, environmental analysis activities of Dong Tam Group. Then from strategic planning and solutions for Dong Tam Group to 2020.

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT	xi
DANH MỤC CÁC BẢNG	xii
DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ	xiii
MỞ ĐẦU	1
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	4
1.1. Khái niệm và vai trò của chiến lược kinh doanh	4
1.1.1. Khái niệm về chiến lược	4
1.1.2. Vai trò chiến lược kinh doanh	5
1.2. Các cấp chiến lược và các loại chiến lược kinh doanh	6
1.2.1. Các cấp chiến lược	6
1.2.2. Các chiến lược kinh doanh	8
1.3. Quy trình hoạch định chiến lược kinh doanh	13
1.3.1. Sứ mạng và mục tiêu	13
1.3.2. Phân tích môi trường	15
1.3.3. Hình thành và lựa chọn chiến lược	21
1.4. Các công cụ để hoạch định chiến lược	22
1.4.1. Ma trận EFE	22
1.4.2. Ma trận IFE	23
1.4.3. Ma trận SWOT	24
1.4.4. Ma trận QSPM	26
1.5. Tóm tắt chương 1	27
Chương 2: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐỒNG TÂM	29
2.1. Giới thiệu về Công ty cổ phần Đồng Tâm	29
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển	29
2.1.2. Địa vị pháp lý và trụ sở hoạt động	34
2.1.3. Chức năng nhiệm vụ, ngành nghề kinh doanh	34

2.1.4. Cơ cấu tổ chức bộ máy	36
2.2 Phân tích môi trường bên trong – thực trạng của Công ty cổ phần Đồng Tâm	38
2.2.1. Nguồn nhân lực	38
2.2.2. Nguồn lực tài chính	39
2.2.3. Sản phẩm và hệ thống phân phối	40
2.2.4. Hoạt động đầu tư	42
2.2.5. Kết quả hoạt động kinh doanh 2009-2011	44
2.2.6. Nhận diện các điểm mạnh, điểm yếu	46
2.2.7. Ma trận IFE cho Công ty cổ phần Đồng Tâm	48
2.3. Phân tích môi trường bên ngoài của Công ty cổ phần Đồng Tâm	49
2.3.1. Phân tích môi trường vĩ mô	49
2.3.2. Phân tích môi trường vi mô	55
2.3.3. Nhận dạng các cơ hội và nguy cơ	59
2.3.5. Ma trận EFE cho Công ty cổ phần Đồng Tâm	61
2.4. Tóm tắt chương 2	63
Chương 3: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐỒNG TÂM ĐẾN NĂM 2020	65
3.1. Hình thành chiến lược – Phân tích SWOT	65
3.2. Lựa chọn các chiến lược khả thi - Ma trận QSPM	67
3.3. Các giải pháp thực hiện chiến lược	69
3.3.1. Đẩy mạnh công tác phát triển thị trường, thương mại	69
3.3.2. Không ngừng nghiên cứu, cải tiến và phát triển các sản phẩm vật liệu xây dựng	71
3.3.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và thu hút nguồn nhân lực	74
3.3.4. Nâng cao khả năng tài chính và đầu tư, kiểm soát các hoạt động của khách hàng	76
3.4. Tóm tắt chương 3	77
KẾT LUẬN	79
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	80
PHỤ LỤC	81

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT

BKS	Ban kiểm soát
CB-CNV	Cán bộ - công nhân viên
CP	Cổ phần
CTCP ĐT	Công ty cổ phần Đồng Tâm
ĐHĐCĐ	Đại hội đồng cổ đông
EFE	Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài
GDP	Tổng sản phẩm quốc nội
HĐQT	Hội đồng quản trị
IFE	Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong
KCN	Khu công nghiệp
MTV	Một thành viên
QSPM	Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng được
SX-XD-TM	Sản xuất – Xây dựng - Thương mại
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TP.HCM	Thành phố Hồ Chí Minh
VLXD	Vật liệu xây dựng
WTO	Tổ chức thương mại thế giới

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1:	Mô hình ma trận EFE	22
Bảng 1.2:	Mô hình ma trận IFE	23
Bảng 1.3:	Mô hình Ma trận SWOT	25
Bảng 1.4:	Mô hình Ma trận QSPM	26
Bảng 2.1:	Cơ cấu lao động theo giới tính tại CTCP ĐT	38
Bảng 2.2:	Trình độ đào tạo người lao động tại CTCP ĐT	38
Bảng 2.3:	Tài sản và nguồn vốn giai đoạn 2009-2011	39
Bảng 2.4:	Tình hình thực hiện đầu tư đến hết 2011	43
Bảng 2.5:	Kết quả kinh doanh giai đoạn 2009-2011	44
Bảng 2.6:	Doanh thu theo ngành hàng giai đoạn 2009 – 2011	45
Bảng 2.7:	Tình hình thực hiện chỉ tiêu so với kế hoạch năm 2011	46
Bảng 2.8:	Ma trận IFE của CTCP ĐT	49
Bảng 2.9:	Thu nhập bình quân đầu người giai đoạn 2002 – 2011	50
Bảng 2.10:	Lãi suất cơ bản trung bình năm Việt Nam giai đoạn 2002 – 2011	52
Bảng 2.11:	Ma trận EFE của CTCP ĐT	62
Bảng 3.1:	Ma trận SWOT của CTCP ĐT	66
Bảng 3.2:	Ma trận QSPM cho các chiến lược của CTCP ĐT	67

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

Hình 1.1: Các chiến lược cạnh tranh tổng quát của M. Porter	9
Hình 1.2: Quy trình xây dựng chiến lược	13
Hình 1.3: Mô hình 5 lực cạnh tranh của Porter	17
Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức của CTCP ĐT	37
Hình 2.2: Biểu đồ tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam giai đoạn 2002 – 2012	50
Hình 2.3: Biểu đồ tỷ lệ lạm phát của Việt Nam giai đoạn 2002 - 2011	51

MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết của đề tài

Thực tế cho thấy trên cả thị trường trong nước và quốc tế, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam hiện nay còn thấp, hầu hết doanh nghiệp chúng ta có quy mô nhỏ và vừa là chủ yếu (xét về tổng thể thì 90% các doanh nghiệp Việt Nam có quy mô nhỏ). Hơn nữa, có quá nhiều doanh nghiệp cùng hoạt động kinh doanh một mặt hàng trên cùng một thị trường đã dẫn đến tình trạng năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp giảm sút. Tiềm lực về tài chính (đặc biệt là các doanh nghiệp tư nhân) hầu như rất hạn chế, vốn đầu tư ban đầu ít, vốn lưu động lại càng ít. Thiếu vốn dẫn đến tình trạng các doanh nghiệp không có điều kiện để lựa chọn các mặt hàng có chất lượng cao trong kinh doanh, đầu tư vào đổi mới các thiết bị, công nghệ kinh doanh.

Liệu doanh nghiệp Việt Nam có thể trụ vững trước sự cạnh tranh gay gắt của các đối thủ đến từ những nền kinh tế phát triển hơn chúng ta? Đáp án của câu hỏi này sẽ là có nếu các doanh nghiệp chúng ta biết mình và biết đối thủ cạnh tranh. Ngay bây giờ, doanh nghiệp Việt Nam cần phải xây dựng cho công ty mình một môi trường làm việc chuyên nghiệp. Cụ thể hóa của vấn đề này là chúng ta phải xây dựng chiến lược phát triển công ty không chỉ tập trung vào mục tiêu ngắn hạn như trước đây mà phải tính đến mục tiêu dài hạn. Những doanh nghiệp chưa có kinh nghiệm hoặc khả năng xây dựng chiến lược dài hạn, có thể thông qua các chuyên gia hay các công ty tư vấn.

Công ty cổ phần Đồng Tâm (CTCP ĐT) cũng thuộc quy mô doanh nghiệp tập đoàn, ngành nghề kinh doanh truyền thống của CTCP ĐT bị cạnh tranh khốc liệt từ nhiều đối thủ. Tư duy chiến lược thúc đẩy CTCP ĐT cần thiết phải đầu tư phát triển sang lĩnh vực kinh doanh tiềm năng khác nhằm giành lấy lợi thế cạnh tranh. Tận dụng lợi thế thương hiệu CTCP ĐT đã xuất hiện lâu và được nhiều khách hàng biết đến trên thị trường Việt Nam, CTCP ĐT mạnh dạn đầu tư vào lĩnh vực kinh

doanh mới theo lộ trình phát triển dài hạn. Nhưng cũng không quên đẩy mạnh phát triển vật liệu xây dựng, trang trí nội thất. Trong đó có gạch, ngói đã làm nên thương hiệu Gạch Đồng Tâm Long An.

Vì những lý do nêu trên, tác giả chọn đề tài: “Chiến Lược Kinh của Công ty cổ phần Đồng Tâm đến năm 2020” làm đề tài tốt nghiệp bậc cao học của mình. Tác giả hy vọng rằng luận văn sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích cho ban lãnh đạo của công ty trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh tại công ty.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là đề ra chiến lược kinh doanh và các giải pháp thực hiện chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần Đồng Tâm đến năm 2020, giúp Công ty phát triển hơn trong tương lai.

Để thực hiện được mục tiêu nghiên cứu trên, luận văn có nhiệm vụ thực hiện những nhiệm vụ nghiên cứu sau:

Thứ nhất, hệ thống lý luận về hoạch định chiến lược trong doanh nghiệp làm cơ sở phân tích môi trường và đề ra các chiến lược, giải pháp cho CTCP ĐT.

Thứ hai, phân tích môi trường hoạt động của CTCP ĐT. Từ đó rút ra những cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài, cũng như điểm mạnh và điểm yếu của môi trường bên trong. Trên cơ sở đó lượng hóa chúng thông qua ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) và ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) làm cơ sở để xây dựng chiến lược.

Thứ ba, phân tích đề hình thành chiến lược. Từ đó đánh giá lựa chọn thích hợp và đề ra các giải pháp để thực hiện chiến lược cũng như phát huy những điểm mạnh, cải thiện điểm yếu để tận dụng các cơ hội và né tránh các nguy cơ nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của CTCP ĐT.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là chiến lược kinh doanh của CTCP ĐT đến năm 2020.

Phạm vi nghiên cứu là CTCP ĐT đến năm 2020.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp phương pháp nghiên cứu định lượng. Dữ liệu sử dụng trong luận văn bao gồm dữ liệu sơ cấp và dữ liệu thứ cấp. Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các nghiên cứu trước đây liên quan đến đề tài nghiên cứu, báo cáo của CTCP ĐT, các tài liệu của Cục thống kê, niên giám thống kê, các tài liệu trên website.... Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua khảo sát ý kiến chuyên gia để xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) và ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE). Dữ liệu sau khi thu thập được phân tích qua các phương pháp phân tích lịch sử, so sánh, thống kê, mô tả, tổng hợp...

5. Bố cục của luận văn

Ngoài phần mở đầu, phụ lục và tài liệu tham khảo, luận văn gồm 17 bảng biểu, 06 hình vẽ đồ thị và được tổ chức thành 3 chương sau đây:

Chương 1: Cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược kinh doanh

Chương 2: Phân tích môi trường hoạt động của CTCP ĐT

Chương 3: Hoạch định chiến lược kinh doanh của CTCP ĐT đến năm 2020.

Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1. Khái niệm và vai trò của chiến lược kinh doanh

1.1.1. Khái niệm về chiến lược

Thuật ngữ chiến lược xuất phát từ lĩnh vực quân sự với ý nghĩa để chỉ ra các kế hoạch lớn và dài hạn trên cơ sở chắc chắn rằng cái gì đối phương có thể làm được, cái gì đối phương không thể làm được. Từ đó thuật ngữ chiến lược kinh doanh ra đời, theo quan điểm truyền thống chiến lược là việc xác định những mục tiêu cơ bản dài hạn của một tổ chức để từ đó đưa ra các chương trình hành động cụ thể cùng với việc sử dụng các nguồn lực một cách hợp lý để đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Theo Alfred Chandler (1962): “Chiến lược bao gồm những mục tiêu cơ bản dài hạn của một tổ chức, đồng thời lựa chọn cách thức hoặc tiến trình hành động, phân bổ nguồn lực thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó”. Theo William J. Glueck: “Chiến lược là một kế hoạch mang tính thống nhất, tính toàn diện và tính phối hợp, được thiết kế đảm bảo rằng các mục tiêu cơ bản của tổ chức sẽ được thực hiện”.

Tác giả ủng hộ và sử dụng quan điểm của Michael E. Porter (1996) khi cho rằng “Chiến lược là nghệ thuật xây dựng các lợi thế cạnh tranh vững chắc để phòng thủ”. Theo cách tiếp cận này, chiến lược là tạo ra sự khác biệt trong cạnh tranh, tìm và thực hiện cái chưa được làm (what not to do), bản chất của chiến lược là xây dựng được lợi thế cạnh tranh (competitive advantages).

Như vậy có thể kết luận lại, chiến lược là những định hướng một cách bài bản cho những bước đi của công ty từ hiện tại hướng tới tương lai, ở đó tổ chức phải giành được lợi thế cạnh tranh thông qua việc kết hợp các nguồn lực trong một môi trường nhiều thử thách, nhằm thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của thị trường và đáp ứng mong muốn của các tác nhân có liên quan đến tổ chức. Các định hướng này

giúp công ty định hình được con đường đi của mình, từng bước tích lũy các nguồn lực và sử dụng một cách tập trung các nguồn lực đó một cách tối ưu.

1.1.2. Vai trò chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh đóng vai trò quan trọng đối với tất cả các doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh có vai trò quyết định cho sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp trong thời kỳ kinh doanh, đặc biệt trong giai đoạn kinh doanh toàn cầu với sự cạnh tranh khốc liệt. Chiến lược kinh doanh giúp cho doanh nghiệp thấy rõ những cơ hội và nguy cơ xảy ra trong hiện tại cũng như trong tương lai. Từ đó, dựa vào những tiềm lực của doanh nghiệp để đối phó với những tình huống bất trắc của thị trường.

Chiến lược kinh doanh được xây dựng dựa trên sự phân tích các yếu tố môi trường kinh doanh, từ đó giúp cho doanh nghiệp hiểu biết và đánh giá một cách đúng đắn, chính xác hơn về đối thủ hiện tại cũng như các đối thủ tiềm ẩn trong tương lai của doanh nghiệp, biết được các yếu tố về điều kiện tự nhiên, xã hội, chính trị... ảnh hưởng như thế nào ở hiện tại và tương lai của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, chiến lược kinh doanh cũng giúp các doanh nghiệp sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực hiện có của mình và phân bổ chúng một cách hợp lý.

Từ những vai trò trên có thể thấy rằng chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp xác định mục tiêu nhiệm vụ của doanh nghiệp và nhờ đó doanh nghiệp tận dụng tối đa nguồn lực của mình và nắm bắt được các cơ hội thị trường cũng như nhận biết các rủi ro nhằm tạo lợi thế cạnh tranh ngày càng bền vững cho doanh nghiệp. Chính những vấn đề trên cho thấy đối với mỗi doanh nghiệp sự cần thiết phải có một chiến lược tối ưu, nó có tác dụng cụ thể đến các chức năng cơ bản của kinh doanh là:

- Cung cấp cho doanh nghiệp một phương hướng kinh doanh cụ thể, có hiệu quả làm kim chỉ nam cho mọi hoạt động chức năng của doanh nghiệp, giúp cho doanh nghiệp phát huy lợi thế cạnh tranh tăng cường sức mạnh cho doanh nghiệp phát triển thêm thị phần.

- Giúp cho doanh nghiệp hạn chế, né tránh được những bất rủi ro đến mức thấp nhất, tạo điều kiện cho doanh nghiệp kinh doanh ổn định lâu dài và phát triển bền vững.
- Cung cấp thông tin giúp doanh nghiệp phân tích và đánh giá được sự biến động của các nhân tố chủ yếu trên thương trường.

1.2. Các cấp chiến lược và các loại chiến lược kinh doanh

1.2.1. Các cấp chiến lược

Trong một tổ chức, quản trị chiến lược có thể tiến hành ở 3 cấp cơ bản: cấp công ty, cấp đơn vị kinh doanh và cấp bộ phận chức năng. Tiến trình quản trị chiến lược ở mỗi cấp có hình thức giống nhau gồm các giai đoạn cơ bản: phân tích môi trường, xác định nhiệm vụ và mục tiêu, phân tích và lựa chọn chiến lược, tổ chức thực hiện và kiểm tra chiến lược.

1.2.1.1 Chiến lược cấp công ty

Chiến lược cấp công ty xác định những định hướng của tổ chức trong dài hạn nhằm hoàn thành nhiệm vụ, đạt được các mục tiêu tăng trưởng. Các loại chiến lược cấp công ty như sau:

- Chiến lược tăng trưởng tập trung: là chiến lược chủ đạo đặt trọng tâm vào việc cải tiến sản phẩm hoặc thị trường hiện có mà không thay đổi bất kỳ yếu tố nào. Khi theo đuổi chiến lược này thì doanh nghiệp hết sức cố gắng để khai thác mọi cơ hội có được về các sản phẩm hiện đang sản xuất hoặc thị trường hiện đang tiêu thụ bằng cách thực hiện tốt hơn các công việc mà họ đang tiến hành. Bao gồm các chiến lược thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm.
- Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập: Chiến lược tìm sự tăng trưởng bằng cách nắm quyền sở hữu hoặc tăng sự kiểm soát đối với nguồn cung ứng hoặc các kênh phân phối. Chiến lược này thích hợp với các doanh nghiệp đang kinh doanh các ngành kinh tế mạnh nhưng còn đang do dự hoặc không có khả năng

triển khai một trong các chiến lược tăng trưởng tập trung. Bao gồm các chiến lược liên kết phía trước, phía sau.

- Chiến lược tăng trưởng đa dạng hoá: tìm cách tăng trưởng bằng cách sản xuất các sản phẩm mới, chiến lược này thích hợp với các doanh nghiệp không thể đạt được mục tiêu tăng trưởng với các sản phẩm và dịch vụ đang kinh doanh. Bao gồm đa dạng hóa đồng tâm, hàng ngang, hỗn hợp.

- Chiến lược suy giảm: khi doanh nghiệp cần sắp xếp lại để tăng cường hiệu quả sau một thời gian tăng trưởng nhanh, khi trong ngành không còn cơ hội tăng trưởng dài hạn. Bao gồm chiến lược cắt giảm chi phí, thu lại vốn đầu tư, thu hoạch, giải thể.

Ngoài ra còn một số chiến lược hỗn hợp (tiến hành đồng thời nhiều chiến lược), chiến lược hướng ngoại (sáp nhập, mua lại, liên doanh).

1.2.1.2 Chiến lược cấp kinh doanh (SBU)

Chiến lược cấp kinh doanh (SBU: Strategic Business Unit) trong một công ty có thể là một ngành kinh doanh hay một chủng loại sản phẩm v.v...Chiến lược này nhằm định hướng phát triển từng ngành hay từng chủng loại sản phẩm góp phần hoàn thành chiến lược cấp công ty, phải xác định rõ lợi thế của từng ngành so với đối thủ cạnh tranh để đưa ra chiến lược phù hợp với chiến lược cấp công ty.

1.2.1.3 Chiến lược cấp chức năng

Các doanh nghiệp đều có các bộ phận chức năng như: marketing, nhân sự, tài chính, sản xuất, nghiên cứu và phát triển v.v...Các bộ phận này cần có chiến lược để hỗ trợ thực hiện chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp công ty, ví dụ: bộ phận marketing có chiến lược 4Ps, bộ phận nhân sự có chiến lược thu hút người tài giỏi về doanh nghiệp, bộ phận tài chính có chiến lược giảm thiểu chi phí, chiến lược đầu tư cho sản phẩm mới v.v...Chiến lược cấp chức năng thường có giá trị trong từng thời đoạn của quá trình thực hiện chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp công ty.

Như vậy các chiến lược của 3 cấp cơ bản này không độc lập mà có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, chiến lược cấp trên là tiền đề cho chiến lược cấp dưới, đồng thời chiến lược cấp dưới phải thích nghi với chiến lược cấp trên thì tiến trình thực hiện chiến lược mới có khả năng thành công và đạt hiệu quả.

1.2.2. Các chiến lược kinh doanh

1.2.2.1. Chiến lược cạnh tranh tổng quát

Dựa trên lợi thế cạnh tranh và phạm vi cạnh tranh của doanh nghiệp, giáo sư kinh tế người Mỹ M. Porter đưa ra ba loại chiến lược cạnh tranh tổng quát ở cấp kinh doanh mà các doanh nghiệp có thể theo đuổi. Các chiến lược này được gọi là tổng quát vì tất cả các doanh nghiệp ở mọi ngành đều có thể sử dụng, không kể là ngành sản xuất, kinh doanh hay dịch vụ. Theo M. Porter có 2 loại lợi thế cạnh tranh cơ bản đó là: 1) Lợi thế về sản phẩm, dịch vụ có sự độc đáo, khác biệt mà đối thủ cạnh tranh không có; và 2) Lợi thế về chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh. Còn về phạm vi cạnh tranh, tùy theo năng lực doanh nghiệp có thể cạnh tranh ở phạm vi rộng (toàn bộ hoặc phần lớn các phân khúc thị trường) hoặc ở phạm vi hẹp (ở một hoặc một vài phân khúc thị trường cụ thể). Ba chiến lược cạnh tranh tổng quát của M. Porter là 1) Chiến lược khác biệt hoá (Differentiation), 2) Chiến lược chi phí thấp nhất trong ngành kinh doanh (Overall Cost Leadership), và 3) Chiến lược tập trung (Focus). Trong chiến lược tập trung doanh nghiệp cũng có thể chọn chiến lược tập trung dựa vào chi phí thấp hoặc khác biệt hóa, tùy theo năng lực cạnh tranh của mình (xem Hình 1.1).

Trên thực tế doanh nghiệp có thể theo đuổi một loại chiến lược cạnh tranh hoặc đồng thời cùng một lúc cả chiến lược khác biệt hoá và chiến lược chi phí thấp.

- Chiến lược chi phí thấp là chiến lược mà doanh nghiệp cạnh tranh trên phạm vi thị trường rộng và tạo ra lợi thế cạnh tranh nhờ chi phí thấp, sử dụng chi phí thấp để định giá dưới mức giá của các đối thủ cạnh tranh nhằm thu hút số đông khách hàng nhạy cảm với giá cả để gia tăng lợi nhuận.

- Chiến lược khác biệt hóa là chiến lược cạnh tranh trên phạm vi thị trường

rộng và tạo ra sản phẩm dịch vụ và các chương trình Marketing khác biệt rõ rệt so với đối thủ cạnh tranh nhằm thu hút khách hàng.

		Lợi thế cạnh tranh	
		Sản phẩm, dịch vụ riêng có, độc đáo	Chi phí thấp
Phạm vi cạnh tranh	Rộng	1. Khác biệt hóa	2. Chi phí thấp nhất
	Hẹp	3a. Tập trung dựa vào khác biệt hoá	3b. Tập trung dựa vào chi phí thấp

Hình 1.1: Các chiến lược cạnh tranh tổng quát của M. Porter

- Chiến lược tập trung cạnh tranh trên phạm vi thị trường hẹp (chỉ nhắm đến 1 hoặc 1 số phân khúc trên thị trường) và tạo ra lợi thế cạnh tranh nhờ chi phí thấp hoặc sản phẩm có sự khác biệt, độc đáo mà đối thủ cạnh tranh không có.

1.2.2.2. Chiến lược cạnh tranh theo vị trí thị phần trên thị trường

- Chiến lược dành cho các đơn vị kinh doanh dẫn đầu thị trường, bao gồm Chiến lược mở rộng tổng nhu cầu thị trường; Chiến lược bảo vệ thị phần và Chiến lược mở rộng thị phần

+ *Chiến lược mở rộng tổng nhu cầu thị trường*: Là việc khai thác tối đa khả năng tiêu thụ sản phẩm bằng các biện pháp như: Tìm kiếm khu vực địa lý mới, tìm kiếm khách hàng mới, phát triển công cụ mới hay khuyến khích sử dụng sản phẩm nhiều hơn...

+ *Chiến lược bảo vệ thị phần*: Các đơn vị dẫn đầu thị trường luôn bị đe dọa chiếm mất vị trí dẫn đầu, do đó cần phải có chiến lược để bảo vệ vị trí dẫn đầu của mình, đó là các chiến lược như: Phòng thủ vị trí bằng cách luôn rà soát để có

những chiến lược bảo vệ vị trí của mình, thường dùng các giải pháp như luôn chinh đón các hoạt động để giữ được chi phí thấp, dịch vụ hoàn hảo,... nhằm giữ chân khách hàng; đa dạng hóa sản phẩm để tăng thêm sự lựa chọn cho khách hàng hay đổi mới liên tục nhằm tăng các giá trị gia tăng cho khách hàng,...

+ *Chiến lược mở rộng thị phần*: Các đơn vị dẫn đầu thị trường luôn có lợi thế để mở rộng thị phần bằng cách thu tóm, mua lại các đơn vị đối thủ nhỏ, tấn công các đối thủ cạnh tranh yếu.

- Chiến lược cạnh tranh dành cho các đơn vị kinh doanh thách thức thị trường: Thường được sử dụng cho các đơn vị đứng thứ hai, ba, bốn,... trên thị trường nhưng có tiềm lực mạnh có thể tấn công đơn vị dẫn đầu và các đơn vị khác để gia tăng thị phần, để thực hiện cần phải xác định rõ mục tiêu, đối thủ cạnh tranh và lựa chọn chiến lược tấn công thích hợp, có thể là các chiến lược như tấn công phía trước, tấn công bên sườn, tấn công đường vòng,....

- Các chiến lược dành cho các đơn vị theo sau thị trường: Đó là các đơn vị yếu không đủ sức để đương đầu với các đơn vị mạnh, do đó tìm cách tránh né đi theo sau các đơn vị mạnh. Các chiến lược có thể lựa chọn như: mô phỏng hoàn toàn, tức là bắt chước hoàn toàn các đơn vị mạnh; mô phỏng một phần, tức là chỉ bắt chước một phần và mô phỏng có cải tiến, tức là bắt chước và có cải tiến cho phù hợp với mình.

1.2.2.3. Chiến lược cạnh tranh theo cấu trúc ngành

Lý thuyết về quản trị chiến lược đã chỉ ra những nguyên tắc cơ bản trong chiến lược cạnh tranh theo cấu trúc của ngành mà doanh nghiệp đang hoạt động. Cụ thể là những chiến lược cạnh tranh thích hợp với những ngành có nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ (Fragmented Industries) hay những ngành chỉ có một vài doanh nghiệp lớn (Consolidated Industries).

- Chiến lược cạnh tranh trong những ngành có nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa. Những ngành có rào cản xâm nhập thấp sẽ có rất nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ. Do nhu cầu khách hàng có thể rất khác nhau nên mỗi phân khúc thị trường rất nhỏ. Hơn nữa, nhu cầu khách hàng có thể rất đặc biệt, chỉ cần lượng sản phẩm rất

nhỏ. Do vậy, doanh nghiệp không thể đạt được lợi thế kinh tế quy mô (*Economies of Scale*). Đây là một đặc điểm của hầu hết các doanh nghiệp trong ngành nhỏ, bất kể đó là doanh nghiệp sản xuất, thương mại, dịch vụ hay nghiên cứu.

Doanh nghiệp trong ngành nhỏ không chỉ có rất nhiều đối thủ cạnh tranh mà còn ở vị thế yếu trong quan hệ với người cung cấp hoặc với khách hàng. Vấn đề đặt ra là có chiến lược thích hợp, đối phó một cách hiệu quả. Trong nhiều trường hợp, chiến lược tập trung thường được sử dụng. Doanh nghiệp có thể chuyên môn hoá theo nhu cầu khách hàng, vùng địa lý, cho nên có rất nhiều doanh nghiệp hoạt động ở các vùng, hoặc phân khúc thị trường khác nhau. Tuy vậy, nếu vượt qua được những nhược điểm, hợp nhất những thị trường nhỏ thì vẫn có thể đạt được những ưu thế vốn có của chiến lược chi phí thấp hoặc khác biệt hoá trên diện rộng. Thiết lập mạng lưới phân phối rộng khắp sẽ tránh được chi phí vận tải cao, giảm chi phí tồn kho, đáp ứng tốt hơn yêu cầu của khách hàng. Mặt khác, hợp nhất những thị trường nhỏ sẽ giúp đạt được lợi thế nhờ quy mô, tăng cường thế mạnh trong quan hệ với người cung cấp. Nhờ đó, doanh nghiệp giảm được chi phí.

Hoặc doanh nghiệp với chiến lược khác biệt hoá cũng có thể thành công thông qua con đường nhượng quyền (*Franchising*), McDonald's Corp. là một ví dụ. Với phương cách chuyển nhượng đặc quyền, người sở hữu đồng thời là người quản lý. Điều đó là yếu tố quan trọng kích thích sự giám sát, điều hành chặt chẽ, bảo đảm tiêu chuẩn và chất lượng sản phẩm luôn ở mức cao, đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng. Với chiến lược khác biệt hoá, điều này là đặc biệt quan trọng, bởi lẽ duy trì tính độc đáo duy nhất của sản phẩm là vấn đề sống còn. Chuyển nhượng đặc quyền giải quyết được những khó khăn về điều hành, giám sát hoạt động, giảm nhẹ gánh nặng tài chính, giúp doanh nghiệp tăng trưởng nhanh. Hơn nữa, doanh nghiệp còn đạt được lợi thế nhờ quy mô trong quảng cáo, quản lý, và phân phối.

Tóm lại, trong những ngành nhỏ, doanh nghiệp có thể thực hiện cả ba chiến lược: tập trung, chi phí thấp, và khác biệt hoá. Xu hướng hiện nay là hợp nhất những thị trường nhỏ thông qua phương cách chuyển nhượng đặc quyền, phát triển hệ thống cửa hàng đại lý, nhằm vượt qua những hạn chế của nó.

- Chiến lược cạnh tranh trong những ngành chỉ có một vài doanh nghiệp lớn. Trong những ngành chỉ có một vài doanh nghiệp lớn, cấu trúc cạnh tranh trong ngành được xác định thông qua cơ chế "phản ứng thị trường" (*Market Signaling*). Đó chính là quá trình các doanh nghiệp thể hiện phản ứng của mình trước các phản ứng cạnh tranh của các đối thủ. Chẳng hạn, nếu một doanh nghiệp cạnh tranh bằng cách giảm giá, thì các doanh nghiệp khác sẽ phản ứng bằng cách giảm giá theo; hoặc một doanh nghiệp khác biệt hoá dự định thực hiện thu hút khách hàng bằng cách kéo dài thời gian bảo hành sản phẩm, các đối thủ cạnh tranh khác cũng sẽ phản ứng theo cách tương tự, nhằm duy trì vị thế cạnh tranh như cũ.

Do vậy, việc xây dựng "luật chơi" giữa các đối thủ cạnh tranh, với người cung cấp và khách hàng là yếu tố quan trọng của chiến lược cạnh tranh trong những ngành lớn. Chẳng hạn, do chỉ có một số ít doanh nghiệp nên người cung cấp không có vị thế mạnh tuyệt đối. Hoặc trong cạnh tranh, các doanh nghiệp luôn tránh đối đầu trực tiếp với nhau. Ở đây, sẽ xuất hiện vai trò của người định giá (*Price Leadership*) - định ra giá "tiêu chuẩn" của sản phẩm và các doanh nghiệp khác sẽ đi theo, tránh được chiến tranh giá cả.

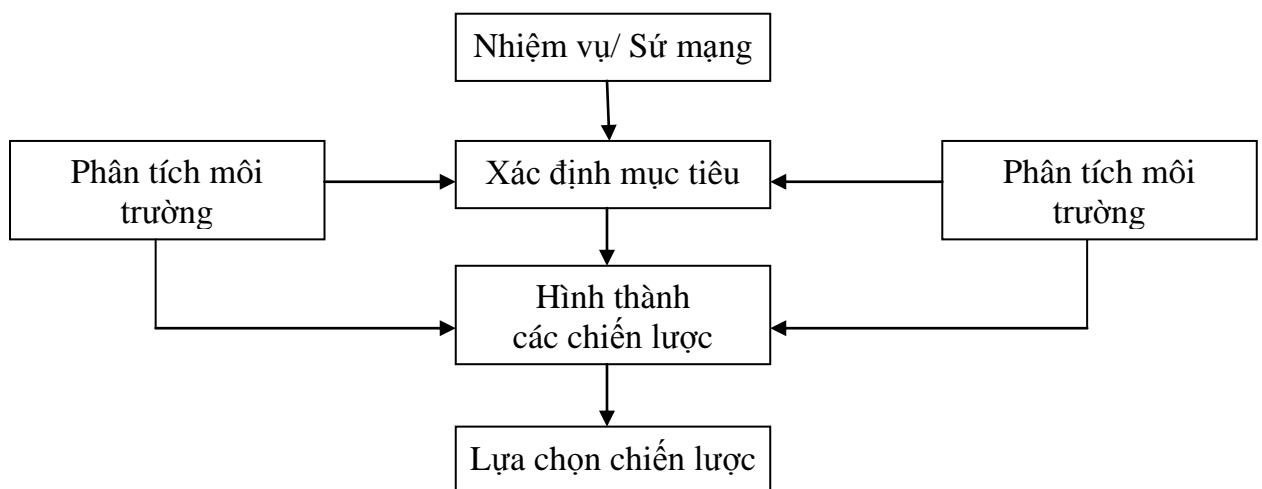
Không đối đầu về giá, sự cạnh tranh sẽ ở khía cạnh khác biệt hoá với các tính năng độc đáo của sản phẩm hoặc sự hấp dẫn của các chương trình khuyến mại. Điều đó hạn chế đến mức thấp nhất sự cạnh tranh về giá cả, gây ảnh hưởng xấu đến tất cả các doanh nghiệp. Bên cạnh đó, để ngăn chặn sự xâm nhập của các đối thủ tiềm năng ngoài ngành, các doanh nghiệp trong ngành sẽ xấp sếp, cố gắng thoả mãn nhu cầu khách hàng ở tất cả các phân khúc thị trường.

Tóm lại, trong những ngành lớn, vấn đề là tạo ra một môi trường cạnh tranh sao cho các doanh nghiệp có thể thực hiện chiến lược "giữ vững và duy trì" hoặc chiến lược "lợi nhuận" đã nói ở phần trước. Nói chung, mục tiêu là ổn định sự cạnh tranh trong ngành nhằm tăng cường lợi nhuận. Ở đây, vai trò của "người định giá" và "luật chơi" không đối đầu về giá, chú trọng khác biệt hoá sản phẩm là rất quan trọng. Tất nhiên, các yếu tố như cạnh tranh từ bên ngoài, công nghệ hoặc thị hiếu

khách hàng thay đổi có thể làm ngành biến động, mất đi sự ổn định - các doanh nghiệp sẽ phải cạnh tranh, xác định vị thế trong môi trường cạnh tranh mới.

1.3. Quy trình hoạch định chiến lược kinh doanh

Các công việc hoạch định chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp được thực hiện theo một quá trình. Quá trình này có thể khái quát thành 6 bước (xem Hình 1.2).



Hình 1.2: Quy trình xây dựng chiến lược

1.3.1. Sứ mạng và mục tiêu

Mỗi doanh nghiệp đều có nhiệm vụ hay sứ mạng nhất định, tất cả các hoạt động của doanh nghiệp đều phải hướng đến nhiệm vụ đó, làm định hướng cho việc xây dựng chiến lược phát triển phát triển nguồn nhân lực.

Sứ mạng của doanh nghiệp là một khái niệm dùng để chỉ mục đích của doanh nghiệp, lý do và ý nghĩa của sự ra đời và tồn tại của nó. Sứ mạng của doanh nghiệp chính là bản tuyên ngôn của doanh nghiệp đối với xã hội, nó chứng minh tính hữu ích của doanh nghiệp đối với xã hội. Thực chất bản tuyên bố về sứ mạng của doanh nghiệp tập trung làm sáng tỏ một vấn đề hết sức quan trọng: “công việc

kinh doanh của doanh nghiệp nhằm mục đích gì”? Phạm vi của bản tuyên bố về sứ mạng thường liên quan đến sản phẩm, thị trường khách hàng công nghệ và những triết lý của doanh nghiệp theo đuổi. Như vậy có thể nói chính bản tuyên bố về sứ mạng cho thấy ý nghĩa tồn tại của một tổ chức, những cái mà họ muốn trở thành, những khách hàng mà họ muốn phục vụ, những phương thức mà họ hoạt động.

Việc xác định một bản tuyên bố về sứ mạng đúng đắn đóng vai trò rất quan trọng cho sự thành công của tổ chức. Trước hết, nó tạo cơ sở quan trọng cho việc lựa chọn đúng đắn các mục tiêu và các chiến lược của doanh nghiệp; mặt khác nó có tác dụng tạo lập và củng cố hình ảnh của doanh nghiệp trước công chúng xã hội, cũng như tạo ra sự hấp dẫn đối với các đối tượng hữu quan (khách hàng cổ đông, những nhà cung cấp, ngân hàng, các nhà chức trách...)

Việc xác lập bản tuyên bố về sứ mạng cho doanh nghiệp là một quá trình không phải chỉ xảy ra một lần rồi kết thúc, mà là một quá trình phải tiến hành thường xuyên và liên tục trong suốt quá trình quản trị chiến lược. Trong tiến trình xác lập bản tuyên bố về sứ mạng, bước đầu tiên là các nhà quản trị phải hình thành các ý tưởng ban đầu về sứ mạng của tổ chức mình, điều này sẽ làm cơ sở cho việc phân tích môi trường trong bước hai được trọng tâm và có kết quả hơn. Kết quả của việc phân tích môi trường sẽ làm cơ sở cho việc xem xét lại ý tưởng ban đầu về sứ mạng. Đến đây các nhà chiến lược bước đầu có thể trả lời về công việc kinh doanh của chúng ta là gì. Trong quá trình thực hiện sứ mạng, doanh nghiệp cần phải xem xét lại và có thể thực hiện sự điều chỉnh, khi cần, cho phù hợp với thực tiễn

Mục tiêu được phát triển từ sứ mạng, nhưng riêng biệt và cụ thể hơn, nó xác định những kết quả mà doanh nghiệp mong muốn đạt được sau một thời gian nhất định. Mục tiêu là những trạng thái, những cột mốc, những tiêu đích cụ thể mà doanh nghiệp muốn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định. Nó có thể được cụ thể thành những chỉ tiêu về mức lợi nhuận, năng suất, vị thế cạnh tranh, phát triển nhân viên, quan hệ lao động, vị trí dẫn đầu về công nghệ, trách nhiệm xã hội...

Trong quản trị các doanh nghiệp, việc xác lập đúng đắn hệ thống mục tiêu đóng một vai trò quan trọng.

Trước hết, mục tiêu là phương tiện để thực hiện mục đích của doanh nghiệp. Thông qua việc xác định và thực hiện một cách có hiệu quả mục tiêu trong từng giai đoạn sẽ giúp doanh nghiệp đạt được mục đích lâu dài của mình.

Thứ hai, việc xác định cụ thể các mục tiêu của doanh nghiệp mình trong từng giai đoạn sẽ giúp các nhà quản trị nhận dạng các ưu tiên. Những hoạt động nào gắn với mục tiêu và có tầm quan trọng đối với việc thực hiện mục tiêu sẽ được ưu tiên thực hiện và phân bổ nguồn lực.

Thứ ba, mục tiêu đóng vai trò là tiêu chuẩn cho việc thực hiện, là cơ sở cho việc thực hiện các kế hoạch hoạt động, tổ chức thực hiện, kiểm tra và đánh giá các hoạt động.

Thứ tư, mục tiêu được thiết lập một cách hợp lý sẽ làm hấp dẫn các đối tượng hữu quan (khách hàng, cổ đông, công nhân viên chức,...).

1.3.2. Phân tích môi trường

Môi trường hoạt động của doanh nghiệp là những yếu tố, những lực lượng, những thể chế... nằm bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Môi trường của doanh nghiệp bao gồm môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

1.3.2.1. Phân tích môi trường bên ngoài

Các yếu tố môi trường bên ngoài chính là các yếu tố khách quan, có ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm cả các yếu tố có tác động tích cực và tiêu cực. Có thể nói, phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài chính là phân tích cơ hội và nguy cơ của doanh nghiệp. Môi trường các yếu tố bên ngoài có thể phân ra thành hai loại là môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

Các yếu tố môi trường vĩ mô: bao gồm các yếu tố như nhân khẩu học, kinh tế, chính trị - pháp luật, văn hóa xã hội, công nghệ...

- ***Yếu tố kinh tế:*** Bao gồm các yếu tố như tốc độ tăng trưởng và sự ổn định của nền kinh tế, sức mua, sự ổn định của giá cả, tiền tệ, lạm phát, tỷ giá hối đoái...tất cả các yếu tố này đều ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Những biến động của các yếu tố kinh tế có thể tạo ra cơ hội và cả những thách thức với doanh nghiệp. Khi phân tích, dự báo sự biến động của các yếu tố kinh tế, để đưa ra kết luận đúng, các doanh nghiệp cần dựa vào một số căn cứ quan trọng: các số liệu tổng hợp của kì trước, các diễn biến thực tế của kì nghiên cứu, các dự báo của nhà kinh tế lớn...

- ***Nhân khẩu học:*** quy mô dân số và tỷ lệ tăng dân số hàng năm, cơ cấu dân số theo giới tính, độ tuổi, quy mô gia đình, thu nhập bình quân người hay hộ gia đình, vấn đề di chuyển lao động, trình độ dân trí. Nó làm ảnh hưởng trực tiếp đến lực lượng lao động, tăng thị trường và nhiều kênh tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ, tác động đến chiến lược của doanh nghiệp.

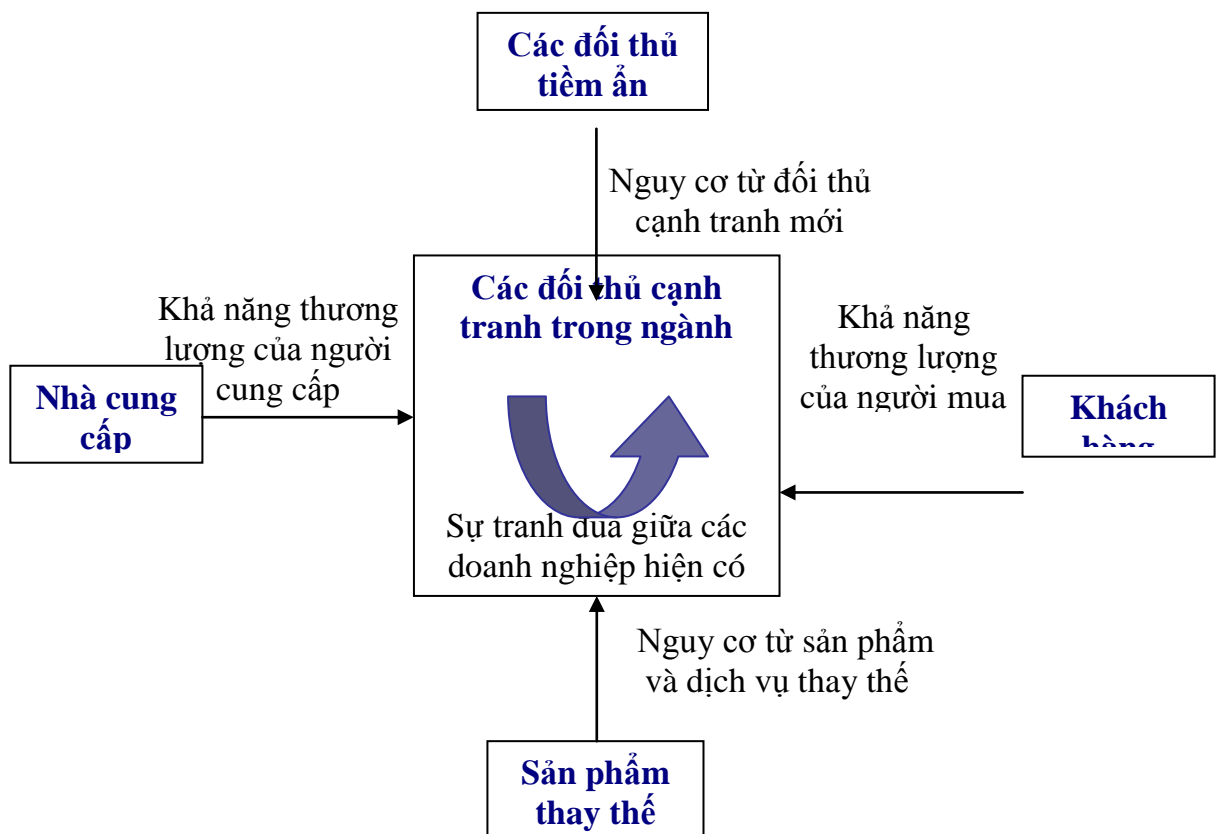
- ***Chính trị pháp luật:*** gồm các yếu tố chính phủ, hệ thống pháp luật, xu hướng chính trị...các nhân tố này ngày càng ảnh hưởng lớn đến hoạt động của doanh nghiệp. Sự ổn định về chính trị, nhất quán về quan điểm, chính sách lớn luôn là sự hấp dẫn của các nhà đầu tư.Trong xu thế toàn cầu hiện nay, mối liên hệ giữa chính trị và kinh doanh không chỉ diễn ra trên bình diện quốc gia mà còn thể hiện trong các quan hệ quốc tế. Để đưa ra được những quyết định hợp lí trong quản trị doanh nghiệp, cần phải phân tích, dự báo sự thay đổi của môi trường trong từng giai đoạn phát triển.

- ***Văn hóa xã hội:*** ảnh hưởng sâu sắc đến hoạt động quản trị và kinh doanh của một doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải phân tích các yếu tố văn hóa, xã hội nhằm nhận biết các cơ hội và nguy cơ có thể xảy ra. Mỗi một sự thay đổi của các lực lượng văn hóa có thể tạo ra một ngành kinh doanh mới nhưng cũng có thể xóa đi một ngành kinh doanh.

- ***Khoa học kỹ thuật:*** đây là nhân tố ảnh hưởng mạnh, trực tiếp đến doanh

ng nghiệp. Các yếu tố công nghệ thường biểu hiện như phương pháp sản xuất mới, kĩ thuật mới, vật liệu mới, thiết bị sản xuất, các bí quyết, các phát minh, phần mềm ứng dụng... Khi công nghệ phát triển, các doanh nghiệp có điều kiện ứng dụng các thành tựu của công nghệ để tạo ra sản phẩm, dịch vụ có chất lượng cao hơn nhằm phát triển kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh. Tuy vậy, nó cũng mang lại cho doanh nghiệp nguy cơ tụt hậu, giảm năng lực cạnh tranh nếu doanh nghiệp không đổi mới công nghệ kịp thời.

Các yếu tố môi trường vi mô: Theo mô hình năm cạnh tranh của Porter doanh nghiệp luôn phải chịu năm áp lực cạnh tranh, bao gồm: áp lực cạnh tranh từ các đối thủ hiện tại trong ngành; áp lực cạnh tranh từ các đối thủ mới; áp lực từ khách hàng; áp lực từ nhà cung cấp và áp lực từ sản phẩm hay dịch vụ thay thế (xem Hình 1.3).



Hình 1.3: Mô hình 5 lực cạnh tranh của Porter

- **Khách hàng:** Khách hàng là một phần của doanh nghiệp, do đó khách hàng trung thành là một lợi thế rất lớn của doanh nghiệp. Sự trung thành của khách hàng được tạo dựng bởi sự thỏa mãn những nhu cầu mà doanh nghiệp mang đến cho họ được thỏa mãn tốt hơn. Người mua tranh đua với ngành bằng cách ép giá giảm xuống, hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn và làm nhiều công việc dịch vụ hơn. Tất cả đều làm tổn hao mức lợi nhuận của ngành. Khách hàng luôn đòi hỏi doanh nghiệp phải đáp ứng tốt nhất các nhu cầu của mình cả về sản phẩm lẫn giá cả, vì vậy họ luôn mặc cả với doanh nghiệp để sao cho nhận được sản phẩm tốt nhất với chi phí thấp nhất. Do đó doanh nghiệp luôn phải chịu áp lực từ khả năng thương lượng của các khách hàng.

- **Nhà cung cấp:** Đây là những người cung cấp những yếu tố đầu vào cho doanh nghiệp. Nó không chỉ giới hạn trong các nhà cung cấp vật tư, máy móc thiết bị, điện, nước... mà còn kể cả những người cung cấp sức lao động, cung cấp tài chính... Nếu quá trình cung cấp các đầu vào của doanh nghiệp bị trục trặc thì ảnh hưởng lớn đến quá trình sản xuất kinh doanh của họ. Các nhà cung cấp có thể gây áp lực đối với hoạt động doanh nghiệp. Đó chính là áp lực đầu vào, để tiến hành kinh doanh doanh nghiệp luôn phải cần đến nguyên vật liệu, dịch vụ từ các nhà cung cấp. Do đó trong hoạch định chiến lược, các doanh nghiệp cần phải phân tích các yếu tố về nhà cung cấp như tình trạng độc quyền của người cung cấp, tính khan hiếm của sản phẩm cung cấp, mức giá và chất lượng sản phẩm và dịch vụ cung ứng, tính đáp ứng kịp thời và đúng hạn... Vì vậy các doanh nghiệp phải hiểu biết, quan tâm và xây dựng mối quan hệ bền vững với các nhà cung cấp của mình.

- **Đối thủ hiện tại:** Trong các ngành kinh doanh luôn tồn tại nhiều doanh nghiệp cùng kinh doanh các sản phẩm cùng loại, để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp này luôn tìm cách tạo lợi thế cho mình để chiếm vị thế giữa các đối thủ cạnh tranh, do đó một doanh nghiệp luôn phải chịu áp lực cạnh tranh từ các đối thủ hiện tại. Đây là một áp lực thường xuyên và đe dọa trực tiếp các doanh nghiệp, khi áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng tăng lên thì càng đe dọa về vị trí và sự tồn tại của các doanh nghiệp. Tính chất và cường độ của cuộc

cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện tại trong ngành phụ thuộc vào các yếu tố sau: 1) Cấu trúc cạnh tranh (biểu hiện số lượng đối thủ và mức độ chi phối thị trường của đối thủ); 2) Quy mô và tốc độ tăng trưởng của thị trường; 3) Rào cản ra khỏi ngành kinh doanh.

Các đối thủ thường dùng các chiến thuật thôn tính lẫn nhau như: Cạnh tranh về giá, quảng cáo, giới thiệu sản phẩm, hoặc chương trình hậu mãi sau bán hàng hay tăng cường chất lượng dịch vụ. Để được tồn tại trên thương trường, doanh nghiệp phải nhận định được tất cả đối thủ cạnh tranh và xác định cho được khả năng, ưu thế, khuyết điểm, mối đe dọa và mục tiêu chiến lược của họ.

- **Các đối thủ tiềm năng:** Đây là những tổ chức có khả năng ra nhập vào ngành, đem đến công xuất sản xuất mới cho ngành, mong muốn có được thị phần. Mức độ cạnh tranh trong tương lai bị chi phối bởi nguy cơ xâm nhập của những nhà cạnh tranh tiềm năng. Nguy cơ xâm nhập vào một ngành phụ thuộc vào mức độ hấp dẫn của ngành và các rào cản xâm nhập ngành. *Mức độ hấp dẫn của ngành* phụ thuộc vào mức tăng trưởng thị trường, mức độ cạnh tranh hiện tại, hiệu quả kinh doanh của ngành... Còn *rào cản xâm nhập ngành có thể* chia ba nguồn rào cản chính là: 1) Sự trung thành của khách hàng đối với sản phẩm của doanh nghiệp; 2) Lợi thế tuyệt đối về chi phí; 3) Lợi thế kinh tế theo quy mô.

- **Sản phẩm, dịch vụ thay thế:** Xét trên diện rộng, các doanh nghiệp trong một ngành phải cạnh tranh với các doanh nghiệp ở các ngành khác có sản phẩm có thể thay thế các sản phẩm của ngành. Sản phẩm thay thế là những sản phẩm phục vụ những nhu cầu tương tự của người tiêu dùng. Mức độ đe dọa của sản phẩm thay thế phụ thuộc vào mức độ cạnh tranh của sản phẩm thay thế. Các yếu tố tạo ra sự cạnh tranh của sản phẩm thay thế bao gồm: 1) Sự sẵn có của sản phẩm/dịch vụ thay thế; 2) Chi phí chuyển đổi của người tiêu dùng sang sản phẩm thay thế thấp; 3) Người cung cấp sản phẩm thay thế đang cạnh tranh mạnh và hướng sang cạnh tranh sản phẩm của ngành; 4) Người mua không đạt được lợi ích từ sản phẩm của ngành và chỉ số “giá trị - giá cả” của sản phẩm thay thế cao.

1.3.2.2. Phân tích môi trường bên trong

Các yếu tố môi trường bên trong chính là các yếu tố chủ quan, có ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm cả các yếu tố có tác động tích cực và tiêu cực. Có thể nói, phân tích các yếu tố môi trường bên trong chính là phân tích điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp. Qua phân tích môi trường nội bộ trong mỗi doanh nghiệp giúp xác định điểm mạnh và yếu, từ đó nhà quản trị có thể thiết lập những mục tiêu và chiến lược phù hợp nhằm tận dụng những điểm mạnh và khắc phục những điểm yếu bên trong của doanh nghiệp.

Tất cả các doanh nghiệp nào đều có những điểm mạnh và điểm yếu trong các lĩnh vực sản xuất kinh doanh của mình. Phân tích đánh giá môi trường bên trong của doanh nghiệp là việc xem xét đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu trong các mối quan hệ giữa các bộ phận chức năng của doanh nghiệp, bao gồm: tổ chức, nguồn nhân lực, tình hình tài chính, hoạt động marketing, chất lượng hàng hóa dịch vụ, nghiên cứu và phát triển, hoạt động thông tin...

- *Tổ chức, nguồn nhân lực*: nguồn nhân lực bao gồm các nhà quản trị các cấp và người thừa hành trong doanh nghiệp. Phân tích nguồn nhân lực nhằm giúp cho doanh nghiệp đánh giá kịp thời các điểm mạnh và điểm yếu của các thành viên trong tổ chức, trong từng bộ phận chức năng so với yêu cầu công việc để từ đó có kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, sắp xếp, đào tạo và sử dụng hợp lý các nguồn lực, giúp doanh nghiệp đảm bảo sự thành công của các chiến lược đề ra.

- *Tình hình tài chính*: liên quan đến việc sử dụng các nguồn lực vật chất trong doanh nghiệp ở từng thời kỳ, phân tích đánh giá hoạt động tài chính giúp doanh nghiệp kiểm soát được hoạt động tài chính tại doanh nghiệp. Các yếu tố tài chính như: Khả năng huy động vốn, nguồn vốn, tỷ lệ vốn vay và vốn chủ sở hữu, từ đó phục vụ cho các quyết định sản xuất kinh doanh. Đồng thời giúp doanh nghiệp nắm rõ được các chi phí nhằm tạo ra điểm mạnh cho doanh nghiệp.

- *Hoạt động Marketing*: hoạt động Marketing trong doanh nghiệp bao gồm: nghiên cứu thị trường để nhận dạng các cơ hội kinh doanh, hoạch định các chiến lược về phân phối sản phẩm, về giá cho phù hợp với thị trường mà doanh nghiệp

đang hướng đến, đồng thời là yếu tố chính tạo điều kiện cho cung và cầu trên thị trường gặp nhau, là yếu tố không thể thiếu trong hoạt động đẩy mạnh hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

- *Chất lượng hàng hóa, dịch vụ:* các nhà quản trị nhận diện mức độ đạt được về tiêu chuẩn chất lượng so với yêu cầu của thị trường và điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong ngành theo khu vực thị trường. Đây là cơ sở để gia tăng lợi thế cạnh tranh trên thị trường, nhất là trong bối cảnh cả thế giới đều quan tâm đến chất lượng cuộc sống của con người.

- *Hoạt động nghiên cứu và phát triển:* giúp doanh nghiệp ứng dụng có hiệu quả các công nghệ tiên tiến, tạo ra lợi thế cạnh tranh về phát triển sản xuất nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến quá trình sản xuất, giảm bớt chi phí.

- *Hoạt động thông tin:* phân tích hệ thống thông tin giúp đánh giá thông tin của doanh nghiệp hiện có đầy đủ không, thông tin thu thập được có chính xác và kịp thời giữa các bộ phận hay không, giúp doanh nghiệp có được những thông tin với độ chính xác cao, đầy đủ làm cơ sở xây dựng chiến lược đúng đắn.

1.3.3. Hình thành và lựa chọn chiến lược

Hình thành chiến lược là quá trình kết hợp các thông tin thu được từ việc phân tích môi trường bên trong bên ngoài để hình thành nên các phương án chiến lược. Trong giai đoạn này chúng ta chọn một trong những ma trận như SWOT, BCG, IE, SPACE..... Trong nghiên cứu này tác giả chọn ma trận SWOT

Sau khi hình thành các phương án chiến lược, trong điều kiện nguồn lực hạn chế, doanh nghiệp phải biết lựa chọn chiến lược có độ hấp dẫn nhất. Quá trình lựa chọn chiến lược, doanh nghiệp phải xem xét đến nhiều yếu tố: khách quan và chủ quan, nhưng cuối cùng chiến lược được lựa chọn phải đạt yêu cầu là thực hiện được mục tiêu của tổ chức. Trong giai đoạn này người ta thường sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có khả năng định lượng QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) để lựa chọn. Ma trận này sử dụng thông tin nhập vào để đánh giá khách quan các chiến lược đã hình thành từ đó chọn ra chiến lược phù hợp nhất.

1.4. Các công cụ để hoạch định chiến lược

1.4.1. Ma trận EFE

Ma trận EFE (External Factor Evaluative) là ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài có ảnh hưởng đến hoạt động của Doanh nghiệp, bao gồm các yếu tố cơ hội và các yếu tố đe dọa đến Doanh nghiệp (xem Bảng 1.1). Cách xây dựng ma trận như sau:

Bước 1: Lập danh mục khoảng từ 10 đến 20 yếu tố cơ hội và nguy cơ chủ yếu có vai trò quyết định đối với sự thành công của doanh nghiệp như đã nhận diện trong quá trình kiểm tra các yếu tố từ bên ngoài.

Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (rất không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của yếu tố đó đối với sự thành công trong ngành kinh doanh của doanh nghiệp, tổng số tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1,0.

Bảng 1.1: Mô hình ma trận EFE

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Liệt kê những cơ hội và nguy cơ			
2				
3				
....				
TỔNG CỘNG		1.0		

Bước 3: Phân loại từ 1 đến 4 cho từng yếu tố quyết định sự thành công cho thấy cách thức mà nó đem lại các cơ hội hoặc nguy cơ đến các chiến lược của doanh nghiệp, trong đó 4 là ảnh hưởng tốt, 3 là ảnh hưởng khá tốt (đây là các cơ hội), 2 phản ứng là ảnh hưởng xấu, 1 là ảnh hưởng rất xấu (đây là các nguy cơ).

Bước 4: Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố (ở bước 2) với giá trị phân loại của nó (ở bước 3) để xác định số điểm về tầm quan trọng của từng yếu tố.

Bước 5: Cộng tất cả các số điểm về tầm quan trọng các yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng của ma trận cho doanh nghiệp.

Tổng số điểm của ma trận không phụ thuộc vào số lượng các yếu tố có trong ma trận, cao nhất là 4 điểm, thấp nhất là 1 điểm, điểm trung bình là 2,5. Nếu tổng số điểm trên 2,5 thì các điều kiện môi trường bên ngoài ảnh hưởng rất tốt đối với chiến lược của doanh nghiệp hay nói các khác môi trường bên ngoài đem lại nhiều cơ hội hơn nguy cơ. Ngược lại nếu tổng số điểm dưới 2,5 điểm thì các điều kiện môi trường bên ngoài ảnh hưởng rất xấu đối với chiến lược của doanh nghiệp hay nói các khác môi trường bên ngoài đem lại nhiều nguy cơ hơn cơ hội.

1.4.2. Ma trận IFE

Ma trận IFE (Internal Factor Evaluative) là ma trận đánh giá các yếu tố bên trong có ảnh hưởng đến hoạt động của Doanh nghiệp. Công cụ hình thành chiến lược này tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và yếu quan trọng của các bộ phận kinh doanh chức năng và nó cũng cung cấp cơ sở để xác định và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này (xem Bảng 1.2). Ma trận IFE có thể được phát triển theo 5 bước:

Bảng 1.2: Mô hình ma trận IFE

STT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Liệt kê những điểm mạnh và điểm yếu			
2				
3				
....				
TỔNG CỘNG		1.0		

Bước 1: Lập danh mục khoảng từ 10 đến 20 yếu tố bao gồm những điểm mạnh và điểm yếu ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của doanh nghiệp.

Bước 2: Ấn định tầm quan trọng từ 0,0 (rất không quan trọng) đến 1,0 (quan trọng nhất) cho mỗi yếu tố. Tầm quan trọng được ấn định cho mỗi yếu tố nhất định cho thấy tầm quan trọng tương đối của yếu tố đó đối với sự thành công của doanh nghiệp. Tổng cộng của tất cả các mức độ quan trọng này phải bằng 1,0.

Bước 3: Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố. Theo đó, phân loại bằng 1 cho các yếu tố là điểm rất yếu lớn nhất, điểm 2 cho các yếu tố là điểm yếu nhỏ nhất; điểm mạnh nhỏ nhất phân loại bằng 3 và điểm mạnh lớn nhất phân loại bằng 4. Như vậy sự phân loại này dựa trên cơ sở doanh nghiệp, trong khi mức độ quan trọng ở bước 2 dựa trên cơ sở ngành.

Bước 4: Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố (ở bước 2) với giá trị phân loại của nó (ở bước 3) để xác định số điểm về tầm quan trọng của từng yếu tố.

Bước 5: Cộng tất cả số điểm quan trọng của tất cả các yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng của ma trận.

Tổng số điểm của ma trận nằm trong khoảng từ 1 điểm đến 4 điểm, sẽ không phụ thuộc vào số lượng các yếu tố trong ma trận. Nếu tổng số điểm dưới 2,5 điểm cho thấy doanh nghiệp yếu về nội bộ, còn nếu tổng số điểm trên 2,5 điểm doanh nghiệp mạnh về nội bộ.

1.4.3. Ma trận SWOT

Ma trận SWOT được sử dụng để liệt kê tất cả các cơ hội, các nguy cơ từ môi trường bên ngoài và các điểm mạnh, điểm yếu trong nội bộ doanh nghiệp, theo thứ tự và vị trí thích hợp. Căn cứ vào mối quan hệ giữa các yếu tố, các nhà phân tích sẽ tiến hành lựa chọn những chiến lược phù hợp. Tùy theo lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp mà nhà quản trị sẽ sử dụng một hoặc nhiều ma trận SWOT để tiến hành phân tích và lựa chọn giải pháp (xem Bảng 1.2). Để lập được một ma trận

SWOT, phải trải qua các bước sau đây:

Bảng 1.3: Mô hình Ma trận SWOT

Ma Trận SWOT	O: Liệt kê những cơ hội chủ yếu - - -	T: Liệt kê những đe dọa chủ yếu - - -
S: Liệt kê những điểm mạnh chủ yếu - - -	S-O: Các chiến lược kết hợp điểm mạnh để tận dụng cơ hội: 1. 2. 3.	S-T: Các chiến lược kết hợp điểm mạnh để hạn chế và né tránh đe dọa: 1. 2. 3.
W: liệt kê những điểm yếu chủ yếu - - -	W-O: Các chiến lược kết hợp khắc phục điểm yếu để tận dụng cơ hội: 1. 2. 3.	W-T: các chiến lược kết hợp khắc phục điểm yếu để né tránh đe dọa: 1. 2. 3.

Bước 1: Liệt kê các cơ hội và các mối đe dọa quan trọng và từ môi trường bên ngoài của doanh nghiệp.

Bước 2: Liệt kê các điểm mạnh và những điểm yếu chủ yếu từ môi trường bên trong của doanh nghiệp.

Bước 3: Kết hợp điểm mạnh, điểm yếu với cơ hội, đe dọa để đưa ra 4 nhóm chiến lược cơ bản:

S-O: Các chiến lược này dựa trên điểm mạnh của doanh nghiệp để khai thác các cơ hội bên ngoài.

S-T: Các chiến lược này dựa trên điểm mạnh của doanh nghiệp để ngăn chặn hoặc hạn chế các nguy cơ từ bên ngoài.

W-O: Các chiến lược này giảm điểm yếu bên trong nội bộ để tận dụng các cơ hội từ bên ngoài.

W-T: Các chiến lược này giảm điểm yếu bên trong nội bộ để ngăn chặn

hoặc hạn chế các nguy cơ bên ngoài.

Bước 4: Tổng hợp thành chiến lược tổng quát từ các chiến lược được hình thành của SO, ST, WO, WT theo nguyên tắc phát huy điểm mạnh, cải thiện điểm yếu để tận dụng các cơ hội và né tránh các nguy cơ.

1.4.4. Ma trận QSPM

Ma trận QSPM là loại công cụ dùng để định lượng lại các thông tin đã được phân tích ở các giai đoạn đầu từ đó cho phép nhà quản trị lựa chọn được chiến lược tối ưu (xem Bảng 1.4). Ma trận QSPM được xây dựng qua 6 bước căn bản:

Bảng 1.4 : Mô hình Ma trận QSPM

Yếu tố quan trọng	Chiến lược có thay thế				
	Phân loại	Chiến lược 1		Chiến lược 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
1.					
2.					
3.					
...					
Các yếu tố bên ngoài					
1.					
2.					
3.					
...					
TỔNG					

Bước 1: Liệt kê các cơ hội/ mối đe dọa lớn từ bên ngoài và các điểm yếu/ điểm mạnh quan trọng ở bên trong doanh nghiệp.

Bước 2: Phân loại cho mỗi yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài, sự phân loại này giống như trong ma trận EFE, ma trận IFE.

Bước 3: Xác định các chiến lược có thể thay thế mà doanh nghiệp nên xem

xét để thực hiện.

Bước 4: Xác định số điểm hấp dẫn theo từng chiến lược. Số điểm hấp dẫn biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với các chiến lược khác, thang điểm đánh giá từ 1 đến 4: 1 là không hấp dẫn, 2 là ít hấp dẫn, 3 là khá hấp dẫn, 4 là rất hấp dẫn.

Bước 5: Tính tổng số điểm hấp dẫn, đây là kết quả của việc nhân số điểm phân loại (bước 2) với số điểm hấp dẫn (bước 4) trong mỗi hàng. Tổng số điểm hấp dẫn càng cao thì chiến lược càng hấp dẫn.

Bước 6: Cộng các số điểm hấp dẫn. Đó là phép cộng của tổng số điểm hấp dẫn trong cột chiến lược của ma trận QSPM. Mức độ chênh lệch giữa cộng tổng số điểm hấp dẫn trong một nhóm chiến lược thì số điểm càng cao biểu thị chiến lược càng hấp dẫn.

1.5. Tóm tắt chương 1

Chương 1 tác giả đã hệ thống những lý luận về hoạch định chiến lược qua các nội dung như: khái niệm và vai trò của chiến lược, các cấp chiến lược và các chiến lược kinh doanh; quy trình hoạch định chiến lược và các công cụ hoạch định chiến lược kinh doanh. Theo đó, chiến lược được hiểu là chiến lược là những định hướng một cách bài bản cho những bước đi của công ty từ hiện tại hướng tới tương lai, ở đó tổ chức phải giành được lợi thế cạnh tranh thông qua việc kết hợp các nguồn lực trong một môi trường nhiều thử thách, nhằm thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của thị trường và đáp ứng mong muốn của các tác nhân có liên quan đến tổ chức. Chiến lược kinh doanh đóng vai trò quan trọng đối với tất cả các doanh nghiệp, đặc biệt trong giai đoạn kinh doanh toàn cầu với sự cạnh tranh khốc liệt. Chiến lược kinh doanh giúp cho doanh nghiệp thấy rõ những cơ hội và nguy cơ xảy ra trong hiện tại cũng như trong tương lai. Từ đó, dựa vào những tiềm lực của doanh nghiệp để đối phó với những tình huống bất trắc của thị trường.

Trong một tổ chức, quản trị chiến lược có thể tiến hành ở 3 cấp cơ bản: cấp công ty, cấp đơn vị kinh doanh và cấp bộ phận chức năng. Chiến lược kinh doanh được biểu hiện chủ yếu qua chiến lược cạnh tranh. Theo M. Porter có 3 loại chiến lược cạnh tranh tổng quát của là 1) Chiến lược khác biệt hoá, 2) Chiến lược chi phí thấp nhất trong ngành kinh doanh, và 3) Chiến lược tập trung. Ngoài ra chiến lược cạnh tranh có thể tiếp cận *theo* vị trí thị phần trên thị trường và theo cấu trúc ngành.

Cho dù tiếp cận ở góc độ nào thì tiến trình hoạch định chiến lược đều có các giai đoạn cơ bản là: 1) phân tích môi trường (bên ngoài, bên trong), 2) Xác định sứ mạng và mục tiêu, 3) Phân tích và hình thành chiến lược; 4) Lựa chọn chiến lược phù hợp và đề ra các giải pháp thực hiện chiến lược.

Để hoạch định chiến lược, doanh nghiệp có thể sử dụng các công cụ hỗ trợ như ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE), ma trận hình thành chiến lược (SWOT), ma trận lựa chọn chiến lược (QSPM).

Những lý luận về hoạch định chiến lược kinh doanh trên đây là cơ sở cho việc phân tích môi trường hoạt động của Công ty cổ phần Đồng tâm Long an ở Chương 2 và đề ra chiến lược kinh doanh cho Công ty đến năm 2020 ở chương 3.

Chương 2: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐỒNG TÂM

2.1. Giới thiệu về Công ty cổ phần Đồng Tâm

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Thương hiệu Đồng Tâm đã có mặt tại thị trường Việt Nam từ năm 1969 với dòng sản phẩm đầu tay là Gạch Bông thủ công truyền thống. Qua 43 năm xây dựng và phát triển, từ một cơ sở gạch bông đầu tiên với vài chục nhân viên đến nay Đồng Tâm đã có một hệ thống gồm 6 nhà máy sản xuất gạch men, granite, ngói màu, sơn nước, bột trét tường, thiết bị vệ sinh, Cửa nhựa PVC và mạng lưới trung tâm tư vấn, giới thiệu và phân phối sản phẩm được phân bố trên toàn quốc và cả thị trường nước ngoài. Chặng đường phát triển của CTCP ĐT có thể được tóm tắt như sau:

- Ngày 25/06/1969 là cột mốc ra đời của Thương hiệu Đồng Tâm do Ông *Võ Thành Lâm* sáng lập, với sản phẩm ban đầu là gạch bông sản xuất theo phương pháp thủ công truyền thống.

- Năm 1976, Nhà nước thực hiện chính sách sản xuất theo cơ chế tập trung, Cơ sở Đồng Tâm cùng với nhiều đơn vị sản xuất gạch bông truyền thống khác sáp nhập lại thành hợp tác xã và lấy tên là Tổ hợp Đồng Hiệp.

- Năm 1986 Sau đại hội VI với chính sách “Đổi Mới” Đảng và nhà nước khuyến khích đa dạng hóa các thành phần kinh tế, kết hợp nắm bắt được nhu cầu thị trường, sau thời gian nghiên cứu và tìm hiểu *Anh Võ Quốc Thắng* là con trai Ông *Võ Thành Lâm* đã quyết tâm tái lập cơ sở và phát triển thương hiệu **Đồng Tâm**, mở rộng sản xuất trong ngành vật liệu xây dựng và trang trí nội thất.

- Năm 1993, để đáp ứng nhu cầu phát triển quy mô sản xuất ngày càng rộng lớn, Cơ sở Đồng Tâm phát triển thành Công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH) sản xuất – xây dựng - thương mại (SX – XD – TM) Đồng Tâm có trụ sở đặt tại 453A Tân Kiên – Huyện Bình Chánh – Thành phố Hồ Chí Minh (TP. HCM), với sản phẩm gạch bông truyền thống, ngói màu, ván ép formica, tôn kẽm và kinh

doanh vật liệu xây dựng. Đến đầu tháng 10 năm 2006, Trụ sở chính công ty được dời về địa chỉ B7/27A Đường Nguyễn Hữu Trí, Khu phố 2, TT Tân Túc, Huyện Bình Chánh, TP.HCM, đồng thời công ty đầu tư thêm dây chuyền sản xuất ngói màu theo công nghệ của Italia (công nghệ ướn).

- Năm 1994 Thành lập Công ty Liên doanh gạch Ceramic Đồng Tâm có trụ sở đặt tại QL1A – Gò Đen - Bến Lức – Long An, nay là Công ty Cổ phần Đồng Tâm Dotalia, chuyên sản xuất gạch men lát nền cao cấp.

- Năm 1997, thành lập Công ty TNHH Thăng Lợi có trụ sở đặt tại 11B Thuận Đạo – Bến Lức – Long An, nay là Công ty TNHH một thành viên Sản xuất vật liệu xây dựng (VLXD) Đồng Tâm, chuyên sản xuất gạch men ốp tường, gạch len viên, góc.

- Năm 1999 Thành lập nhà máy tại Khu Công nghiệp Điện Nam – Điện Bàn – Quảng Nam, được lấy tên là Công ty TNHH Đồng Tâm Miền Trung, địa chỉ: Lô 3 – Khu Công nghiệp Điện Nam – Điện Ngọc – Quảng Nam, nay là Công ty Cổ phần Đồng Tâm Miền Trung, chuyên sản xuất các sản phẩm như ngói màu, gạch men lát nền, ốp tường, gạch Porcelain.

Nhà máy Đồng Tâm Miền Trung được giới chuyên môn trong và ngoài nước đánh giá là *“nhà máy sản xuất hiện đại nhất Đông Nam Á”*. Sau thời gian hoạt động, Công ty cũng đã thực hiện thành công hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn Quốc tế ISO 9001-2000. Ngày 26/3/2005, Công ty chính thức làm lễ khởi công xây dựng nhà máy mở rộng và đầu tư thêm dây chuyền sản xuất gạch Porcelain kích cỡ lớn 100cmx100cm. Năm

- Năm 2002 Thành lập Công ty Cổ Phần Thành Phát – Long An có trụ sở đặt tại Quốc lộ 1 – Long Hiệp – Bến Lức – Long An, nay là Công ty TNHH một thành viên Sơn Đồng Tâm, chuyên sản xuất kinh doanh mặt hàng sơn và bột trét tường. Ngoài lĩnh vực sản xuất kinh doanh vật liệu xây dựng và trang trí nội thất, công ty còn mở rộng đầu tư thêm vào lĩnh vực địa ốc và thể thao.

- Năm 2003 Thành lập Công ty Liên doanh Phát triển Đầu tư khu công nghiệp (KCN) Bến Lức, nay là Công ty CP Khu công nghiệp Đồng Tâm và đã đầu tư khởi công xây dựng KCN Thuận Đạo Bến Lức – Long An trên diện tích 110 ha.
- Năm 2004 Thành lập Công ty Cổ Phần Đồng Tâm Miền Bắc, trụ sở đặt tại 88 Phan Đình Phùng – Cẩm Thượng – Hải Dương, chuyên sản xuất kinh doanh vật liệu xây dựng và trang trí nội thất.
- Năm 2005, vào ngày 26 tháng 3, CTCP ĐT Miền Trung chính thức làm lễ khởi công xây dựng nhà máy mở rộng và đầu tư mới dây chuyền sản xuất gạch granite.
- Năm 2006, nhằm thực hiện mục tiêu, định hướng phát triển thương hiệu Đồng Tâm và thống nhất chính sách quản lý kinh doanh của công ty và với mục tiêu trở thành Group Đồng Tâm mạnh trên thị trường, định hướng công ty sẽ hợp nhất đầu tư mua lại các Công ty trong hệ thống các Công ty đã thành lập riêng lẻ trước đây. Cụ thể, tháng 6/2006, Đồng Tâm mở hướng phát triển thêm sản phẩm thiết bị vệ sinh từ việc mua lại 56,65% cổ phần và tham gia quản lý, điều hành Công ty Cổ phần Sứ Thiên Thanh - một công ty chuyên sản xuất thiết bị vệ sinh tại Việt Nam, là một trong những thương hiệu sứ vệ sinh hàng đầu Việt Nam. Ngày 01/09/2006 Công ty đã tiến hành sáp nhập Công ty TNHH Thắng Lợi vào Công ty Cổ phần Đồng Tâm và di dời về trụ sở mới tại Số 07 Khu phố 06, Thị trấn Bến Lức, huyện Bến Lức, tỉnh Long An. Tháng 10/2006, trụ sở chính của Công ty TNHH SX – XD – TM Đồng Tâm được dời về địa chỉ B7/27A Nguyễn Hữu Trí, Khu phố 2, thị trấn Tân Túc, huyện Bình Chánh, TP. Hồ Chí Minh, đồng thời công ty đầu tư mới dây chuyền sản xuất ngói màu theo công nghệ hiện đại của Ý.
- Năm 2007 là năm tư duy đột phá trong lĩnh vực đầu tư với các dự án như:
 - Hợp nhất mua lại các công ty thành viên trong hệ thống Đồng Tâm thông qua việc mua lại cổ phần hoặc vốn góp của các công ty. Sau khi mua lại Công ty Cổ phần Đồng Tâm sở hữu từ 90% đến 99% vốn điều lệ của các công ty thành viên.
 - Đầu tư chiến lược vào Công ty Cổ phần (CP) Đá Trang Trí Vĩnh Cửu, sở hữu 20% vốn điều lệ.

- Đầu tư chiến lược vào Công ty CP ĐT KT XD Toàn Thịnh Phát, sở hữu 8,33% vốn điều lệ..
- Khởi công xây dựng hạ tầng Khu đô thị Trung tâm hành chính Tỉnh Long An tại P6, thị xã Tân An, T. Long An.
- Hợp tác với Công ty CP Bê Tông 620 - Châu Thới thành lập Công ty TNHH Bê Tông 620 - Đồng Tâm, tỷ lệ vốn góp là 75,25%.
- Thành lập Công ty CP Đồng Tâm Window, chuyên sản xuất cửa ra vào và cửa sổ các loại, tỷ lệ vốn góp 98% vốn điều lệ.
- Trúng thầu phiên đấu giá quyền sử dụng đất dự án Khu dân cư phía Bắc đường Lê Lợi tại Thành phố Quảng Ngãi.
- Công ty CP Đồng Tâm Miền Trung tham gia với tư cách là cổ đông sáng lập Công ty CP Chứng Khoán Sen Vàng, tỷ lệ vốn góp 9,9 % vốn điều lệ.
- Tham gia góp vốn thành lập Công ty CP Phát triển Châu Á, chuyên cung cấp dịch vụ in ấn, quảng cáo, tiếp thị, tỷ lệ vốn góp 85% vốn điều lệ.
- Tham gia góp vốn thành lập Công ty TNHH Yamato hoạt động trên lĩnh vực tư vấn quản lý, tư vấn đầu tư và đào tạo, tỷ lệ vốn góp 55,56% vốn điều lệ.
- Năm 2008, CTCP ĐT thành lập mới các Công ty thành viên như sau:
 - Thành lập Công ty TNHH MTV Sơn Đồng Tâm (chia tách từ mảng sản xuất sơn, bột trét của CTCP ĐT)
 - Thành lập Công ty TNHH MTV SX VLXD Đồng Tâm (chia tách từ mảng sản xuất gạch men của CTCP ĐT)
 - Thành lập Công ty TNHH MTV Thương mại Đồng Tâm (chia tách từ mảng hoạt động thương mại và phân phối sản phẩm trên toàn quốc)
 - Công ty CP KCN Đồng Tâm khởi công xây dựng khu công nghiệp mở rộng, với diện tích 189 ha, tại xã Long Định, Huyện Cần Đức, Tỉnh Long An.
 - Chuyển đổi loại hình doanh nghiệp CTCP ĐT Window thành Công ty TNHH MTV Đồng Tâm Window, trụ sở đặt tại số 7, KP6, thị trấn Bến Lức, Huyện Bến Lức, Tỉnh Long An, chuyên sản xuất kinh doanh cửa đi và cửa sổ các loại.

- Đưa vào hoạt động 3 nhà máy sản xuất cửa nhựa uPVC tại Long An, Quảng Nam và Hải Dương.

- Năm 2009, thành lập Công ty TNHH MTV Đồng Tâm Quảng Ngãi, quản lý đầu tư dự án Khu dân cư Bắc Lê Lợi, TP Quảng Ngãi, Tỉnh Quảng Ngãi có diện tích 7.52 ha. Hội đồng quản trị quyết định tái cấu trúc doanh nghiệp, chuẩn bị cho bước nhảy vọt phát triển thương hiệu Đồng Tâm ra tầm khu vực và thế giới.

- Năm 2010, thành lập Công ty TNHH MTV Đồng Tâm Quảng Ngãi, quản lý đầu tư dự án Công ty CP Đồng Tâm tiến hành hợp tác và mở rộng đầu tư vào các dự án như sau: Liên doanh với Vina Capital đầu tư vào các dự án: Cảng, Khu công nghiệp, Khu dịch vụ công nghiệp và Khu đô thị trên tổng diện tích 1.935ha. Khởi công dự án Khu dân cư Bắc Lê Lợi, thành phố Quảng Ngãi, tỉnh Quảng Ngãi.

- Năm 2011, Công ty CP Đồng Tâm mở rộng hoạt động, tiến hành đầu tư liên doanh, liên kết vào các dự án như sau:

- Khởi công xây dựng trục đường chính số 1 Khu công nghiệp Thuận Đạo (Bến Lức, Long An) phân kỳ mở rộng giai đoạn 2

- Khởi công xây dựng Khu thể thao giải trí Đồng Tâm Club House tại dự án Green City (Khu đô thị Trung tâm Hành chính tỉnh Long An) do Đồng Tâm Group làm chủ đầu tư tại thành phố Tân An, Long An.

- Công ty CP Khu công nghiệp Đồng Tâm ký kết biên bản ghi nhớ với ba đối tác Nhật Bản là Kobelco Group, Công ty tư vấn World Link và Tổ chức Hợp tác quốc tế Nhật Bản JICA về hợp tác chiến lược, chọn Khu công nghiệp Thuận Đạo để đầu tư tổ chức điển hình mô hình khu công nghiệp thân thiện với môi trường.

- Công bố quyết định thành lập và tổ chức khai giảng năm học 2011 - 2012 trường Trung cấp Việt - Nhật, dự án hợp tác giữa Đồng Tâm Group và Tập đoàn giáo dục ASO JUKU (Nhật Bản), tại thành phố Tân An, Long An.

- Công bố dự án chuẩn hóa hệ thống nhận diện thương hiệu mới Đồng Tâm Group.

2.1.2. Địa vị pháp lý và trụ sở hoạt động

- Loại hình doanh nghiệp: Công ty cổ phần
- Tên gọi công ty : CÔNG TY CỔ PHẦN ĐỒNG TÂM
- Tên tiếng Anh : DONGTAM GROUP
- Tên viết tắt : DTG
- Trụ sở chính : số 7, KP 6, thị trấn Bến Lức, huyện Bến Lức, tỉnh Long

An

- Điện thoại : (84-72) 3872233 Fax: (84-72) 3870514
- Email: dongtam@dongtam.com.vn
- Website : www.dongtam.com.vn
- Vốn điều lệ đã đăng ký : 680.704.850.000 VNĐ
- Văn phòng đại diện tại TP.HCM : 236A đường Nguyễn Văn Luông,

Phường 11, Quận 6, TP.HCM

- Điện thoại : (84-8) 38756536 Fax: (84-8) 38761405
- Hotline : (84-8) 5426 6868 – 5426

2.1.3. Chức năng nhiệm vụ, ngành nghề kinh doanh

2.1.3.1. Chức năng

- Kinh doanh các sản phẩm trang trí nội, ngoại thất, phục vụ trong ngành xây dựng.
- Đại lý ký gởi và kinh doanh các sản phẩm VLXD khác.
- Xây dựng các công trình dân dụng và công nghiệp.
- Kinh doanh và dịch vụ nhà đất.
- Thiết kế và tư vấn sử dụng sản phẩm gạch, ngói, sơn, thiết bị vệ sinh trong các công trình xây dựng.

2.1.3.2. Nhiệm vụ

Tổ chức hệ thống kênh phân phối sản phẩm mở rộng trên toàn quốc, bao gồm:

- Phát triển hệ thống nhà cung ứng vật tư trong và ngoài nước, ký kết các hợp đồng mua bán vật tư đầu vào phục vụ các hoạt động sản xuất và kinh doanh.
- Phát triển hệ thống mạng lưới khách hàng trong và ngoài nước, ký kết các hợp đồng mua bán hàng hóa phục vụ các nhu cầu kinh doanh.
- Tổ chức nhân lực, vật lực, tài lực phục vụ nhu cầu sản xuất và hoạt động kinh doanh các sản phẩm.
- Liên kết hợp đồng mua bán các sản phẩm vật liệu xây dựng, gạch, ngói màu, sơn, thiết bị vệ sinh, cửa nhựa với các công ty thành viên khác trong hệ thống Công ty Cổ Phần Đồng Tâm.
- Thiết kế và tư vấn cho khách hàng sử dụng sản phẩm gạch, ngói Đồng Tâm.
- Thực hiện các nhiệm vụ đối với người lao động theo đúng nội quy lao động và quy định của Công ty và pháp luật Việt Nam.
- Thực hiện các nghĩa vụ đối với các cơ quan nhà nước theo đúng quy định của pháp luật Việt Nam.
- Xây dựng kế hoạch mục tiêu sản lượng_chất lượng_tài chính công ty hàng năm.
- Hoạch định các chính sách, chiến lược và định hướng hoạt động sản xuất kinh doanh và phương án đầu tư mới cho Công ty trong từng thời kỳ và thực hiện phù hợp với các chính sách, chủ trương, quyết định và nghị quyết của Hội đồng thành viên, hệ thống CT CPĐT và tình hình thị trường.
- Thực hiện các chức năng nhiệm vụ khác theo nghị quyết và quyết định của Hội đồng thành viên khi có nhu cầu mở rộng phát triển sản xuất và kinh doanh.

2.1.3.3. Ngành nghề kinh doanh

CT CPĐT hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh chính là sản xuất và kinh doanh VLXD và các sản phẩm trang trí nội thất – ngoại thất. Kinh doanh bất động sản, xây dựng và cho thuê đất trong KCN, cho thuê nhà xưởng, xây dựng khu dân cư, cảng biển quốc tế, đầu tư liên doanh liên kết.

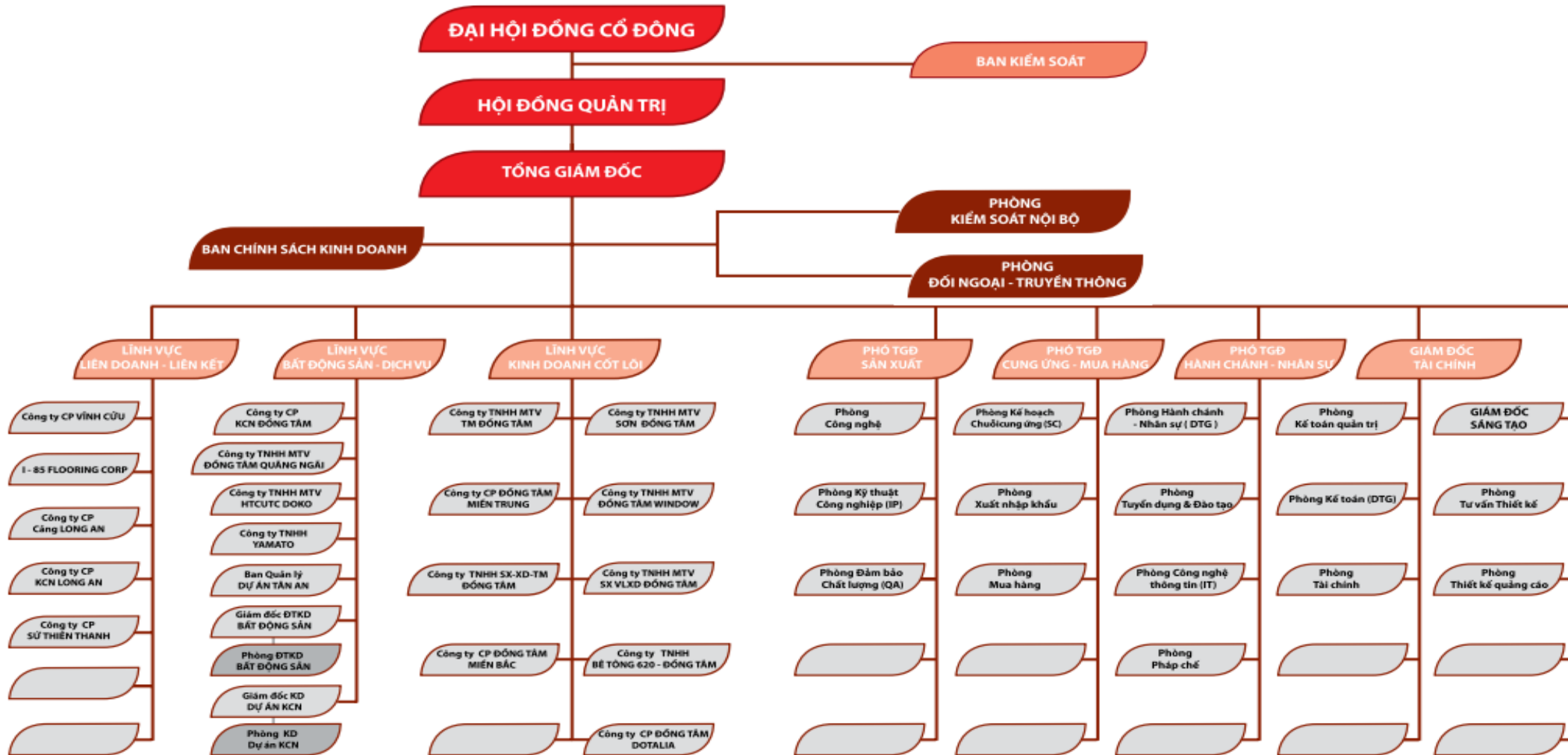
2.1.4. Cơ cấu tổ chức bộ máy

- Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ): ĐHĐCĐ là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của Công ty, quyết định những vấn đề quan trọng của Công ty theo luật doanh nghiệp và theo điều lệ của CTCP ĐT.

- Hội đồng quản trị (HĐQT): HĐQT do ĐHĐCĐ bầu ra, là cơ quan chịu trách nhiệm trước pháp luật và trước ĐHĐCĐ trong việc quản trị Công ty, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định các vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của ĐHĐCĐ. HĐQT thực hiện quyền và nhiệm vụ theo quy định của luật doanh nghiệp và điều lệ của CTCP ĐT.

- Ban kiểm soát (BKS): BKS do ĐHĐCĐ bầu ra, thay mặt cổ đông để kiểm soát mọi hoạt động quản trị và điều hành sản xuất kinh doanh của Công ty, BKS thực hiện quyền và nhiệm vụ theo quy định của luật doanh nghiệp và Điều lệ của CTCP ĐT.

- Ban điều hành (BDH): BDH do HĐQT bổ nhiệm và chịu sự giám sát của HĐQT, BDH chịu trách nhiệm trước ĐHĐCĐ, HĐQT và trước pháp luật về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao. BDH gồm có: Tổng giám đốc, các Phó tổng giám đốc và Giám đốc tài chính. Quyền và Nhiệm vụ của Ban Điều hành cụ thể như sau: tổ chức điều hành, quản lý mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty theo nghị quyết của ĐHĐCĐ, quyết định của HĐQT, Điều lệ Công ty và tuân thủ pháp luật; xây dựng và trình HĐQT các quy chế quản lý điều hành nội bộ, kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch tài chính hàng năm và dài hạn của Công ty; đề nghị HĐQT quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật đối với Phó Tổng Giám đốc, Kế toán trưởng; ký kết, thực hiện các hợp đồng theo quy định của pháp luật; báo cáo HĐQT về tình hình hoạt động, kết quả sản xuất kinh doanh, chịu trách nhiệm trước ĐHĐCĐ, HĐQT và pháp luật về những sai phạm gây tổn thất cho Công ty; triển khai thực hiện các nghị quyết của HĐQT và ĐHĐCĐ, kế hoạch kinh doanh và kế hoạch đầu tư của Công ty đã được HĐQT và ĐHĐCĐ thông qua; các nhiệm vụ khác được quy định tại Điều lệ Công ty.



Nguồn: Báo cáo năm 2011 của CTCP ĐT

Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức của CTCP ĐT

2.2 Phân tích môi trường bên trong – thực trạng của Công ty cổ phần Đồng Tâm

2.2.1. Nguồn nhân lực

Tính đến ngày 31/12/2011, tổng số nhân viên của CTCP ĐT là 2.712 người, trong đó có 1.772 nhân viên ký hợp đồng không xác định thời hạn (chiếm 65.4%) và 940 nhân viên ký hợp đồng có thời hạn (chiếm 34.6%).

Theo giới tính, lực lượng lao động là nam giới chiếm đa số với 2.081 nhân viên, tương ứng với 76.73%, còn lại là 631 nhân viên nữ, chiếm 23.7% (Bảng 2.1).

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động theo giới tính tại CTCP ĐT

Giới tính	Nam	Nữ	Tổng
Số lượng (người)	2.081	631	2.712
Tỷ trọng	76.73%	23.7%	100%

Nguồn: Báo cáo năm 2011 của CTCP ĐT

Theo trình độ đào tạo, cán bộ công nhân viên có trình độ Đại học và trên Đại học chiếm 18.33%, cao đẳng và trung học phổ thông chiếm 18.25%, còn lại 63.42% là lực lượng lao động phổ thông (Xem Bảng 2.2)

Bảng 2.2: Trình độ đào tạo người lao động tại CTCP ĐT

Chỉ tiêu	Đại học và trên đại học	Cao đẳng	Lao động phổ thông	Tổng
Số lượng (người)	497	494	1.719	2.712
Tỷ trọng	18.33%	18.25%	63.42%	100%

Nguồn: Báo cáo năm 2011 của CTCP ĐT

Nhìn chung tỷ lệ lao động có trình độ đại học và trên đại học của Công ty còn tương đối thấp. Đây chính là điểm yếu mà Công ty cần khắc phục trong thời gian tới nhằm “chuyên môn hóa” và “trẻ hóa” lực lượng lao động nhằm nâng cao

tính năng động sáng tạo và tính chuyên môn trong quá trình làm việc, đem lại hiệu quả kinh doanh cao hơn cho Công ty.

Về tiền lương và thu nhập, mức thu nhập bình quân của người lao động tại CTCP ĐT là 4.600.000 VNĐ/ người/ tháng (số liệu thống kê trong báo cáo thường niên ngày 31/12/2011 của CTCP ĐT). Mức thu nhập này được đánh giá là ở mức trung bình so với các Công ty hoạt động trong cùng lĩnh vực trên địa bàn. Do đó, trong thời gian tới, Công ty cần cải thiện chính sách lương, đáp ứng được nhu cầu của người lao động, đồng thời tạo động lực cho người lao động gắn bó và làm việc lâu dài hơn với Công ty.

2.2.2. Nguồn lực tài chính

Tổng tài sản của CTCP ĐT năm 2011 là hơn 4.150 tỷ đồng, tăng bình quân 40%/năm trong 3 năm 2009-2011. Trong đó, tỷ lệ tài sản/tài sản dài hạn tăng từ 1,8 lần năm 2009 lên 2,87 lần vào năm 2011. Trong khi tỷ lệ vốn vay trên vốn chủ sở hữu cũng tăng từ 2,1 lần năm 2009 lên 5,1 lần (xem Bảng 2.3)

Bảng 2.3: Tài sản và nguồn vốn giai đoạn 2009-2011

Đơn vị tính: 1.000 VNĐ

Chỉ tiêu	2009	2010	2011	Tăng bình quân
1. Tài sản	2.113.990.217	2.448.578.597	4.150.639.329	40%
- Dài hạn	742.010.566	761.507.944	1.128.973.898	23%
- Ngắn hạn	1.371.979.651	1.687.070.653	3.021.665.432	48%
TS ngắn hạn/dài hạn	1,8	2,2	2,7	
2. Nguồn vốn	2.113.990.217	2.448.578.597	4.150.639.329	40%
- Vốn chủ sở hữu	680.704.850	680.704.850	680.704.850	0%
- Vốn vay	1.433.285.367	1.767.873.747	3.469.934.479	56%
Tỷ lệ vốn vay/CSH	2,1	2,6	5,1	

Nguồn: Báo cáo hàng năm của CTCP ĐT

Qua bảng tài sản và nguồn vốn cho thấy, tài sản của CTCP ĐT tương đối lớn và tăng nhanh nhưng tỷ lệ vốn vay/ vốn chủ sở hữu cũng tăng nhanh và quá cao. Điều này cũng tiềm ẩn khả năng thanh toán và rủi ro của CTCP ĐT.

2.2.3. Sản phẩm và hệ thống phân phối

2.2.3.1. Sản phẩm

Đáp ứng nhu cầu của thị trường và khách hàng, CTCP ĐT cung ứng hệ thống sản phẩm đa dạng và đạt chất lượng cao với giá thành cạnh tranh. Các sản phẩm chính của CTCP DDT gồm:

1- **Gạch men**: Gạch men Đồng Tâm với sự đa dạng về kích cỡ màu sắc, hoa văn được làm thành từng bộ sưu tập đồng bộ gồm có gạch lát nền, ốp tường và len – viền – góc. Mỗi bộ sưu tập ra đời là một ý tưởng nghệ thuật mới lạ, đáp ứng thị hiếu và nhu cầu tiêu dùng của khách hàng trong nước và ngoài nước. Hiện nay, gạch men Đồng Tâm có 2 dòng sản phẩm là men bóng và men mờ.

2- **Gạch Granite**: Gạch Granite Đồng Tâm có 2 dòng sản phẩm là gạch Granite đồng nhất (mài bóng và không mài bóng) và gạch Granite phủ men. Gạch Granite Đồng Tâm đa dạng về kích cỡ và màu sắc, hoa văn. Đặc biệt, sản phẩm gạch kích cỡ lớn 80cm x 80cm và 100cm x 100cm đáp ứng yêu cầu cho những công trình công cộng lớn tại Việt Nam. Ngoài ra, công ty còn sản xuất sản phẩm gạch cắt thủy lực từ gạch Granite với nhiều hình ảnh phong cảnh, những con vật yêu thích hoặc theo thiết kế riêng của khách hàng... dùng để trang trí.

3- **Gạch bông**: Gạch bông Đồng Tâm được sản xuất theo phương pháp thủ công truyền thống, đa dạng màu sắc, hoa văn với nhiều kích cỡ như 30cmx30cm, 20cmx20cm, 20cmx10cm, 10cmx10cm, 15cmx15cm, 7cmx7cm và gạch bông lục giác, bát giác.

4- **Ngói màu**: Ngói màu Đồng Tâm được sản xuất theo công nghệ ép ước tiên tiến của Ý (công nghệ phun sơn khi ngói còn ướt), đảm bảo được độ bền màu

theo thời gian. Dây chuyền mới sản xuất sản phẩm với 3 dạng sóng: sóng lớn, sóng nhỏ và sóng biển với nhiều màu sắc khác nhau.

5- **Sơn**: Sơn Đồng Tâm là sơn nước (sơn Acrylic nhũ tương) với ba dòng sản phẩm chính: Master, Extra và Standard, dùng cho nội thất và ngoại thất. Ngoài sơn nước, Đồng Tâm còn có các loại sơn lót gốc dầu (solvent base) và gốc nước để dùng cho nội, ngoại thất. Mỗi dòng sản phẩm sơn Đồng Tâm đều có đặc tính khác nhau đáp ứng cho từng điều kiện môi trường khác nhau, phù hợp với điều kiện khí hậu Việt Nam.

6- **Bột trét tường**: Bột trét tường Glory và Assure Đồng Tâm dùng để trét tường, tạo bề mặt phẳng trong khâu hoàn thiện tường xây dựng. Sản phẩm bột trét tường có khả năng chống nấm mốc, chống ẩm cao, giúp bảo vệ các công trình.

7- **Sản phẩm chất phụ gia**: Nhằm đa dạng hóa các chủng loại sản phẩm và mang lại tiện ích cho khách hàng, Đồng Tâm Group đã nghiên cứu và đưa ra thị trường các chất phụ gia có chất lượng cao giành cho ngành vật liệu xây dựng, trang trí nội thất như: keo dán gạch Gecko, bột chà ron (miết mạch) Groutex Pro và chất chống thấm Aquaseal. Các sản phẩm chất phụ gia của Đồng Tâm Group đạt tiêu chuẩn JIS của Nhật Bản.

8- **Thiết bị sứ vệ sinh**: Sứ vệ sinh mang nhãn hiệu Thiên Thanh được sản xuất trên dây chuyền công nghệ của Ý với nhiều chủng loại như: bồn cầu, chậu rửa, bồn tiểu,... Sản phẩm sứ vệ sinh Thiên Thanh có khả năng chịu mài mòn cao, độ bóng củ men cao, chống trầy xước và bám bẩn, dễ vệ sinh, không bị tác động của môi trường và hóa chất khi sử dụng. Đặc biệt, đi kèm là các loại phụ kiện chất lượng cao được nhập khẩu từ Pháp, Singapore..., góp phần nâng cao chất lượng sản phẩm. Trong thời gian tới, Đồng Tâm sẽ đưa ra thị trường dòng sản phẩm sứ vệ sinh mang thương hiệu Đồng Tâm.

9- **Cửa nhựa UPVC**: Cửa nhựa uPVC Đồng Tâm Window được sản xuất theo tiêu chuẩn và công nghệ của Đức. Có độ bền cao, cách âm cách nhiệt tối ưu,

hoàn toàn chống được tia cực tím mặt trời, không co rút, cong vênh trong vùng nhiệt độ cao. Sản phẩm rất phù hợp với xu hướng xây dựng hiện đại hiện nay.

10-**Các sản phẩm phân phối**: bên cạnh các sản phẩm do công ty sản xuất, CTCP ĐT còn là nhà phân phối độc quyền cho các dòng sản phẩm nổi tiếng: Nẹp trang trí (Dural), Gạch kính (Mulia), thiết bị vệ sinh của Ý...

11-**Sản phẩm bất động sản**: Cho thuê đất trong KCN, nhà xưởng cho thuê, kinh doanh BĐS khu đô thị trung tâm hành chính Tân An (Long An), khu đô thị Bắc Lê Lợi (Quảng Ngãi), khu dân cư Cong Cang – Long Định (Long An). Đặc biệt, năm 2010 đánh dấu sự phát triển mới của CTCP ĐT trong việc hợp tác cùng Vina Capital đầu tư xây dựng Cảng quốc tế Long An tại xã Tân Lập, Huyện Cần Giuộc, tỉnh Long An.

2.2.3.2. Hệ thống phân phối

CTCP ĐT triển khai bán sản phẩm với hệ thống phân phối rộng khắp trải dài từ Bắc đến Nam. Ngoài trụ sở chính, mạng phân phối sản phẩm của CTCP ĐT là hệ thống 30 chi nhánh, văn phòng đại diện, showroom, kho hàng và 3.000 cửa hàng cộng tác trải dài trên toàn quốc, được đánh giá là đơn vị có hệ thống phân phối mạnh nhất ngành vật liệu xây dựng - trang trí nội thất. Tính đến nay, mạng lưới phân phối của công ty không chỉ giới hạn trong nước mà còn mở rộng sang thị trường nước ngoài (Xem phụ lục 1).

Mạng lưới phân phối rộng khắp cho thấy sản phẩm của CTCP ĐT rất được khách hàng yêu chuộng và sử dụng. Việc duy trì và tiếp tục mở rộng hệ thống phân phối và việc làm cần thiết trong tương lai nhằm mang sản phẩm của Đồng Tâm đến gần hơn với khách hàng có nhu cầu sử dụng sản phẩm của công ty.

2.2.4. Hoạt động đầu tư

Do tình hình kinh tế vĩ mô và những biến động bất thường ngoài dự đoán của tình hình tài chính tiền tệ, đặc biệt là ngành bất động sản đã ảnh hưởng đáng kể đến

việc triển khai đầu tư các dự án. Từ năm 2010 đến 2011, Công ty vẫn chưa thể tăng vốn điều lệ như dự kiến để đầu tư triển khai cho các dự án. Vì vậy để tập trung nguồn lực tài chính cho việc duy trì và ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh, với quyết định từ HĐQT, Ban điều hành đã quyết định hoãn và ngừng triển khai một số dự án và sẽ chuyển sang thực hiện trong kế hoạch trong năm 2012 và những năm tiếp theo. Đối với những dự án có tiến độ thực hiện đầu tư gần như cơ bản đã hình thành thương phẩm, có hiệu quả cao và dự báo sẽ khởi sắc bắt đầu vào cuối năm 2012, Công ty tiếp tục đầu tư để đưa vào khai thác (Xem bảng 2.4).

Bảng 2.4: Tình hình thực hiện đầu tư đến hết 2011

Tên dự án	Chủ đầu tư	Tổng diện tích	Tổng vốn đầu tư (tr. đ)	Giá trị đầu tư đến hết 2011
Khu đô thị trung tâm hành chính tỉnh Long an	Công ty Cổ phần Đồng Tâm	76,61ha	800.000	661.682
Dự án xây nhà kinh doanh tại khu đô thị trung tâm hành chính tỉnh Long an	Công ty Cổ phần Đồng Tâm	7.498 m ²	130.000	51.268
Khu dân cư bắc Lê lợi, TP. Quảng Ngãi	Công ty TNHH MTV Đồng Tâm Quảng Ngãi	7,51ha	380.000	78.308
Góp vốn liên doanh đầu tư vào cảng quốc tế long an, KCN, khu dịch vụ cn và khu đô thị.	Công CP Đồng Tâm và các Công ty con của Quỹ đầu tư Vinacapital	1.925 ha	1.204.438	66.034
khu dân cư long định - long cang, huyện Cần đước, Tỉnh Long an.	Công ty Cổ phần Đồng Tâm	52,9 ha	515.000	49.785
Xây dựng nhà máy gạch ốp, lát tại khu liên hợp sản xuất vật liệu xây dựng Hải dương	Công ty Cổ phần Đồng Tâm Miền Bắc	9 ha	680.000	6.498
Dự án mở rộng giai đoạn 2 khu công nghiệp Thuận đạo – Bến lức - Long an	Công ty cổ phần Khu Công nghiệp Đồng Tâm	190 ha	996.000	650.137

Nguồn: Báo cáo năm 2011 của CTCP ĐT

2.2.5. Kết quả hoạt động kinh doanh 2009-2011

Trong năm 2011, doanh thu hoạt động kinh doanh bất động sản của CTCP ĐT không đạt được kế hoạch như đã dự kiến. Hoạt động kinh doanh của CTCP ĐT từ năm 2009 đến năm 2011 không tốt, doanh thu và lợi nhuận liên tục giảm. (Xem Bảng 2.5)

Bảng 2.5: Kết quả kinh doanh giai đoạn 2009-2011

Năm	Đơn vị tính	2009	2010	2011	Tăng bình quân
Doanh thu	Tỷ đồng	1.172	1.064	1.089	-3.6%
Chi phí	Tỷ đồng	1.102	1.031	1.280	7.8%
Lợi nhuận	Tỷ đồng	70	33	-191	

Nguồn: Báo cáo tài chính hàng năm của CTCP ĐT

Nguyên nhân của sự sụt giảm trên là do trong những năm từ 2009 trở lại đây, tình hình kinh tế Việt Nam diễn ra trong bối cảnh đầy biến động đã làm ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp ngành vật liệu xây dựng nói riêng. Thực hiện chủ trương kiềm chế lạm phát của Chính phủ, đầu tư công bị cắt giảm, các dự án bất động sản tạm dừng hoặc giãn tiến độ đầu tư, nhiều công trình xây dựng không có vốn để triển khai, đã dẫn đến nhu cầu tiêu thụ vật liệu xây dựng giảm đáng kể, cùng với đó, những khó khăn về giá cả nhiên liệu, điện, nguyên vật liệu đầu vào liên tục tăng. Chính sách thắt chặt tín dụng, đặc biệt là hạn mức tín dụng ngành phi sản xuất, đã làm cho lãi suất ngân hàng tăng cao, ảnh hưởng đến chi phí vốn của các doanh nghiệp. Là một doanh nghiệp hoạt động chính trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng, CTCP ĐT không tránh khỏi những khó khăn chung của nền kinh tế.

Với chính sách thắt chặt tiền tệ và kiềm chế lạm phát của Chính phủ thông qua nghị quyết 11/NQ-CP đã làm tắt nghẽn dòng vốn vào thị trường bất động sản. Bất động sản bị loại ra khỏi danh sách ưu tiên tín dụng đã làm cho hạn mức tín dụng trung và dài hạn tài trợ cho các dự án bất động sản bị hạn chế. Trong tình hình

không có nguồn thu từ bất động sản trong khi CTCP ĐT phải trả các khoản nợ và lãi vay đến hạn cho các khoản đầu tư rất lớn trước đó, Ban điều hành phải quyết định tạm thời cơ cấu lại nguồn vốn tài trợ, dùng các nguồn vốn tín dụng ngắn hạn (dưới 01 năm) được ngân hàng hỗ trợ để trang trải các khoản nợ gốc, lãi vay phải trả và chi phí hoạt động cho các dự án bất động sản trong giai đoạn khó khăn này. Khoản chi phí lãi vay phát sinh này được hạch toán vào kết quả hoạt động kinh doanh trong kỳ, thay vì được vốn hóa vào giá thành thành phẩm bất động sản như các nguồn vốn tín dụng trung và dài hạn khác. Vì vậy doanh thu bất động sản giảm mạnh làm ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh chung (xem Bảng 2.6)

Bảng 2.6: Doanh thu theo ngành hàng giai đoạn 2009 – 2011

Ngành hàng	2009		2010		2011	
	Doanh thu (tỷ VND)	Tỷ trọng	Doanh thu (tỷ VND)	Tỷ trọng	Doanh thu (tỷ VND)	Tỷ trọng
Vật liệu xây dựng	973	83%	926	87%	1.045	96%
Bất động sản	199	17%	138	13%	53	4%
Tổng	1.172	100%	1.064	100%	1.089	100%

Nguồn: Báo cáo tài chính các năm của CTCP ĐT

Mặt khác, việc lãi suất vay ngắn hạn trong năm biến động tăng cao ngoài dự báo của Ban Điều hành, có những lúc đỉnh điểm lãi suất vay ngắn hạn trên 20%/năm. Sức cầu của thị trường giảm dần, sản lượng sản xuất giảm cùng với giá nguyên nhiên vật liệu đầu vào liên tục biến động tăng đã làm cho giá thành sản phẩm tăng cao, trong khi chưa thể tăng giá sản phẩm bán ra trong tình hình lạm phát tăng cao.

Các biến động không thuận lợi trên đã tác động làm cho kết quả lợi nhuận của Công ty trong năm 2011 suy giảm mạnh, không đạt theo như kế hoạch đã trình trước ĐHĐ CĐ thường niên năm 2011 (Xem bảng 2.7).

Bảng 2.7: Tình hình thực hiện chỉ tiêu so với kế hoạch năm 2011

STT	Chỉ tiêu	Kế hoạch (VND)	Thực hiện (VND)	Mức hoàn thành
1	Doanh thu thuần	1.668.000.000.000	1.089.207.765.203	65.30%
2	Lợi nhuận sau thuế	78.000.000.000	(190.516.858.823)	(344,25%)

Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2011 của CTCP ĐT

2.2.6. Nhận diện các điểm mạnh, điểm yếu

2.2.6.1. Điểm mạnh

- Mức độ am hiểu thị trường tốt do có nhiều năm kinh nghiệm: Ra đời từ năm 1969, đến nay CTCP ĐT đã có hơn 40 năm kinh trong sản xuất gạch ngói và kinh doanh VLXD.

- Giá trị thương hiệu mạnh: Sau hơn 4 thập niên đi vào hoạt động, đến nay, CTCP ĐT đã gây dựng được giá trị thương hiệu mạnh trong lòng khách hàng. Rất nhiều đối tượng khách hàng nghĩ đến thương hiệu Đồng Tâm khi họ có nhu cầu sử dụng sản phẩm gạch ngói và VLXD.

- Hệ thống sản phẩm đa dạng, mẫu mã phong phú với chất lượng cao: Với tôn chỉ đem đến những sản phẩm chất lượng cao và phù hợp với thị hiếu cũng như sở thích và nhu cầu của nhiều đối tượng khách hàng, hệ thống sản phẩm của Công ty luôn được thiết kế và sản xuất một cách đa dạng nhưng vẫn đảm bảo tính thẩm mỹ và tính kinh tế cao.

- Giá cả cạnh tranh so với đối thủ: không chỉ đảm bảo về chất lượng và mẫu mã của sản phẩm, CTCP ĐT còn xây dựng chính sách giá cạnh tranh cho hệ thống sản phẩm, đem lại lợi ích tối đa cho khách hàng sử dụng sản phẩm của Công ty và tăng năng lực cạnh tranh của công ty so với các đối thủ cạnh tranh.

- Hệ thống công ty con và chi nhánh phân phối sản phẩm rộng khắp trong và ngoài nước: Với mạng lưới công ty con và chi nhánh phân phối sản phẩm rộng

khắp trong và ngoài nước, CTCP ĐT đã chứng tỏ vị thế của mình trên thị trường, đem lại sự tín dụng và tin yêu đối với sản phẩm của công ty trong lòng khách hàng.

- Năng lực tiếp cận khách hàng tiềm năng: Với quan hệ và kinh nghiệm lâu năm trong ngành, công ty có thể tiếp cận với hầu hết các đối tượng khách hàng có nhu cầu sử dụng các sản phẩm của công ty trên khắp cả nước.

- Công ty có đủ điều kiện tham gia vào các lĩnh vực kinh doanh mới: với những lợi thế sẵn có như kinh nghiệm, nguồn nhân lực, nguồn vốn, hệ thống công ty con và chi nhánh, số lượng khách hàng trung thành... công ty hoàn toàn có khả năng tham gia vào những lĩnh vực kinh doanh mới.

2.2.6.2. Điểm yếu

- Nguồn nhân lực có trình độ cao còn ít: Tuy lực lượng lao động tại CTCP ĐT được thống kê trong năm 2011 lên đến 2.712 người nhưng số nhân viên có trình độ đại học và trên đại học lại chiếm tỷ lệ rất thấp. Điều này ảnh hưởng rất nhiều đến hoạt động tổ chức và quản lý trong công ty.

- Trình độ nhân viên quản lý: Mặc dù các cấp quản lý có trình độ chuyên môn cao nhưng năng lực quản lý còn nhiều hạn chế.

- Bộ máy hoạt động cồng kềnh, thiếu sự linh hoạt: Cơ cấu tổ chức hoạt động và bộ máy của công ty hiện nay còn nặng nề, công tác xử lý các hoạt động hành chính còn thiếu sự linh hoạt và chậm chạp.

- Năng lực tài chính gặp hạn chế do ảnh hưởng của nền kinh tế: Do ảnh hưởng của nền kinh tế cùng những yếu tố của môi trường bên ngoài, công ty hiện đang gặp những khó khăn chung về nguồn vốn và năng lực tài chính.

- Cơ chế lương và chính sách thưởng cho nhân viên còn thấp: Như đã phân tích, hiện nay CTCP ĐT vẫn chưa xây dựng được cơ chế lương và chính sách thưởng hấp dẫn, đáp ứng với nhu cầu của nhân viên. Do đó, thường xuyên xảy ra tình trạng “cháy máu chất xám” đối với những nhân sự có trình độ cao và “thuyên chuyển công việc” đối với đối tượng lao động phổ thông.

- Hoạt động đầu tư giảm do không thể tăng vốn điều lệ: Do tình hình kinh tế vĩ mô và những biến động bất thường ngoài dự đoán của tình hình tài

chính tiền tệ, đặc biệt là ngành bất động sản cùng với những khó khăn trong việc tăng vốn điều lệ đã ảnh hưởng đáng kể đến việc triển khai đầu tư các dự án, ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh và doanh thu của Công ty.

- Giảm sức cạnh tranh vì thiếu vốn đối với những dự án lớn: Nhiều dự án lớn được xây dựng trong năm 2011 nhưng do việc huy động nguồn vốn gặp nhiều khó khăn nên việc triển khai bị cản trở, ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của Công ty.

2.2.7. Ma trận IFE cho Công ty cổ phần Đồng Tâm

Qua quá trình phân tích, thảo luận nhóm với một số cán bộ làm việc tại, danh mục các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp được xác định.

Ma trận các yếu tố bên trong được xây dựng bằng phương pháp thu thập ý kiến của 30 chuyên gia đang công tác đang công tác tại CTCP ĐT (chi tiết xem Phụ lục 2). Các chuyên gia được phỏng vấn ý kiến qua phiếu điều tra về mức độ quan trọng của các yếu tố là các điểm mạnh, điểm yếu đối với hoạt động kinh doanh của CTCP ĐT và điểm phân loại mức độ mạnh, yếu đối với mỗi yếu tố. Mức độ quan trọng của các yếu tố được xác định bằng cách lấy trung bình cộng nhận xét của các chuyên gia, điểm phân loại các yếu tố được xác định bằng cách sử dụng mức điểm phân loại được nhiều chuyên gia lựa chọn nhất khi đánh giá thực trạng doanh nghiệp (chi tiết xem Phụ lục 3).

Ma trận IFE của CTCP ĐT cho thấy tổng số điểm của CTCP ĐT là 2,60 chỉ mới trên mức trung bình là 2,50 nên CTCP ĐT vẫn chưa thật sự mạnh về nội bộ. Do đó, trong thời gian tới CTCP ĐT cần định hướng xây dựng chiến lược phù hợp nhằm cải thiện các điểm yếu và tận dụng các thế mạnh của mình để đạt được lợi thế tối đa (xem Bảng 2.8).

Bảng 2.8: Ma trận IFE của CTCP ĐT

Số TT	Các yếu tố bên trong	Mức quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
I	Điểm mạnh			
1	Giá trị thương hiệu mạnh	0,09	4	0,36
2	Mức độ am hiểu thị trường tốt do có nhiều năm kinh nghiệm	0,08	3	0,24
3	Hệ thống sản phẩm đa dạng, mẫu mã phong phú với chất lượng cao	0,10	4	0,40
4	Giá cả cạnh tranh so với đối thủ	0,07	3	0,21
5	Hệ thống công ty con và chi nhánh phân phối sản phẩm rộng khắp	0,12	4	0,48
6	Năng lực tiếp cận khách hàng tiềm năng	0,05	3	0,15
7	Công ty có đủ điều kiện tham gia vào các lĩnh vực kinh doanh mới	0,04	3	0,12
II	Điểm yếu			
1	Nguồn nhân lực có trình độ cao còn ít	0,07	1	0,07
2	Bộ máy hoạt động cồng kềnh, thiếu sự linh hoạt	0,07	2	0,14
3	Năng lực tài chính gặp hạn chế do ảnh hưởng của nền kinh tế	0,07	2	0,14
4	Cơ chế lương và chính sách thưởng cho nhân viên còn thấp	0,05	2	0,10
5	Hoạt động đầu tư giảm do không thể tăng vốn điều lệ	0,09	1	0,09
6	Giảm sức cạnh tranh vì thiếu vốn đối với những dự án lớn	0,10	1	0,10
Tổng cộng		1,00		2,60

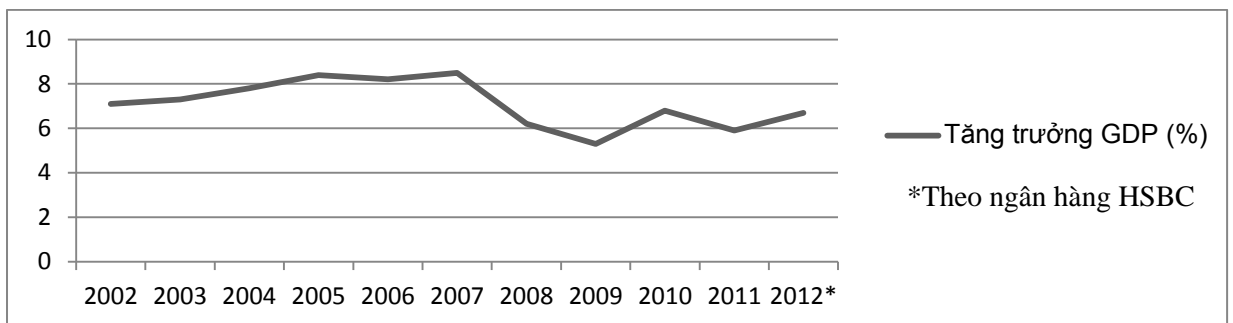
2.3. Phân tích môi trường bên ngoài của Công ty cổ phần Đồng Tâm

2.3.1. Phân tích môi trường vĩ mô

2.3.1.1. Môi trường kinh tế

Trong những năm trở lại đây Việt Nam là một trong những nền kinh tế có tốc độ tăng trưởng nhanh ở Châu Á với tổng sản phẩm quốc nội tăng trung bình

7,1%/năm trong giai đoạn 2001 - 2010. Mặc dù năm 2011 kinh tế thế giới hồi phục chậm, GDP Việt Nam tăng 5,89% và dự báo năm 2012, tăng trưởng kinh tế sẽ là 6-6,5% (xem Hình 2.2). Kinh tế phát triển, các hoạt động xây dựng cơ sở vật chất hạ tầng cũng có xu hướng tăng theo để đáp ứng đà phát triển đó, tạo cơ hội cho các doanh nghiệp kinh doanh VLXD và bất động sản như CTCP ĐT.



Nguồn: Ngân hàng thế giới

Hình 2.2: Biểu đồ tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam giai đoạn 2002 – 2012

Sự tăng trưởng nóng trong nền kinh tế kết hợp với tốc độ tăng dân số được kiểm soát dẫn đến thu nhập bình quân đầu người tăng liên tục trong 10 năm trở lại đây từ 416USD/người năm 2001 tăng lên đến 1.168USD/người năm 2010 (theo Tổng cục thống kê) và đã thoát khỏi danh sách nước nghèo trở thành nước có thu nhập trung bình. Thu nhập bình quân 2011 đạt mức 1.300 USD (Theo Bộ kế hoạch và đầu tư). Theo trung tâm dự báo Kinh tế - Xã hội quốc gia dự báo thu nhập bình quân đầu người năm 2012 đạt mức 1.468 USD (Bảng 2.9).

Bảng 2.9: Thu nhập bình quân đầu người giai đoạn 2002 – 2011

Đơn vị tính: USD

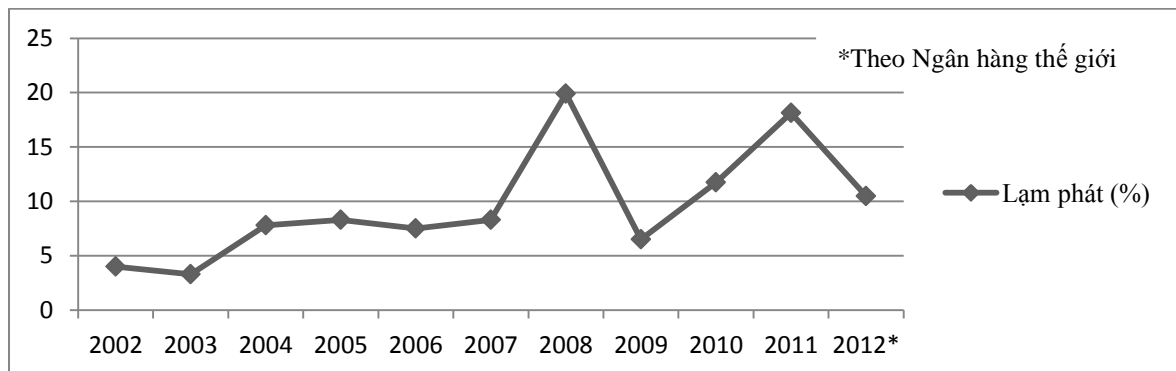
Năm	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Thu nhập	441	492	561	642	730	843	1.052	1.064	1.168	1.300	1.468*

*Theo trung tâm dự báo Kinh tế- Xã hội quốc gia

Nguồn: Tổng cục thống kê

Thu nhập gia tăng thúc đẩy nhu cầu tiêu dùng của khách hàng trong tất cả các lĩnh vực gia tăng. CTCP ĐT nên tận dụng cơ hội này để đưa ra những sản phẩm mới nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường trong tương lai.

Trong giai đoạn 2001 - 2007, mức độ lạm phát được kiểm chế ở mức dưới hai con số. Năm 2008, kinh tế khó khăn trong khi Việt Nam vẫn nhăm vào các con số tăng trưởng kinh tế cao kết hợp với thâm hụt mậu dịch cao và cơ cấu quản lý yếu kém dẫn đến lạm phát ở mức 23,14% (xem Hình 2.3). Tình hình lạm phát cao sẽ ảnh hưởng đến chi tiêu và tốc độ đầu tư vào ngành xây dựng vì chi phí lớn. Do đó, CTCP ĐT nên thận trọng trong việc đầu tư vào các dự án bất động sản mới và thực hiện tốt công tác quản trị rủi ro, phân quyền, kiểm tra và giám sát kịp thời nhằm ngăn ngừa những tác động có thể ảnh hưởng không tốt đến tình hình hoạt động của công ty.



Nguồn: Tổng cục thống kê

Hình 2.3: Biểu đồ tỷ lệ lạm phát của Việt Nam giai đoạn 2002 - 2011

Trong giai đoạn hiện nay, các nước trên thế giới giữ mức lãi suất thấp để kích thích hoạt động kinh tế. Tại Việt Nam, mặc dù chính phủ đã thực hiện nhiều biện pháp vĩ mô để ổn định lãi suất cơ bản, kêu gọi ngân hàng giảm lãi suất cho vay, nhưng trên bình diện chung, lãi suất tại Việt Nam đang ở mức cao. Các doanh nghiệp phải vay tín dụng với mức trung bình đối với tiền Việt là 14,5 - 17%/năm, với Đô la Mỹ trên dưới 6% (xem Bảng 2.10). Với tình hình lãi suất đã có dấu hiệu giảm so với năm 2011 nhưng vẫn còn ở mức khá cao so với mặt bằng chung, CTCP

ĐT sẽ gặp nhiều bất lợi trong việc huy động vốn cho hoạt động kinh doanh và đầu tư cho các dự án cũng như các hoạt động chức năng.

Bảng 2.10: Lãi suất cơ bản trung bình năm Việt Nam giai đoạn 2002 – 2011

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
7,4%	7,5%	7,5%	7,8%	8,4%	8,3%	11,1%	7,2%	8,0%	9,0%

Nguồn: Ngân hàng nhà nước Việt Nam

2.3.1.2. Môi trường dân số

Việt Nam là quốc gia có dân số đông thứ 13 trên thế giới, với quy mô dân số trung bình cả nước hiện nay khoảng trên 89 triệu dân. Dân số đông cùng với đời sống người dân ngày càng được cải thiện, trình độ dân trí được nâng cao khiến khuynh hướng tăng tiêu dùng ngày càng phổ biến trong dân cư. Cơ cấu chi tiêu ngày càng có sự thay đổi theo mức sống và ảnh hưởng của xã hội. Các công trình xây dựng, nhà cửa và khu dân cư mọc lên ngày càng nhiều, là cơ hội cho các doanh nghiệp kinh doanh VLXD và bất động sản phát triển và chiếm lĩnh thị trường. Tuy vậy, hiện nay ở Việt Nam đa số dân cư sống ở nông thôn, thu nhập bình quân thấp vì vậy nhu cầu cũng như chi tiêu ở vùng nông thôn thấp hơn rất nhiều so với thành thị, do đó yếu tố giá cả đóng vai trò quan trọng trong tiêu dùng. CTCP ĐT nên chú ý đến điểm này trong quá trình chiếm lĩnh phân khúc thị trường nông thôn, để đưa ra chính sách giá cạnh tranh đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong phân khúc thị trường này.

2.3.1.3. Môi trường chính trị pháp luật

Bắt đầu từ năm 1986, Việt nam bắt đầu bước vào công cuộc cải cách với phương châm hội nhập vào nền kinh tế thế giới và chủ trương Việt Nam muốn làm bạn với tất cả các nước trên thế giới, nền chính trị - xã hội Việt Nam đã dần đi vào ổn định. Chế độ chính trị do Đảng Cộng sản Việt Nam lãnh đạo đã thể hiện được vai trò và góp phần ổn định tình hình chính trị xã hội trong nước. Nếu so với các nước trong khu vực ví dụ như Thái Lan, Indonesia, Malaysia, Myanmar... ta có thể

thấy rõ sự nổi trội về tính ổn định về mặt Chính trị - Xã hội của Việt Nam đối với các nước này. Sự ổn định về môi trường Chính trị - Xã hội đã góp phần củng cố lòng tin của người dân, các nhà đầu tư trong và ngoài nước khi đầu tư phát triển kinh doanh tại Việt Nam bằng chứng cụ thể chính là sự gia tăng hàng năm về các chỉ số liên quan đến tổng thu nhập quốc dân, vốn đầu tư của ngân sách nhà nước... Việc ổn định Chính trị - Xã hội đã tạo thuận lợi nhất định cho việc phát triển kinh tế nói chung trong đó có sự phát triển của các công ty.

Nền chính trị - xã hội Việt Nam trong giai đoạn nghiên cứu chiến lược sẽ dự báo là tiếp tục giữ vững được ổn định. Đảng, Chính phủ vẫn ưu tiên cao cho mục tiêu phát triển kinh tế, tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất về quan hệ quốc tế, về ổn định các điều kiện xã hội. Tuy nhiên, trong giai đoạn nghiên cứu chiến lược không hẳn là tình hình chính trị - xã hội không tiềm ẩn những rủi ro nhất định ảnh hưởng đến sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam nói chung.

Năm 2008 Việt Nam chính thức trở thành thành viên của tổ chức thương mại thế giới (WTO). Đây là bước đi hội nhập quan trọng nhất vào “sân chơi” kinh tế thế giới. Từ một nền có nền kinh tế tập trung quan liêu, kế hoạch hóa, phi thị trường, qua từng thời kỳ đổi mới và hội nhập và cho đến khi trở thành thành viên WTO, môi trường Pháp luật của Việt Nam đã và sẽ phải tiếp tục đổi mới sâu rộng hơn nữa để phù hợp với “luật chơi” chung của thế giới. Trong những năm qua hệ thống Pháp luật Việt Nam đã liên tục được cải tiến, đổi mới, các chính sách mới liên tục được ban hành nhằm tạo ra một môi trường kinh doanh minh bạch, phù hợp với luật pháp quốc tế. Sự thay đổi luật pháp thường xuyên cũng đã gây không ít khó khăn cho các doanh nghiệp trong việc triển khai áp dụng.

Tuy nhiên, hệ thống pháp luật Việt Nam đang được hoàn thiện theo hướng phù hợp với thông lệ quốc tế, phù hợp với các quy định của các tổ chức kinh tế thế giới hiện nay do vậy đây cũng sẽ là cơ hội để các doanh nghiệp Việt Nam có thể làm quen và nắm bắt được luật pháp quốc tế thông qua đó sẽ thuận lợi hơn trong việc hợp tác làm ăn với các doanh nghiệp nước ngoài cũng như có thể thâm nhập

vào thị trường thế giới mà không lo bị bờ ngõ đối với các quy định, luật pháp quốc tế.

Môi trường Pháp luật Việt Nam đang trong giai đoạn xây dựng và hoàn thiện phù hợp với luật pháp quốc tế đã, đang và sẽ tạo ra những cơ hội cũng như thách thức cho các doanh nghiệp Việt Nam trong đó có các công ty Đồng Tâm trong việc vận dụng và thực thi các quy định pháp luật vào hoạt động sản xuất kinh doanh.

2.3.1.4. Môi trường văn hóa xã hội

Các yếu tố thuộc môi trường văn hóa xã hội cũng có ảnh hưởng rất lớn đến việc thiết kế sản phẩm cũng như văn hóa tiêu dùng thay đổi giúp sản phẩm của CTCP ĐT mở rộng đối tượng tiếp cận. Tuy nhiên vấn đề này không thực sự lớn.

2.3.1.5. Môi trường khoa học – công nghệ

Khoa học kỹ thuật và công nghệ trong thời đại ngày nay phát triển rất nhanh chóng và khoa học công nghệ sử dụng trong việc sản xuất VLXD cũng như áp dụng cho ngành xây dựng cũng có những thay đổi và phát triển vô cùng nhanh chóng. Các sản phẩm công nghệ sử dụng trong quy trình sản xuất gạch ngói, các vật liệu sử dụng cho ngành xây dựng như nhựa UPVC, bột trét tường, sơn, các chất phụ gia...cũng được thiết kế thay đổi liên tục. Để không bị đứng trước nguy cơ bị tụt hậu, CTCP ĐT cần phải thay đổi công nghệ, máy móc kỹ thuật để nâng cao khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp, nhất là trong quá trình đất nước đang hội nhập như hiện nay.

Tuy nhiên, chính yếu tố công nghệ tiến bộ nhanh chóng làm cho các nhà sản xuất trang thiết bị phải đổi mới liên tục. Họ phải liên tục nghiên cứu và chế tạo nên các loại sản phẩm công nghệ cao để không bị lỗi thời so với đối thủ cạnh tranh. Sự cạnh tranh làm cho sự vượt trội về công nghệ của mỗi dòng sản phẩm không kéo dài được lâu vì bị đối thủ cạnh tranh bắt chước tung ra sản phẩm cùng loại, nhiều khi còn vượt trội hơn hẳn sản phẩm mới chỉ tung ra trước đó 3 tháng.

2.3.2. Phân tích môi trường vi mô

2.3.2.1. Khách hàng và nhu cầu thị trường

Trước đây, nền kinh tế hóa chưa phát triển, khối lượng sản phẩm sản xuất ra không đáp ứng đủ nhu cầu tiêu dùng của xã hội, mục tiêu trước mắt lúc này của xã hội là làm thế nào để sản xuất ra hàng hóa, dịch vụ để đáp ứng nhu cầu thị trường. Vì vậy, trong hoàn cảnh lúc bấy giờ, khách hàng không được đặt đúng vị trí, chỉ là người bị động đón nhận hàng hóa và dịch vụ từ nhà cung ứng.

Ngày nay, với sự phát triển của nền đại công nghiệp, kéo theo sự chuyển biến từ nền kinh tế hàng hóa sang nền kinh tế thị trường, hàng hóa và dịch vụ ngày càng trở nên phong phú và đa dạng, chất lượng không ngừng được nâng cao, đặc biệt là đối với ngành hàng VLXD. Lúc này, khách hàng đã có nhiều cơ hội để lựa chọn hàng hóa và dịch vụ, đáp ứng nhu cầu tương xứng với đồng tiền bỏ ra. Họ đã được đặt vào đúng vị trí của mình, là trung tâm của mọi hoạt động kinh doanh. Theo quan điểm hiện nay, có thể nói khách hàng là lý do tồn tại của doanh nghiệp, khách hàng là người tiêu dùng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp, là người trả lương cho doanh nghiệp và đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Bởi vậy, muốn bán được hàng hóa và dịch vụ để thu được lợi nhuận, doanh nghiệp phải lấy khách hàng là mục tiêu cuối cùng mà doanh nghiệp hướng tới. Nhất là trong điều kiện hiện nay, khi sức tăng của cầu nhỏ hơn sự tăng số lượng các doanh nghiệp mới tham gia vào thị trường, khiến cho môi trường cạnh tranh trong nước và ngoài nước đối với thị trường kinh doanh VLXD diễn ra ngày càng gay gắt. Vì vậy CTCP ĐT cần tìm hiểu các thông tin về thị hiếu, sở thích, văn hóa, giá cả, tình hình cung cầu trên thị trường để có sự đáp ứng đúng và thỏa mãn tối ưu nhu cầu khách hàng.

Nước ta có hầu hết các chủng loại nguyên liệu và khoáng sản để sản xuất vật liệu xây dựng; đội ngũ cán bộ có trình độ, nhanh chóng nắm bắt làm chủ công nghệ tiên tiến của thế giới. Đến nay, ngành vật liệu xây dựng đã huy động ở mức cao các thành phần kinh tế tham gia đầu tư. Có thể nói, công nghệ sản xuất vật liệu xây dựng ở Việt Nam hiện nay thuộc loại tiên tiến trên thế giới, sản phẩm sản xuất

ở hầu hết các lĩnh vực (xi măng, gạch gốm ốp, lát, sứ vệ sinh, kính xây dựng,...) với chất lượng cao.

Tốc độ phát triển ngành xây dựng Việt Nam trong thời gian qua luôn luôn ở mức 2 con số. Đây là tốc độ phát triển rất mạnh. Song song với việc phát triển xây dựng là nhu cầu vật liệu xây dựng. Đồng thời với nhu cầu về số lượng là sự đi hỏi của thị trường về chất lượng, mẫu mã sản phẩm cũng tăng lên rất nhanh và diễn ra ở tất cả chủng loại vật liệu xây dựng. Có thể nói, trong hơn 10 năm qua sự bùng nổ về nhu cầu vật liệu xây dựng cả về số lượng, chất lượng, chủng loại, mẫu mã sản phẩm. Nhiều sản phẩm vật liệu xây dựng trước đây chưa hề có trên thị trường Việt Nam trong thời gian qua đã xuất hiện với quy mô lớn, đa dạng.

Tuy nhiên, 2 năm trở lại đây, do những ảnh hưởng chung của cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới, chính sách thắt chặt tín dụng dẫn đến thị trường bất động sản đóng băng, mặt hàng VLXD đang rơi vào tình trạng ế ẩm, mãi lực suy giảm. Sức mua trên thị trường VLXD, trang trí nội thất nói chung giảm nhiều so với những năm trước. Tình trạng này ảnh hưởng rất nhiều đến tình hình tiêu thụ cũng như doanh thu của CTCP ĐT. Như vậy, không chỉ có CTCP ĐT bị ảnh hưởng trước sức mua giảm mà các công ty con và các nhà sản xuất lớn nhỏ cũng đã chịu tác động ít nhiều đến tình hình hoạt động, nhiều nơi đang bị tồn hàng. Phân tích tình trạng mãi lực thị trường VLXD và trang trí nội thất giảm sút là do nhiều nguyên nhân tác động đến các nhóm đối tượng khác nhau. Chẳng hạn như đối với những nhà đầu tư bất động sản, do tình trạng lạm phát và lãi suất tăng cao đã khiến nhà đầu tư ngại đầu tư vào thị trường bất động sản, triển khai các dự án. Bên cạnh đó, không ít người dân thay vì đầu tư xây dựng nhà để cho thuê thì chuyển sang gửi tiết kiệm ngân hàng với lãi suất cao. Ngay cả những người có thu nhập thấp, có nhu cầu về nhà ở cũng ngại vay vốn ngân hàng để xây nhà, mua nhà trả góp.

Trước những khó khăn chung của ngành hàng VLXD và bất động sản, CTCP ĐT đã có kế hoạch từ trước về việc tung ra thị trường những sản phẩm mới với nhiều đặc tính, mẫu mã và chất lượng cao nhằm gia tăng khách hàng, đầu tư mở rộng hệ thống phân phối và tung ra các chương trình khuyến mại, giảm giá ... với

kỳ vọng đạt mức tăng trưởng cao trong năm 2011, tuy nhiên do sức mua trên thị trường đang giảm nên sản lượng tiêu thụ của công ty vẫn không tăng trưởng cao như mức kỳ vọng, ảnh hưởng đến doanh thu và lợi nhuận của công ty.

2.3.1.2. Nhà cung cấp

Nếu quá trình tiêu thụ hàng hóa được coi là yếu tố quan trọng nhất quyết định sự sống còn của doanh nghiệp thì quá trình mua các yếu tố đầu vào là cơ sở cho sự tồn tại và ổn định của doanh nghiệp. Trong điều kiện môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, doanh nghiệp muốn đứng vững mở rộng thị trường, tăng doanh thu và lợi nhuận thì phải đáp ứng hàng hóa và dịch vụ đầy đủ số lượng, đảm bảo chất lượng, kịp thời về thời gian. Muốn vậy doanh nghiệp phải có nguồn đầu vào ổn định, hợp lý từ các nhà cung ứng.

Để không bị rơi vào tình trạng bất hợp lý, lúc thì dự trữ quá nhiều dẫn đến ứ đọng, ế thừa. Lúc thì thiếu nguồn hàng, nguồn vốn khan hiếm. Doanh nghiệp phải nghiên cứu phân tích quá trình quản trị mua hàng và dự trữ sao cho hiệu quả, giảm thiểu những rủi ro không đáng có cho doanh nghiệp.

Đối với CTCP ĐT, kể từ khi thành lập đến nay, công ty luôn quan tâm đến các biện pháp làm giảm tối đa các yếu tố cấu thành giá thành sản phẩm như nguyên nhiên liệu vật liệu, chi phí nhân công... Hiện nay, toàn bộ dây chuyền công nghệ từ khâu làm đất, tạo phôi, tráng men, nung sản phẩm đến khâu sản xuất bao bì, đóng gói thành thành phẩm đều được công ty cơ giới hóa và sử dụng dây chuyền sản xuất hiện đại. Phương châm kinh doanh của công ty là ngay ở thời điểm thiết kế, đặt hàng mua sản phẩm máy móc thiết bị, xây dựng nhà xưởng, công ty đã chú trọng nhập dây chuyền tiên tiến, hiện đại vào phục vụ quá trình sản xuất. Do đó, việc lựa chọn các nhà cung ứng thiết bị công nghệ kỹ thuật sao cho hoạt động sản xuất đạt hiệu quả cao nhất đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với kinh doanh của công ty trong thời gian tới.

2.3.1.3. Đối thủ cạnh tranh

Trong cả nước hiện nay có gần 60 doanh nghiệp sản xuất gạch ốp lát đang hoạt động, trong đó có khoảng 10 công ty mạnh, còn lại là những nhà máy có quy mô nhỏ. Việc nhiều công ty gia nhập ngành dẫn đến công suất dư thừa lớn. Theo tính toán của các nhà phân tích, hiện nay công suất trong ngành hiện đang vượt nhu cầu rất nhiều, đặc biệt diễn ra ở phân khúc gạch ốp lát kích cỡ nhỏ. Điều này khiến cho các công ty buộc phải tập trung vào cạnh tranh giá bán để khai thác công suất và giải quyết hàng tồn kho, khiến cho biên lợi nhuận sụt giảm. Theo Hiệp hội Gốm sứ xây dựng Việt Nam, tính đến năm 2010, năng lực sản xuất gạch ốp lát đạt tới 426 triệu m²/năm, trong khi đó thực tế công suất sản xuất chỉ đạt 360 triệu m²/ năm. Năm 2011, công suất của các nhà máy chỉ khoảng 70%, kéo theo đó là gần 30 triệu m² hàng tồn kho.

Ngành gạch ốp lát cần được quan niệm rộng là ngành công nghiệp toàn cầu và các công ty gạch ốp lát của Việt Nam cũng cần xác định rõ họ đang cạnh tranh với các doanh nghiệp cùng ngành trên phạm vi thị trường toàn cầu. Trên sân nhà, gạch ốp lát mang thương hiệu Việt Nam đang bị lấn lướt bởi các sản phẩm nhập khẩu từ Trung Quốc. Có khá ít các công ty trong ngành có tỷ suất lợi nhuận cao, ngay cả những doanh nghiệp lớn trong ngành như Gạch Đồng Tâm, Taicera cũng chỉ thu được một tỷ suất lợi nhuận khiêm tốn. Tình trạng bị dấn đến nỗi nhiều công ty trong ngành bị kiểm toán ngoại trừ khi thực hiện khấu hao thấp hơn mức thực tế để ghi giảm bớt con số lỗ báo cáo trước cổ đông. Sở dĩ có tình trạng này xảy ra là do môi trường kinh doanh của Việt Nam gây bất lợi cho các công ty gạch ốp lát trong cuộc cạnh tranh với các sản phẩm Trung Quốc: Chi phí nhiên liệu và chi phí sử dụng vốn chiếm một tỷ lệ lớn trong tổng chi phí của các công ty gạch ốp lát. Tại Việt Nam, việc giá năng lượng và nhiên liệu như điện, than, dầu liên tục leo thang cùng với việc thường xuyên trong tình trạng bị cắt điện luân phiên là một trong những nguyên nhân quan trọng khiến giá thành của các công ty gạch ốp lát Việt Nam cao hơn đáng kể so với các công ty của Trung Quốc. Bên cạnh đó, mặt bằng

lãi suất cao của Việt Nam cũng gây rất nhiều khó khăn cho các công ty gạch ốp lát khi họ phụ thuộc nặng nề vào nguồn vốn vay ngân hàng.

Ngoài ra, hiện nay có rất nhiều công ty gạch ốp lát Việt Nam bị kẹt giữa các chiến lược: Nhiều công ty gạch ốp lát của Việt Nam đã không thể theo đuổi chiến lược trở thành nhà sản xuất có chi phí thấp khi so sánh với các công ty sản xuất gạch ốp lát Trung Quốc, cũng không đủ tiềm lực đầu tư để đưa mình trở thành khác biệt hoá bằng việc cung cấp sản phẩm cao cấp khi so sánh với các sản phẩm ngoại nhập từ Ý và Tây Ban Nha. Điều này khiến cho các công ty gạch ốp lát của Việt Nam bị kẹt giữa các chiến lược. Hiện nay, nhiều công ty trong ngành đang lâm vào tình trạng thua lỗ trầm trọng. Ví dụ, Công ty Cổ phần Vitaly, Công ty Viglacera Thăng Long đã lỗ gần như hết vốn chủ sở hữu. Tình trạng chưa hết lỗ lũy kế và liên tục ngập ngụa thua lỗ cũng diễn ra với Công ty Gạch men Thanh Thanh, Công ty Viglacera Hà Nội. Tình thế này kết hợp bối cảnh năm 2012 nền kinh tế suy giảm tăng trưởng, mặt bằng lãi suất cao, chi phí năng lượng tiếp tục tăng sẽ khiến nhiều công ty trong ngành khó có thể cầm cự thêm. Năm 2012 được xem là một năm quyết định và rất có thể nhiều công ty sẽ buộc phải rút lui khỏi ngành.

2.3.3. Nhận dạng các cơ hội và nguy cơ

2.3.3.1. Cơ hội

- Hội nhập kinh tế sâu rộng tạo điều kiện cho CTCP ĐT hợp tác làm ăn với các công ty nước ngoài và thâm nhập vào thị trường trên thế giới.
- Nền kinh tế đang phục hồi dần sau khủng hoảng với tốc độ tăng trưởng GDP cao: Với tốc độ tăng trưởng kinh tế nhanh trong những năm trở lại đây khiến cho các hoạt động xây dựng cơ sở vật chất hạ tầng cũng có xu hướng tăng theo để đáp ứng đà phát triển đó, tạo cơ hội cho các doanh nghiệp kinh doanh VLXD và bất động sản như CTCP ĐT. Bên cạnh đó, cùng với sự tăng trưởng kinh tế, thu nhập bình quân đầu người trong những năm qua tăng đáng kể đã góp phần thúc đẩy nhu cầu xây dựng của người dân tăng lên. Điều này tạo cơ hội cho công ty tăng được doanh thu và mở rộng thị trường.

- Kết cấu dân số trẻ, nguồn nhân lực dồi dào với chi phí nhân công thấp: Dân số nước ta đông, tốc độ tăng dân số cao nên thị trường lao động ở nước ta được đánh giá là vô cùng tiềm năng đối với những doanh nghiệp sản xuất kinh doanh cần nhu cầu nguồn lực lớn. Đây chính là cơ hội để CTCP ĐT có được nguồn nhân lực dồi dào với chi phí thấp.

- Cơ cấu chi tiêu ngày càng có sự thay đổi theo mức sống và ảnh hưởng của xã hội. Các công trình xây dựng, nhà cửa và khu dân cư mọc lên ngày càng nhiều, là cơ hội cho các doanh nghiệp kinh doanh VLXD và bất động sản phát triển và chiếm lĩnh thị trường,

- Nền chính trị - xã hội Việt Nam ổn định đã và sẽ là điều kiện thuận lợi cho phát triển kinh tế trong đó có sự phát triển của các sản phẩm của công ty.

- Văn hóa tiêu dùng thay đổi giúp sản phẩm của CTCP ĐT mở rộng đối tượng tiếp cận.

- Công nghệ kỹ thuật ngày càng phát triển tạo điều kiện cho việc sản xuất các sản phẩm trở nên đơn giản, tiết kiệm thời gian và đảm bảo chất lượng đồng đều.

- Sự phát triển số lượng các nhà cung cấp: Tăng thêm sự lựa chọn nhà cung cấp cho CTCP DDT để giảm chi phí đầu vào cho các sản phẩm của công ty.

2.3.3.2. Nguy cơ

- Ảnh hưởng của các chính sách kinh tế xã hội: Các chính sách kinh tế xã hội ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh trên hầu hết các lĩnh vực. Đặc biệt là đối với ngành hàng VLXD và bất động sản thì ảnh hưởng của các chính sách tiền tệ, tài khóa thắt chặt là rất quan trọng.

- Lạm phát ở mức cao ảnh hưởng đến chi tiêu và tốc độ đầu tư vào ngành VLXD và bất động sản giảm sút vì chi phí lớn. Việc này kéo theo hệ lụy cho những doanh nghiệp kinh doanh ngành hàng VLXD như CTCP ĐT. Điển hình là sức mua của người tiêu dùng và số lượng sản phẩm tiêu thụ giảm sút, doanh thu sụt giảm, các dự án bất động sản bị hoãn lại do thiếu nguồn vốn đầu tư...

- Lãi suất ngân hàng tăng cao trong những năm qua khiến CTCP ĐT gặp nhiều khó khăn trong việc huy động vốn cho hoạt động kinh doanh, đầu tư thêm các

trang thiết bị và dây chuyền sản xuất cũng như là việc đầu tư vào các lĩnh vực và dự án bất động sản khác.

- Tốc độ phát triển công nghệ kỹ thuật quá nhanh chóng khiến dây chuyền sản xuất và sản phẩm của công ty cũng nhanh chóng trở nên lỗi thời. Do đó, tạo sức ép cho công ty trong việc cập nhật những thay đổi và phát triển mới của công nghệ kỹ thuật, từ đó có những chính sách đầu tư thích hợp về trang thiết bị và dây chuyền sản xuất hiện đại, đáp ứng sự thay đổi của công nghệ và tăng khả năng cạnh tranh của công ty so với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp.

- Môi trường công nghệ hiện đại còn tạo cơ hội cho các đối thủ cạnh tranh mới gia nhập ngành với ưu thế công nghệ hiện đại hơn. Ngày càng có thêm nhiều công ty tham gia vào thị trường sản xuất gạch ngói và các sản phẩm thuộc ngành hàng VLXD. Thực trạng này gây nên một thách thức rất lớn đối với CTCP ĐT trong việc vừa đưa ra được các chiến lược cạnh tranh nhằm giữ vững thị phần và lượng khách hàng mục tiêu vừa tạo được lợi thế so với những đối thủ cạnh tranh của công ty.

- Sức ép từ khách hàng: Việc làm thế nào để vừa giữ được lượng khách hàng trung thành với sản phẩm của công ty, vừa thu hút thêm những đối tượng khách hàng tiềm năng sử dụng các sản phẩm của công ty là một vấn đề vô cùng quan trọng và đòi hỏi các cấp quản lý phải có chiến lược cụ thể trong việc đưa ra những dòng sản phẩm mới phù hợp với từng đối tượng khách hàng.

- Sức ép từ nhà cung ứng: Việc lựa chọn nhà cung ứng các nguyên vật liệu cần thiết và dây chuyền công nghệ sao cho giảm chi phí giá thành trên đơn vị sản phẩm trong bối cảnh vật giá leo thang, nguồn nguyên liệu ngày càng khan hiếm... đang là một thách thức lớn mà CTCP ĐT phải đối mặt trong thời gian tới.

2.3.5. Ma trận EFE cho Công ty cổ phần Đồng Tâm

Qua quá trình phân tích các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài tác động đến hoạt động kinh doanh của CTCP ĐT, danh mục các cơ hội và nguy cơ được xác định. Ma trận các yếu tố bên ngoài cũng được xây dựng bằng phương pháp thu thập

ý kiến của 30 chuyên gia đang công tác đang công tác tại CTCP ĐT (chi tiết xem Phụ lục 2). Các chuyên gia được phỏng vấn ý kiến qua phiếu điều tra về mức độ quan trọng của các yếu tố bên ngoài là các cơ hội và nguy cơ đối với hoạt động kinh doanh của CTCP ĐT và điểm phân loại đối với mỗi yếu tố. Mức độ quan trọng của các yếu tố được xác định bằng cách lấy trung bình cộng nhận xét của các chuyên gia, điểm phân loại các yếu tố được xác định bằng cách sử dụng mức điểm phân loại được nhiều chuyên gia lựa chọn nhất khi đánh giá thực trạng doanh nghiệp (chi tiết xem Phụ lục 3).

Bảng 2.11: Ma trận EFE của CTCP ĐT

Số TT	Các yếu tố bên ngoài	Mức quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
I-	Cơ hội			
1	Hội nhập kinh tế sâu rộng	0,07	3	0,21
2	Tốc độ tăng trưởng GDP cao	0,08	4	0,32
3	Kết cấu dân số trẻ, nguồn nhân lực dồi dào với chi phí thấp	0,09	4	0,36
4	Cơ cấu chi tiêu của người dân thay đổi	0,06	4	0,24
5	Nền chính trị - xã hội ổn định	0,06	3	0,18
6	Văn hóa tiêu dùng thay đổi giúp công ty mở rộng đối tượng tiếp cận.	0,07	3	0,21
7	Công nghệ, kỹ thuật ngày càng hiện đại	0,08	3	0,32
8	Sự phát triển số lượng các nhà cung cấp	0,07	4	0,28
II-	Nguy cơ			
9	Ảnh hưởng của các chính sách kinh tế - xã hội	0,06	2	0,12
10	Lạm phát gia tăng	0,09	1	0,09
11	Lãi suất ngân hàng tăng cao	0,09	1	0,09
12	Công nghệ thay đổi liên tục	0,07	1	0,07
13	Cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh VLXD ngày càng tăng	0,06	2	0,12
14	Sức ép từ phía khách hàng	0,05	2	0,10
Tổng cộng		1,00		2,71

Ma trận EFE của CTCP ĐT là 2,71 so với mức trung bình là 2,5, cho thấy khả năng phản ứng của CTCP ĐT chỉ ở mức trên trung bình đối với các cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài. Hay nói cách khác môi trường bên ngoài tạo ra nhiều cơ hội hơn nguy cơ đối hoạt động kinh doanh của CTCP ĐT. Do đó trong thời gian tới, CTCP ĐT cần biết các vấn đề này để xây dựng các chiến lược cần thiết để cải thiện, nâng cao năng lực của mình nhằm tận dụng các cơ hội và né tránh hay tối thiểu hóa các nguy cơ tốt hơn (xem Bảng 2.11).

2.4. Tóm tắt chương 2

Chương 2 luận văn đã phân tích môi trường hoạt động của CTCP ĐT qua việc giới thiệu về CTCP ĐT, phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài và bên trong của CTCP ĐT. Từ đó rút ra được 7 điểm mạnh cần phát huy là 1) Giá trị thương hiệu mạnh; 2) Mức độ am hiểu thị trường tốt do có nhiều năm kinh nghiệm; 3) Hệ thống sản phẩm đa dạng, mẫu mã phong phú với chất lượng cao; 4) Giá cả cạnh tranh so với đối thủ; 5) Hệ thống công ty con và chi nhánh phân phối sản phẩm rộng khắp; 6) Năng lực tiếp cận khách hàng tiềm năng; 7) Có đủ điều kiện tham gia vào các lĩnh vực kinh doanh mới; và 6 điểm yếu cần khắc phục là 1) Nguồn nhân lực có trình độ cao còn ít; 2) Bộ máy hoạt động cồng kềnh, thiếu sự linh hoạt; 3) Năng lực tài chính gặp hạn chế do ảnh hưởng của nền kinh tế; 4) Cơ chế lương và chính sách thưởng cho nhân viên còn thấp; 5) Hoạt động đầu tư giảm do không thể tăng vốn điều lệ; 6) Giảm sức cạnh tranh vì thiếu vốn đối với những dự án lớn. Bên cạnh đó là 8 cơ hội cần tận dụng là: 1) Hội nhập kinh tế sâu rộng; 2) Tốc độ tăng trưởng GDP cao; 3) Kết cấu dân số trẻ, nguồn nhân lực dồi dào với chi phí thấp; 4) Cơ cấu chi tiêu của người dân thay đổi; 5) Nền chính trị - xã hội ổn định; 6) Văn hóa tiêu dùng thay đổi giúp công ty mở rộng đối tượng tiếp cận; 7) Công nghệ, kỹ thuật ngày càng hiện đại; 8) Sự phát triển số lượng các nhà cung cấp; và 6 nguy cơ cần né tránh là: 1) Ảnh hưởng của các chính sách kinh tế - xã hội; 2) Lạm phát gia tăng; 3) Lãi suất ngân hàng tăng cao; 4) Công nghệ thay đổi liên tục;

5) Cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh VLXD ngày càng tăng; 6) Sức ép từ phía khách hàng.

Điểm của Ma trận IFE 2,60 cho thấy CTCP ĐT mới 2 mới chỉ trên mức trung nên vẫn chưa thật sự mạnh về nội bộ.. Còn điểm ma trận EFE của CTCP ĐT là 2,71 so với mức trung bình là 2,5, cho thấy khả năng phản ứng của CTCP ĐT chỉ ở mức trên trung bình đối với các cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài. Đây là những cơ sở quan trọng để hoạch định chiến lược và đề ra giải pháp thực hiện đến năm 2020 cho CTCP ĐT.

Chương 3: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐỒNG TÂM ĐẾN NĂM 2020

3.1. Hình thành chiến lược – Phân tích SWOT

Từ phân tích môi trường kinh doanh ở Chương 2, tác giả kết hợp những điểm mạnh và điểm yếu quan trọng của Công ty với những cơ hội và nguy cơ, thách thức qua ma trận SWOT theo nguyên tắc phát huy điểm mạnh, cải thiện điểm yếu để tận dụng các cơ hội và né tránh các nguy cơ, mối đe dọa để hình thành nên các chiến lược cho CTCP ĐT. Theo đó, có 04 chiến lược chính để xem xét lựa chọn là: 1) Chiến lược thâm nhập thị trường; 2) Chiến lược phát triển thị trường; 3) Chiến lược phát triển sản phẩm; và 4) Chiến lược hội nhập dọc về phía sau (xem Bảng 3.1).

Chiến lược thâm nhập thị trường: CTCP ĐT tăng trưởng bằng cách đẩy mạnh việc bán những sản phẩm hiện tại vào các phân khúc thị trường hiện tại thông qua các biện pháp về bán hàng như xúc tiến bán, khuyến mại, quảng cáo, truyền thông.

Chiến lược phát triển thị trường: CTCP ĐT tăng trưởng bằng cách tăng nhận dạng và phát triển thêm những phân khúc thị trường mới cho các sản phẩm hiện tại thông qua các biện pháp nghiên cứu thị trường, tạo và kích thích nhu cầu, truyền thông nâng cao nhận biết về sản phẩm.

Chiến lược phát triển sản phẩm: CTCP ĐT tăng trưởng bằng cách nâng cao chất lượng sản phẩm hiện tại hoặc tung ra những sản phẩm mới để bán vào những phân khúc thị trường hiện tại thông qua các biện pháp nghiên cứu thị trường để nắm nhu cầu, cải tiến hoặc thiết kế sản phẩm mới.

Chiến lược hội nhập dọc về phía sau: CTCP ĐT cần tìm sự tăng trưởng bằng cách đầu tư hoặc nắm quyền sở hữu hoặc tăng sự kiểm soát đối với các kênh phân phối hay các hoạt động của khách hàng hiện tại của Công ty, đặc biệt các dự án liên quan đến nhà ở và bất động sản.

Bảng 3.1: Ma trận SWOT của CTCP ĐT

<p style="text-align: center;">MA TRẬN SWOT</p>	<p style="text-align: center;">Cơ hội (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hội nhập kinh tế sâu rộng 2. Tốc độ tăng trưởng GDP cao 3. Kết cấu dân số trẻ, nguồn nhân lực dồi dào với chi phí nhân công thấp 4. Cơ cấu chi tiêu của người dân thay đổi 5. Nền chính trị - xã hội ổn định 6. Công nghệ, kĩ thuật ngày càng hiện đại 7. Sự phát triển số lượng các nhà cung cấp 	<p style="text-align: center;">Nguy cơ (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ảnh hưởng của các chính sách kinh tế xã hội 2. Lạm phát gia tăng 3. Lãi suất ngân hàng tăng cao 4. Công nghệ thay đổi liên tục 5. Cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh VLXD ngày càng tăng 6. Sức ép từ phía khách hàng
<p style="text-align: center;">Điểm mạnh (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Giá trị thương hiệu mạnh 2. Am hiểu thị trường do có nhiều năm kinh nghiệm 3. Sản phẩm đa dạng, phong phú với chất lượng cao 4. Giá cả cạnh tranh so với đối thủ 5. Hệ thống công ty con và chi nhánh phân phối rộng khắp 6. Năng lực tiếp cận khách hàng tiềm năng 7. Có điều kiện tham gia vào lĩnh vực kinh doanh mới 	<p style="text-align: center;">Phối hợp S-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • S1+S2+S3+O1+O2+O3+ O4: Nâng cao việc bán sản phẩm VLXD hiện tại vào các phân khúc thị trường hiện tại => Chiến lược thâm nhập thị trường • S5+S6+ S7+ O1+O2+O6+O7: Đẩy mạnh sản lượng tiêu thụ sản phẩm của công ty trên những phân khúc thị trường mới => Chiến lược phát triển thị trường • S2+S3+S4+O1+O4+O6: Nâng cao chất lượng sản phẩm bằng cách cải thiện các điều kiện kĩ thuật, kết cấu và chức năng cho sản phẩm => Chiến lược phát triển sản phẩm. • S1+S3+S7 + O3+O4+O6+O7: Liên kết, tạo mối quan hệ tốt với nhà cung ứng để giảm thiểu chi phí đầu vào cho sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh cho sản phẩm của công ty. => Chiến lược phát triển thị trường 	<p style="text-align: center;">Phối hợp S-T</p> <ul style="list-style-type: none"> • S1+S2+S3+T4+T5+T6 Tạo sản phẩm với mẫu mã mới, đặc tính mới nổi trội hơn để đảm bảo đáp ứng như cầu thị trường và khách hàng. => Chiến lược phát triển sản phẩm. • S2+S5+S6+T1+T2+T3: Tập trung tiềm lực để phát triển năng lực tài chính, tăng cường việc triển khai các dự án đầu tư BĐS, nhà ở, công trình ... => Chiến lược hội nhập dọc về phía sau.
<p style="text-align: center;">Điểm yếu (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nguồn nhân lực có trình độ cao còn ít 2. Bộ máy hoạt động công kênh, thiếu sự linh hoạt 3. Năng lực tài chính gặp hạn chế 4. Cơ chế lương và chính sách thưởng còn thấp 5. Hoạt động đầu tư giảm do không thể tăng vốn điều lệ 6. Sức cạnh tranh thấp vì thiếu vốn đối với những dự án lớn 	<p style="text-align: center;">Phối hợp W-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • W3+W6+O1+O3+O4: Nghiên cứu những nhu cầu mới của khách hàng và thị trường nhằm đưa ra những sản phẩm mới. => Chiến lược phát triển thị trường • W3+W5+W6+O1+O2+O7: Tăng khả năng huy động vốn từ nhiều nguồn để đầu tư mở rộng hoạt động theo chiều dọc và tham gia vào các lĩnh vực kinh doanh khác nhằm tăng năng lực cạnh tranh cho công ty => Chiến lược Hội nhập dọc về phía sau. 	<p style="text-align: center;">Phối hợp W-T</p> <ul style="list-style-type: none"> • W3+W5+W6+T1+T4+T5 Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu xu hướng tiêu dùng trong tương lai, tìm ra các sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu thị trường => Chiến lược phát triển sản phẩm.

3.2. Lựa chọn các chiến lược khả thi - Ma trận QSPM

Trong 4 chiến lược trên, có thể chia làm 2 nhóm chiến lược: 1) Các chiến lược tăng trưởng tập trung (chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược phát triển thị trường và chiến lược phát triển sản phẩm); 2) Chiến lược hội nhập dọc về phía sau. Trong đó các chiến lược thuộc nhóm các chiến lược tăng trưởng tập trung có thể thay thế lẫn nhau nên cần xem xét những chiến lược nào hấp dẫn nếu như nguồn lực thực hiện hạn chế và không thể cùng một lúc theo đuổi cả 3 chiến lược này.

Qua ma trận QSPM cho thấy, cả 3 chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược phát triển thị trường và chiến lược phát triển sản phẩm có độ hấp dẫn tương đối đều (sự chênh lệch nhỏ) nên có thể lựa chọn đồng thời cả 3 chiến lược này (xem Bảng 3.2).

Bảng 3.2: Ma trận QSPM cho các chiến lược của CTCP ĐT

Số TT	Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Các chiến lược có thể lựa chọn					
			Chiến lược phát triển sản phẩm		Chiến lược phát triển thị trường		Chiến lược thâm nhập thị trường	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
I-	Các yếu tố bên trong							
1	Giá trị thương hiệu mạnh	4	4	16	4	16	4	16
2	Mức độ am hiểu thị trường tốt do có nhiều năm kinh nghiệm	3	3	9	4	12	4	12
3	Hệ thống sản phẩm đa dạng, mẫu mã phong phú với chất lượng cao	4	4	16	3	12	3	12
4	Giá cả cạnh tranh so với đối thủ	3	3	9	3	9	4	12
5	Hệ thống công ty con và chi nhánh phân phối sản phẩm rộng khắp	4	4	16	4	16	4	16
6	Năng lực tiếp cận khách hàng tiềm năng	3	3	9	2	6	3	9
7	Công ty có đủ điều kiện tham gia vào các lĩnh vực kinh doanh mới	3	2	6	3	9	2	6
8	Nguồn nhân lực có trình độ cao còn ít	1	4	4	2	2	1	1
9	Bộ máy hoạt động công kênh, thiếu sự linh hoạt	2	3	6	3	6	2	4

Số TT	Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Các chiến lược có thể lựa chọn					
			Chiến lược phát triển sản phẩm		Chiến lược phát triển thị trường		Chiến lược thâm nhập thị trường	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
10	Năng lực tài chính gặp hạn chế do ảnh hưởng của nền kinh tế	2	3	6	3	6	3	6
11	Cơ chế lương và chính sách thưởng cho nhân viên còn thấp	2	2	4	1	2	2	4
12	Hoạt động đầu tư giảm do không thể tăng vốn điều lệ	1	3	3	2	2	3	3
13	Giảm sức cạnh tranh vì thiếu vốn đối với những dự án lớn	1	3	3	3	3	3	3
II-	Các yếu tố bên ngoài							
1	Hội nhập kinh tế sâu rộng	3	4	12	4	12	4	12
2	Tốc độ tăng trưởng GDP cao	4	4	16	3	12	3	12
3	Kết cấu dân số trẻ, nguồn nhân lực dồi dào với chi phí thấp	4	2	8	3	12	1	4
4	Cơ cấu chi tiêu của người dân thay đổi	4	2	4	2	8	4	16
5	Nền chính trị - xã hội ổn định	3	1	3	3	9	3	9
6	Văn hóa tiêu dùng thay đổi giúp công ty mở rộng đối tượng tiếp cận.	3	2	6	3	9	4	12
7	Công nghệ, kỹ thuật ngày càng hiện đại	3	3	9	3	9	3	9
8	Sự phát triển số lượng các nhà cung cấp	4	4	16	4	16	4	16
9	Ảnh hưởng của các chính sách kinh tế - xã hội	2	3	6	1	2	3	6
10	Lạm phát gia tăng	1	1	1	2	2	2	2
11	Lãi suất ngân hàng tăng cao	1	2	2	3	3	2	2
12	Công nghệ thay đổi liên tục	1	4	4	3	3	3	3
13	Cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh VLXD ngày càng tăng	2	4	8	3	6	4	8
14	Sức ép từ phía khách hàng	2	3	6	3	6	3	6
	Tổng số điểm hấp dẫn			208		210		221

3.3. Các giải pháp thực hiện chiến lược

Qua hình thành và lựa chọn chiến lược, có 2 nhóm chiến lược được hình thành là: 1) Các chiến lược tăng trưởng tập trung vào hoạt động kinh doanh vật liệu xây dựng; 2) Chiến lược hội nhập dọc về phía sau. Để thực hiện các chiến lược này, có 3 nhóm giải pháp chính được đưa ra là 1) Đẩy mạnh công tác phát triển thị trường, thương mại; 2) Không ngừng nghiên cứu, cải tiến và phát triển các sản phẩm vật liệu xây dựng; 3) Đầu tư, kiểm soát các hoạt động của khách hàng. Bên cạnh đó, 2 nhóm giải pháp quan trọng để khắc phục các điểm yếu là 1) Hoàn thiện bộ máy quản lý và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực (kể cả chính thu hút như tiền lương, thu nhập, đãi ngộ...); 2) Nâng cao khả năng tài chính. Như vậy những giải pháp trên có thể gộp thành 4 nhóm giải pháp để thực hiện chiến lược sau đây.

3.3.1. *Đẩy mạnh công tác phát triển thị trường, thương mại*

Nhằm thực hiện chiến lược xâm nhập thị trường và phát triển thị trường, cần đẩy mạnh nghiên cứu thị trường, quảng cáo, truyền thông. Cụ thể tập trung vào các vấn đề sau:

- *Tăng trưởng thị phần và đẩy mạnh kinh doanh dự án*
 - Triển khai đầu tư mô hình trưng bày giới thiệu và phân phối sản phẩm cho hệ thống đại lý phân phối sản phẩm của công ty trên toàn quốc theo chuẩn mực mới.
 - Từng bước triển khai chuẩn hóa hệ thống nhận diện thương hiệu mới như: Logo công ty và sản phẩm, bảng hiệu, đồng phục nhân viên ...
 - Đội ngũ nhân viên kinh doanh dự án được liên tục tham dự các khóa đào tạo như: Kỹ năng bán hàng, tiêu chuẩn kỹ thuật sản phẩm, quy trình sản xuất sản phẩm ...
 - Phát triển kinh doanh dự án và mở rộng xuất khẩu được Công ty chú trọng để góp phần tăng trưởng thị phần trong và ngoài nước, tuy nhiên trong năm qua, ảnh hưởng tình hình khó khăn của kinh tế thế giới, doanh thu mang lại từ xuất khẩu không gia tăng nhiều.

- *Nâng cao chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng*
 - Phát triển Trung tâm xử lý đơn hàng với hệ thống phân tích dữ liệu trên ERP để giúp rút ngắn thời gian cung ứng hàng hóa đến cho khách hàng và tối ưu kế hoạch sản xuất đã được công ty tiếp tục hoàn thiện.
 - Duy trì, hoàn thiện và nâng cao dịch vụ chăm sóc khách hàng.
- *Tối ưu hóa sử dụng quản trị chuỗi cung ứng*
 - Xây dựng quy định thống nhất việc mô tả, phân nhóm hàng hóa trong bộ danh mục hàng hóa.
 - Hoàn chỉnh cơ sở dữ liệu mua hàng của các công ty thành viên trên chương trình quản trị ERP .
 - Triển khai hệ thống theo dõi cung ứng và điều phối hàng hóa, mua hàng theo kế hoạch sản xuất và tồn kho...
 - Hệ thống phân tích và kiểm soát số ngày lưu kho của hàng hóa/thành phẩm/hàng tồn kho không phải là thành phẩm.
 - Xây dựng biểu mẫu báo cáo quản trị bằng công nghệ thông tin để kiểm soát việc mua hàng và tồn kho, giúp việc thực hiện mua hàng được hiệu quả hơn, góp phần giảm giá trị tồn kho nguyên vật liệu và chi phí lưu kho .
 - Xây dựng, chia sẻ cơ sở dữ liệu về các mẫu mã sản phẩm luân chuyển nhanh tại từng chi nhánh để chi nhánh có kế hoạch tồn kho hợp l., giảm số ngày tồn kho thành phẩm.
 - Chuẩn hóa lại các quy tr.nh hoạt động chính và các qui tr.nh hỗ trợ để nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng nội bộ.
 - Duy trì hiệu quả hệ thống quản trị chất lượng BIC (Best in class).
- *Nâng cao hoạt động của khối kinh doanh*
 - Nâng cao hiệu quả hoạt động bán hàng theo từng kênh phân phối: đại lý phân phối, khách hàng mới, dự án, xuất khẩu.
 - Phát triển sản phẩm mới để tăng trưởng doanh thu.

- Tập trung công tác dịch vụ chăm sóc khách hàng: tỷ lệ khách hàng hài lòng, sự gắn bó của khách hàng, tỷ lệ dịch vụ bị than phiền, tỷ lệ đáp ứng đơn hàng...
- Tăng cường công tác quản lý khách hàng theo: phân khúc địa lý, doanh thu mang lại...
- Tập trung quảng bá thương hiệu sản phẩm đến người tiêu dùng.
- Phân tích và đánh giá hiệu hoạt động của từng sản phẩm, chi nhánh kinh doanh để có những giải pháp kinh doanh kịp thời.

3.3.2. Không ngừng nghiên cứu, cải tiến và phát triển các sản phẩm vật liệu xây dựng

- *Đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh, tiết giảm chi phí giảm giá thành sản phẩm*
 - Thay thế nguồn nhiên liệu LPG đang sử dụng bằng khí đồng hành.
 - Thay thế nguồn nhiên liệu dầu FO đang sử dụng bằng than .
 - Đầu tư máy in kỹ thuật số để phát triển chủng loại sản phẩm có công nghệ trang trí hiện đại, phục vụ nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng.
 - Đầu tư thêm 1 dây chuyền mài cạnh gạch, tăng tính thẩm mỹ của viên gạch để phục vụ nhu cầu của khách hàng.
 - Tập trung cân đối kế hoạch sản xuất và cung ứng để duy trì mức tồn kho hợp lý, nâng cao khả năng đáp ứng đơn hàng cho kinh doanh.
 - Đầu tư cải tiến công nghệ sản xuất và phát triển sản phẩm mới như máy in gạch kỹ thuật số, máy mài bóng gạch, sản xuất thêm mẫu mới hàng quý...
 - Tiếp tục tập trung kiểm soát hàng tồn kho.
 - Duy trì và cải tiến hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001.
 - Phát triển công nghệ mới để tạo ra sản phẩm mới, chất lượng cao.
 - Kiểm soát chặt chẽ hiệu quả các dự án đầu tư : phân tích, kiểm soát tiến độ và ngân sách, đánh giá hiệu quả thực hiện...
 - Duy trì công tác 5S - Kaizen - An toàn lao động – Môi trường sản xuất.

- *Hợp lý hóa hoạt động của khối cung ứng*

- Tập trung phát triển chiến lược cung ứng hợp lý và điều phối hàng hóa hiệu quả.

- Tiếp tục hoàn chỉnh cơ sở dữ liệu và bộ báo cáo quản trị trên ERP phục vụ công tác mua hàng, bán hàng, phân phối hàng hóa hiệu quả hơn.

- Cập nhật và hoàn thiện quy trình/hướng dẫn công việc của khối cung ứng để chuẩn hóa hệ thống quản lý.

- *Cải tiến và đầu tư nghiên cứu triển khai sản phẩm mới.*

- Đối với gạch men: đa dạng về kích cỡ và màu sắc, hoa văn được làm thành từng bộ sưu tập đồng bộ gồm có gạch lát nền, ốp tường và len – viền – góc. Mỗi bộ sưu tập ra đời là một nghệ thuật mới lạ, đáp ứng thị hiếu và nhu cầu tiêu dùng của khách hàng trong và ngoài nước. Phát triển theo 2 dạng sản phẩm men bóng và men mờ.

- Đối với gạch granite: Phát triển hai dạng sản phẩm là gạch Granite đồng nhất (mài bóng và không mài bóng) và gạch Granite phủ men theo hướng đa dạng về kích cỡ và màu sắc, hoa văn. Đặc biệt, sản phẩm gạch kích cỡ lớn 80cmx80cm và 100cmx100cm đáp ứng yêu cầu cho những công trình công cộng lớn tại Việt Nam. Ngoài ra, Công ty c.n sản xuất sản phẩm gạch cắt thủy lực từ gạch Granite với nhiều h.nh ảnh phong cảnh, những con vật yêu thích, hoặc theo thiết kế riêng của khách hàng dùng để trang trí.

- Đối với gạch bông: Được sản xuất theo phương pháp thủ công truyền thống, đa dạng màu sắc, hoa văn với nhiều kích cỡ như 30cmx30cm, 20cmx20cm, 20cmx10cm, 10cmx10cm, 15cmx15cm, 7cmx7cm và gạch bông lục giác, bát giác.

- Đối với ngói màu: Được sản xuất theo công nghệ ép ước tiên tiến (công nghệ phun sơn khi ngói), đảm bảo được độ bền màu theo thời gian. Dây chuyền mới sản xuất sản phẩm với 3 dạng sóng: sóng lớn, sóng nhỏ và sóng biển với nhiều màu sắc khác nhau.

- Đối với bột trét tường: Phát triển sản phẩm bột trét tường có khả năng chống nấm mốc, chống ẩm cao, giúp bảo vệ các công trình với 2 sản phẩm chủ yếu

là Bột trét tường Glory và Assure Đồng Tâm dùng để trét tường, tạo bề mặt phẳng trong khâu hoàn thiện tường xây dựng.

- Đối với sản phẩm các chất phụ gia: nghiên cứu và đưa ra thị trường các chất phụ gia có chất lượng cao giành cho ngành vật liệu xây dựng, trang trí nội thất như: Keo dán gạch Gecko, bột chà ron (miết mạch) Groutex Pro và chất chống thấm Aquaseal. Các sản phẩm chất phụ gia cần đạt tiêu chuẩn JIS của Nhật Bản nhằm đa dạng hóa các chủng loại sản phẩm và mang lại tiện ích cho khách hàng,

- Đối với cửa nhựa UPVC: Phát triển cửa nhựa PVC Đồng Tâm Window theo tiêu chuẩn và công nghệ của Đức. Có độ bền cao, cách âm cách nhiệt tối ưu, hoàn toàn chống được tia cực tím mặt trời, không co rút, cong vênh trong vùng nhiệt độ cao. Sản phẩm rất phù hợp với xu hướng xây dựng hiện đại hiện nay

- Đối với sơn: Phát triển sơn nước (sơn Acrylic nhũ tương) với ba dung sản phẩm chính: Master, Extra và Standard, dùng cho nội thất và ngoại thất. Ngoài sơn nước, còn phát triển các loại sơn lót gốc dầu (solvent base) và gốc nước để dùng cho nội, ngoại thất. Mỗi dòng sản phẩm sơn có đặc tính khác nhau đáp ứng cho từng điều kiện môi trường khác nhau, phù hợp với điều kiện khí hậu Việt Nam.

- Đối với các sản phẩm phân phối: Bên cạnh các sản phẩm do Công ty sản xuất, còn là nhà phân phối độc quyền cho các dòng sản phẩm nổi tiếng: Nẹp trang trí (Dural), Gạch kính (Mulia), Thiết bị vệ sinh.,,

- Đối với thiết bị sứ vệ sinh: Phát triển nhãn hiệu sứ Thiên Thanh, được sản xuất trên dây chuyền công nghệ tiên tiến với nhiều chủng loại như: bàn cầu, chậu rửa, bồn tiểu,... đảm bảo có khả năng chịu mài mòn cao, độ bóng của men cao, chống trầy xước và bám bẩn, dễ vệ sinh, không bị tác động của môi trường và hóa chất khi sử dụng. Đặc biệt, đi kèm là các loại phụ kiện chất lượng cao được nhập khẩu từ Pháp, Singapore..., để góp phần nâng cao chất lượng sản phẩm. Trong thời gian tới, nghiên cứu đưa ra thị trường dòng sản phẩm sứ vệ sinh mang thương hiệu Đồng Tâm.

3.3.3. *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và thu hút nguồn nhân lực*

- *Chính sách tuyển dụng và đào tạo*

- Chính sách tuyển dụng của Công ty không phân biệt giới tính và địa vị, phù hợp với các quy định của Pháp luật. Công ty thực hiện tuyển dụng nhân viên thông qua các đơn vị giới thiệu việc làm, người lao động nộp hồ sơ trực tiếp, giới thiệu, thăng tiến nội bộ và các công ty tư vấn việc làm.

- Hướng đến mục tiêu bồi dưỡng và phát triển CB-CNV thông qua công tác đào tạo – phát triển nguồn nhân lực để trong thời gian sắp tới Công ty có đội ngũ nhân viên trẻ kế thừa, năng động, sáng tạo, nhiệt huyết.

- Thành lập Trường Trung cấp Việt - Nhật tại Bến Lức - Long An để đào tạo và cung ứng lao động có tay nghề cho CTCP ĐT. Ngoài ra, Trường cũng sẽ là nơi cung cấp nguồn nhân lực chủ yếu cho các doanh nghiệp hoạt động tại các cụm công nghiệp, khu công nghiệp trong và ngoài tỉnh Long An.

- *Tăng cường công tác đào tạo*

- Thực hiện các chương trình đào tạo nội bộ cho CB – CNV trên phạm vi toàn quốc về văn hóa doanh nghiệp, xây dựng kế hoạch kinh doanh, sáng kiến cải tiến công việc, xây dựng cảm nang công việc, kiểm soát hàng tồn kho và chi phí lãng phí, tiêu chuẩn kỹ thuật sản phẩm...

- Thành lập Ban 5S - Kaizen để liên tục cải tiến trong công việc, qui trình làm việc. Nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng nội bộ và bên ngoài: lập kế hoạch hành động và đánh giá hàng tháng/tháng/quý.

- Tăng cường hoạt động của ph.ng CNTT để phục vụ cho hoạt động kinh doanh: xây dựng hệ thống báo cáo quản trị bằng công nghệ thông tin.

- Tinh gọn bộ máy nhân sự.

- Thay đổi tư duy, thái độ hành vi ứng xử giải quyết công việc

- Cải cách thủ tục hành chính.

- Phát triển và đào tạo lực lượng kế thừa.

- Tập trung công tác đào tạo cho nhân viên và cán bộ quản lý: phương pháp bán hàng dự án, kỹ năng bán hàng, quản lý hàng tồn kho, cải tiến...

- *Duy trì chế độ làm việc hợp lý:* Thực hiện chế độ giờ làm việc 8 giờ/ngày, 6 ngày/tuần. Khối văn phòng và gián tiếp sản xuất làm việc giờ hành chính (được nghỉ chiều thứ bảy), riêng công nhân sản xuất và các bộ phận liên quan do tính chất công việc nên thực hiện chế độ làm việc theo ca. Nếu do nhu cầu công việc cần làm thêm giờ, nhân viên sẽ được thông báo trước để thu xếp thời gian và khi đó tiền lương sẽ được tính theo qui định của Luật Lao động (từ 150% đến 300% so với mức tiền lương làm việc vào giờ bình thường). Nghỉ phép, nghỉ lễ, tết, nghỉ ốm, nghỉ thai sản: theo quy định của Luật lao động và quy định của Công ty.

- *Thực hiện chính sách tiền lương, tiền thưởng công bằng:* Xác định, cán bộ công nhân viên là tài sản quý giá nhất trong các tài sản của Công ty và luôn được quan tâm, đầu tư liên tục để giá trị các tài sản này không ngừng nâng cao qua các chặng đường phát triển của công ty. Mục tiêu của chính sách tiền lương nhằm thiết lập một cơ chế trả lương công bằng trong nội bộ, căn cứ vào năng lực làm việc và công sức đóng góp cho thành quả của công ty, đồng thời vẫn thể hiện được tính cạnh tranh với thị trường nhằm đảm bảo thu hút, duy tr. nguồn nhân lực có kỹ năng và chuyên môn cao.

Cơ cấu thu nhập của người lao động gồm: Tiền lương chính + các khoản phụ cấp + tiền thưởng. Ngoài ra, với những công việc mang tính đặc thù Công ty c.n có hình thức trả lương theo sản phẩm hoặc lương khoán. Vào tháng 4 hàng năm, công ty tổ chức đánh giá và nâng lương định kỳ cho nhân viên. Ngoài ra, công ty cần có chế độ nâng lương đột xuất đối với cán bộ công nhân viên có thành tích tốt trong công việc hoặc theo điều kiện thực tế của thị trường. Trong thời gian tới cần triển khai học tập ứng dụng chính sách đánh giá và khen thưởng nhân viên theo chỉ số đo lường hiệu suất (gọi tắt là “KPIs”).

- *Thực hiện chính sách phúc lợi cho người lao động:* Tiếp tục đảm bảo thực hiện các chế độ phúc lợi lao động theo quy định của Pháp luật như tham gia bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho người lao động. Bên cạnh đó, Công ty còn thực hiện những chế độ đãi ngộ khác như: Tặng quà cho cán bộ - công nhân viên (CB-CNV) nhân dịp lễ/ Tết; Tổ chức cho CB-CNV đi tham quan, nghỉ mát; Giảm giá bán sản phẩm cho nhân viên có nhu cầu sử dụng; Tổ chức giao lưu, thi đấu thể thao cho CB-CNV ...

3.3.4. Nâng cao khả năng tài chính và đầu tư, kiểm soát các hoạt động của khách hàng

- *Tối ưu hóa lợi nhuận và chuẩn hóa hệ thống phân tích báo cáo quản trị*
 - Đẩy mạnh công tác quản trị rủi ro, phân quyền, kiểm tra và giám sát nhằm kịp thời phát hiện và ngăn ngừa các tác động có thể ảnh hưởng không tốt đến t.nh h.nh hoạt động Công ty, đặc biệt sử dụng các công cụ kiểm soát phân quyền và phân tích số liệu trên chương trình quản trị ERP.
 - Tập trung kiểm soát hàng tồn kho, công nợ phải thu và phải trả để gia tăng dòng tiền, giảm chi phí tài chính.
 - Các chính sách tài chính và cầm nang kế toán, hướng dẫn công việc liên tục được soát xét và ban hành để hệ thống tài chính kế toán được đảm bảo tính tuân thủ.
 - Hoàn thiện bộ tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động của CB - CNV và hệ thống thông tin quản trị để đảm bảo việc thực thi kế hoạch kinh doanh của Hội đồng Quản trị.
 - Liên tục dự báo và kiểm soát tình hình thực hiện ngân sách để đảm bảo tính thực thi của kế hoạch kinh doanh.
- *Nâng cao hoạt động tài chính kế toán*
 - Hoàn thiện chính sách tài chính kế toán, qui trình và công cụ kiểm soát rủi ro cho Đồng Tâm Group.

- Kiểm soát và tối đa hóa hiệu quả sử dụng vốn lưu động: công nợ phải thu, công nợ phải trả, hàng tồn kho...
 - Kiểm soát và cân đối cơ cấu vốn để tối đa hóa dòng tiền cho Đồng Tâm Group...
 - Liên tục dự báo các biến động về tình hình kinh tế vĩ mô, tài chính tiền tệ để có các giải pháp kịp thời về tài chính.
- *Nâng cao hoạt động đầu tư*
 - Tiếp tục đầu tư vào các dự án cần thiết để đưa vào khai thác kinh doanh từ 2009 như 04 dự án: Khu công nghiệp Long An, Cảng Long An, Khu dân cư Long An và Khu dịch vụ công nghiệp Long An. Trong đó, mua lại 50% cổ phần và các quyền phát triển dự án cũng như các lợi ích khác từ các Công ty con của VinaCapital Group với tổng số tiền khoảng 1.204 tỷ đồng (tương đương 67.400.000 USD).
 - Tiếp tục đầu tư vào các dự án năm 2010, trong đó có hợp đồng liên doanh với các công ty con của Quỹ đầu tư Vinacapital thành lập 02 công ty đó là Công ty cổ phần Cảng Long An và Công ty cổ phần Khu công nghiệp Long An mà Công ty cam kết góp vốn và sở hữu 50% vốn điều lệ của các Công ty nói trên.
 - Ký kết Hợp đồng nguyên tắc về việc nhận chuyển nhượng toàn bộ cổ phần, quyền mua cổ phần của các Công ty Cổ phần Khu công nghiệp, Công ty Cổ phần Cảng Long An và nhận chuyển giao quyền phát triển dự án Khu dịch vụ công nghiệp và Khu dân cư từ các Công ty con của VinaCapital Group với tổng giá trị hợp đồng 567.613.726.200 đồng. Để tài trợ nguồn vốn cho kế hoạch này, cần có kế hoạch thoái vốn của 02 công ty con là Công ty TNHH MTV hệ thống toàn cầu DOKO và Công ty cổ phần Khu công nghiệp Đồng Tâm.

3.4. Tóm tắt chương 3

Chương 3, luận văn đã đi phân tích SWOT để hình thành các chiến lược đồng thời lựa chọn chiến lược qua ma trận QSPM và cuối cùng là đề ra các giải pháp thực hiện chiến lược. Theo đó, qua phân tích SWOT có 2 nhóm chiến lược

được lựa chọn là: 1) Các chiến lược tăng trưởng tập trung (chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược phát triển thị trường và chiến lược phát triển sản phẩm); 2) Chiến lược hội nhập dọc về phía sau. Qua ma trận QSPM cho thấy, cả 3 chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược phát triển thị trường và chiến lược phát triển sản phẩm có độ hấp dẫn tương đối đều nên tất cả các chiến lược này đều được chọn.

Trên cơ sở các chiến lược lựa chọn, 4 nhóm giải pháp được hình thành để thực hiện chiến lược, đồng thời cải thiện những điểm yếu của CTCP ĐT được đề xuất là 1) Đẩy mạnh công tác phát triển thị trường, thương mại ; 2) . Không ngừng nghiên cứu, cải tiến và phát triển các sản phẩm vật liệu xây dựng ; 3) Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và thu hút nguồn nhân lực; 4) Nâng cao khả năng tài chính và đầu tư, kiểm soát các hoạt động của khách hàng.

KẾT LUẬN

Hoạch định và đề xuất các giải pháp chiến lược cho công ty cổ phần Đồng tâm là hết sức cần thiết để công ty phát triển bền vững. Bằng các phương pháp nghiên cứu khoa học, luận văn đã thực hiện những kết quả chủ yếu sau đây:

Thứ nhất, Hệ thống những lý luận về hoạch định chiến lược qua các nội dung như: khái niệm và vai trò của chiến lược, các cấp chiến lược và các chiến lược kinh doanh; quy trình hoạch định chiến lược và các công cụ hoạch định chiến lược kinh doanh làm cơ sở phân tích thực trạng môi trường và đề ra chiến lược, giải pháp cho CT CPĐT

Thứ hai, Phân tích môi trường hoạt động của CTCP ĐT qua việc giới thiệu về CTCP ĐT, phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài và bên trong của CTCP ĐT. Từ đó rút ra được 7 điểm mạnh cần phát, 6 điểm yếu cần khắc phục, cũng như 8 cơ hội cần tận dụng và 6 nguy cơ cần né tránh.

Thứ ba, Xác định 2 nhóm chiến lược được lựa chọn là 1) Các chiến lược tăng trưởng tập trung (chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược phát triển thị trường và chiến lược phát triển sản phẩm); 2) Chiến lược hội nhập dọc về phía sau. Từ đó đề ra 4 nhóm giải pháp để thực hiện chiến lược là 1) Đẩy mạnh công tác phát triển thị trường, thương mại ; 2) Không ngừng nghiên cứu, cải tiến và phát triển các sản phẩm vật liệu xây dựng ; 3) Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và thu hút nguồn nhân lực; 4) Nâng cao khả năng tài chính và đầu tư, kiểm soát các hoạt động của khách hàng.

Với những kết quả trên đây luận văn đã giải quyết các nhiệm vụ nghiên cứu đề ra.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Công ty cổ phần Đồng tâm (2009), “báo cáo thường niên năm 2009”
2. Công ty cổ phần Đồng tâm (2010), “báo cáo thường niên năm 2010”
3. Công ty cổ phần Đồng tâm (2011), “báo cáo thường niên năm 2011”
4. Dương Ngọc Dũng - Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết Michael Porter, NXB Tổng hợp TP. HCM.
5. Fredr . David – Khái luận về quản trị chiến lược. NXB thống kê
6. Michael E. Porter “Cha đẻ” chiến lược cạnh tranh (2009). Competitive Strategy, Những kỹ thuật phân tích ngành công nghiệp và đối thủ cạnh tranh. NXB Trẻ. Công ty sách Dân Trí, 2009
7. Nguyễn Đồng Khôi – Đồng Thị Thanh Phương (2007), “quản trị chiến lược” NXB Thống kê.
8. Nguyễn Thị Liên Diệp – Phạm Văn Nam (2006), Chiến lược và chính sách kinh doanh”, NXB Lao động – Hà Nội.
9. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2004), “Thị trường chiến lược, cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng, Định vị và phát triển doanh nghiệp”, NXB TP. HCM.

Tiếng Anh

10. Michael E. Porter (1980), “Competative Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, The Free Press
11. W. Laurence Neuman, “Sosial research Medthods – Quanlatative and quantitative approaches”, 4th ed, University of Wisconsin at Whitewater, USA.
12. Zikmund, W.G. (1997), “Business research methods”, 5th ed, Dryden Press, New York

Website

13. [http:// www.dongtam.com.vn/](http://www.dongtam.com.vn/): Website Công ty cổ phần Đồng tâm
14. <http://www.gso.gov.vn/default.aspx?tabid=217>: Website Tổng cục thống kê
15. <http://www.pso.hochiminhcity.gov.vn/web/guest/niengiamthongke>: Website niên giám thống kê TP HCM

PHỤ LỤC 1

HỆ THỐNG PHÂN PHỐI TRONG NƯỚC TRỰC THUỘC CTCP ĐT

CÔNG TY TNHH MTV TM ĐỒNG TÂM
Số 07, Khu phố 06, thị trấn Bến Lức, huyện Bến Lức, tỉnh Long An.

ĐT: (072) 3871469/ Fax: (072) 3872122

• Cửa hàng DOTALIA:

Số 2, Quốc Lộ 1, xã Long Hiệp, huyện Bến Lức, tỉnh Long An

ĐT: (072) 3878481/ Fax: (072) 3870577

HỆ THỐNG CHI NHÁNH TRỰC THUỘC CÔNG TY TNHH MTV TM ĐỒNG TÂM.

1. Khu Vực Miền Bắc

CN Hà Nội:

Biệt thự số 1, Lô A1, Nguyễn Khánh Toàn, phường Quan Hoa, quận Cầu Giấy, TP. Hà Nội

ĐT: (04) 62693078/ Fax: (04) 62693079

• Cửa hàng Phan Trọng Tuệ:

Km2+500 Phan Trọng Tuệ, phường Thanh Liệt, huyện Thanh Trì, TP. Hà Nội

ĐT: (04) 33533884/ Fax: (04) 33535883

CN Hải Dương:

Km43, QL 5, xã Cẩm Phú, huyện Cẩm Giang, tỉnh Hải Dương

ĐT: (0320) 361188/ Fax: (0320) 3630212

CN Hải Phòng:

Lô CC1, Khu nhà ở Anh Dũng 5, phường Anh Dũng, quận Dương Kinh, TP. Hải Phòng.

ĐT: (031) 3814063/ Fax: (031) 3814315

CN Quảng Ninh:

Tổ 1, Khu 3, phường Cao Thắng, TP. Hạ Long, tỉnh Quảng Ninh

ĐT: (033) 3816560/ Fax: (033) 3816560

CN Thái Nguyên:

Quốc Lộ 3, Tổ 29, phường Phú Xá, TP. Thái Nguyên, tỉnh Thái Nguyên

ĐT: (0280) 3547676/ Fax: (0280) 3547679

CN Việt Trì:

2258 Đại Lộ Hùng Vương, Khu 2, phường Vân Cờ, TP. Việt Trì, tỉnh Phú Thọ.

ĐT: (0210) 3955582/ Fax: (0210) 3955584.

CN Thanh Hóa:

353 Bà Triệu, phường Đông Thọ, TP. Thanh Hóa, tỉnh Thanh Hóa

ĐT: (037) 3963769/ Fax: (037) 3963689.

CN Nghệ An:

Số 2 Nguyễn Thúc Tụ, phường Vinh Tân, TP. Vinh, tỉnh Nghệ An

ĐT: (038) 8602227/ Fax: (038) 8602227

• Cửa hàng:

51A đại lộ Lê Nin - khối Tân Hòa, phường Hà Huy Tập, TP. Vinh, tỉnh Nghệ An

ĐT: (038) 3564599/ Fax: (038) 3564599

2. Khu Vực Miền Trung:

CN Quảng Nam:

Lô 3, KCN Điện Nam - Điện Ngọc, huyện Điện Bàn, tỉnh Quảng Nam.

ĐT: (0510) 3843843/ Fax: (0510) 3843466

CN Đà Nẵng:

157 Nguyễn Văn Linh, phường Thạch Gián, quận Thanh Khê, TP. Đà Nẵng

ĐT: (0511) 3652848 / Fax: (0511) 3652848

CN Bình Định:

129 Tây Sơn, phường Quang Trung, TP. Quy Nhơn, tỉnh Bình Định

ĐT: (056) 3546991/ Fax: (056) 3746466

CN Nha Trang:

12 Võ Thị Sáu, phường Phước Long, TP. Nha Trang, tỉnh Khánh Hòa

ĐT: (058) 3886448/ Fax: (058) 3886447

• Cửa hàng:

236 Thống Nhất, phường Phương Sơn, TP. Nha Trang, tỉnh Khánh Hòa

ĐT: (058) 3823691/ Fax: (058) 3823691

CN Bình Thuận:

Thửa 59-64 Tôn Đức Thắng, phường Phú Thủy, TP. Phan Thiết, tỉnh Bình Thuận

ĐT: (062) 3751034/ Fax: (062) 3751038

CN Đắk Lắk:

Khối 5, phường Thành Nhất, TP. Buôn Ma Thuột, tỉnh Đắk Lắk

ĐT: (0500) 3891121/ Fax: (0500) 3891122

CN Gia Lai:

793 Quốc lộ 14, Tổ 2, phường Chi Lăng, TP. Pleiku, tỉnh Gia Lai

ĐT: (059) 6554991/ Fax: (059) 3747012

3. Khu Vực Miền Nam:

CN TP. Hồ Chí Minh

258 Nguyễn Văn Luông, phường 11, quận 6, TP. Hồ Chí Minh.

ĐT: (08) 38756536/ Fax: (08) 38761405

• Cửa hàng số 1 (Tân Túc):

B7/27A Nguyễn Hữu Trí, Khu phố 2, thị trấn Tân Túc, huyện Bình Chánh, TP. Hồ Chí Minh.

ĐT: (08)37602475 hoặc 37602477/ Fax: (08) 37602479

• **Cửa hàng số 2 (Kho Đồng Tâm 3):**

453 ấp 3, Quốc lộ 1, xã Tân Kiên, huyện Bình Chánh, TP. Hồ Chí Minh

ĐT: (08) 38822316 hoặc 37860204/ Fax: (08) 37560395

• **Cửa hàng số 5:**

299/7 Lý Thường Kiệt, phường 15, quận 11, TP. Hồ Chí Minh

ĐT: (08) 38647767 hoặc 38649144

Fax: (08)3649143

• **Cửa hàng số 6 (Kho Hà Huy Giáp):**

1769/53 Quốc lộ 1A, khu phố 2, phường Tân Thới Hiệp, quận 12, TP. Hồ Chí Minh

ĐT: (08) 37144902/ Fax: (08) 37163910

• **Cửa hàng số 7 (Kho Quận 9):**

1471 Đỗ Xuân Hợp, phường Phước Long B, quận 9, TP. Hồ Chí Minh

ĐT: (08) 37431706/ Fax: (08) 37431708

• **Cửa hàng Lý Thường Kiệt:**

25 Lý Thường Kiệt, phường 7, quận Tân Bình, TP. Hồ Chí Minh

ĐT: (08) 38691709 /Fax: (08) 38691708

• **Cửa hàng An Sương:**

21/12 Trường Trinh, phường Tân Thới Nhất, quận 12, TP. Hồ Chí Minh

ĐT: (08) 62558537 hoặc 62558538/ Fax: (08) 32558539

CN Bình Dương:

151 Khu phố Đông Ba, phường Bình Hòa, thị xã Thuận An, tỉnh Bình Dương.

ĐT: (0650) 3765171/ Fax: (0650) 3765170

• **Cửa hàng:**

Đường D2, Cụm Sản xuất Bình Chuẩn, phường Bình Chuẩn, thị xã Thuận An, tỉnh Bình Dương

ĐT: (0650) 3798237

CN Đồng Nai:

293 Ấp Ngũ Phúc Hồ Nai 3, huyện thống Nhất, tỉnh Đồng Nai

ĐT: (061) 3983378/ Fax: (061) 3983379

CN Vũng Tàu:

973 đường 30/4, Phường 11, TP. Vũng Tàu, tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu

ĐT: (064) 3626045 hoặc 3626044/ Fax: (064) 3626046

CN Tây Ninh:

Thửa đất số 192, đường 22A, ấp Trâm Vàng II, xã Thanh Phước, H. Gò Dầu, T. Tây Ninh.

ĐT: (066) 3514765 hoặc 3514766/Fax: (066) 3514769

CN Tiền Giang:

Số 9 Lê Thị Hồng Gấm, P. 6, TP. Mỹ Tho, tỉnh Tiền Giang

ĐT: (073) 3973366/Fax: (073) 3973368

CN Vĩnh Long:

Ấp Hưng Quới, Xã Thanh Đức, H. Long Hồ, T. Vĩnh Long

ĐT: (070) 3842576/ Fax: (070) 3842575

CN Cần Thơ:

202 Đường 3/2, phường Hưng Lợi, quận Ninh Kiều, TP.Cần Thơ

ĐT: (0710) 3830526/Fax: (0710) 3830142

• **Cửa hàng Trà Nóc:**

Lô 8 - đường Trục chính - Khu công nghiệp Trà Nóc I, phường Trà Nóc, quận Bình Thủy, TP. Cần Thơ

ĐT: (0710) 3843730/ Fax: (0710) 3843078

CN Kiên Giang:

223 Nguyễn Bình Khiêm, phường Vĩnh Thanh, thị xã Rạch Giá, tỉnh Kiên Giang

ĐT: (077) 3946977/ Fax: (077) 3946976

CN Cà Mau:

Số 6/1 Lý Thường Kiệt, Khóm 5, P. 6, TP. Cà Mau, tỉnh Cà Mau.

ĐT: (0780)3565779/Fax:(0780) 3565779

HỆ THỐNG PHÂN PHỐI NƯỚC NGOÀI

1. JOHARAT AL-MANSOUR GENERAL TRADING CO LTD

Jordan Street, Opp Biskolata factory, Al Jaamiah District, Baghdad, IRAQ

Tel: +971505282629 (Mr. Yunus) hoặc +964 790 6666 190 (Mr. Nabil)

2. I85 FLOORING CORPORATION

3700 Dekalb Technology Pkwy Atlanta GA

Cell: +1 770 865 1272

Tel: +1 770 255 1290

3. KARUKERA SERVICES GPO Box 2567 Darwin NT 0800

Cell: + 61 411 886 107

Tell: + 61 8 8947 5338

4. JIM DOUROS

7 Baden place queanbeyan new 2620 licensed act & nsw australia

Tel: +61 62991933

Cell: +61 409991933

5. PAVIMENTS MANRESA, SL

Sant Antoni Maria Claret Baixos E08243 Manresa Barcelona Spain

Tel: + 34. 93 874 25 51

6. MARBLEX STONE SDN BHD

37 Jalan tpk 2/6 Taman Perindustrian Kinrara 47100 Selangor Malaysia

Tel: + 603-80706118

Cell: + 6 0193129891

7. ARTMAX HONG KONG LIMITED

Rm A2, 14/F Rodeo Centre. , 73-79 Larch Street, Tai Kok Tsui, Kowloon, Hong Kong

Tel: (852) 2397 6377

8. KAKELDAXGRUPPEN

Trankarrsgatan 11, 42537 Hisings karra

10. CARODECO (PHÁP)

Z.I Rue Joseph Jacquart, 26100 Romans France

Tel: +33 (04) 75704393

Fax: +33 (04) 75704813

11. CAROCIM (PHÁP)

1515 Route du Puy Ste Réparate, CS 70040, 13089 AIX EN PROVENCE, France.

Tel: 0033 6 09 50 18 82

Fax: 0033 4 42 59 26 63

12. KINGLING GLASS INDUSTRIAL CO., LTD

9F.-2, No. 130, Sec. 2, Jhongsiao RD, Jhongheng District, Tai-pei City 100, Taiwan

Tel. : 886-2-2679 3245

Fax : 886-2-2670 8298

13. GIO CERAMICA (Thụy Sĩ)

Eidg.diol.Plattenleger&Lehrmeister.Holenackerstrasse 85/J2 3027 Bern

Tel: 079 225 31 57 Fax: 031 534 35 93

14. CERAMIQUES ETNA INC. (Canada)

10241 Renaude Lapointe Montreal Quebec Canada H1J2T4

Tel: 514-493-9561

Fax: 514-493-9562

15. IBSF (Pháp)

13 Avenue Joffre 94700 Maisons

Alfort France

Tel: 33 01 41 79 07 77

Fax: 33 01 45 18 56 50

16. ERS GROUP

meshek 53, kfar uria 99735, israel.

Tel: +972 3 29922044

17. PORT U PALACE

Lindelaan 96A

1231 CN Nieuw-Loosdrecht

The Netherlands

Phone: +31 (0) 35-5828244

Mob: +31 (0) 6-55868483

18. GRAND HOMEMART CO.,

6 Ngamwongwn Road Thungsonghong Laksi Bangkok Thailand 10210

19. SOUVANNY IMPORT- EXPORT CO., LTD.

366 Phontong Road Ban Phontong Savath P.O Box 1010 Vientiane Lao PDR

20. AERIA COUNTRY FLOORS

3/2 Aquatic drive Frenchs Forest NSW 2086 Australia

21. I.G.INT

No.3 Bentinck London W1M, 5RN, England

22. CAKARTAS TICARET - VAHAK CAKAR

HaciHamzaMektepSokak

No:65, KocaMustafaPasa, Istanbul, Turkey

23. CHANSON INTERNATIONAL TRADE CO., LLC

RM104 No.15 JIANGSHAN DAO LANE 958 shensong road, shanghai, china

24. JIUN YEH MATERIALS TRADE CO., LTD (ĐÀI LOAN)

3 F., No. 117, Yongshun St., Taoyuan city 330, Taoyuan County, Tai-wan, R.O.C.

25. TILE SOLUTIONS

3615 Weston Road, Unit 5, Toronto, On, M9L 1V8, Canada

+ 1 416 902 8899/+1 416 823 1302

PHỤ LỤC 2:
BẢNG KHẢO SÁT Ý KIẾN CHUYÊN GIA
Về môi trường hoạt động của Công ty cổ phần Đồng tâm

Thưa Anh/Chị !

Tôi là Phạm Thiên Phước, học viên của Trường Đại học Kỹ thuật Công nghệ thành phố Hồ Chí Minh. Hiện nay, tôi đang tiến hành làm đề tài về “Chiến lược kinh doanh Công ty Cổ phần Đồng tâm đến năm 2020”. Kính mong Quý anh/chị dành chút thời gian cho ý kiến của mình về những câu hỏi dưới đây.

Câu 1: Xin quý anh/chị cho biết tầm quan trọng của các yếu tố môi trường bên ngoài đối với Công ty cổ phần Đồng tâm sau đây bằng việc đánh dấu “x” vào số thích hợp cho mỗi câu theo nguyên tắc: 1-Rất không quan trọng, 2 – Không quan trọng, 3 - Trung bình, 4 – Quan trọng và 5 – Rất quan trọng

Số TT	Các yếu tố bên ngoài	Điểm quan trọng				
		1	2	3	4	5
	<i>Cơ hội</i>					
1	Hội nhập kinh tế sâu rộng					
2	Tốc độ tăng trưởng GDP cao					
3	Dân số trẻ, nguồn nhân lực dồi dào, chi phí thấp					
4	Cơ cấu chi tiêu của người dân thay đổi					
5	Nền chính trị - xã hội ổn định					
6	Văn hóa tiêu dùng thay đổi giúp công ty mở rộng đối tượng tiếp cận.					
7	Công nghệ, kỹ thuật ngày càng hiện đại					
8	Sự phát triển số lượng các nhà cung cấp					
	<i>Nguy cơ</i>					
9	Ảnh hưởng của các chính sách kinh tế - xã hội					
10	Lạm phát gia tăng					
11	Lãi suất ngân hàng tăng cao					
12	Công nghệ thay đổi liên tục					
13	Cạnh tranh kinh doanh VLXD ngày càng tăng					
14	Sức ép từ phía khách hàng					

Câu 2: Xin quý anh/chị cho biết mức độ của các yếu tố môi trường bên ngoài đối với Công ty Cổ phần Đồng tâm bằng việc đánh dấu “x” vào số thích hợp cho mỗi câu dưới đây theo nguyên tắc: 1-Rất yếu, 2 – Yếu, 3 – mạnh và 4 –Rất mạnh

Số TT	Các yếu tố bên ngoài	Điểm phân loại			
		1	2	3	4
	Cơ hội				
1	Hội nhập kinh tế sâu rộng				
2	Tốc độ tăng trưởng GDP cao				
3	Dân số trẻ, nguồn nhân lực dồi dào, chi phí thấp				
4	Cơ cấu chi tiêu của người dân thay đổi				
5	Nền chính trị - xã hội ổn định				
6	Văn hóa tiêu dùng thay đổi giúp công ty mở rộng đối tượng tiếp cận.				
7	Công nghệ, kỹ thuật ngày càng hiện đại				
8	Sự phát triển số lượng các nhà cung cấp				
	Nguy cơ				
9	Ảnh hưởng của các chính sách kinh tế - xã hội				
10	Lạm phát gia tăng				
11	Lãi suất ngân hàng tăng cao				
12	Công nghệ thay đổi liên tục				
13	Cạnh tranh kinh doanh VLXD ngày càng tăng				
14	Sức ép từ phía khách hàng				

Câu 3: Xin quý anh/chị cho biết tầm quan trọng của các yếu tố môi trường nội bộ của Công ty Cổ phần Đồng tâm sau đây bằng việc đánh dấu “x” vào số thích hợp cho mỗi câu theo nguyên tắc: 1-Rất không quan trọng, 2 – Không quan trọng, 3 - Trung bình, 4 – Quan trọng và 5 – Rất quan trọng

S TT	Các yếu tố bên trong	Điểm quan trọng				
		1	2	3	4	5
	Điểm mạnh					
1	Giá trị thương hiệu mạnh					
2	Mức độ am hiểu thị trường tốt do có nhiều năm kinh nghiệm					
3	Hệ thống sản phẩm đa dạng, mẫu mã phong phú với chất lượng cao					
4	Giá cả cạnh tranh so với đối thủ					

5	Hệ thống công ty con và chi nhánh phân phối sản phẩm rộng khắp					
6	Năng lực tiếp cận khách hàng tiềm năng					
7	Công ty có đủ điều kiện tham gia vào các lĩnh vực kinh doanh mới					
	Điểm yếu					
8	Nguồn nhân lực có trình độ cao còn ít					
9	Bộ máy hoạt động công kênh, thiếu sự linh hoạt					
10	Năng lực tài chính gặp hạn chế do ảnh hưởng của nền kinh tế					
11	Cơ chế lương và chính sách thưởng cho nhân viên còn thấp					
12	Hoạt động đầu tư giảm do không thể tăng vốn điều lệ					
13	Giảm sức cạnh tranh vì thiếu vốn đối với những dự án lớn					

Câu 4: Xin quý anh/chị cho biết mức độ của các yếu tố môi trường nội bộ Công ty Cổ phần Đồng tâm bằng việc đánh dấu “x” vào số thích hợp cho mỗi câu dưới đây theo nguyên tắc: 1-Rất yếu, 2 – Yếu, 3 – mạnh và 4 –Rất mạnh

Số TT	Các yếu tố bên trong	Điểm phân loại			
		1	2	3	4
	Điểm mạnh				
1	Giá trị thương hiệu mạnh				
2	Mức độ am hiểu thị trường tốt do có nhiều năm kinh nghiệm				
3	Hệ thống sản phẩm đa dạng, mẫu mã phong phú với chất lượng cao				
4	Giá cả cạnh tranh so với đối thủ				
5	Hệ thống công ty con và chi nhánh phân phối sản phẩm rộng khắp				
6	Năng lực tiếp cận khách hàng tiềm năng				
7	Công ty có đủ điều kiện tham gia vào các lĩnh vực kinh doanh mới				
	Điểm yếu				
8	Nguồn nhân lực có trình độ cao còn ít				
9	Bộ máy hoạt động công kênh, thiếu sự linh hoạt				
10	Năng lực tài chính gặp hạn chế do ảnh hưởng của				

	nền kinh tế				
11	Cơ chế lương và chính sách thưởng cho nhân viên còn thấp				
12	Hoạt động đầu tư giảm do không thể tăng vốn điều lệ				
13	Giảm sức cạnh tranh vì thiếu vốn đối với những dự án lớn				

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ quý báu của Anh/Chị!

PHỤ LỤC 3

TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT Ý KIẾN CHUYÊN GIA

Bảng P3.1: Tổng hợp tầm quan trọng của các yếu tố bên ngoài

Số TT	Các yếu tố bên ngoài	Số người trả lời	Tổng điểm	Điểm TB	Làm tròn
1	Hội nhập kinh tế sâu rộng	30	84	0,065	0,07
2	Tốc độ tăng trưởng GDP cao	30	111	0,084	0,08
3	Kết cấu dân số trẻ, nguồn nhân lực dồi dào với chi phí thấp	30	114	0,094	0,09
4	Cơ cấu chi tiêu của người dân thay đổi	30	105	0,055	0,06
5	Nền chính trị - xã hội ổn định	30	75	0,055	0,06
6	Văn hóa tiêu dùng thay đổi giúp công ty mở rộng đối tượng tiếp cận.	30	25	0,072	0,07
7	Công nghệ, kỹ thuật ngày càng hiện đại	30	90	0,074	0,08
8	Sự phát triển số lượng các nhà cung cấp	30	105	0,071	0,07
9	Ảnh hưởng của các chính sách kinh tế - xã hội	30	51	0,064	0,06
10	Lạm phát gia tăng	30	42	0,094	0,09
11	Lãi suất ngân hàng tăng cao	30	42	0,089	0,09
12	Công nghệ thay đổi liên tục	30	36	0,071	0,07
13	Cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh VLXD ngày càng tăng	30	63	0,058	0,06
14	Sức ép từ phía khách hàng	30	57	0,054	0,05
	Tổng cộng			1,00	1,00

Bảng P3.2: Tổng hợp điểm phân loại của các yếu tố bên ngoài

Số TT	Các yếu tố bên ngoài	Số người trả lời	Tổng điểm	Điểm TB	Làm tròn
1	Hội nhập kinh tế sâu rộng	30	84	2,80	3
2	Tốc độ tăng trưởng GDP cao	30	111	3,70	4
3	Kết cấu dân số trẻ, nguồn nhân lực dồi dào với chi phí thấp	30	114	3,80	4
4	Cơ cấu chi tiêu của người dân thay đổi	30	105	3,50	4
5	Nền chính trị - xã hội ổn định	30	75	2,90	3
6	Văn hóa tiêu dùng thay đổi giúp công ty mở rộng đối tượng tiếp cận.	30	25	2,50	3
7	Công nghệ, kỹ thuật ngày càng hiện đại	30	90	3,00	3
8	Sự phát triển số lượng các nhà cung cấp	30	105	3,50	4
9	Ảnh hưởng của các chính sách kinh tế - xã hội	30	51	1,70	2
10	Lạm phát gia tăng	30	42	1,40	1
11	Lãi suất ngân hàng tăng cao	30	42	1,40	1
12	Công nghệ thay đổi liên tục	30	36	1,20	1
13	Cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh VLXD ngày càng tăng	30	63	2,10	2
14	Sức ép từ phía khách hàng	30	57	1,90	2
	Tổng cộng				

Bảng P3.3: Tổng hợp tầm quan trọng của các yếu tố bên trong

Số TT	Các yếu tố bên trong	Tổng số người trả lời	Tổng điểm	Điểm TB	Làm tròn
1	Giá trị thương hiệu mạnh	30	108	0,089	0,09
2	Mức độ am hiểu thị trường tốt do có nhiều năm kinh nghiệm	30	100	0,083	0,08
3	Hệ thống sản phẩm đa dạng, mẫu mã phong phú với chất lượng cao	30	116	0,095	0,10
4	Giá cả cạnh tranh so với đối thủ	30	90	0,074	0,07
5	Hệ thống công ty con và chi nhánh phân phối sản phẩm rộng khắp	30	145	0,119	0,12
6	Năng lực tiếp cận khách hàng tiềm năng	30	65	0,053	0,05
7	Công ty có đủ điều kiện tham gia vào các lĩnh vực kinh doanh mới	30	53	0,044	0,04
8	Nguồn nhân lực có trình độ cao còn ít	30	89	0,073	0,07
9	Bộ máy hoạt động cồng kềnh, thiếu sự linh hoạt	30	84	0,069	0,07
10	Năng lực tài chính gặp hạn chế do ảnh hưởng của nền kinh tế	30	80	0,066	0,07
11	Cơ chế lương và chính sách thưởng cho nhân viên còn thấp	30	63	0,052	0,05
12	Hoạt động đầu tư giảm do không thể tăng vốn điều lệ	30	104	0,086	0,09
13	Giảm sức cạnh tranh vì thiếu vốn đối với những dự án lớn	30	118	0,097	0,10
	Tổng cộng	30	1215	1,00	1,00

Bảng 3.4: Ý kiến chuyên gia về điểm phân loại

Số TT	Các yếu tố bên trong	Số người trả lời	Tổng điểm	Điểm TB	Làm tròn
1	Giá trị thương hiệu mạnh	30	123	4,1	4
2	Mức độ am hiểu thị trường tốt do có nhiều năm kinh nghiệm	30	102	3,4	3
3	Hệ thống sản phẩm đa dạng, mẫu mã phong phú với chất lượng cao	30	129	4,3	4
4	Giá cả cạnh tranh so với đối thủ	30	96	3,2	3
5	Hệ thống công ty con và chi nhánh phân phối sản phẩm rộng khắp	30	117	3,9	4
6	Năng lực tiếp cận khách hàng tiềm năng	30	81	2,7	3
7	Công ty có đủ điều kiện tham gia vào các lĩnh vực kinh doanh mới	30	96	3,2	3
8	Nguồn nhân lực có trình độ cao còn ít	30	27	0,9	1
9	Bộ máy hoạt động công kênh, thiếu sự linh hoạt	30	54	1,8	2
10	Năng lực tài chính gặp hạn chế do ảnh hưởng của nền kinh tế	30	69	2,3	2
11	Cơ chế lương và chính sách thưởng cho nhân viên còn thấp	30	63	2,1	2
12	Hoạt động đầu tư giảm do không thể tăng vốn điều lệ	30	39	1,3	1
13	Giảm sức cạnh tranh vì thiếu vốn đối với những dự án lớn	30	21	0,7	1
	Tổng cộng				