

## LỜI MỞ ĐẦU

Ở nước ta ,từ khi chuyển đổi cơ chế quản lý kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang cơ chế thị trường ,các doanh nghiệp đã rất lúng túng trong công tác hoạch định chiến lược .Các doanh nghiệp cần thiết phải hoạch định và triển khai một công cụ kế hoạch hóa mới có đủ tính linh hoạt để ứng phó với những thay đổi của thị trường Chiến lược kinh doanh được xây dựng trên cơ sở phân tích và dự đoán các cơ hội nguy cơ ,điểm mạnh ,điểm yếu của doanh nghiệp ,giúp cho doanh nghiệp có được những thông tin tổng quát về môi trường kinh doanh bên ngoài cũng như nội lực của doanh nghiệp .

Ở Công ty Cổ phần đầu tư tài chính Hung Thịnh ,việc xây dựng kế hoạch của công ty mới chỉ dừng lại ở công tác kế hoạch mà chưa có tầm chiến lược Công ty có rất nhiều thuận lợi như đội ngũ nhân viên năng động sáng tạo kinh nghiệm lâu năm...ngoài ra công ty còn nhận được sự hỗ trợ đặc lực và vô cùng hiệu quả của các đối tác ,cộng tác viên ,đặc biệt là sự hỗ trợ của các chuyên gia đầu ngành về lĩnh vực đầu tư tài chính Song nguy cơ mất dần thị trường do sự cạnh tranh của các doanh nghiệp đi trước và các doanh nghiệp mới ra nhập ngành.Vì vậy việc hoạch định và thực hiện chiến lược kinh doanh là rất quan trọng và cấp bách đối với sự tồn tại và phát triển của công ty .

Với ý nghĩa khoa học thực tiễn đó ,sau thời gian thực tập tại Công ty cổ phần đầu tư tài chính Hung Thịnh ,em đã chọn đề tài : “Hoạch định chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần đầu tư tài chính Hung Thịnh từ nay đến năm 2015”.

**Luận văn của em gồm 3 phần:**

- Chương I: Cơ sở lý luận của hoạch định chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp

- Chương II: Thực trạng công tác hoạch định chiến lược kinh doanh ở công ty cổ phần đầu tư tài chính Hung Thịnh .

- Chương III: Những giải pháp thực hiện chiến lược kinh doanh của công ty cổ phần đầu tư tài chính Hung Thịnh

Để hoàn thành luận văn tốt nghiệp này, em xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của các Cô chú trên Công ty và sự hướng dẫn của giảng viên Ths.Lã Thị Thanh Thủy. Tuy đã rất cố gắng nhưng do hiểu biết còn hạn chế, bài khóa luận của em không tránh khỏi những thiếu sót rất mong được Thầy Cô và các bạn góp ý để bài luận văn của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

## CHƯƠNG I

### CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

#### 1.1 Khái niệm chiến lược là gì

*\* Theo quan điểm truyền thống*

Thuật ngữ “Chiến lược” (Strategy) xuất phát từ lĩnh vực quân sự với ý nghĩa “khoa học về hoạch định và điều khiển các hoạt động quân sự” (Webster’s new world dictionary). Alfred Chandler (thuộc đại học Havard) định nghĩa “Chiến lược là quá trình xác định các mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp, lựa chọn cách thức hoặc phương hướng của hành động và phân bổ các tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó”. Đây là một trong những định nghĩa truyền thống được dùng phổ biến nhất hiện nay.

Ta thấy rằng những chiến lược chủ yếu của một công ty bao gồm những mục tiêu, những đảm bảo về nguồn lực (tài nguyên) để đạt được những mục tiêu và những chính sách chủ yếu cần được tuân theo trong khi sử dụng những nguồn lực này. Do đó, chiến lược cần được định ra như là kế hoạch của sơ đồ tác nghiệp tổng quát chỉ hướng cho công ty đi đến mục tiêu mong muốn.

*\* Theo quan điểm hiện đại*

Theo quan niệm mới, nội dung khái niệm chiến lược có thể bao gồm “5P”: Kế hoạch (Plan); Mưu lược (Ploy); Cách thức (Pattern); Vị thế (Position); Triển vọng (Perspective) mà công ty có được hoặc muốn đạt được trong quá trình hoạt động kinh doanh. Quan điểm hiện đại kết hợp cả hai loại chiến lược có phủ định và chiến lược phát khởi trong quá trình thực hiện, bao gồm một loạt những quy định và hành động trong một mô thức tương quan năng động.

Một cách tổng quát, chiến lược là một hệ thống những chính sách và biện pháp lớn nhằm triển khai và phối hợp các chương trình hành động giúp tổ chức, công ty, xí nghiệp, doanh nghiệp hoặc bộ phận chức năng hình thành các mục tiêu mong muốn một cách hiệu quả nhất.

## **1.2 Hoạch định chiến lược**

### **1.2.1 Khái niệm**

Hoạch định chiến lược là tiến trình xây dựng và duy trì các mối quan hệ chặt chẽ giữa một bên là tài nguyên (nguồn lực) và các mục tiêu của công ty và bên kia là khả năng đáp ứng thị trường (các cơ hội thị trường) và vị thế cạnh tranh trên thị trường nhằm xác định chiến lược thích nghi với các hoạt động đầu tư của công ty.

Quá trình hoạch định chiến lược phải đề ra những công việc cần thực hiện của công ty, tổ chức nghiên cứu để chỉ rõ những nhân tố chính của môi trường bên trong, bên ngoài doanh nghiệp, xác định các mục tiêu dài hạn và lựa chọn các mục tiêu cần theo đuổi. Đồng thời quá trình hoạt động chiến lược phải đưa ra các quyết định xem doanh nghiệp sẽ tập trung vào các sản phẩm, dịch vụ cụ thể nào, thị trường, công nghệ trong một thời gian xác định rõ.

### **1.2.2 Ý nghĩa việc hoạch định chiến lược**

Trên thực tế các doanh nghiệp khi kinh doanh gặp phải rất nhiều các rủi ro hiểm họa, những khó khăn như sự biến động của môi trường kinh doanh, sự biến động của nền kinh tế, những thay đổi về chính sách kinh tế, hệ thống các văn bản pháp luật của Chính phủ, sự tấn công mạnh mẽ của các đối thủ cạnh tranh. Vì vậy muốn tồn tại và phát triển vững chắc thì doanh nghiệp phải xây dựng chiến lược kinh doanh, chiến lược cạnh tranh để giành thắng lợi trước các đối thủ cạnh tranh. Do đó việc hoạch định chiến lược kinh doanh có một ý nghĩa hết sức quan trọng đối với một doanh nghiệp.

- Hoạch định chiến lược tạo ra một hướng đi đúng giúp cho doanh nghiệp, tổ chức vượt qua sóng gió trên thương trường vươn tới tương lai bằng sự nỗ lực và khả năng của mình

- Tạo ra tính thích ứng của Doanh nghiệp đối với môi trường kinh doanh biến động

- Giúp việc lựa chọn chiến lược tốt hơn do sự tận dụng một cách có bài bản hơn, hợp lý hơn, tiếp cận hót hơn đối với sự lựa chọn chiến lược.

- Tạo ra lợi ích: Lợi ích bằng tiền: Doanh thu và lợi nhuận; Lợi ích không tính bằng tiền: Là sự am hiểu về chiến lược và về đối thủ cạnh tranh.

### **1.3 Phân loại chiến lược**

Tùy vào các cấp quản lý chiến lược được chia thành các loại sau:

#### **1.3.1 Chiến lược tổng thể**

Chiến lược tổng thể bao gồm các chương trình hành động nhằm mục đích hiện thực hóa nhiệm vụ chiến lược và các mục tiêu chính đánh giá các khả năng thực hiện chiến lược và phân tích danh mục vốn đầu tư nếu là công ty đa ngành.

Chiến lược tổng thể bao gồm:

##### **➔ Chiến lược tập trung**

Công ty áp dụng chiến lược tập trung để hoạt động trong một ngành kinh doanh duy nhất và trong khuôn khổ một thị trường nội địa đơn thuần.

Chiến lược tập trung chia thành 3 loại, mỗi loại sẽ căn cứ vào 5 yếu tố để đánh giá: Sản phẩm, Thị trường, Ngành kinh doanh, Cấp đơn vị hay qui mô ngành nghề, Công nghệ áp dụng.

✓ Chiến lược tăng trưởng tập trung vào cơ hội thâm nhập thị trường: Tất cả 5 yếu tố để đánh giá đều căn cứ vào tình trạng hiện hữu mà doanh nghiệp đã sẵn có để xem xét.

✓ Chiến lược tăng trưởng tập trung vào cơ hội phát triển thị trường: Với chiến lược này doanh nghiệp đưa ra một sản phẩm hiện hữu vào thị trường mới ngoài thị trường vốn có. Các yếu tố khác (ngành, cấp ngành và công nghệ) vẫn giữ nguyên hiện trạng.

✓ Chiến lược tăng trưởng tập trung vào cơ hội phát triển sản phẩm mới: Với chiến lược này doanh nghiệp muốn đưa ra một sản phẩm khác vào thị trường vốn có, các yếu tố khác không đổi.

3 chiến lược này được minh họa như sau:

Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần đầu tư tài chính  
Hưng Thịnh

CL tập trung	Sản phẩm	Thị trường	Ngành kinh doanh	Cấp ngành	Công nghệ
Thâm nhập thị trường	Hiện hữu	Hiện hữu	Hiện hữu	Hiện hữu	Hiện hữu
Phát triển thị trường	Hiện hữu	Mới	Hiện hữu	Hiện hữu	Hiện hữu
Phát triển sản phẩm mới	Mới	Hiện hữu	Hiện hữu	Hiện hữu	Hiện hữu

Ưu, nhược điểm của chiến lược tập trung

Ưu điểm:

- Bảo vệ Doanh nghiệp trước các đối thủ cạnh tranh trong một chừng mực nào đó, nó có thể cung cấp hàng hóa dịch vụ nào đó mà đối thủ cạnh tranh không có
- Thuận lợi trong công tác quản lý thị trường
- Tạo ra khách hàng trung thành làm rào cản hữu hiệu ngăn cản các đối thủ cạnh tranh gia nhập ngành

Nhược điểm:

- Chịu áp lực của nhà cung cấp, sản xuất với số lượng nhỏ nên chi phí thường cao hơn các doanh nghiệp có chi phí thấp.
- Đoạn thị trường thường bị bất ngờ biến mất do thay đổi công nghệ hoặc do sở thích của người tiêu dùng thay đổi.
- Bỏ lỡ cơ hội bành chướng thị trường, không tận dụng hết tính năng nổi bật của mình để nắm bắt cơ hội phát triển trong ngành nghề khác.

➔ Chiến lược hội nhập theo chiều dọc

Nghĩa là công ty tự sản xuất lấy các đầu vào hoặc tự lo liệu các đầu ra của chính mình. Tùy theo các tiêu chí Chiến lược hội nhập dọc được chia thành các loại:

Căn cứ vào tiến trình hội nhập, chia thành:

- Tăng trưởng hội nhập ngược chiều: nghĩa là công ty tự lo liệu, sản xuất lấy các yếu tố đầu vào của mình.
- Tăng trưởng hội nhập dọc xuôi chiều: nghĩa là công ty tìm cách tăng trưởng bằng cách tự lo liệu hay tự tổ chức các kênh phân phối thành phẩm của mình.

Căn cứ mức độ hội nhập, chia thành:

- Hội nhập toàn diện: khi công ty tự sản xuất ra các yếu tố đầu vào cần thiết cho quá trình sản xuất và đảm đương tất cả đầu ra.
- Hội nhập một phần: công ty chủ động tham gia một phần nào đó của đầu vào hay đầu ra của nó. Cách này có ưu thế hơn so với hội nhập toàn diện.

Căn cứ phạm vi hội nhập, chia thành:

- Hội nhập trong nội bộ: công ty sẽ thành lập công ty con tách từ công ty mẹ
- Hội nhập với bên ngoài: công ty tiếp quản hay mua đứt công ty khác để sát nhập vào hệ thống quản lý của công ty mình.

Ưu, nhược điểm của chiến lược hội nhập theo chiều dọc

Ưu điểm:

- Tạo rào cản gia nhập ngành đối với các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.
- Tiết kiệm chi phí sản xuất do các công ty hoạch định, phối hợp và lên thời gian biểu cho các công đoạn liên tục nhau trở nên dễ dàng hơn.
- Giảm thiểu chi phí thị trường nhờ giảm bớt chi phí quảng cáo, tìm kiếm nguồn hàng.
- Kiểm soát hay quản trị chất lượng tốt hơn nhờ việc kiểm tra, giám sát từ nguyên liệu đầu vào cho đến thành phẩm đầu ra.
- Bảo vệ quyền sở hữu công nghệ hữu hiệu hơn do tự sản xuất được những nguyên liệu đầu vào mà các doanh nghiệp khác khó có thể bắt chước được tạo nên sự độc quyền không phải lệ thuộc vào các hãng cung cấp.

Nhược điểm:

- Chi phí tiềm ẩn lớn nếu áp dụng hội nhập dọc sẽ kém hiệu quả.

- Không bắt kịp guồng quay nhanh chóng của sự phát triển khoa học kỹ thuật.
- Quản lý phức tạp
- Chịu nhiều sức ép từ phía khách hàng do nhu cầu người tiêu dùng thay đổi.

➔ Chiến lược đa dạng hóa

Là việc đầu tư thặng dư vào nhiều ngành nghề khác sau khi công ty đã chiếm được ưu thế cạnh tranh từ các hoạt động kinh doanh hiện tại.

Đa dạng hóa bao gồm:

- Đa dạng hóa theo chiều ngang: Quan tâm vào chính thị trường hiện tại
- Đa dạng hóa đồng tâm: Các hoạt động phát triển (hướng vào thị trường) mới vẫn phụ thuộc vào các hoạt động sản xuất kinh doanh cũ của công ty về một số khâu như: marketing, vật tư, kỹ thuật
- Đa dạng hóa tổ hợp: là thực hiện một lĩnh vực kinh doanh mới độc lập so với lĩnh vực kinh doanh cũ, áp dụng khi công ty đủ mạnh, có thể phát triển mở rộng sang một lĩnh vực kinh doanh khác.

Ưu, nhược điểm của chiến lược đa dạng hóa

Ưu điểm:

- Khắc phục các nhược điểm về tính thời vụ, nguồn vốn, thiếu trình độ quản lý nhất định hay cơ hội và nguy cơ môi trường.
- Mua lại và tái cấu trúc nếu doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả có thể mua lại những công ty thua lỗ để kinh doanh.
- Chuyển giao năng lực, chuyển giao kinh nghiệm quản lý trong ngành nghề kinh doanh.
- Tạo ra lợi thế quy mô, chia sẻ và phân bổ chi phí cho nhiều hoạt động.

Nhược điểm:

- Quản lý gặp nhiều khó khăn.
- Chi phí gia nhập ngành cao ảnh hưởng tới lợi nhuận.
- Không đảm bảo chắc chắn sẽ đạt được hiệu quả cao do sự thiếu bài bản.
- Khó xoay chuyển tình thế nếu hoàn cảnh thay đổi đáng kể.



### 1.3.2 Chiến lược cạnh tranh cấp doanh nghiệp

#### ➔ Chiến lược dẫn đầu về chi phí

Chiến lược chi phí thấp là doanh nghiệp tìm mọi cách để doanh nghiệp có sản phẩm hàng hóa với chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh.

#### ✓ Lợi thế phát sinh từ chiến lược:

Hạ được giá thành, doanh nghiệp có quyền định giá bán sản phẩm rẻ hơn đối thủ cạnh tranh mà vẫn thu lợi ngang hàng họ. Nếu các đối thủ muốn định giá sản phẩm của họ cũng rẻ như thế thì doanh nghiệp lại có lợi thế thu được lợi nhuận nhiều hơn nhờ giá thành của sản phẩm thấp hơn.

Nếu cuộc cạnh tranh giá cả gây ra thường ở giai đoạn bão hòa sản phẩm trên thị trường doanh nghiệp nào giảm thiểu chi phí thấp nhất sẽ có lợi thế cầm cự tốt hơn các đối thủ trong ngành.

Vấn đề là làm thế nào để có được cả hai lợi thế trên. Câu trả lời tùy thuộc vào khả năng nổi bật của doanh nghiệp về cả hai phương diện chế tạo và quản lý vật tư.

#### ✓ Bất lợi phát sinh từ chiến lược:

Khi sản phẩm ở giai đoạn chín muồi không thể dùng cách này vì không dễ thiết kế và chế tạo sản phẩm mới đáp ứng mọi nhu cầu người tiêu dùng.

Khi chú trọng giảm chi phí sẽ ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm.

#### ➔ Chiến lược chuyên biệt hóa sản phẩm

Mục tiêu chiến lược này là tạo ra sự khác biệt độc đáo của sản phẩm hàng hóa nhằm tạo được lợi thế cạnh tranh. Nó cho phép doanh nghiệp tăng giá bán và thao túng giá cả bởi chỉ có họ mới có sự khác biệt độc đáo trong sản phẩm.

#### Ưu, nhược điểm của chiến lược

##### Ưu điểm:

- Giúp công ty bảo vệ khỏi đối thủ cạnh tranh do khách hàng có lòng trung thành với nhãn hiệu sản phẩm của công ty.

- Tạo rào cản đối với các đối thủ tiềm ẩn muốn gia nhập ngành.

Nhược điểm:

- Dễ bị bắt chước nếu sự khác biệt hóa sản phẩm không cao
- Chi phí thực hiện chiến lược cao.

➔ Chiến lược tiêu điểm

Là việc tập trung vào một nhóm nhu cầu, một mảng thị trường theo địa lý, theo loại khách hàng hay một nhóm của dòng sản phẩm khi thực hiện chiến lược này nghĩa là công ty chuyên môn hóa một mặt nào đó theo sở trường của mình

✓ Lợi thế phát sinh từ chiến lược:

Do tập trung nên tính chuyên sâu và chuyên môn hóa cao vì thế phục vụ tốt hơn các nhu cầu của người tiêu dùng. Công ty hiểu rõ hơn về thị trường và nhu cầu khách hàng đồng thời hiểu rõ hơn về chính bản thân mình và sản phẩm tạo ra nên phát huy được các mặt mạnh và khắc phục khuyết điểm tạo lòng trung thành của khách hàng.

✓ Bất lợi phát sinh:

Đoạn thị trường có thể biến mất do thay đổi chủ quan hay khách quan nên chi phí cao

Bỏ lỡ các nhu cầu và đoạn thị trường khác, vô tình tạo cơ hội cho đối thủ cạnh tranh.

### **1.3.3 Chiến lược cấp chức năng**

Là chiến lược được hoạch định cho các bộ phận chức năng. Nó hỗ trợ cho chiến lược tổng thể và chiến lược cấp doanh nghiệp.

Chiến lược cấp chức năng bao gồm:

➔ Chiến lược sản xuất: là chức năng gắn liền với việc chế tạo sản phẩm, một trong những lĩnh vực hoạt động chính yếu của doanh nghiệp. Bất cứ doanh nghiệp nào muốn giành được lợi thế cạnh tranh trên thị trường đòi hỏi các doanh nghiệp phải lựa chọn cho mình một cấu trúc sản phẩm hợp lý. Cấu trúc đó sẽ giúp cho công ty giảm thiểu chi phí sản xuất ở mức thấp nhất tức là công ty sẽ giành được lợi thế cạnh tranh về giá cả.

➔ Chiến lược tiếp thị

Các yếu tố marketing ngày càng giữ vai trò quan trọng trong kinh doanh

- Chọn lựa phân khúc thị trường mục tiêu
- Thiết kế chiến lược marketing mix
- Định vị thị trường.

➔ Chiến lược quản lý vật tư

Vai trò của chức năng quản lý vật tư là giám sát và kết hợp các chức năng., thu mua các nguồn lực cung cấp cho đầu vào sản xuất kinh doanh, hoạch định kiểm soát sản xuất, phân phối sản phẩm đầu ra.

➔ Chiến lược quản trị nguồn nhân lực

Nhân lực là nguồn tài nguyên lớn nhất và quý hiếm nhất. Việc quản trị nguồn nhân lực hữu hiệu ngày càng được quan tâm nghiên cứu và phân tích. Nhiều công ty xem đây là một chức năng quản trị cốt lõi giữ vai trò quan trọng nhất trong tiến trình quản trị chiến lược.

Quản trị nguồn nhân lực có thể hiểu một cách khái quát bao gồm các công tác tuyển mộ, sắp xếp, đào tạo và điều động nhân sự. Mục tiêu của quản trị chiến lược về nguồn nhân lực là phát triển kế hoạch nhân sự phù hợp với các yêu cầu chiến lược của công ty cả ngắn hạn lẫn dài hạn. Kế hoạch này dựa trên các yếu tố quyết định sau:

- Dự báo nhu cầu nhân sự của công ty trong tương lai gần và xa.
- Cân đối nhân sự giữa hiện tại và tương lai, giữa lao động phổ thông và chuyên môn, giữa các nguồn đáp ứng từ bên ngoài lẫn bên trong công ty
- Phân tích nhu cầu thị trường lao động.
- Dự trữ các biện pháp thay thế để ngăn chặn sự thiếu phối hợp hay cân đối giữa các nguồn lực.

➔ Chiến lược các hệ thống thông tin

Chúng ta đang sống trong thời đại thông tin. Ảnh hưởng hiện tại và tiềm tàng của công nghệ thông tin đối với nền kinh tế được minh họa rõ nét như sau: chỉ tiêu

năm 1983 doanh thu ngành công nghiệp xử lý thông tin tại Mỹ lên con số kinh ngạc 200 tỷ đã khiến nó trở thành ngành công nghiệp lớn thứ 2 đứng sau dầu khí, lớn gấp 3 lần ngành thép, lớn gấp 2 lần ngành ô tô. Hiện nay nó đang là ngành kinh doanh chủ đạo trên Thế giới.

#### **1.4 Vai trò của chiến lược đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong bối cảnh kinh doanh toàn cầu**

##### **1.4.1 Tầm quan trọng của chiến lược kinh doanh**

Việc xây dựng và thông tin về chiến lược là một trong số những hoạt động quan trọng nhất của người quản lý cao cấp. Một số tổ chức không có chiến lược cũng giống như con tàu không có bánh lái. Thực như vậy, hầu hết những thất bại trong công việc làm ăn đều có thể là do việc thiếu một chiến lược hay chiến lược sai lầm hay thiếu triển khai một chiến lược đúng đắn. Nếu có một chiến lược thích hợp được thực thi một cách hiệu quả thì thất bại hầu hết như là chắc chắn.

Đôi khi người ta thờ ơ với việc lập kế hoạch chiến lược bởi vì những người quản lý không hiểu đầy đủ về (1) Chiến lược là gì và tại sao chúng lại quan trọng đến vậy; (2) làm thế nào để chiến lược khớp với toàn bộ quá trình lập kế hoạch; (3) xây dựng chiến lược như thế nào và (4) làm thế nào để thực thi chiến lược bằng cách gắn liền chúng với quá trình ra các quyết định hiện tại.

##### **1.4.2 Lợi ích của chiến lược kinh doanh**

Chiến lược kinh doanh đem lại cho doanh nghiệp những lợi ích thiết thực đó là:

- Nó giúp doanh nghiệp thấy rõ hướng đi của mình trong tương lai để các quản trị gia xem xét và quyết định doanh nghiệp nên đi theo hướng nào và khi nào thì đạt mục tiêu.

- Nó giúp các quản trị gia luôn luôn chủ động trước những thay đổi của môi trường, thấy rõ cơ hội và nguy cơ xảy ra trong kinh doanh hiện tại để phân tích, đánh giá, dự báo các điều kiện môi trường kinh doanh trong tương lai. Từ đó giúp doanh nghiệp tận dụng được các cơ hội, đẩy lùi nguy cơ để chiến thắng trong cạnh

tranh, giành thắng lợi.

- Nó giúp cho doanh nghiệp khai thác và sử dụng tối đa các tài nguyên tiềm năng của mình, từ đó phát huy được sức mạnh tối đa của doanh nghiệp để phát triển đi lên.

- Nó giúp cho doanh nghiệp phân bổ nguồn lực của mình vào các lĩnh vực trong từng thời điểm một cách hợp lý.

- Nó giúp doanh nghiệp tăng sự liên kết, gắn bó của các nhân viên, quản trị viên trong việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp để từ đó tạo ra được sức mạnh nội bộ của doanh nghiệp.

- Nó giúp doanh nghiệp tăng doanh số bán, tăng năng suất lao động và tăng hiệu quả quản trị, tránh được các rủi ro, tăng khả năng phòng ngừa và ngăn chặn các vấn đề khó khăn xảy ra đối với doanh nghiệp.

#### **1.4.3 Tính tất yếu khách quan phải hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong điều kiện kinh tế nước ta hiện nay.**

Trong thời kỳ bao cấp khái niệm chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp ít được sử dụng bởi vì các doanh nghiệp không có trách nhiệm xây dựng chiến lược kinh doanh. Nguyên nhân chủ yếu là trong thời kỳ này các doanh nghiệp hoạt động sản xuất theo chỉ tiêu pháp lệnh mà cấp trên đưa xuống. Chiến lược kinh doanh thời kỳ này chỉ là mắt xích kế hoạch hóa nền kinh tế quốc dân do cấp trên đảm nhiệm. Do đó hầu hết các doanh nghiệp đều xây dựng chiến lược theo một khuôn mẫu cũng nhắc.

Trên thực tế, trong thời kỳ bao cấp các doanh nghiệp đã không xây dựng chiến lược kinh doanh hay làm hạn chế sự phát huy tính ưu việt của chiến lược kinh doanh do chưa thấy được tầm quan trọng và sự cần thiết phải xây dựng.

Từ năm 1986 thực hiện đường lối đổi mới đất nước và đặc biệt là đổi mới nền kinh tế với quan điểm xóa bỏ cơ chế tập trung quan liêu bao cấp phát triển kinh tế nhiều thành phần chuyển sang hạch toán kinh doanh theo định hướng xã hội chủ nghĩa, các doanh nghiệp đã giành được quyền tự chủ trong kinh doanh, tự phải tìm ra

con đường đi riêng cho phù hợp để có thể tồn tại và phát triển trong cơ chế mới. Do đó, kinh doanh là không thể thiếu được trong tình hình mới.

Hiện nay khi chuyển sang kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, đa số các doanh nghiệp phải đối mặt với những điều kiện kinh doanh ngày càng khó khăn, phức tạp mang tính biến động và rủi ro cao, song việc làm cho doanh nghiệp thích nghi với sự thay đổi môi trường là hết sức cần thiết, quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

Sự tăng tốc của các biến đổi môi trường, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt việc ngày càng khan hiếm các tài nguyên dẫn đến sự gia tăng nhu cầu về phía xã hội, từ nội bộ của doanh nghiệp và cá nhân khác nhau đã làm cho chiến lược kinh doanh nghiệp ngày càng có một tầm quan trọng lớn với doanh nghiệp.

## **1.5 Nội dung của tiến trình hoạch định chiến lược**

### **1.5.1 Xác định mục tiêu và sứ mệnh cụ thể**

Bất cứ một doanh nghiệp nào khi sản xuất kinh doanh các nhà quản trị luôn đặt câu hỏi Doanh nghiệp ở lĩnh vực nào? Vì sao doanh nghiệp tồn tại và kinh doanh trong lĩnh vực đó. Đây là việc xác định mục tiêu của doanh nghiệp

Hai vấn đề nêu trên được thể hiện rất rõ trong bản tuyên ngôn sứ mệnh của doanh nghiệp

Bản tuyên ngôn sứ mệnh của doanh nghiệp xác định lĩnh vực kinh doanh, mục tiêu tầm nhìn mà doanh nghiệp theo đuổi thể hiện giá trị pháp lý, đạo đức kinh doanh cơ bản.

Mục tiêu chiến lược và sứ mệnh của công ty được xác định dựa trên các nguyên tắc và báo cáo thuyết minh.

+Nguyên tắc 3C: xác định dựa trên việc phân tích các nguồn lực hữu hiệu và tiềm năng của bản thân công ty kết hợp với việc nghiên cứu kế hoạch và tìm hiểu các đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành nghề kinh doanh. Nguyên tắc 3C được diễn đạt như sau:

- Bản thân doanh nghiệp có điểm mạnh, điểm yếu nào trong quan hệ với các

biến động ngoại vi. Công ty kinh doanh sản phẩm, mặt hàng nào? Công ty cần kinh doanh gì thêm? Công ty nên hoặc phải kinh doanh gì là phù hợp nhất.

- Cần nghiên cứu khách hàng: khách hàng của công ty là ai? Họ cần gì? Ta có thể đáp ứng nhu cầu nào của họ? Công ty sử dụng công nghệ, phương tiện gì để phục vụ khách hàng tốt nhất.

- Tìm hiểu về các đối thủ cạnh tranh, đánh giá tiềm lực của đối thủ chính, xác định vị thế ưu thế của từng đối thủ trên cơ sở phân tích ma trận SWOT.

+ Bản thuyết minh nhiệm vụ chiến lược của công ty: được xây dựng căn cứ vào tác lực của các cổ đông hay công nhân viên, khách hàng và xã hội.

Bản thuyết minh bao gồm ba nội dung chính:

- Ngành kinh doanh
- Công bố các mục tiêu quan trọng
- Tư tưởng chủ đạo của công ty

### **1.5.2 Phân tích môi trường bên ngoài (ngoại vi)**

Là tổng thể các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động và thành quả của công ty.

Việc phân tích ngoại vi chính là nghiên cứu, xem xét những thuận lợi, khó khăn do môi trường bên ngoài tác động trực tiếp hay gián tiếp đối với các hoạt động của công ty

❖ Môi trường vĩ mô, bao gồm các yếu tố:

▶ Yếu tố kinh tế:

Yếu tố kinh tế bao gồm các yếu tố: Tỷ lệ phát triển kinh tế, lãi suất, tỷ lệ lạm phát. Nó chi phối các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

\* Tỷ lệ phát triển kinh tế: sự phát triển kinh tế có xu hướng làm dịu bớt các áp lực cạnh tranh vì nó làm tăng nhu cầu tiêu dùng của người dân. Ngược lại nếu kinh tế suy thoái dễ tạo ra cạnh tranh trong các ngành kinh doanh thuộc giai đoạn bão hòa.

\* Lãi suất: mức lãi suất cao thấp cũng ảnh hưởng tới sự tăng giảm nhu cầu đối



với sản phẩm của công ty.

\* Tỷ lệ lạm phát: lạm phát làm tỷ lệ tăng trưởng kinh tế chậm lại, lãi suất tín dụng tăng đồng nghĩa với tiến trình đầu tư dài hạn của doanh nghiệp dễ gặp rủi ro.

Phân tích các yếu tố kinh tế giúp nhà quản trị dự báo trước được những thay đổi, bất trắc của các yếu tố, chủ động trong tiến trình kinh doanh của công ty.

► Yếu tố công nghệ

Đây là nhân tố ảnh hưởng lớn, trực tiếp cho chiến lược kinh doanh của các lĩnh vực, các ngành cũng như các doanh nghiệp. Các công nghệ mới, sản phẩm mới xuất hiện, sự chuyển giao công nghệ để nhằm mục đích nâng cao tính cạnh tranh. Công nghệ mới phát triển sẽ hủy diệt các công nghệ cũ. Do đó nếu công ty không bắt kịp guồng quay nhanh chóng của khoa học kỹ thuật sẽ tụt hậu mất ưu thế cạnh tranh trên thị trường.

► Yếu tố văn hóa – xã hội

Yếu tố văn hóa – xã hội bao gồm: phong tục tập quán, mức sống của người dân, trình độ văn hóa, thói quen tiêu dùng, tín ngưỡng kỳ vọng... Tất cả các yếu tố đó có tác động trực tiếp đến nhu cầu tiêu dùng và lựa chọn sản phẩm hàng hóa.

► Yếu tố môi trường tự nhiên

Các vấn đề như ô nhiễm môi trường, sự thiếu hụt năng lượng, sự lãng phí tài nguyên, thiên tai, lũ lụt... gây tâm lý bất ổn trong đời sống sinh hoạt cũng ảnh hưởng đến môi trường kinh doanh

► Yếu tố môi trường chính trị pháp luật

Hệ thống pháp luật bao gồm các chính sách, quy chế, luật lệ, chế độ đãi ngộ, thủ tục, các quy định của nhà nước trong đó liên quan đến luật kinh doanh, thuế... Các quy định về môi trường kinh doanh chống độc quyền, mức độ ổn định của hệ thống chính trị, của hệ thống pháp luật.

Trên thực tế tất cả các hoạt động của nhà nước có thể tạo ra những cơ hội, nguy cơ cho các doanh nghiệp.

► Yếu tố môi trường quốc tế

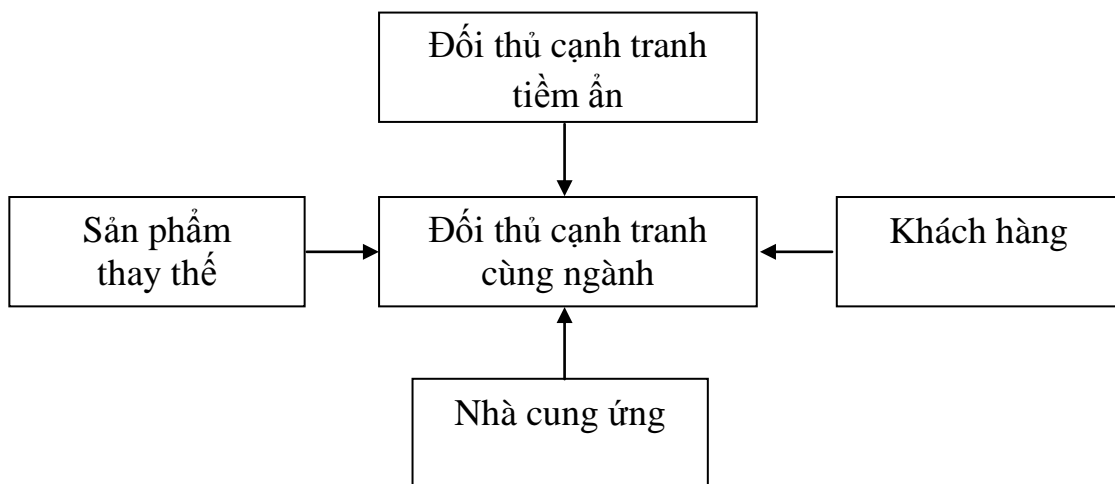


Khu vực hóa và toàn cầu hóa là một xu hướng tất yếu mà mọi doanh nghiệp, mọi ngành, mọi quốc gia đều phải hướng tới. Tuy nhiên vấn đề đặt ra đối với các doanh nghiệp là sức cạnh tranh ở môi trường quốc tế là phức tạp hơn, gay gắt hơn do sự khác nhau về văn hóa, chính trị, xã hội.

❖ **Môi trường tác nghiệp**

Môi trường tác nghiệp bao gồm các yếu tố trong ngành và là các yếu tố ngoại cảnh đối với các hãng, quy định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành đó. Theo M.Porter “môi trường kinh doanh luôn luôn có 5 yếu tố (tác lực) tác động đến hoạt động của doanh nghiệp”. Và doanh nghiệp phải phân tích các tác lực này để nhận diện những cơ hội và nguy cơ mà công ty gặp phải.

Mối quan hệ giữa 5 yếu tố được thực hiện dưới sơ đồ sau:



➤ **Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn**

Là doanh nghiệp chưa tham gia loại hình sản phẩm này nhưng có đủ tiềm năng và sẵn sàng nhảy vào kinh doanh. Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh tiềm tàng giúp doanh nghiệp dự báo trước được khả năng xâm nhập thị trường của các đối thủ từ đó có kế hoạch xây dựng rào cản dù không phải lúc nào cũng có nguy cơ xâm nhập của đối thủ tiềm ẩn.

➤ **Các sản phẩm thay thế**

Các sản phẩm thay thế là sản phẩm có thể thỏa mãn nhu cầu tương tự của

khách hàng nhưng nó lại có đặc trưng tương tự khác. Sức ép do sản phẩm thay thế làm hạn chế thị trường, lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Do vậy, mà doanh nghiệp cần chú ý đến nhu cầu, giá cả của sản phẩm thay thế và đặc biệt là phải biết tận dụng công nghệ mới vào sản phẩm của mình.

➤ Khách hàng

Khách hàng là một bộ phận không thể tách rời trong môi trường cạnh tranh. Sự tín nhiệm của khách hàng có thể là tài sản có giá trị cao nhất của doanh nghiệp. Sự tín nhiệm đó đạt được do doanh nghiệp đã thỏa mãn tốt hơn nhu cầu và thị hiếu của khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên không phải lúc nào khách hàng cũng đem lại lợi nhuận hay thuận lợi cho doanh nghiệp. Đối với những công ty bán hàng khách hàng sẽ “mạnh hơn” trong những trường hợp sau:

- Khi khách hàng mua với số lượng lớn, họ lợi dụng sức mua để đòi bớt giá.
- Khi công ty trong cương vị là khách hàng đòi mua tư liệu sản xuất do nhiều người cung cấp nhỏ khác. Khách hàng loại này thường ít về số lượng lớn nhưng lớn về tầm vóc.
- Khi khách hàng có nhiều khả năng chọn lựa khác nhau đối với sản phẩm thay thế đa dạng.
- Khi khách hàng có lợi thế trong chiến lược hội nhập dọc ngược chiều nghĩa là có thể lo liệu tự cung ứng cho mình với phí tổn thấp hơn là phải mua ngoài.

➤ Nhà cung cấp

Là những người cung cấp các yếu tố đầu vào cho doanh nghiệp, nó tác động trực tiếp đến số lượng và chất lượng và lợi nhuận của doanh nghiệp. Trong trường hợp nhà cung cấp có áp lực lớn với doanh nghiệp thì làm cho lợi nhuận của doanh nghiệp giảm xuống do không cải thiện yếu tố đầu vào hoặc tăng giá. Trong trường hợp nhà sản xuất, doanh nghiệp có áp lực lớn đối với nhà cung cấp doanh nghiệp có thể đòi giảm giá nâng cao chất lượng đầu vào mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Một số trường hợp nhà cung cấp gây áp lực đối với doanh nghiệp:

- Khi nhà cung cấp không có nhiều sản phẩm thay thế nên thị trường hàng công nghiệp buộc công ty phải lựa chọn họ.
- Khi ngành kinh doanh của công ty không quan trọng đối với nhà cung ứng. Nhờ vậy nhà cung cấp không phải lệ thuộc vào ngành nghề hoạt động của công ty nên không bị áp lực phải giảm giá hoặc cải thiện chất lượng sản phẩm cung cấp.
- Khi nhà cung cấp có ưu thế về chuyên biệt hóa sản phẩm cung cấp khiến công ty lựa chọn một nhà cung cấp khác thay thế.
- Khi nhà cung cấp có khả năng hội nhập dọc thuận chiều nghĩa là có thể tham gia ngành kinh doanh của công ty để cạnh tranh trực tiếp với công ty.
- Khi công ty khách hàng không thể tự xoay sở lo liệu đầu vào sản xuất theo phương cách hội nhập dọc ngược chiều để tránh áp lực của nhà cung cấp.

➤ **Đối thủ cạnh tranh hiện tại**

Là những doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong cùng ngành có sản phẩm giống như nhau hiệu quả sử dụng tương tự nhau cùng tranh chấp về khách hàng cũng như thị trường hoặc thị phần. Khi phân tích đối thủ cạnh tranh hiện tại chúng ta phải chú ý đến các nhân tố chính: Mục tiêu tương lai của đối thủ, chiến lược hiện tại, tác động ngành và khả năng tiềm tàng của đối thủ. Có thể phân tích hai vấn đề chính sau:

Thứ nhất, cường độ cạnh tranh trong ngành phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố khác nhau:

- Số lượng các đối thủ cạnh tranh, số lượng các đối thủ cạnh tranh ngang sức, kết cấu các đối thủ cạnh tranh trong ngành.
- Tốc độ tăng trưởng của ngành: tốc độ tăng cao thì cường độ cao và ngược lại.
- Đối với một số ngành có chi phí cố định và chi phí dự trữ lớn thì cường độ cạnh tranh rất lớn.
- Sự khác biệt về mức độ phức tạp giữa các đối thủ cạnh tranh.
- Những hàng rào cản trở rút lui khỏi ngành.

Thứ hai, phân tích đối thủ cạnh tranh trực tiếp

Trước hết phải nhận biết được đối thủ cạnh tranh trực tiếp của mình là ai?

Thông thường chúng ta nhận biết họ thông qua các tín hiệu trên thị trường.

Sau khi nhận biết được đối thủ cạnh tranh trực tiếp, ta sẽ tiến hành phân tích các mặt mạnh, mặt yếu của đối thủ cạnh tranh, phân tích mục đích cần đạt được của họ là gì? Phân tích chiến lược hiện tại của họ, tiềm năng mà họ có thể khai thác

Các khả năng cần phân tích:

- Khả năng tăng trưởng của đối thủ cạnh tranh, hiện nay quy mô hiệu suất là lớn hay nhỏ.

- Khả năng thích nghi.

- Khả năng phản ứng, khả năng đối phó với tình hình.

- Khả năng chịu đựng, kiên trì.

### **1.5.3 Phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp**

Việc phân tích nội vi doanh nghiệp chú trọng những điểm mạnh, điểm yếu trong quan hệ với các chiến lược cấp bộ phận chức năng của doanh nghiệp. Những điểm mạnh và điểm yếu bên trong cùng với cơ hội và nguy cơ đến từ bên ngoài và các nhiệm vụ chính của công ty được mình định rõ ràng, đều là những vấn đề cơ bản cần quan tâm khi thiết lập các mục tiêu và chiến lược. Mặt khác các mục tiêu chiến lược cần được lập ra nhằm tạo dựng những điểm mạnh và khắc phục điểm yếu bên trong khu vực kiểm soát nội bộ của tiến trình quản trị chiến lược.

\* Công tác quản trị

- Đánh giá cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý của doanh nghiệp

- Đánh giá uy tín của công ty với khách hàng

- Đánh giá mối quan hệ giao tiếp của công ty với khách hàng

- Đánh giá công tác tổ chức bầu không khí và nề nếp của tổ chức.

- Đánh giá năng lực và mối quan tâm đến hoạt động chung của người lãnh đạo cao nhất.

- Đánh giá sự cộng hưởng để tạo nên hiệu năng theo nhóm của tổ chức.

\* Công tác Marketing

- Doanh nghiệp phải xác định hiện nay mình đã cung cấp được sản phẩm nào ra thị trường, sức cạnh tranh của loại sản phẩm đó như thế nào
- Đánh giá cơ cấu của sản phẩm và thị phần.
- Đánh giá chính sách
- Đánh giá hiệu quả của kênh phân phối, hệ thống các kênh phân phối.
- Đánh giá các dịch vụ trước và sau bán hàng
- Đánh giá sự tín nhiệm hay sự trung thành của khách hàng đối với công ty.
- Tiến trình sản xuất phải phù hợp với cấu trúc sản phẩm trong từng giai đoạn của vòng đời sản xuất.

- Đánh giá uy tín nhãn hiệu của sản phẩm, đánh giá chiến lược quảng cáo.

\* Công tác tài chính kế toán

- Đánh giá khả năng huy động vốn ngắn hạn và dài hạn, cấu trúc vốn.
- Đánh giá chi phí vốn của doanh nghiệp so với toàn ngành.
- Đánh giá về vấn đề thuế về sự hài lòng của các nhà đầu tư.
- Đánh giá hiệu quả sử dụng vốn, hệ số thanh khoản, khả năng thanh toán.
- Đánh giá hiệu quả tình hình hoạt động của hệ thống kế toán và bộ máy kế toán.

\* Công tác sản xuất

- Đánh giá về hệ thống cung ứng nguyên vật liệu và thu mua nguyên vật liệu thông qua các chi phí để có được nguyên vật liệu và sự thỏa mãn nhu cầu nguyên vật liệu cho sản xuất.

- Đánh giá các biện pháp kiểm tra tác nghiệp.
- Đánh giá tổng chi phí sản xuất so với tổng chi phí toàn bộ ngành.
- Đánh giá vấn đề đầu tư và kết quả việc cải tiến sản xuất, hệ thống quản lý chất lượng đã hiệu quả và hợp lý chưa.

- Đánh giá hiệu quả kỹ thuật của phương tiện sản xuất và việc vận dụng công suất của thiết bị, công nghệ sử dụng của doanh nghiệp.

\* Công tác quản trị nguồn nhân lực

- Phân tích năng lực và khả năng hoàn thành nhiệm vụ của bộ máy lao động trong doanh nghiệp.
- Đánh giá trình độ tay nghề, ý thức trách nhiệm, tư cách đạo đức của người lao động.
- Đánh giá mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo.
- Đánh giá chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp đối với người lao động. Đánh giá sự động viên khuyến khích bằng vật chất cũng như tinh thần xem có hiệu quả không.
- Đánh giá cơ cấu lao động nói chung, mức độ chuyên môn công tác.
- Khả năng tích lũy của người lao động.

\* Hệ thống thông tin

- Đánh giá hệ thống thông tin phải đầy đủ, đáng tin cậy kịp thời, tiên tiến của hệ thống thông tin và đảm bảo tính bảo mật của thông tin. Các doanh nghiệp phải xây dựng hệ thống và điều hành thông tin một cách hiệu quả nhất.

*Tóm lại* phân tích môi trường ngoại vi và nội vi của doanh nghiệp để phát hiện ra những cơ hội và những nguy cơ những điểm mạnh và những điểm yếu trong phạm vi nội bộ để xác lập những chiến lược thích hợp.

Việc phân tích SWOT sẽ chỉ ra:

- Các lĩnh vực doanh nghiệp sẽ có điểm mạnh để phát huy và những điểm yếu cần khắc phục
- Các thách thức phát sinh và tác động của nó.
- Các cơ hội đang tồn tại trong môi trường kinh doanh và khả năng tạo lợi nhuận đang tiềm ẩn trong đó cũng như khả năng của doanh nghiệp có khai thác được hay không
- Các rủi ro gặp phải trong quá trình kinh doanh.

Mỗi SWOT có 4 phương pháp kết hợp và đó chính là những chiến lược để tiến hành phân tích, lựa chọn.

	O	T
S	SO	ST
W	WO	WT

### **Giải thích**

S: (Strengths) điểm mạnh    T: (Threats) rủi ro

W: (Weakness) điểm yếu    O: (Opportunities) cơ hội

SO: tận dụng các cơ hội bằng cách sử dụng các điểm mạnh của mình

WO: tận dụng cơ hội để khắc phục điểm yếu

WT: giảm thiểu các điểm yếu tránh khỏi đe dọa

ST: tận dụng điểm mạnh để hạn chế các nguy cơ

### **1.5.4 Xác định cơ hội và ra quyết định**

Sau khi phân tích môi trường kinh doanh vấn đề là cần xác định các cơ hội và thách thức để đề ra các phương án chiến lược. Sau đó tìm ra những phương án nhiều triển vọng nhất và đưa ra phân tích. Do hầu hết mọi tình huống đều có rất nhiều các phương án kinh doanh nên việc tìm ra phương án tối ưu rất khó khăn. Phải căn cứ vào tình hình nội bộ doanh nghiệp và những tác động của môi trường để phân tích kỹ thuật kỹ lưỡng nhằm tránh những sai lầm nghiêm trọng trong lựa chọn chiến lược dẫn đến hậu quả đáng tiếc.

### **1.6 Thực hiện và kiểm soát chiến lược**

Đây là vấn đề có tầm quan trọng thực tiễn to lớn. Nếu mọi kế hoạch chỉ trên giấy tờ mà không được triển khai thực hiện thì mọi việc trở nên vô nghĩa. Để triển khai thực hiện chiến lược có hiệu quả cần tuân thủ các bước sau:

- Thông báo về chiến lược cho tất cả những người quản lý chủ chốt có trách nhiệm ra các quyết định
- Xây dựng và thông báo các tiêu đề lập kế hoạch.
- Làm cho các phương án hành động phản ánh được các mục tiêu đề ra và chiến lược chủ yếu.
- Kiểm tra các chiến lược một cách thường xuyên.

Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần đầu tư tài chính  
Hưng Thịnh

---

- Thiết lập tổ chức cơ cấu phù hợp với yêu cầu của việc lập kế hoạch.
- Xem xét việc xây dựng các chiến lược dự phòng.
- Liên tục nhấn mạnh về việc thiết lập kế hoạch và triển khai thực hiện.
- Tạo ra một bầu không khí thúc đẩy việc lập kế hoạch.

Nói tóm lại hoạch định chiến lược là một tiến trình liên tục và logic mà nếu áp dụng linh hoạt sẽ đem lại kết quả như mong muốn.



## CHƯƠNG II

# PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY CP ĐẦU TƯ TÀI CHÍNH HUNG THỊNH

### 2.1 GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY CP ĐẦU TƯ HUNG THỊNH

#### 2.1.1 Sơ lược về lịch sử hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần đầu tư tài chính Hung Thịnh là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực tài chính, kinh doanh vé máy bay, bất động sản.

Công ty Cổ phần Đầu tư Tài Chính Hung Thịnh thuộc hình thức Công ty cổ phần, hoạt động theo Luật Doanh nghiệp và các quy định hiện hành khác của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam.

- Tên viết bằng tiếng Việt: Công ty Cổ phần Đầu tư Tài Chính Hung Thịnh
- Tên viết bằng tiếng nước Anh: HUNG THINH FINANCIAL

INVESTMENT JOINT STOCK COMPANY

- Tên Công ty viết tắt: HUNG THINH FINANCE, JSC

Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số: 0103019585 Do Phòng Đăng ký kinh doanh - Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội Cấp ngày 24/09/2007

- Địa chỉ trụ sở chính: Tòa nhà Innotech, số 82, phố Chùa Hà, phường Quan Hoa, quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội

- Website: [www.hungthininvestment.com.vn](http://www.hungthininvestment.com.vn)

- Mã số thuế số: 0102383351 Do Cục thuế Hà Nội cấp ngày 11/10/2007

- Tài khoản ngân hàng :Số tài khoản: 11520811867018 Tại ngân hàng: Ngân hàng Thương Mại Cổ phần Kỹ thương Việt Nam – Chi nhánh Ba Đình

#### \* Quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp

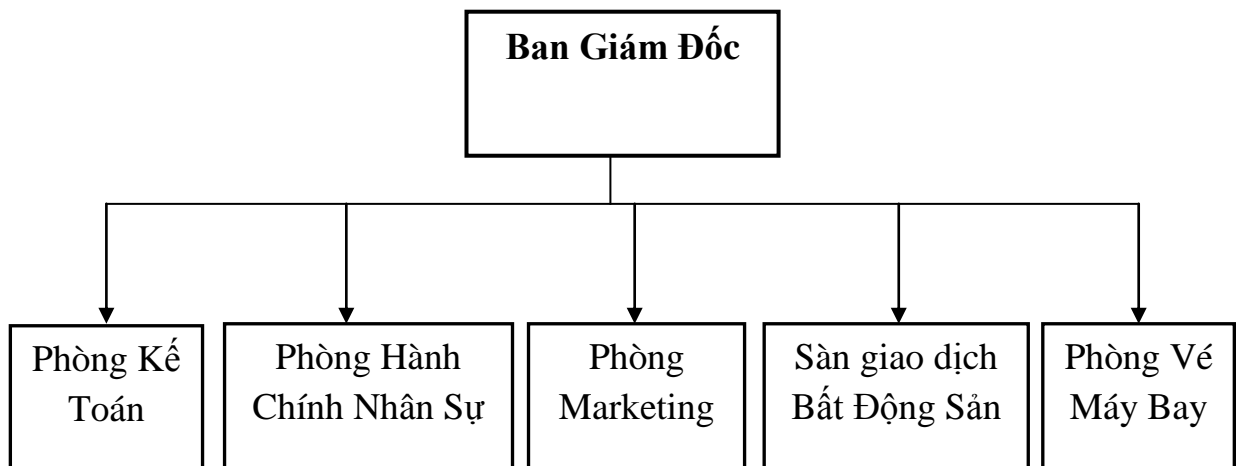
Xuất phát từ nhu cầu của thị trường Việt Nam trong những năm gần đây, nhu cầu về các lĩnh vực đầu tư, tài chính ngân hàng và kinh doanh bất động sản ngày càng phát triển. Nhận thức được tầm quan trọng của việc phát triển trong các

lĩnh vực trên nên năm 2007 Các cổ đông sáng lập của công ty quyết định thành lập Công ty Cổ phần Đầu tư Tài Chính Hung Thịnh.

Công ty Cổ phần Đầu tư Tài Chính Hung Thịnh là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực đầu tư và kinh doanh bất động sản. Hiện nay, Công ty Cổ phần Đầu tư Tài Chính Hung Thịnh đã và đang có những bước tiến vượt bậc và trở thành một trong những đơn vị đi đầu trong kinh doanh bất động sản. Tháng 5/2009, công ty quyết định đưa việc kinh doanh BĐS lên sàn giao dịch nhằm mở rộng hơn nữa thị trường tiềm năng này. Sàn giao dịch bất động sản Hung Thịnh ra đời đã nhận được sự cổ vũ, khích lệ to lớn từ phía cơ quan Nhà Nước cũng như khách hàng và bước đầu đã có những thành công nhất định. Từ những thành công đó doanh nghiệp đang tiến hành mở rộng thêm lĩnh vực như: mở phòng vé máy bay, kinh doanh xi măng, giáo dục mầm non.

### **2.1.2 Cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý**

#### **2.1.2.1 Cơ cấu tổ chức**



Hiện nay mô hình cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Đầu Tư Tài Chính Hung Thịnh được thực hiện theo cơ cấu trực tuyến .Các bộ phận được hình thành theo chức năng chuyên môn về các lĩnh vực như marketing, nhân sự, kế toán, bất động sản, vé máy bay.Qua đó tận dụng được năng lực quản lý cũng như hoạt động

của đội ngũ cán bộ công nhân viên thúc đẩy nâng cao được hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Thực hiện theo cơ cấu tổ chức, quản lý này thì người lãnh đạo Công ty được sự tham mưu, giúp đỡ của các phòng ban chức năng, các hội đồng cố vấn trong việc tìm ra những giải pháp tốt nhất đối với những vấn đề phức tạp. Tuy nhiên, quyền quyết định cuối cùng vẫn thuộc về người lãnh đạo cao nhất trong Công ty. Những quyết định quản lý do các phòng chức năng nghiên cứu đề xuất khi được người lãnh đạo thông qua biến thành mệnh lệnh được truyền đạt từ trên xuống dưới theo tuyến đã quy định.

#### **2.1.2.2 Chức năng, nhiệm vụ của bộ máy quản lý**

- **Giám đốc** : 01 người

Giám đốc là người đại diện theo pháp luật của công ty, toàn quyền quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của công ty như chiến lược kinh doanh, phương án đầu tư, bổ, miễn nhiệm, cách chức Phó giám đốc, kế toán trưởng... Là người trực tiếp điều hành mọi hoạt động của công ty, chịu trách nhiệm về mọi hoạt động kinh doanh trước Đại hội đồng cổ đông.

- **Phó giám đốc** : 02 người

Phó giám đốc là người giúp việc cho giám đốc. 01 Phó giám đốc phụ trách: Phòng Hành chính nhân sự và phòng kế toán. 01 Phó giám đốc phụ trách kinh doanh, quản lý các phòng: Marketing, Bất động sản và Vé máy bay.

- **Phòng Hành chính nhân sự**: Chức năng: Chịu trách nhiệm trước Ban giám đốc về tuyển dụng, đào tạo phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu không ngừng về khả năng quản lý của hệ thống chất lượng, góp phần nâng cao năng lực hoạt động và hiệu quả quản lý của Công ty.

Nhiệm vụ:

- Thiết lập các chính sách về nguồn lực căn cứ trên cơ sở quyết định sản xuất kinh doanh và định hướng của Công ty như:

+ Các chính sách về quyền hạn trách nhiệm, quy chế hoạt động của các phòng ban.

+ Các chính sách về quy chế tuyển dụng, về thời gian tập sự và bổ nhiệm.

+ Các chính sách về tiền lương, phụ cấp, khen thưởng

+ Các chính sách về đào tạo, huấn luyện, bồi dưỡng nghiệp vụ cho nhân viên;

Tổ chức thống kê nhân sự; Thiết lập hệ thống theo dõi ngày công; Tổ chức thu thập số liệu thống kê; Tổ chức đội ngũ nhân viên bảo vệ, hành chính quản trị, tạp vụ; Tổ chức hệ thống kiểm soát đảm bảo việc lưu trữ hồ sơ pháp lý, kiểm tra cập nhật.

- Quản lý con dấu Công ty, tiếp nhận công văn đến trình bày ban lãnh đạo, chuyển giao công văn đi đảm bảo yêu cầu và kịp thời.

#### **- Phòng Marketing**

*Chức năng:* Phòng marketing đảm nhận với chức năng tham mưu cho ban lãnh đạo trong việc xây dựng về triển khai các kế hoạch phát triển đơn vị (kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn ...) tham mưu trong việc quản lý, điều hành, kinh doanh sản phẩm, dịch vụ ... đảm nhận với chức năng tham mưu Ban lãnh đạo trong việc phát triển mở rộng thị trường, thị phần; nghiên cứu và phát triển sản phẩm, dịch vụ mới ... giữ gìn và gia tăng giá trị thương hiệu.

#### *Nhiệm vụ :*

– Xây dựng định hướng phát triển kinh doanh dài hạn (5 năm- 10 năm) của toàn doanh nghiệp.

– Tổng hợp kế hoạch quý, năm của các đơn vị trực tiếp kinh doanh.

– Xúc tiến thương mại, quảng cáo bán hàng.

– Phân tích đánh giá thị trường.

– Thường xuyên kiểm tra việc thực hiện kế hoạch và phối hợp với phòng kế toán tài vụ giám sát việc sử dụng vốn.

– Kiểm tra các hợp đồng kinh tế, thẩm định các phương án sản xuất kinh doanh, đề xuất ý kiến với giám đốc, kiểm tra thẩm định khi nhận được hợp đồng và phương án các đơn vị gửi đến.

– Chịu trách nhiệm liên đới khi xảy ra kinh doanh thua lỗ hoặc thất thoát vốn do yếu tố chủ quan gây ra.

**Phòng kinh doanh bất động sản (Sàn giao dịch bất động sản)**

- Tổ chức, quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh dịch vụ bất động sản.
- Thực hiện các hoạt động kinh doanh dịch vụ bất động sản .
- Cung cấp các dịch vụ hỗ trợ giao dịch bất động sản .
- Thực hiện thanh toán bù trừ đối với giao dịch bất động sản.
- Công bố các thông tin về hoạt động giao dịch bất động sản.
- Thực hiện chế độ báo cáo, thống kê, kế toán nội bộ theo quy chế tài chính của công ty và các quy định của Nhà nước.
- Soạn thảo các hợp đồng mua bán, chuyển nhượng, cho thuê, môi giới định giá, tư vấn, đấu giá, quảng cáo, quản lý, ủy thác bất động sản.
- Tổ chức bộ máy quản lý, kinh doanh đảm bảo kinh doanh có hiệu quả
- Tiếp thị, tìm kiếm và phát triển thị trường phù hợp với chức năng hoạt động để duy trì và phát triển sản xuất kinh doanh.

**- Phòng kế toán tài chính**

**Chức năng :**

- Tham mưu cho lãnh đạo công ty trong lĩnh vực quản lý các hoạt động tài chính kế toán đánh giá sử dụng tiền vốn theo đúng chế độ quản lý tài chính của Nhà nước.
- Trên cơ sở kế hoạch tài chính và kế hoạch kinh doanh xây dựng kế hoạch tài chính của công ty.
- Tổ chức quản lý kế toán (bao gồm đề xuất tổ chức bộ máy kế toán và hướng dẫn hạch toán kế toán).
- Định kỳ tập hợp phản ánh cung cấp các thông tin cho lãnh đạo công ty về tình hình biến động của các nguồn vốn, hiệu quả sử dụng tài sản vật tư, tiền vốn của công ty.

- Tham mưu đề xuất việc khai thác, huy động các nguồn vốn phục vụ kịp thời cho hoạt động kinh doanh đúng theo các quy định của Nhà nước.

**Nhiệm vụ :**

- Ghi chép và hạch toán đúng ,đầy đủ các nghiệp vụ kinh tế tài chính phát sinh trong quá trình kinh doanh của công ty, phù hợp với quy định của Nhà nước công ty.

- Kiểm tra tính hợp lí, hợp lệ của tất cả các loại chứng từ ,hoàn chỉnh thủ tục kế toán trước khi trình Giám đốc phê duyệt.

- Định kỳ đánh giá tình hình sử dụng tài sản của Công ty theo quy chế của công ty.

- Phối hợp với các phòng ban chức năng khác để lập giá mua, giá bán vật tư hàng hóa trước khi trình Giám đốc duyệt .

- Thực hiện thủ tục mua sắm thiết bị, sửa chữa tài sản theo đúng quy định của Nhà nước và Công ty.

- Thực hiện việc kiểm kê định kỳ , xác định tài sản thừa, thiếu đồng thời đề xuất với giám đốc biện pháp xử lý.

- Phân tích các thông tin kế toán theo yêu cầu của lãnh đạo Công ty.

- Theo dõi nguồn vốn của Công ty, xác lập nguồn vốn.

- Tiến hành các thủ tục, thanh quyết toán các loại thuế với cơ quan thuế.

- Theo dõi, lập kế hoạch và thu hồi công nợ của khách hàng đầy đủ, nhanh chóng bảo đảm hiệu quả sử dụng nguồn vốn của công ty.

- Lập và nộp các báo cáo tài chính đúng và kịp thời cho các cơ quan thẩm quyền theo đúng chế độ quy định của Nhà nước.

### **2.1.3 Nguồn lực của công ty**

#### **2.1.3.1 Nguồn nhân lực**

Công ty Cổ phần Đầu tư Tài Chính Hưng Thịnh quy tụ một đội ngũ cán bộ, công nhân viên năng động, sáng tạo, nhiệt tình giàu kinh nghiệm và năng lực chuyên môn. Đội ngũ nhân sự của Công ty bao gồm gần 70 người, trong đó hơn

Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần đầu tư tài chính  
Hưng Thịnh

---

90% tốt nghiệp Đại học, Cao đẳng các chuyên ngành Luật, Kế toán, Kinh tế, Ngân hàng... Nhưng quan trọng hơn cả là đội ngũ cán bộ công nhân viên của công ty trong thời gian qua đã được công ty thường xuyên đào tạo về mặt chuyên môn, nghiệp vụ để đáp ứng nhu cầu về công việc.

**Bảng cơ cấu lao động của công ty**

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm	Năm	Năm	2008/2007		2008/2009	
		2007	2008	2009	CL	%	CL	%
<b>Độ tuổi</b>								
18 - 30	Người	18	32	62	14	78%	30	94%
Trên 30	Người	12	10	7	-2	-17%	-3	-30%
<b>Giới tính</b>								
Nam	Người	20	27	65	7	35%	-38	-141%
Nữ	Người	10	15	4	5	50%	-9	-60%

Nhìn chung tỷ lệ nam chiếm nhiều hơn nữ giới do đặc điểm kinh doanh của công ty. Số lượng lao động cả nam và nữ đều tăng qua các năm. Về độ tuổi thì tỷ lệ những người 18-30 tuổi nhiều hơn độ tuổi 30. Với xu hướng trẻ hóa lực lượng lao động sẽ tạo cho công ty có thêm lợi thế trong hoạt động kinh doanh. Đây là lực lượng nòng cốt trong tương lai, đưa công ty phát triển nhanh và bền vững.

### **2.1.3.2 Cơ sở vật chất**

Là một doanh nghiệp hoạt động chính trong ngành thương mại - dịch vụ nguồn lực vật chất trong đó quan trọng nhất là địa điểm kinh doanh và giao dịch. Nếu địa điểm kinh doanh và giao dịch tốt sẽ tạo lợi thế cạnh tranh rất lớn cho doanh nghiệp.

Hiện nay ngoài trụ sở chính tại : Tòa nhà Innotech - số 82 - phố Chùa Hà phường Quan Hoa - quận Cầu Giấy - thành phố Hà Nội với diện tích sử dụng

200m<sup>2</sup> làm văn phòng, phòng trưng bày của công ty, công ty còn 2 điểm kinh doanh thuận lợi khác trên địa bàn Hà Nội. Ngoài ra công ty còn mở rộng đầu tư đặt trụ sở giao dịch tại thành phố Hồ Chí Minh. Mạng lưới của công ty đang dần phát triển.

Sự phát triển của nguồn lực vật chất phụ thuộc rất nhiều vào công tác đầu tư Công ty đã và đang tiếp tục thực hiện các dự án đầu tư nhằm cải tạo và xây dựng các địa điểm kinh doanh thuận lợi và có vị thế thương mại. Tuy nhiên so với yêu cầu cạnh tranh lớn, cơ sở hạ tầng thương mại của công ty còn nhỏ lẻ, manh mún, phân tán và chưa quy hoạch lại một cách phù hợp về quy mô, trình độ và ngành nghề kinh doanh. Do đó mặc dù có những lợi thế cạnh tranh nhưng hiệu quả kinh doanh và chiếm lĩnh thị trường của công ty còn thấp so với tiềm năng.

### **2.1.3.3 Tiềm lực tài chính**



**Biểu tổng hợp các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh  
trong 2 năm 2008 – 2009**

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2008		2009	
			Số tuyệt đối	% so với năm trước	Số tuyệt đối	% so với năm trước
1	Doanh thu tiêu thụ	Đồng	47.212.854.760	101%	52.611.164.470	111%
2	Tổng số CNV	Người	42	140%	69	145%
3	Tổng vốn	Đồng	22.617.287.593	103%	24.215.483.234	107%
	a.Vốn LĐ	Đồng	6.792.608.877	79%	5.526.303.207	81%
	b.Vốn CĐ	Đồng	17.090.984.386	102%	17.422.874.357	102%
4	LN sau thuế	Đồng	16.391.291.670	112%	19.710.191.380	120%
6	NSLĐ 1 CNV	Đồng	34.212.214	72%	26.305.582	77%
7	LN / DTTT	%	35	106%	37	108%
8	LN / tổng vốn	%	7	109%	8	112%
9	Vòng quay VLD	Số vòng	0,28	104%	0,3	109%

## **2.2 Phân tích tình hình sản xuất kinh doanh của công ty**

### **2.2.1 Đặc điểm kinh tế của công ty Cp đầu tư tài chính Hưng Thịnh**

#### **2.2.1.1 Phương hướng**

Để đạt kết quả và hiệu quả kinh doanh cao, phương hướng của công ty trong thời gian tới là :

- Trở thành thương hiệu mạnh trên thị trường ngành.
- Tập trung đầu tư trực tiếp vào các Công ty, dự án lớn, tham gia cổ đông sáng lập một số Công ty có tiềm năng phát triển cao;
- Mở rộng hoạt động sản xuất - kinh doanh, tập trung vào việc cung cấp những sản phẩm có giá trị cao cho thị trường;
- Phát triển các sản phẩm dịch vụ tài chính mới, đa dạng, phù hợp với xu thế phát triển và nhu cầu ngày càng gia tăng của các thành phần khác nhau trong nền kinh tế.
- Khai thác và sử dụng hiệu quả mọi nguồn vốn

- Sắp xếp, sử dụng tốt nguồn lao động
- Lập kế hoạch dự toán hàng năm

### 2.2.1.2 Mục tiêu

Mục tiêu đưa công ty trở thành một trong những thương hiệu hàng đầu trên thị trường bất động sản trong những năm tới. Bên cạnh đó công ty còn đặt ra các mục tiêu khác:

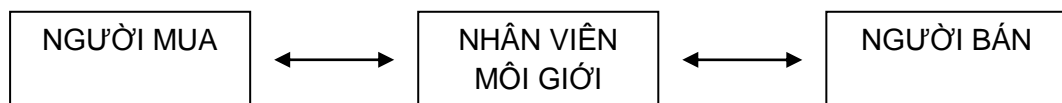
- Ổn định cơ cấu tổ chức và nhân sự. Nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ quản lý làm quen với vấn đề quản trị chiến lược.
- Mở rộng hoạt động kinh doanh sang các lĩnh vực mới: Vé máy bay, xi măng, giáo dục mầm non
- Tạo công ăn việc làm cho người lao động, ước tính thu nhập lao động bình quân đạt 7.000.000 – 10.000.000đ/ người vào năm 2012.

### 2.2.2 Phân tích môi trường nội bộ của công ty

#### 2.2.2.1 Phân tích quy trình sản xuất vận hành của công ty

Quy trình hoạt động môi giới Bất động sản

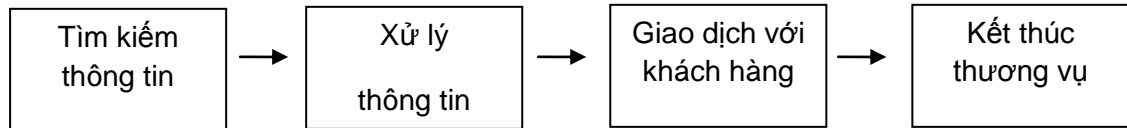
Một trong hai hoạt động chính của Sàn giao dịch Bất động sản Hung Thịnh là hoạt động môi giới Bất động sản. Môi giới bất động sản là hoạt động làm trung gian cho hai hoặc nhiều chủ thể khác tạo được quan hệ trong giao dịch kinh doanh bất động sản.



Các lĩnh vực môi giới bất động sản hiện tại:

- Môi giới mua bán
- Môi giới chuyển nhượng
- Môi giới thuê và cho thuê

Quy trình thực hiện hoạt động môi giới tại Sàn được thực hiện qua các bước sau:



***Tìm kiếm thông tin:*** thông qua internet, báo giấy, thực tế, Sàn BĐS khác ...

- Tìm kiếm bất động sản cần bán, cho thuê
- Tìm kiếm khách hàng quan tâm mua, thuê
- Kiểm tra tình trạng pháp lý của bất động sản
- Điều tra, phân tích môi trường, hạ tầng xung quanh bất động sản

***Xử lý thông tin:***

- Xác định giá cả hợp lý của bất động sản
- Soạn thảo những quảng cáo, tài liệu cung cấp thông tin về bất động sản
- Thiết lập cơ sở dữ liệu riêng về những bất động sản muốn bán
- Xây dựng cơ sở dữ liệu thông tin về khách hàng mua
- Tìm hiểu, phân tích cụ thể, chính xác về nhu cầu của những khách hàng mua, và những điều kiện liên quan đến thương vụ
- Chia sẻ, cung cấp cho các bên tham gia thông tin cần thiết về khía cạnh pháp lý, thuế, chi phí liên quan, thủ tục trình tự tiến hành thương vụ

***Giao dịch với khách hàng:***

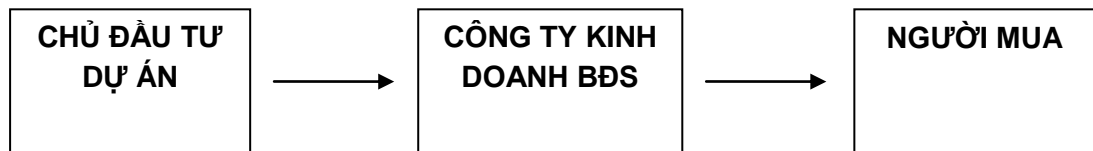
- Thỏa thuận với người bán, cho thuê những điều khoản dịch vụ môi giới, ký kết hợp đồng dịch vụ môi giới
- Lên kế hoạch cho việc bán
- Giới thiệu cho khách mua BĐS phù hợp với nhu cầu, ký kết hợp đồng dịch vụ môi giới
- Giúp đỡ, tạo điều kiện trong quá trình đàm phán giữa các bên tham gia
- Dẫn dắt đến việc ký hợp đồng khởi điểm (Đặt cọc)

- Hỗ trợ, tham gia vào quá trình hoàn tất thủ tục pháp lý liên quan đến thương vụ

***Kết thúc thương vụ:***

- Tham gia vào quá trình giao nhận bất động sản
- Nhận hoa hồng theo thỏa thuận trong hợp đồng dịch vụ môi giới
- + Hoạt động kinh doanh bất động sản

Hoạt động kinh doanh bất động sản là hoạt động mang lại doanh thu và lợi nhuận lớn cho doanh nghiệp, đây là hoạt động rất quan trọng tại công ty hiện nay.



***Phân tích đánh giá dự án:***

- Chủ đầu tư, cơ quan hợp tác, đơn vị tư vấn
- Địa điểm xây dựng, cơ sở hạ tầng xung quanh
- Quy mô dự án
- Tình trạng pháp lý
- Tiến độ thực hiện
- Phân khúc thị trường của dự án
- Tiến độ huy động vốn
- Giá cả của bất động sản các dự án xung quanh

***Bán hàng:*** Sau khi phân tích và đánh giá dự án công ty tiến hành ký kết hợp đồng (mua bán, góp vốn, huy động vốn, cho vay vốn...) với chủ đầu tư dự án.

- Lập kế hoạch bán hàng: xác định giá bán, thời điểm bán, hình thức bán
- Lập kế hoạch marketing cho dự án
- Tiến hành các thủ tục pháp lý, ký kết hợp đồng với người mua

***Sau bán hàng:***

- Nghiệm thu, bàn giao bất động sản cho người mua

- Tiến hành thủ tục cần thiết cấp sổ đỏ, sổ hồng

**Điểm mạnh:**

- Quy trình thực hiện thương vụ tại sàn hiện nay là khá chặt chẽ, được nhiều khách hàng đánh giá cao về chất lượng thông tin được cung cấp
- Sàn giao dịch bất động sản Hung Thịnh hiện nay đã liên kết với Mạng các Sàn giao dịch bất động sản Việt Nam và có quan hệ tốt với các sàn giao dịch khác trong khu vực, do đó số lượng thông tin về bất động sản cần mua bán rất đa dạng và phong phú
- Cơ sở vật chất tại sàn hiện nay rất tốt, kết nối internet, wifi đảm bảo cho quá trình thu thập và xử lý thông tin được thực hiện một cách tốt nhất
- Hệ thống các mẫu hợp đồng được soạn thảo một cách quy chuẩn, chặt chẽ, tạo điều kiện tốt để thực hiện các thương vụ
- Phần lớn nhân viên được đào tạo nghiệp vụ, có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực bất động sản, năng động, nhiệt huyết
- Sàn giao dịch bất động sản Hung Thịnh là một thương hiệu đã và đang được nhiều người biết đến và có chỗ đứng nhất định trong khu vực.

**Điểm yếu:**

- Hiện tại tại công ty bộ phận phân tích dự án và tư vấn pháp luật còn yếu và thiếu, chưa giúp đỡ được nhiều cho các thương vụ được thực hiện
- Website của công ty hiện nay chưa được chú trọng và đầu tư, chưa có nhiều khách hàng truy cập.
- Kỹ năng xử lý thông tin, quản lý khách hàng, giao tiếp của nhân viên còn hạn chế

**2.2.2.2 Phân tích tình hình sử dụng nguồn nhân lực của công ty**

Con người có vị trí quan trọng trong mọi quá trình sản xuất kinh doanh. Tại Sàn giao dịch bất động sản hiện tại tất cả các nhân viên đều đã qua đào tạo và có chứng chỉ hành nghề do Bộ Xây Dựng cấp.

Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần đầu tư tài chính  
Hưng Thịnh

---

Công ty Cổ phần Đầu tư Tài Chính Hưng Thịnh quy tụ một đội ngũ cán bộ, công nhân viên năng động, sáng tạo, nhiệt tình giàu kinh nghiệm và năng lực chuyên môn. Đội ngũ nhân sự của Công ty bao gồm gần 100 người, trong đó hơn 90% tốt nghiệp Đại học, Cao đẳng các chuyên ngành Luật, Kế toán, Kinh tế, Ngân hàng... Nhưng quan trọng hơn cả là đội ngũ cán bộ công nhân viên của công ty trong thời gian qua đã được công ty thường xuyên đào tạo về mặt chuyên môn, nghiệp vụ để đáp ứng nhu cầu về công việc.

**Bảng cơ cấu lao động của công ty**

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm	Năm	Năm	2008/2007		2008/2009	
		2007	2008	2009	CL	%	CL	%
<b>Tổng</b>	Người	30	42	69	12	40%	27	64%
<b>Độ tuổi</b>								
18 - 30	Người	18	32	62	14	78%	30	94%
Trên 30	Người	12	10	7	-2	-17%	-3	-30%
<b>Giới tính</b>								
Nam	Người	20	27	65	7	35%	-38	-141%
Nữ	Người	10	15	4	5	50%	-9	-60%

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Nhìn chung tỷ lệ nam chiếm nhiều hơn nữ giới do đặc điểm kinh doanh của công ty. Số lượng lao động cả nam và nữ đều tăng qua các năm. Về độ tuổi thì tỷ lệ những người 18-30 tuổi nhiều hơn độ tuổi 30. Với xu hướng trẻ hóa lực lượng lao động sẽ tạo cho công ty có thêm lợi thế trong hoạt động kinh doanh. Đây là lực lượng nòng cốt trong tương lai, đưa công ty phát triển nhanh và bền vững.

**Bảng cơ cấu trình độ lao động của công ty**

Chỉ tiêu	Năm 2007 (người)	Năm 2008 (người)	Năm 2009 (người)	Năm 2007 (%)	Năm 2008 (%)	Năm 2009 (%)
<b>Tổng</b>	30	42	69	100	100	100
Trên ĐH	0	1	2	0.00	2.38	2.90
Đại học	11	17	30	36.67	40.48	43.48
Cao đẳng	12	16	25	40.00	38.10	36.23
Trung cấp	5	5	7	16.67	11.90	10.14
Phổ thông	2	3	5	6.67	7.14	7.25

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Nhìn vào bảng trên ta công ty có nguồn nhân lực với chất lượng cao, lao động có trình độ cao đẳng, đại học và trên đại học chiếm đa số. Tỷ lệ lao động có trình độ Đại học và trên đại học tăng dần qua các năm. Chất lượng nhân lực đang dần tăng lên.

**Bảng doanh thu bình quân trên lao động**

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009
Doanh thu bán hàng (VNĐ)	47.212.854.760	52.611.164.470
Tổng số nhân viên (người)	42	69
Doanh thu bình quân trên lao động (VNĐ/người)	1.124.115.590	762.480.644

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Doanh thu bình quân trên lao động của công ty năm 2009 giảm so với năm 2008 do tốc độ tăng của doanh thu bán hàng nhỏ hơn tốc độ tăng của lao động. Điều này nói lên rằng lượng lao động mới tăng thêm chưa hòa nhập tốt với môi trường mới do đó kết quả mang lại c

**\* Điểm mạnh về nguồn nhân lực**

- Bộ máy quản trị viên cấp cao của công ty đều là những người có trình độ năng lực và kinh nghiệm nhiều năm hoạt động trong ngành. Giám đốc công ty là người năng động, sáng tạo, có mối quan hệ rộng trong và ngoài ngành

- Đội ngũ cán bộ quản lý đều được đào tạo chính quy, có trình độ và thâm niên công tác, sẵn sàng đáp ứng mọi yêu cầu của công ty.

- Nhân viên trong công ty ham học hỏi và không ngừng nâng cao trình độ tay nghề và học vấn của mình.

- Ban giám đốc tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nhân viên của mình nâng cao trình độ học vấn của mình.

**\* Điểm yếu về nguồn nhân lực**

- Trình độ chuyên môn hóa chưa cao. Thực tế là 1 nhân viên phải trách nhiệm việc một lúc dẫn đến hiệu quả sử dụng lao động không cao.

- Đội ngũ cán bộ công nhân viên chưa ổn định.

- Số lượng nhân viên có kinh nghiệm dần giảm bớt .

- Nhiều nhân viên và cán bộ trong công ty còn thiếu kiến thức về kinh tế, tài chính, pháp luật ...



### 2.2.2.3 Phân tích thực trạng tài chính

#### Cơ cấu nguồn vốn của công ty Hưng Thịnh

Đơn vị : đồng

Nguồn vốn	2008	2009	%
2. Vốn vay	5,526,303,207	6,792,608,877	22.9
3. Vốn cố định	10,178,714,128	11,292,117,712	10.9
4. Vốn lưu động	12,438,573,465	12,923,365,522	3.9
5. Tổng vốn	22,617,287,593	24,215,483,234	7.1
6. Tỷ lệ % VCSH/ tổng vốn	75.57	71.95	
7. Tỷ lệ % VCD/ tổng vốn	45	46.63	
8. Tỷ lệ % VLĐ/ tổng vốn	55	53.37	

Nguồn: Phòng Kế toán

Yếu tố tài chính ảnh hưởng trực tiếp tới mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong đó có việc xây dựng chiến lược kinh doanh .

Qua biểu trên ta thấy, nguồn vốn kinh doanh của công ty tương đối lớn trong đó tổng tỷ lệ % VCSH/VKD năm 2008 và năm 2009 là 75,57% và 71,95%. Điều này chứng tỏ doanh nghiệp kinh doanh phần lớn là do vốn tự có, tỷ lệ vốn vay ít làm cho chi phí lãi vay ít, đảm bảo khả năng tài chính của công ty. Cơ cấu vốn cố định chiếm tỷ lệ 10,9% chứng tỏ nguồn vốn đầu tư cho cơ sở hạ tầng, trang thiết bị chưa cao. Để đánh giá chính xác tình hình tài chính, ta sử dụng chỉ tiêu trong bảng sau

**Các chỉ tiêu tài chính quan trọng**

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2008	Năm 2009	Ý nghĩa
<b>I. Chỉ tiêu về hoạt động</b>				
1. Số vòng quay tổng vốn	Lần	0,2	0,3	Sức sản xuất của vốn kinh doanh
2. Số vòng quay vốn lưu động	Lần	0,37	0,41	Số lần VLĐ luân chuyển
<b>II. Chỉ tiêu về doanh lợi</b>				
1. Tỷ lệ doanh lợi biên hoạt động	%	56,19	57,96	Khả năng sinh lợi
2. Doanh lợi tiêu thụ	%	34,72	37,46	LN sau thuế/ một đồng doanh thu
3. Doanh lợi vốn SXKD	%	7,28	8,29	LN sau thuế tính cho 1 đồng vốn đầu tư
4. Doanh lợi vốn tự có	%	9,59	11,31	LN sau thuế tính cho 1 đồng vốn tự có
<b>III. Chỉ tiêu tăng trưởng</b>				
1. Doanh thu tăng trưởng	%		11,43	Tốc độ tăng trưởng doanh nghiệp về doanh thu
2. Vốn kinh doanh	%		7,1	Tốc độ tăng trưởng quy mô vốn kinh doanh

Nhận xét : Qua phân tích số liệu cho thấy công ty đang tăng trưởng và phát triển đều cả doanh thu, thu nhập và vốn kinh doanh được mở rộng ,tốc độ tăng trưởng đạt khoảng 11,43% so với năm 2008, đồng thời khả năng sinh lời vốn năm 2009 so với năm 2008 cũng tăng đặc biệt là doanh lợi vốn tự có năm 2009 tăng so với năm 2008 là 8,29%.

Trong năm 2009, vốn chủ sở hữu chiếm 71,9% trong tổng nguồn vốn, nợ phải trả chiếm 28,1% trong tổng nguồn vốn, công ty giảm bớt gánh nặng hơn trong

việc mất nhiều chi phí vay vốn.

Số vòng quay tổng vốn năm 2009 là 0,3 công ty tăng khả năng cạnh tranh, uy tín trên thị trường .

Hệ số nợ (Hv) cho biết trong một đồng vốn kinh doanh của Công ty đang sử dụng có mấy là vay nợ, mấy đồng là vốn chủ sở hữu. Qua bảng trên ta thấy Hv của Công ty năm 2008 là 0,24 lần, năm 2009 là 0,28 tăng 0,04 tương ứng với tỷ lệ tăng là 14,8% so với năm 2008, Hệ số nợ của Công ty tương đối thấp chứng tỏ khả năng tự lập về tài chính của Công ty khá cao.

Tuy nhiên, điểm yếu của công ty Hung Thịnh trong vấn đề tài chính là

- Tốc độ quay vòng vốn chậm
- Kỳ thu tiền trung bình của Công ty năm 2008 là 324,48 ngày và năm 2009 tăng lên là 298,17 ngày . Con số này cho ta thấy Công ty đang bị chiếm dụng vốn
- Khả năng phân tích tài chính còn yếu

#### **2.2.2.4 Phân tích tình hình Marketing**

Marketing là con đường đưa công ty tới gặp khách hàng và các đối tác có liên quan. Lĩnh vực Marketing có nhiệm vụ tạo ra được ấn tượng, sự nhận thức tốt của khách hàng đối với công ty.

Cách thức và công cụ truyền đạt thông tin tới khách hàng

**Internet:** Kênh thông tin hiện tại được sử dụng chủ yếu là mạng internet, đây là kênh thông tin hiệu quả nhất và được sử dụng phổ biến hiện nay.

Cách thức thực hiện: đăng quảng cáo, rao vặt trên các trang web rao vặt, gửi thư điện tử. Hoạt động này được thực hiện hàng ngày với hàng trăm các website rao vặt có hàng triệu lượt truy cập mỗi tháng, tuy nhiên phần lớn là các trang web rao vặt miễn phí chưa có sự đầu tư đúng mức, đăng tin quảng cáo trên các trang rao vặt mất phí và có lượng khách hàng truy cập lớn. Trong khi các đối thủ cạnh tranh có website rao vặt có lượng người truy cập cao , do chưa được đầu tư và quan tâm đúng mức nên website hiện tại của công ty có lượng người truy cập chưa cao, lượng thông tin đăng tải và truyền đạt chưa nhiều. Việc truyền tải thông tin hiện

nay còn phụ thuộc nhiều vào bên ngoài, cụ thể là các website rao vặt miễn phí, trong đó có các website của các đối thủ cạnh tranh, do đó chất lượng truyền đạt thông tin bị hạn chế. Đây là một trong những hạn chế cần khắc phục.

**Báo giấy:** Hiện tại công ty đang thực hiện chương trình quảng cáo trên trang bìa Tạp chí Toàn Cảnh (thuộc Bộ Thông tin và truyền thông), với tần suất 1 tháng/lần. Tuy nhiên đây là Tạp chí có lượng độc giả chưa nhiều, tần suất thấp, do đó hiệu quả chưa cao.

Có thể nhận thấy cách thức và công cụ truyền đạt thông tin hiện tại ở công ty chưa được quan tâm đúng mức, chưa đa dạng và phong phú. Các công cụ khác như: phát thanh, truyền hình, hội thảo, tờ rơi, panô, áp phích... chưa được sử dụng. Bên cạnh đó công cụ báo giấy chưa được sử dụng nhiều, đặc biệt là các trang báo về: tài chính ngân hàng, bất động sản... như báo: Thương mại, thời báo kinh tế, đầu tư, kinh tế xây dựng... Đây là các trang báo có lượng độc giả rất lớn, do đó hiệu quả truyền đạt thông tin sẽ rất cao.

Sản phẩm bất động sản kinh doanh của công ty hiện tại là: Nhà liền kề, nhà vườn, biệt thự, chung cư. Cơ cấu sản phẩm hiện tại của công ty:

Sản phẩm bất động sản kinh doanh của công ty hiện tại là: Nhà liền kề, nhà vườn, biệt thự, chung cư. Cơ cấu sản phẩm hiện tại của công ty:

Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần đầu tư tài chính  
Hưng Thịnh

STT	Loại nhà	Diện tích m <sup>2</sup>	Phân đoạn thị trường thích hợp	Tỷ lệ %
1	Liên kề	60 - 100	Công nhân viên chức, người làm việc tại khu công nghiệp có thu nhập trung bình, đầu tư.	25
2	Nhà vườn	100 - 140	Người có thu nhập cao, đầu tư.	10
3	Biệt thự	200 - 500	Người có thu nhập cao, đầu tư.	20
4	Chung cư bình thường	60 - 100	Vợ chồng trẻ, thu nhập trung bình.	15
5	Chung cư cao cấp	100 - 200	Người có thu nhập cao, đầu tư.	30

Cơ cấu sản phẩm hiện tại là khá đa dạng, tuy nhiên như đã biết bất động sản là ngành cần có lượng vốn lớn, với cơ cấu sản phẩm hiện tại, với lượng vốn có hạn dàn trải trên nhiều sản phẩm. Nhìn vào bảng trên ta thấy các sản phẩm: chung cư cao cấp chiếm 30%, liên kề chiếm 25% là hai sản phẩm chủ đạo hiện nay, biệt thự chiếm 20%, chung cư bình thường chiếm 15%, nhà vườn chiếm 10%. Chung cư cao cấp, biệt thự, nhà vườn là sản phẩm dành cho người có thu nhập cao, tuy nhiên với thu nhập của người dân hiện tại, nhu cầu về các sản phẩm này là không lớn, chủ yếu là giới đầu cơ, dòng sản phẩm này hiện tại lại đang chiếm tỷ trọng khá lớn 60%. Các sản phẩm: chung cư bình thường là sản phẩm dành cho người có thu nhập trung bình, nhu cầu về dòng sản phẩm này hiện tại là khá cao, tuy nhiên cơ cấu các sản phẩm này hiện tại đang chiếm tỷ trọng chỉ có 40%. Cơ cấu sản phẩm hiện tại là chưa hợp lý.

Về mặt này, công ty có những điểm mạnh, điểm yếu sau:

**Điểm mạnh:**

- Phòng marketing được trang bị thiết bị hiện đại nhằm phục vụ cho hoạt

động marketing và nghiên cứu thị trường.

- Khả năng thu thập thông tin cần thiết về môi trường kinh doanh khá linh hoạt.

**Điểm yếu:**

- Bộ phận chăm sóc khách hàng còn thiếu và yếu, chưa được quan tâm đúng mức

- Hoạt động nghiên cứu thị trường còn nhiều hạn chế, yếu kém

- Hoạt động quảng cáo khuyến mại yếu.

- Chiến lược giá và tính linh hoạt về giá còn chưa tốt .

- Ngân sách dành cho hoạt động marketing còn hạn hẹp.

Bất kỳ một doanh nghiệp nào để có thể cạnh tranh trên thị trường cần phải tạo được hình ảnh tốt đối với khách hàng. Điều này được thực hiện thông qua các biện pháp marketing, quảng cáo. Việc chưa tổ chức được bộ phận Marketing là một hạn chế lớn của công ty Hưng Thịnh, ảnh hưởng nhiều tới hoạt động kinh doanh của công ty .

**2.2.2.5 Phân tích cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị**

Vấn đề tổ chức quản lý của công ty có ảnh hưởng sâu rộng đến mọi hoạt động, mọi cá nhân trong công ty là nhân tố thúc đẩy hoặc cản trở sự phát triển của toàn công ty.

Cơ quan quyền lực cao nhất của công ty Hưng Thịnh là ban giám đốc công ty, quyết định các vấn đề lớn đến sự tồn tại và phát triển của công ty .

Hiện nay mô hình cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Đầu Tư Tài Chính Hưng Thịnh được thực hiện theo cơ cấu trực tuyến. Các bộ phận được hình thành theo chức năng chuyên môn về các lĩnh vực như marketing, nhân sự, kế toán, bất động sản, vé máy bay. Qua đó tận dụng được năng lực quản lý cũng như hoạt động của đội ngũ cán bộ công nhân viên thúc đẩy nâng cao được hiệu quả sản xuất kinh doanh.

**Ưu điểm:**

- Cơ cấu tổ chức của công ty gọn nhẹ, tinh nhanh
- Tận dụng được năng lực quản lý cũng như hoạt động của cán bộ công nhân viên, thúc đẩy nâng cao hoạt động sản xuất kinh doanh
- Bầu không khí làm việc ở các phòng ban tích cực, thân thiện .

**Nhược điểm:**

- Công ty chưa thực sự hoạt động theo quy chế Công ty mặc dù đã xây dựng quy chế riêng cho mình.
- Hệ thống kế hoạch hóa của công ty còn yếu, đặc biệt là chưa xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty.
- Nhìn lại toàn bộ cơ cấu của Công ty Hưng Hà cơ cấu khá gọn nhẹ, tinh giảm nhưng thực sự hoạt động chưa có hiệu quả làm ảnh hưởng đến hiệu quả chung của hoạt động sản xuất kinh doanh toàn Công ty.

**2.2.2.6 Một số điểm mạnh khác**

- Công ty đã khẳng định được chỗ đứng của mình trên thị trường .
- Công ty là một doanh nghiệp có uy tín lớn, được các nhà đầu tư, khách hàng và các đối tác tin cậy và đánh giá cao .
- Công ty đã có chiến lược và cách vận hành xây dựng kinh doanh chuyên nghiệp, được sự tư vấn của những chuyên gia tốt trong và ngoài nước.
- Nguồn vốn ổn định.
- Đa dạng hoá các phân đoạn thị trường và sản phẩm bất động sản, qua đó san đều được rủi ro.
- Các nhà sáng lập công ty luôn chỉ đạo và hoạt động với mục đích đảm bảo tốt nhất về chất lượng sản phẩm, tăng doanh thu, tăng lợi nhuận, nâng cao không ngừng trình độ kỹ thuật và trình độ quản lý của cán bộ công nhân viên, nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên trong công ty và đóng góp tốt nhất cho sự phát triển của cộng đồng

## **2.3 Phân tích môi trường kinh doanh**

### **2.3.1 Phân tích môi trường kinh tế quốc dân**

#### **2.3.1.1 Môi trường kinh tế**

Thị trường bất động sản là thị trường rất quan trọng của nền kinh tế, nó chịu ảnh hưởng và cũng tác động mạnh mẽ tới các phần còn lại của nền kinh tế như thị trường tài chính tiền tệ, thị trường chứng khoán... Nền kinh tế thế giới đang trong chu kỳ khủng hoảng và Việt Nam cũng chịu tác động không nhỏ của sự khủng hoảng này. Với tốc độ tăng trưởng kinh tế suy giảm so với các năm trước, một loạt các chính sách liên quan tới thuế, chi tiêu chính phủ... đặc biệt là chính sách tiền tệ của chính phủ được đưa ra nhằm điều chỉnh lạm phát và duy trì tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế cũng đã tác động không nhỏ tới thị trường bất động sản. Với bài học từ dư nợ tín dụng cho vay bất động sản tại Hoa Kỳ dẫn đến cuộc khủng hoảng hiện tại, dư nợ tín dụng cho vay bất động sản cũng đang được Chính phủ Việt Nam thắt chặt hơn. Bên cạnh đó với chính sách mở cửa nền kinh tế, thu hút nguồn vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài một loạt các tập đoàn bất động sản hàng đầu thế giới đã tiếp cận thị trường Việt Nam, hứa hẹn sẽ đem lại nguồn cung dồi dào cho thị trường bất động sản.

Thị trường chứng khoán cũng là nhân tố tác động không nhỏ tới thị trường bất động sản. Hai thị trường này có tác động chặt chẽ với nhau, bởi đây là hai kênh đầu tư chính, thu hút nguồn vốn rất lớn trong nền kinh tế. Nếu thị trường chứng khoán sôi động, hứa hẹn sẽ mang lại lợi nhuận không nhỏ cho nhà đầu tư trong khoảng thời gian hiện tại thì một dòng vốn không nhỏ sẽ chuyển từ thị trường bất động sản sang và ngược lại.

#### **2.3.1.2 Nhân tố chính trị pháp luật**

Việt Nam luôn là một trong những nước có môi trường chính trị xã hội ổn định, điều này luôn là một nhân tố tác động tích cực tới sự phát triển của nền kinh tế nói chung và thị trường bất động sản nói riêng



Hệ thống luật pháp điều chỉnh thị trường bất động sản đang dần hoàn thiện: quản lý mạng sàn giao dịch bất động sản, thuế thu nhập cá nhân về chuyển nhượng bất động sản, các thủ tục hành chính được rút gọn... làm hạn chế nạn đầu cơ, thị trường ngày một minh bạch hơn. Tuy nhiên quản lý nhà nước về bất động sản và hệ thống luật pháp vẫn còn rất nhiều hạn chế, sự chòng chéo trong quản lý giữa các bộ ban ngành có liên quan trong quản lý đất đai, quy chuẩn xây dựng, thông tin quy hoạch, quản lý dự án, cấp phép đầu tư dự án... là những điểm bất cập khiến các doanh nghiệp lúng túng, gặp nhiều khó khăn trong thời gian vừa qua, cần phải nhanh chóng sửa đổi và bổ sung giúp thị trường phát triển tốt hơn, tạo điều kiện thuận lợi cho môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.

### **2.3.2 Phân tích môi trường cạnh tranh nội bộ ngành**

#### **2.3.2.1 Đối thủ hiện tại**

Đối thủ cạnh tranh của công ty hiện nay chính là các Sàn giao dịch bất động sản, các công ty đầu tư tài chính tại Hà Nội. Tính đến hết tháng 6 năm 2010 tại Hà Nội đã có 151 Sàn giao dịch bất động sản được thành lập và đi vào hoạt động, chưa kể đến số lượng các văn phòng môi giới nhỏ lẻ chưa thống kê được, điều này cho thấy Công ty đang phải chịu sự cạnh tranh rất lớn. Một số đối thủ cạnh tranh chính hiện nay:

*Công ty cổ phần bất động sản B.D.S* đây là 1 trong những công ty có website ([www.batdongsan.com.vn](http://www.batdongsan.com.vn)) đây là một trong những website có số lượng người truy cập lớn nhất hiện nay với khoảng 4000 tin mới mỗi ngày. Do đó số lượng thông tin về khách hàng mua và bán mà công ty này thu thập được hàng ngày là rất lớn với chất lượng thông tin cao. Tuy nhiên phương châm hoạt động của công ty này là không có sự chia sẻ thông tin và hợp tác với các Sàn giao dịch khác, dẫn đến sự độc quyền nhất định về thông tin.

*Sàn giao dịch bất động sản Century*. CEN GROUP được thành lập ngày 15 tháng 10 năm 2002, là Doanh nghiệp đầu tiên tại Hà Nội mua quyền chuyển nhượng thương hiệu từ tập đoàn bất động sản hàng đầu thế giới của Mỹ (tập đoàn

CENDANT). Từ Doanh nghiệp chỉ cung cấp dịch vụ môi giới nay đã trở thành nhà cung cấp dịch vụ trọn gói từ đầu tư, khai thác, thuê và cho thuê lại, tư vấn, tiếp thị và thẩm định bất động sản. hiện nay CEN GROUP đã gồm 4 Công ty thành viên, một hệ thống kinh doanh gồm hàng chục các sàn giao dịch bất động sản và các trung tâm trực thuộc.

*Công ty Cổ Phần Địa Ốc ACB (ACBR)*, tiền thân là Trung tâm giao dịch bất động sản trực thuộc NH TMCP Á Châu (ACB). ACBR đã xây dựng một chuỗi “Siêu thị địa ốc ACB” gắn liền với hoạt động của Ngân hàng Á Châu và vinh dự được Trung tâm sách kỷ lục Việt Nam (VIETBOOKS) xác nhận là “*chuỗi siêu thị địa ốc đầu tiên tại Việt Nam*”. Những dịch vụ mà Sàn giao dịch BĐS ACB - Hà Nội và AREV cung cấp cho thị trường Hà Nội như: Quảng cáo, môi giới, tiếp thị dự án, thẩm định giá tài sản, thanh toán qua ngân hàng, thủ tục pháp lý nhà đất, nghiên cứu thị trường và tư vấn đầu tư bất động sản.

### **Cơ hội:**

Các sàn giao dịch bất động sản được thành lập nhiều hơn, sẽ tạo cơ hội cho công ty có thêm nhiều nguồn thông tin khi kết hợp với các sàn này, bởi các sàn giao dịch bất động sản được thành lập luôn có quy chế hoạt động chặt chẽ, với nguồn thông tin phong phú đa dạng.

Cạnh tranh nhưng cũng là cơ hội để công ty cho thấy sự khác biệt, kinh nghiệm và thế mạnh để khẳng định thương hiệu của mình trong cuộc chiến khốc liệt trên thị trường bất động sản, đồng thời học hỏi những cách làm hay, nhiều bài học quý báu từ các sàn giao dịch bất động sản khác.

### **Rủi ro:**

- Chỉ trong địa bàn Hà Nội đã có 151 sàn giao dịch bất động sản, sự cạnh tranh mà công ty hiện đang gặp phải là rất lớn. Trong khi số lượng các dự án và khách hàng là có hạn, nếu không có chiến lược phát triển hợp lý sẽ rất khó để có thể tồn tại.

- Rủi ro đạo đức: rủi ro từ việc quản lý không chặt có thể sẽ để lộ những thông tin quan trọng ra ngoài, đặc biệt trong lĩnh vực bất động sản thông tin lại là tài sản rất quan trọng

- Rủi ro từ thông tin bị pha loãng do sự truyền đạt thông tin trải qua nhiều khâu, nhiều bên, dẫn đến chất lượng thông tin không cao.

- Rủi ro từ độ trễ của bất động sản . Đầu tư vào bất động sản có độ trễ lớn, nếu không phân tích đánh giá đúng diễn biến của thị trường, công ty sẽ gặp khó khăn trong quá trình bán hàng đặc biệt khi thị trường trầm lắng.

- Với một lượng vốn có hạn, do đó rất khó phân chia rủi ro. Công ty không dễ để có thể phân tán rủi ro vào các bất động sản khác nhau, và xoay vòng nguồn vốn khi có rất nhiều đối thủ cạnh tranh.

- Rủi ro về mặt pháp lý, khi hiện nay các quy định về xây dựng, và dự án còn chưa chặt chẽ dẫn đến một số dự án có tiến độ thực hiện chậm, làm sai quy định, chất lượng sản phẩm chưa cao, thực hiện huy động vốn sai quy định....

### **2.3.2.2 Khách hàng**

Nhà ở là nhu cầu thiết yếu của cuộc sống, dịch vụ môi giới bất động sản là dịch vụ không thể thiếu trên thị trường bất động sản, có thể thấy lượng khách hàng không nhỏ tại thị trường bất động sản Hà Nội hiện tại. Kể từ khi thành lập, số lượng khách hàng qua các năm không ngừng tăng lên.

**Bảng thống kê khách hàng và số lượng giao dịch**

<b>Năm</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Số lượng khách hàng (người)	452	693	998
Tốc độ tăng (%)		153,32	144,01
Số giao dịch thành công	82	156	226
Tốc độ tăng (%)		190,24	144,87
Tỷ lệ giao dịch/ khách hàng (%)	18,14	22,51	22,64
Tỷ lệ khách hàng ngoại tỉnh (%)	10,39	11,83	12,12
Tỷ lệ khách hàng khu vực Cầu Giấy(%)	53,76	47,91	42,89

(Nguồn: Sản giao dịch bất động sản Hưng Thịnh)

Nhìn vào bảng trên ta có thể thấy rằng số lượng khách hàng của công ty tăng lên từng năm, năm 2008 tăng 153,32%, năm 2009 tăng 144,01%; cùng với đó là số lượng giao dịch thành công cũng tăng lên năm 2008 tăng 190,24%, năm 2009 tăng 144,87%. Những con số này là khá ấn tượng, tuy nhiên tỷ lệ giao dịch thành công/ khách hàng vẫn ở mức chưa cao, năm 2007 là 18,14%, năm 2008 là 22,51%, năm 2009 là 22,64%, hiệu quả khai thác khách hàng đã được tăng dần qua các năm, tuy nhiên tỷ lệ tăng là chưa cao.

Trong số những khách hàng của công ty thì phần lớn là khách hàng trong khu vực Cầu Giấy, là quận nơi có trụ sở của công ty, năm 2007 tỷ lệ này là 53,76%, năm 2008 là 47,91%, năm 2009 là 42,89% điều này cho thấy lượng khách hàng ở các khu vực khác còn chưa được quan tâm đúng mức.\

Ở tình trạng tương tự đối tượng khách hàng ở các tỉnh thành phố ngoài Hà Nội chiếm tỷ lệ nhỏ năm 2007 là 10,39%, năm 2008 là 11,83%, năm 2009 là 12,12%, trong khi số lượng người ở ngoại tỉnh có nhu cầu mua nhà ở Hà Nội là rất lớn thì phân khúc thị trường này vẫn chưa được công ty chú ý khai thác.

Cơ hội: Cơ hội từ các phân khúc thị trường khác là rất lớn, đặc biệt là nhu cầu mua nhà của khách hàng ngoại tỉnh.

Rủi ro: Rủi ro khi phần lớn khách hàng của công ty ở khu vực Cầu Giấy, nơi đang có sự cạnh tranh mạnh mẽ từ nhiều các công ty khác.

### **2.3.2.3 Sản phẩm thay thế**

Nhà ở là một trong những nhu cầu thiết yếu của cuộc sống, và không có sản phẩm thay thế nào khác. Đối với những người đã có đất thì sẽ xây nhà để ở, còn với những người chưa có thì họ phải đi thuê, mua.

Đối với dịch vụ môi giới nhà đất, thì cũng gần như không có dịch vụ thay thế. Vì sao người có nhu cầu đi thuê, cho thuê, mua, bán lại cần đến dịch vụ môi giới nhà đất thay vì họ tự đi tìm thông tin, tự làm tất cả những công việc của nhân viên môi giới? Phân tích vai trò của dịch vụ môi giới nhà đất, người môi giới nhà đất ta sẽ thấy rõ vai trò của dịch vụ này trên thị trường bất động sản và tính không thể thay thế của nó.

- Thời gian: Người thuê, mua họ không có thời gian để tìm kiếm, chắt lọc thông tin phù hợp với nhu cầu của mình. Thay vì tốn rất nhiều thời gian và công sức, họ tìm đến người môi giới – người có rất nhiều thông tin, thời gian để thay họ tìm kiếm được những bất động sản phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

- Thủ tục pháp lý: Người mua và người bán không phải ai cũng biết được các thủ tục pháp lý cần thiết để thực hiện thương vụ, với rất nhiều các quy định của pháp luật có liên quan. Nhưng người môi giới thì khác, hơn ai hết họ là người phải nắm vững các thủ tục pháp lý, trình tự thủ tục tiến hành giao dịch. Thay vì phải tự mày mò, tìm kiếm thực hiện công việc này, thì người môi giới sẽ có trách nhiệm tư vấn giúp hai bên thực hiện công việc này.

- Phát hiện điểm mạnh và điểm yếu của bất động sản: Là người nắm bắt đầy đủ thông tin về bất động sản: vị trí, quy hoạch, phong thủy... người môi giới sẽ chỉ ra cho người mua, người bán những ưu điểm và nhược điểm của bất động sản

- Lợi ích về mặt tài chính: là người nắm bắt rõ nhất thông tin về thị trường, giá cả của bất động sản, người môi giới sẽ giúp người mua, bán phân tích giá cả của các bất động sản xung quanh, tư vấn cho họ nhận thấy mức giá hợp lý nhất cho bất động sản.

- Trung gian: Trên bàn đàm phán người môi giới là người có vai trò quan trọng, tác động cho hai bên mua và bán giảm bớt căng thẳng trong thương vụ và tiến lại gần nhau hơn, để đi tới thống nhất những điểm chung của thương vụ.

- Marketing cho bất động sản: người môi giới sẽ giúp người bán marketing cho bất động sản một cách hiệu quả nhất nhờ sự chuyên nghiệp và kinh nghiệm của họ.

- Phân tích năng lực mua bán của khách hàng: Người môi giới sẽ giúp người bán phân tích năng lực mua bán của khách hàng để tìm được người mua một cách nhanh nhất và chính xác nhất.

- Tư vấn tài chính: Người môi giới cũng có vai trò tư vấn tài chính, tư vấn và giúp người mua tìm kiếm nguồn tài chính phù hợp để thực hiện thương vụ, tư vấn cho người mua phương thức thanh toán và thời gian thanh toán hợp lý để thực hiện thương vụ.

**Cơ hội:** Nhà ở và dịch vụ môi giới bất động sản là sản phẩm và dịch vụ không thể thay thế do đó sẽ mang lại rất nhiều cơ hội cho công ty. Trên thực tế nhu cầu về nhà ở và dịch vụ môi giới bất động sản luôn luôn có trong cả thời kỳ kinh tế tăng trưởng và khủng hoảng, công ty luôn có cơ hội để đạt được mục tiêu về doanh số và lợi nhuận.

**Rủi ro:**

- Rủi ro gặp phải từ phía khách hàng khi người môi giới đánh mất vị trí vai trò của mình trong thương vụ, để người mua và người bán hoặc bên thứ ba thực hiện vai trò đó, người môi giới không thu được hoa hồng.

- Rủi ro khi khách hàng mất khả năng thanh toán vì lý do khách quan nào đó, sẽ dẫn tới thay đổi kế hoạch tài chính của công ty.

#### **2.3.2.4 Người cung ứng**

Đối với hoạt động kinh doanh bất động sản hiện tại, công ty hiện đang sử dụng các nhà cung ứng sau:

**Công ty cổ phần đầu tư An Lạc:** Công ty cổ phần đầu tư An Lạc thành lập năm 2002, hoạt động trên ba lĩnh vực chính là đầu tư, xây dựng và kinh doanh bất động sản. Với sản phẩm tại dự án: Dự án Khu đô thị mới Phùng Khoang nằm trong quy hoạch tổng thể của khu đô thị mới Trung Văn - Từ Liêm, gần Trung tâm hội nghị Quốc gia và dự án làng Việt Kiều Châu Âu, đón đầu đường Láng Hạ kéo dài. Bao gồm: nhà vườn với các loại diện tích từ 70 đến 130 m<sup>2</sup> với mặt tiền từ 4,5 đến 12,5m (chiều cao trung bình 10 đến 14m) rất phù hợp cho việc thiết kế và bố trí nội thất theo nhiều phong cách khác nhau; Khu chung cư có cấu trúc hiện đại, cao 17 tầng với trên 200 căn hộ, với các loại diện tích 74,5 ; 76 ; 82 ; 88 ; 88,7 ; 143,5 m<sup>2</sup>.

**Tập đoàn Hà Đô:** Tập đoàn Hà Đô được thành lập năm 1990 thuộc Bộ quốc phòng. Hiện nay tập đoàn có 7 Công ty cổ phần thành viên và 2 Công ty cổ phần liên doanh. các lĩnh vực kinh doanh: thi công xây lắp dân dụng và công nghiệp. Sản phẩm tại dự án Khu nhà ở 183 Hoàng Văn Thái, quy mô 21.136 m<sup>2</sup>, với các công trình 3 chung cư cao tầng (484 căn hộ) và 66 nhà thấp tầng. Các căn hộ chung cư với các loại diện tích: 61,5 ; 66,5 ; 80,5 ; 90,5 m<sup>2</sup>.

Hiện tại Công ty đang sử dụng hai nhà cung ứng là: Công ty Cổ phần An Lạc và Tập đoàn Hà Đô. Đây là hai đối tác truyền thống lâu năm và có quan hệ rất tốt với công ty. Cả hai nhà cung ứng này đều là các thương hiệu mạnh trên thị trường bất động sản, với các sản phẩm có chất lượng và được khách hàng đánh giá rất cao. Sản phẩm của hai nhà cung ứng này chủ yếu là các sản phẩm thuộc phân đoạn thị trường dành cho người có thu nhập trung bình. Số lượng nhà cung ứng hiện tại của công ty chưa nhiều, sự phụ thuộc quá nhiều vào hai nhà cung ứng hiện tại, đôi khi gây khó khăn cho hoạt động kinh doanh của công ty, trong khi số lượng nhà cung ứng hiện tại trên thị trường bất động sản là rất nhiều với đa dạng các sản phẩm. Có thể kể đến các nhà cung ứng khác như: Tổng công ty xây dựng và xuất nhập khẩu



Việt Nam ( Vinaconex) ; Tổng công ty Sông Đà; Tập đoàn phát triển nhà và đô thị Việt Nam (HUD); Tập đoàn Nam Cường; Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị ( UDIC); Công ty Cổ phần xuất nhập khẩu tổng hợp Hà Nội (Geleximco)....

Cơ hội: Giành được một số ưu đãi nhất định từ phía các nhà cung ứng truyền thống.

Rủi ro: với hai nhà cung ứng hiện tại công ty có thể gặp phải rủi ro khi các nhà cung ứng hiện tại gặp khó khăn. Trong kinh doanh bất động sản các doanh nghiệp thường gặp phải trở ngại của dự án bởi rất nhiều lý do chủ quan và khách quan khác nhau. Khi nhà cung ứng hiện tại có độ trễ không ra sản phẩm đúng như dự kiến, sẽ gây đảo lộn kế hoạch tài chính, và kế hoạch bán hàng của công ty.

#### **2.3.2.5 Đối thủ tiềm năng**

Thị trường bất động sản là thị trường hấp dẫn, với khả năng sinh lời cao, do đó ngày càng có nhiều doanh nghiệp tham gia thị trường này. Hiện tại đang có hai xu hướng chính có thể xuất hiện các đối thủ cạnh tranh tiềm năng, đó là xu hướng các ngân hàng và các chủ đầu tư dự án thành lập các sàn giao dịch bất động sản.

Xu hướng các ngân hàng thành lập các sàn giao dịch bất động sản để cung cấp các dịch vụ bất động sản và kinh doanh bất động sản đang hình thành một cách rõ rệt. Hiện tại đã có không ít các ngân hàng tham gia thị trường bất động sản như: ACB, VP Bank, An Bình, Sacombank.... Với lợi thế về thương hiệu, nguồn vốn dồi dào, nguồn nhân lực, kinh nghiệm và lượng khách hàng không nhỏ, khi xuất hiện đây sẽ là những đối thủ cạnh tranh đáng gờm của công ty.

Xu hướng các chủ đầu tư dự án thành lập các sàn giao dịch bất động sản để phân phối và bán các sản phẩm do chính mình làm ra. Xu hướng này đang được cụ thể hóa bởi các sàn giao dịch bất động sản mới được thành lập của Vinaconex, Hud, Cienco, Viglacera... Xu hướng này làm cho các công ty kinh doanh bất động sản trong đó có công ty gặp rất nhiều khó khăn, bởi khi các sàn giao dịch bất động sản của các chủ đầu tư thành lập để phân phối và bán các sản phẩm do chính mình làm ra thì nguồn cung về sản phẩm đối với các công ty khác sẽ bị hạn chế hơn, mặt



khác lượng khách hàng không nhỏ sẽ tìm đến các sàn của chủ đầu tư thay vì đến công ty.

**Rủi ro:** mất nguồn cung sản phẩm và mất khách hàng do ưu thế về nguồn cung sản phẩm, thương hiệu, nguồn vốn... của các đối thủ cạnh tranh tiềm năng.

**Nhận xét :** Qua phân tích tình hình công ty hiện tại, với những điểm mạnh như: nguồn vốn ổn định; đã có thương hiệu và chỗ đứng nhất định trên thị trường, có sự tin tưởng của nhà cung ứng và khách hàng; đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, sáng tạo... Bên cạnh những điểm mạnh, công ty đang tồn tại khá nhiều điểm yếu cần khắc phục về: nhân sự, marketing, hoạch định chiến lược kinh doanh.... Để có thể tồn tại và phát triển trong một thị trường bất động sản phát triển mạnh mẽ, tồn tại nhiều cơ hội, nguy cơ và rủi ro tiềm ẩn từ môi trường kinh tế, chính trị, đối thủ cạnh tranh, đối thủ tiềm năng, nhà cung ứng... công ty cần có một chiến lược dài hơi, tạo ra sức cạnh tranh lớn hơn. Vì vậy việc hoạch định và thực hiện chiến lược kinh doanh là rất quan trọng và cấp bách đối với sự tồn tại và phát triển của công ty hiện nay. Trong chương III em sẽ trình bày phần: Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Công ty CP đầu tư tài chính Hung Thịnh từ nay đến năm 2015 và các biện pháp thực hiện chiến lược kinh doanh.

### CHƯƠNG III

## HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ TÀI CHÍNH HUNG THỊNH

### 3.1- Định hướng phát triển của công ty Cổ phần đầu tư tài chính Hung Thịnh.

Trước thời cơ và thách thức mới khi Việt Nam gia nhập WTO, Công ty đã chủ động, sáng tạo xây dựng kế hoạch phát triển với phương châm đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh, sản phẩm, dịch vụ, nâng cao năng lực tài chính và quy mô doanh nghiệp. Công ty phát triển ổn định bền vững với những mục tiêu cụ thể như sau:

#### **a- Mở rộng kinh doanh, phát triển thị trường**

- Duy trì thường xuyên chính sách hợp lý với khách hàng truyền thống và không ngừng tìm kiếm khách hàng mới. Đẩy mạnh phát triển mạng lưới, nhanh chóng mở rộng mạng lưới tiêu thụ tại thị trường khu vực phía Nam.
- Duy trì thị trường truyền thống tại hầu hết các tỉnh miền Bắc. Tiếp tục củng cố và hoàn thiện các kênh phân phối, hoàn thiện cơ chế giá theo hướng phù hợp với thị trường để nâng cao năng lực cạnh tranh, mở rộng thị

- Tham gia trên thị trường chứng khoán để nâng cao vị thế tài chính, hình ảnh, tăng cường sự hiểu biết và quan tâm của nhà đầu tư và khách hàng đối với Công ty và sản phẩm của Công ty. Tạo dựng hình ảnh tích cực của Công ty đối với xã hội và nhà đầu tư.

#### **b- Đầu tư phát triển**

- Tiếp tục nghiên cứu mở rộng đầu tư kinh doanh: Nghiên cứu lập dự án đầu tư kinh doanh dịch vụ tại khu đất rộng hơn 3000 m<sup>2</sup> của Công ty tại trung tâm thành phố Huế.

- Nghiên cứu, khảo sát và phát hiện các lĩnh vực kinh doanh dịch vụ thương mại, tài chính có triển vọng để đầu tư phát triển nâng cao năng lực tài chính và quy mô của Công ty.

### **c. Tài chính**

Vốn là yếu tố quan trọng đối với các doanh nghiệp, nhất là trong giai đoạn đầu tư phát triển chiếm lĩnh thị phần. Công ty tập trung:

- Tổ chức bộ máy tài chính kế toán tinh gọn, năng động, xây dựng và tiếp tục hoàn thiện quy chế quản lý tài chính phù hợp với thời kỳ mới
- Quản lý tài chính minh bạch, công khai. Thực hiện công bố thông tin kịp thời, chính xác theo quy định đối với tổ chức niêm yết.
- Thanh toán đầy đủ đúng hạn các khoản nợ vay, bảo đảm uy tín với các tổ chức tín dụng. Quản lý chặt chẽ công nợ của từng đại lý, khách hàng cụ thể.
- Xác định chính xác nhu cầu vốn của từng thời kỳ. Cân đối và sử dụng mọi nguồn vốn hiện có cho sản xuất kinh doanh một cách hợp lý và hiệu quả theo hướng chủ động tài chính, bảo toàn và phát triển vốn.
- Đảm bảo Huy động vốn có hiệu quả phục vụ cho các dự án đầu tư phát triển của Công ty.

### **d. Nhân lực**

- Kiện toàn bộ máy theo hướng tinh gọn, chất lượng.
- Chú trọng công tác đào tạo lại, đào tạo chuyên sâu, đào tạo đón đầu để nâng cao chất lượng lao động. Thực hiện việc nâng cao trình độ quản lý cho cán bộ có đủ năng lực lãnh đạo Công ty. Tăng cường bổ sung kiến thức cần thiết cho cho cán bộ đáp ứng yêu cầu rong cơ chế mới.
- Thu hút thêm nhân sự có năng lực. Hạn chế tối đa việc tăng số lượng tuyệt đối về lao động trong Công ty, song vẫn phải đạt ra chỉ tiêu tuyển dụng một số cán bộ chuyên gia thực sự có năng lực chuyên môn nhằm nâng cao chất lượng cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý Công ty.

### **e. Xây dựng hệ thống thông tin**

- Xây dựng và hoàn thiện hệ thống báo cáo về sản xuất, tài chính phù hợp với các chuẩn mực và điều kiện kinh doanh của Công ty.

- Tiếp tục hoàn thiện phần mềm kế toán cung cấp số liệu cho công tác quản lý; Nghiên cứu xây dựng phần mềm tin học cập nhật thông tin thống nhất trong toàn công ty. Hoàn thiện trang web của Công ty nhằm phục vụ kịp thời cho việc ra các quyết định điều hành kinh doanh.

Tối đa hóa lợi ích của khách hàng là tiêu chí đánh giá mức độ chuyên nghiệp” là tôn chỉ của Công ty cổ phần Đầu tư tài chính Hung Thịnh. Để thực hiện được tôn chỉ này chúng tôi đặt mục tiêu của Công ty cổ phần Đầu tư tài chính Hung Thịnh là trở thành một đơn vị lớn mạnh - hướng đến mô hình Tập đoàn, thành công trong tất cả các lĩnh vực chủ yếu do mình tham gia đầu tư. Việc thực hiện kế hoạch đầu tư của công ty chỉ được tiến hành khi đã hội tụ được mọi điều kiện để có được sự thành công, đồng thời công ty phải kiểm soát tối đa và có kế hoạch phòng ngừa đối với các rủi ro tiềm ẩn. Trong chiến lược phát triển của mình tại tất cả các giai đoạn, công ty thể hiện cam kết không đầu tư vào bất kỳ dự án nào nếu thông qua kết quả phân tích nhận thấy rằng dự án đó có những rủi ro tiềm ẩn nằm ngoài khả năng kiểm soát phòng ngừa.

### **3.1.1- Sứ mệnh của Công ty cổ phần đầu tư tài chính Hung Thịnh.**

Trở thành Công ty Đầu tư tài chính đa lĩnh vực hàng đầu ở Việt Nam, mạnh về tiềm lực kinh tế, uy tín trong năng lực chuyên môn, khẳng định được chất lượng chuyên nghiệp được chuẩn hóa và tính đa dạng của các sản phẩm, dịch vụ do Công ty cung cấp. Hiệu quả đầu tư, sự hài lòng của khách hàng là phương châm hoạt động đem lại sự phát triển bền vững của công ty.

### **3.1.2- Mục tiêu và tầm nhìn của Công ty cổ phần đầu tư tài chính Hung Thịnh .**

#### **a- Mục tiêu**

- Thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của người Việt Nam
- Từng bước chiếm lĩnh vị thế cạnh tranh trên thị trường thị trường bất động sản thông qua hoạt động môi giới, tư vấn hiệu quả cho khách hàng. Đầu tư vào các dự án tốt, đem lại lợi nhuận cho công ty.

- Phát triển mối quan hệ hợp tác chiến lược với các chủ đầu tư trong và ngoài nước.

- Đạt lợi nhuận công ty theo kế hoạch năm, xây dựng các chính sách đãi ngộ sự đóng góp của công nhân viên thật hấp dẫn, thưởng công bằng và xứng đáng .

- Duy trì và phát triển văn hóa công ty mang bản sắc riêng biệt, tiếp tục tham gia và đóng góp vào sự phát triển của cộng đồng tại địa phương và Việt Nam

b- Tầm nhìn của công ty.

Công ty nhận thức rằng sức mạnh của một công ty phụ thuộc vào kiến thức, kỹ năng, sự tận tụy và gắn bó của từng cá nhân. Công ty cam kết ghi nhận tầm quan trọng của mỗi công nhân viên và sự cống hiến của họ trong công việc.

Sau khi Việt Nam là thành viên thứ 150 của WTO, chắc chắn sẽ mở ra nhiều cơ hội hợp tác cho các công ty của Việt Nam với các nhà đầu tư của nước ngoài tại Việt Nam, tạo thuận lợi thúc đẩy nền kinh tế của đất nước phát triển. Nhận thức được điều này , Công ty biết rằng trong tương lai nhu cầu về nhà, về đầu tư tài chính là rất lớn và sự cạnh tranh sẽ rất khốc liệt . Chỉ có các công ty chuyên nghiệp mạnh cả về nguồn lực tài chính lẫn nguồn nhân lực mới tồn tại và phát triển. Do vậy công ty xác định việc xây dựng nguồn lực với phong cách chuyên nghiệp, trung thực cũng như thành lập sàn giao dịch bất động sản qui mô và hiện đại là điều quan trọng sống còn để trở thành một trong những doanh nghiệp bền vững và dẫn đầu về lĩnh vực kinh doanh bất động sản tại Việt Nam.

### **3.2- Hoạch định chiến lược cho Công ty cổ phần đầu tư tài chính Hưng Thịnh .**

Vận dụng ma trận SWOT để xây dựng chiến lược, công ty thực hiện theo 8 bước như sau:

- Liệt kê các cơ hội lớn bên ngoài công ty
- Liệt kê các thách thức bên ngoài công ty
- Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu của công ty.
- Liệt kê các điểm yếu chủ yếu của công ty.

- Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội lớn bên ngoài và ghi kết quả chiến lược SO vào ô thích hợp.
- Kết hợp điểm mạnh bên trong với thách thức bên ngoài và ghi kết quả chiến lược ST vào ô thích hợp.
- Kết hợp điểm yếu bên trong với cơ hội lớn bên ngoài và ghi kết quả chiến lược WO vào ô thích hợp.
- Kết hợp điểm yếu bên trong với thách thức bên ngoài và ghi kết quả chiến lược WT vào ô thích hợp.

Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần đầu tư tài chính  
Hưng Thịnh

<p>Công ty</p> <p>Môi trường</p>	<p><b><u>Điểm mạnh( S )</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Chất lượng sản phẩm, dịch vụ tốt .</li> <li>2. Năng lực nguồn nhân lực tốt.</li> <li>3. Có uy tín cao</li> <li>4. Mối quan hệ tốt</li> <li>5. Nguồn vốn ổn định</li> </ol>	<p><b><u>Điểm yếu ( W )</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chính sách Marketing kém.</li> <li>2. Khả năng phân tích tài chính kém.</li> <li>3. Thị trường kinh doanh còn bó hẹp.</li> </ol>
<p><b><u>Cơ hội (O)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tổng nguồn vốn đầu tư lớn.</li> <li>2. Xu hướng đô thị hóa và nhu cầu nhà ở tăng.</li> <li>3. Tiềm năng khách hàng lớn.</li> <li>4.Có nhiều nhà cung ứng</li> </ol>	<p><b><u>Chiến lược SO</u></b></p> <p><u>P.A<sub>1</sub></u>: S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>,S<sub>4</sub>, O<sub>2</sub>,O<sub>3</sub></p> <p><i>Chiến lược tăng trưởng mở rộng thị trường</i></p> <p>Dựa vào uy tín và mối quan hệ khai thác mở rộng thị trường, tìm kiếm khách hàng .</p>	<p><b><u>Chiến lược WO</u></b></p> <p><u>P.A<sub>1</sub></u>: W<sub>1</sub>,W<sub>2</sub>,W<sub>4</sub>,O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub>, O<sub>3</sub></p> <p><i>Chiến lược nhân sự</i></p> <p><i>Xây dựng chính sách Marketing để khai thác thị trường.Khai thác mọi nguồn vốn để khắc phục thiếu vốn</i></p>
<p><b><u>Nguy cơ (T)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nhiều đối thủ cạnh tranh</li> <li>2. Yêu cầu cao của chủ đầu tư</li> <li>3 . Lỗ hổng trong quản lý nhà nước về đầu tư</li> <li>4. Độ trễ của bất động sản</li> </ol>	<p><b><u>Chiến lược TS</u></b></p> <p><u>P.A<sub>1</sub></u>:S<sub>1</sub>,S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, T<sub>1</sub> T<sub>2</sub>, T<sub>3</sub>, T<sub>4</sub></p> <p><i>Chiến lược tiến về phía người cung ứng</i></p> <p>Phát huy lợi thế cạnh tranh.</p> <p>Phát huy điểm mạnh đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng</p>	<p><b><u>Chiến lược TW</u></b></p> <p><u>P.A<sub>1</sub></u>: W<sub>2</sub>, T<sub>1</sub>, T<sub>4</sub></p> <p><i>Chiến lược thu hẹp</i></p> <p>Thực hiện tốt kế hoạch để đáp ứng sự thay đổi của thị trường, kịp thời chính xác.</p>

### **3.3- Một số chiến lược của công ty cổ phần đầu tư tài chính Hung Thịnh**

Tất cả những phân tích về môi trường kinh doanh cũng như rút ra những mặt mạnh, mặt yếu của chi Công ty cổ phần đầu tư tài chính Hung Thịnh, kết hợp với những cơ hội và thách thức gặp phải thì Công ty phải biết tận dụng đúng những yếu tố này với nhau tạo nên lợi thế cho mình. Những yếu tố này kết hợp với nhau sẽ làm cơ sở rất tốt cho việc hoạch định chiến lược kinh doanh.

#### **3.3.1- Chiến lược tăng trưởng mở rộng thị trường**

Đây là chiến lược tăng trưởng tập trung còn được gọi là chiến lược phát triển chuyên sâu. Bởi vì khi theo đuổi chiến lược này doanh nghiệp phải nỗ lực khai thác mọi cơ hội có được trên chính thị trường hiện có và các sản phẩm đang sản xuất và tiêu thụ trên thị trường bằng cách thực hiện tốt hơn những công việc đang làm, cụ thể là phải phát triển trên cơ sở chuyên môn hóa hơn để tăng cường doanh số, phát triển thị phần, thu thêm lợi nhuận trên chính các thị trường hoặc sản phẩm hiện có, hặc chỉ thay đổi sản phẩm hay thị trường mà không hề tác động đến ngành, cấp độ ngành và công nghệ hiện có.

Phát triển thị trường luôn đi liền với phát triển kinh tế chính vì vậy với dự kiến quy hoạch chung xây dựng thành phố mở rộng thêm các quận ngoại thành đưa khu vực trung tâm đô thị từ 10 quận huyện lên thành 28 quận huyện đã mở ra rất nhiều cơ hội phát triển cho các doanh nghiệp, các tổ chức kinh tế muốn đầu tư vào thị trường Hà Nội. Không nằm ngoài xu hướng chung đó chi Công ty cổ phần đầu tư tài chính Hung Thịnh quyết định xây dựng chiến lược mở rộng quy mô hoạt động, trước mắt phát triển thêm một số phòng giao dịch tại vùng ngoại thành.

Việc mở rộng thêm quận huyện khiến một số vùng nông thôn chuyển dịch cơ cấu từ nông nghiệp sang công nghiệp do các khu công nghiệp mọc lên, các dự án với quy mô lớn và nhu cầu nhà ở của người dân ngày càng cao. Đây chính là cơ hội để Công ty tham gia vào thị phần này mà ít đối thủ cạnh tranh nhòm ngó đến. Bên cạnh việc mở rộng thêm quận thành phố còn đầu tư cho các đô thị mới giữ vai trò thúc đẩy quá trình đô thị hóa, công nghiệp hóa nông nghiệp vùng ngoại thành.



Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần đầu tư tài chính  
Hưng Thịnh

---

Bên cạnh đó có thể nhu cầu vay vốn của thị trường đang ngày càng tăng cao. Lượng cầu về nhà ở chất lượng cao ngày càng tăng nhưng không phải ai cũng có đủ năng lực tài chính để thỏa mãn nhu cầu đó. Vì vậy ngoài chiến lược mở rộng thị phần phát triển thêm các phòng giao dịch, còn xây dựng chiến lược với sản phẩm mới cho người dân vay vốn. Tham gia vào thị trường này công ty có được một số điểm mạnh như .

- Làm tăng thêm khách hàng mới
- Số lượng hàng hóa dịch vụ mà khách hàng mua có thể nhiều hơn
- Giữ cho số khách hàng hiện có phải thường xuyên đến với công ty hơn

Bảng dự kiến doanh thu- chi phí

Đơn vị : Tỷ đồng

	Doanh thu			Chi phí		
	2011	2013	2015	2011	2013	2015
Vân Canh- Hoài Đức	3,6 tỷ	5,7 tỷ	7 tỷ	1,04 tỷ	1,06 tỷ	1,1 tỷ
Văn Phú	2,1 tỷ	4,3 tỷ	5,3 tỷ	0,6 tỷ	0,8 tỷ	1 tỷ
Văn Khê- Hà Đông	1,2 tỷ	3,2 tỷ	4,5 tỷ	0,4 tỷ	0,6 tỷ	0,8 tỷ

### 3.3.1.1- Chiến lược Marketing.

#### a- Chiến lược sản phẩm

Như đã đề cập ở trên, sản phẩm bất động sản kinh doanh chính trong khu đô thị là: Nhà liền kề, nhà vườn, biệt thự, chung cư.

Theo phân tích phân khúc thị trường, đặc điểm của sản phẩm nên được chú trọng như sau:

STT	Loại nhà	Diện tích	Mặt tiền	Công dụng	Phân đoạn thị trường thích hợp	Tỷ lệ
1	Chia lô	60 đến 100 m <sup>2</sup>	4 đến 5 m	ở và kinh doanh	Dân cư địa phương, người làm việc tại khu công nghiệp. Thu nhập trung bình.	35 %
2	Nhà vườn	100 đến 140 m <sup>2</sup>	6 đến 8 m	ở và kinh doanh	Dân cư địa phương và người đầu cơ từ Hà Nội và các tỉnh lân cận	15 %
3	Biệt thự đơn lập	200 đến 500 m <sup>2</sup>	10 đến 15 m	ở	Cán bộ, quan chức và các nhà đầu cơ	10 %
4	Chung cư	60 đến 100 m <sup>2</sup>		ở	Vợ chồng trẻ, thu nhập trung bình	50 %

#### b- Chiến lược giá cả

Giá cả tại khu đô thị sẽ theo chiến lược giá thấp, phù hợp với thu nhập của người dân địa phương. Để mua nền nhà có diện tích tại làng, thị trấn người dân phải thanh toán một khoản tiền tương đương (hoặc cao hơn) nếu mua tại khu đô thị. Lợi thế tại khu đô thị là người dân được hưởng không gian sống hiện đại, đồng

Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần đầu tư tài chính  
Hung Thịnh

---

bộ, văn minh và an toàn hơn với giá cả phải chăng. Giá cả các loại sản phẩm dự kiến ở các mức sau:

STT	Loại nhà	Diện tích (m <sup>2</sup> )	Đơn giá (Triệu đồng)
1	Chia lô	60 – 100	20 -40
2	Nhà vườn	100 – 200	20 - 30
3	Biệt thự đơn lập	200 – 500	20 - 30
4	Chung cư	60 – 120	15 - 25

**c- Chiến lược xúc tiến hỗn hợp**

Đối tượng quảng cáo của khu đô thị sẽ được nhấn mạnh vào các đối tượng thuộc phân khúc thị trường mục tiêu như đã trình bày ở trên.

Chủ yếu các hình thức quảng cáo bao gồm:

Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần đầu tư tài chính  
Hưng Thịnh

	Phương pháp A&P	2011	2013	2015
		Tần suất/năm	Tần suất/năm	Tần suất/năm
PR	Hộp báo	4 lần/năm	2 lần /năm	2 lần /năm
	Hội thảo khách hàng	Cuối năm	Cuối năm	Cuối năm
	Panô quảng cáo lớn cho hình ảnh khu đô thị	03	05	10
MEDIA	Truyền hình trung ương	Không	Làm theo thể phóng sự 02 lần/năm	Quảng cáo 02 lần/tuần
	Báo chí trung ương nhằm vào thị trường Hà Nội	24 số/năm	48 số/tuần	48 số/tuần
	Catalogues	1000 cuốn	1000 cuốn	1000 cuốn
	Internet (quảng cáo trên những trang Web nhiều người truy cập)	Không	2 – 3 trang Web thời sự	2 – 3 trang Web thời sự
	Poster quảng cáo tại các trung tâm có nhiều người qua lại	3000	3000	3000
Promotions	Thư giới thiệu gửi tới khách hàng (gửi kèm postage)	3 tháng/ đợt gửi thư	3 tháng/ đợt gửi thư	3 tháng/ đợt gửi thư
	Promotional Leaflets/Brochures	4000	Tùy thuộc yêu cầu	Tùy thuộc yêu cầu
	Chính sách tài trợ bán hàng	Tùy thuộc diễn biến thị trường	Tùy thuộc diễn biến thị trường	Tùy thuộc diễn biến thị trường
	Đồng phục nhân viên	02 bộ/nhân viên kinh doanh	02 bộ/nhân viên kinh doanh	02 bộ/nhân viên kinh doanh

#### **d- Chiến lược kêu gọi hợp tác - đồng minh**

Để tiến hành những chiến lược phát triển của khu đô thị, ban quản lý khu đô thị và chủ đầu tư cần tiến hành kêu gọi hợp tác với một số tổ chức như sau:

- Tổ chức tài chính – ngân hàng: để thực hiện dịch vụ trả góp bất động sản cho người dân.
- Các sàn giao dịch bất động sản khác
- Công ty tư vấn thiết kế và nội thất: phối hợp cùng chủ đầu tư đáp ứng nhu cầu xây dựng và trang trí nhà của khách hàng mua đất trong khu đô thị.
- Tổ chức tư vấn pháp luật.

#### **3.3.1.2- Chiến lược nhân sự**

Chiến lược kinh doanh được lập ra và thực hiện bởi đội ngũ cán bộ nhân viên của Công ty. Có thể nói chiến lược và hiệu quả phụ thuộc tập thể cán bộ công nhân viên của chính công ty. Cho nên, trong hoạch định chiến lược kinh doanh, chiến lược nhân sự phải xuyên suốt quá trình thực hiện.

Tình hình hiện nay cho thấy thực trạng lao động của Công ty vẫn còn thiếu và yếu về trình độ và kiến thức do đó chưa đáp ứng được đòi hỏi của Công ty trong môi trường kinh doanh biến động. Trước mặt cũng như lâu dài đội ngũ nhân sự của Công ty cần đáp ứng các yêu cầu sau:

- Có quan điểm thái độ rõ ràng trung thành với lợi ích của Công ty có ý thức chấp hành kỷ luật tốt.
- Có năng lực và trình độ chuyên môn đáp ứng được những đòi hỏi trong nền kinh tế thị trường để hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ và mục tiêu mà công ty đề ra.
- Có đạo đức trong kinh doanh, trong quản lý và mối quan hệ với toàn thể lao động trong Công ty.

Vì vậy, Công ty cần có chiến lược phát triển nguồn nhân lực phù hợp để thực hiện mục tiêu đề ra. Cụ thể là:

- + Tổ chức sử dụng nguồn nhân lực theo các phương án chiến lược đã xác định nhằm khai thác tốt năng lực trí tuệ và sức lực của đội ngũ công nhân viên

chức, bố trí sắp xếp phân công lao động trực tiếp nhằm sử dụng có hiệu quả yếu tố lao động.

+ Đầu tư đào tạo bồi dưỡng trình độ mọi mặt của đội ngũ lao động để đủ sức làm chủ quá trình sản xuất kinh doanh với yêu cầu ngày càng cao về trình độ cũng như tiến độ thi công công trình.

+ Có chính sách tuyển dụng lao động hợp lý.

+ Tạo ra được các động lực kinh tế như có chính sách thù lao lao động hợp lý, chế độ lương thưởng rõ ràng.

### **3.3.2-Chiến lược thu hẹp**

Đây là chiến lược dành cho những sản phẩm hoạt động kinh doanh không hiệu quả cần cắt giảm hay thậm chí là loại bỏ như phòng kinh doanh vé máy bay. Qua phân tích tình hình kinh doanh của công ty trong 2 năm qua có thể thấy lợi nhuận từ hoạt động này là không có, ảnh hưởng đến doanh thu cũng như lợi nhuận của toàn công ty. Điều này xảy ra có thể do một số nguyên nhân như nguồn vốn của công ty có hạn, năng lực quản lý không theo kịp quy mô.

Biện pháp khắc phục lúc này là cần tạm ngưng hoạt động của một số ngành trên, đôn đốc nhắc nhở các nhân viên tập trung chủ yếu vào thu hồi nợ giảm tỷ lệ nợ xấu xuống mức tối thiểu. Song song với đó Công ty nên đưa phòng kinh doanh vé máy bay xuống trở thành quỹ tiết kiệm.

### **3.3.3- Chiến lược tiến về phía người cung ứng**

Bên cạnh hoạt động môi giới, nhà đầu tư thứ phát, công ty cũng cần có chiến lược tiến tới nhà cung ứng, trở thành chủ đầu tư của dự án bất động sản. Nhu cầu nhà ở tại Hà Nội đang không ngừng tăng lên, với các chính sách ưu đãi nhất định cho các chủ đầu tư thực hiện dự án hiện nay, trở thành nhà cung ứng sẽ mang lại rất nhiều lợi ích cho công ty như: lợi nhuận, thương hiệu, khách hàng... Quỹ đất dành cho xây dựng các khu đô thị mới, nhà ở hiện tại không còn nhiều, do đó công ty cần đẩy nhanh thực hiện chiến lược này. Khu vực phía Tây thành phố hiện nay được quy hoạch phát triển lâu dài với quỹ đất rất lớn dành cho các khu đô thị mới,

trung tâm hành chính, công nghiệp, giáo dục..., giao thông thuận tiện với đường Láng Hòa Lạc (140m), Vành đai 4 (100m), Hoàng Quốc Việt kéo dài (50m), Trục Tây Thăng Long (50m), Lê Trọng Tấn kéo dài (42m); do đó địa điểm nên chọn để thực hiện dự án là phía Tây thành phố với các huyện: Hoài Đức, Thạch Thất, Quốc Oai.

**Địa điểm xây dựng :** Phía Tây Hà Nội

**Quy mô/ Công suất :** 18000 m<sup>2</sup>

**Tổng mức đầu tư :** 300 tỷ

**Thời gian thực hiện :** 2011 - 2015

**Tóm tắt dự án :**

Dự án Khu đô thị mới bao gồm khu thương mại, câu lạc bộ, khu vui chơi giải trí, triển lãm, trường học, bệnh viện.

Dự án bao gồm các căn nhà vườn, chung cư được thiết kế hiện đại theo phong cách châu Âu với các loại diện tích phù hợp, 1 nhà trẻ và hệ thống cơ sở hạ tầng đồng bộ. Các loại sản phẩm mà dự án hướng tới nhằm đáp ứng nhu cầu của người có thu nhập khá và trung bình. Dự kiến bao gồm các loại sản phẩm sau:

- Nhà liền kề với các loại diện tích từ 50 đến 100 m<sup>2</sup> với mặt tiền từ 4,5 đến 6m (chiều sâu trung bình 10 đến 20m) rất phù hợp cho việc thiết kế và bố trí nội thất theo nhiều phong cách khác nhau. Đơn giá từ 20 – 35 triệu/m<sup>2</sup>

- Khu chung cư có cấu trúc hiện đại, cao 20 tầng với trên 300 căn hộ, được xây dựng với tiêu chuẩn kỹ thuật cao cấp với các loại diện tích từ: 60 – 100 m<sup>2</sup>. Đơn giá từ: 15 – 25 triệu/m<sup>2</sup>

- Đơn vị thực hiện dự án dự kiến : Vinaconex, Long Giang, Sông Đà

- Thời gian khởi công: Quý 1/2011 - Thời gian dự kiến hoàn thành: Quý 4 năm 2015.

**Bảng chi phí và lợi nhuận dự kiến**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Chi Phí (tỷ đồng)	18	12	8	5	3
Lợi nhuận (tỷ đồng)	0	0	5	13	28

Với nguồn vốn hiện tại, và kế hoạch tăng vốn điều lệ của công ty đến cuối năm 2010 là 30 tỷ đồng chưa đủ để thực hiện dự án. Do đó công ty cần phải vay vốn từ các Ngân hàng: Techcombank, Lienvietbank, VIBank là các đối tác truyền thống của công ty. Bên cạnh đó sẽ tiến hành huy động vốn từ phía khách hàng khi dự án đủ điều kiện huy động vốn theo quy định của Bộ Xây Dựng. Việc tiến hành huy động vốn có thể thực hiện trực tiếp, hoặc gián tiếp thông qua các nhà đầu tư thứ phát là các công ty kinh doanh bất động sản.

Để thực hiện dự án cần có kế hoạch tiêu thụ, phân phối sản phẩm cùng với một chiến lược marketing thích hợp, đi cùng với đó điều quan trọng hơn cả là kế hoạch phát triển nguồn nhân lực.

**3.3.4- ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN VÀ MỘT SỐ KIẾN NGHỊ**

**3.3.3.1- Điều kiện thực hiện**

Để tồn tại, thích nghi và phát triển trong nền kinh tế thị trường buộc các nhà hoạch định luôn hoàn thiện công tác xây dựng chiến lược kinh doanh nhằm tạo chỗ đứng vững chắc cho công ty mình. Việc hoàn thiện đòi hỏi công ty phải đạt được 2 điều kiện chủ yếu sau:

**a- Điều kiện về tính hiệu lực và hiệu quả của chiến lược kinh doanh**

Chiến lược kinh doanh được hình thành từ những căn cứ khoa học và được tổ chức xây dựng đồng bộ trên cơ sở sự phối hợp của mọi bộ phận và phát huy mọi nguồn lực của công ty thì sản phẩm chiến lược ấy phải đạt được tính hiệu lực và mang lại hiệu quả cao cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.



Tính hiệu lực của chiến lược kinh doanh đòi hỏi việc thực hiện hay tổ chức các hoạt động sản xuất kinh doanh theo hướng chiến lược đã đề ra chắc chắn làm tăng năng lực cạnh tranh của công ty, tăng vị thế của công ty.

Tính hiệu quả của chiến lược kinh doanh đòi hỏi quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh tạo ra một cơ sở có chất lượng cao nhưng không phải bằng mọi giá vì với một chi phí xây dựng quá cao sẽ làm tăng chi phí quản lý dẫn tới tăng giá thành sản phẩm, đi ngược với lợi ích mong muốn từ việc xây dựng chiến lược kinh doanh. Vậy tính hiệu quả ở đây đòi hỏi công tác xây dựng chiến lược kinh doanh phải tạo ra một chiến lược có chất lượng cao với một chi phí hợp lý và việc thực thi chiến lược đó phải mang lại hiệu quả cho hoạt động kinh doanh của công ty. Đến lượt nó hiệu quả kinh doanh sẽ nâng cao năng lực của công ty đảm bảo tôn chỉ định hướng hoạt động của chiến lược kinh doanh cho mọi hoạt động của công ty.

#### **b- Điều kiện về con người**

Tổ chức công tác xây dựng và thực hiện chiến lược không chỉ do các nhà hoạch định chiến lược thực hiện mà cần có sự phối hợp nhịp nhàng, ăn khớp của mọi bộ phận, mọi thành viên trong công ty nhằm phát huy sáng kiến của mọi cá nhân và tinh thần đoàn kết tập thể. Do vậy, chiến lược kinh doanh của công ty và các mục tiêu chiến lược phải được mọi người trong tổ chức biết để thực hiện nhiệm vụ và điều chỉnh hành vi của bộ phận mình theo hướng chiến lược đã đề ra. Điều này sẽ tự nó dẫn đến các hoạt động được phối hợp một cách tự nhiên đảm bảo điều kiện thuận lợi cho chiến lược được thực thi.

Như vậy, phải có sự phối hợp chặt chẽ, ăn khớp với nhau của mọi bộ phận trong công ty mới đảm bảo tính toàn diện và tính phù hợp trong quá trình thực hiện chiến lược đã được lựa chọn.

#### **3.3.3.2. Một số kiến nghị**

Công tác xây dựng và hoạch định chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp đối với công ty Hưng Thịnh còn mới mẻ và chưa được chú trọng, quan tâm

cần thiết do chưa có kiến thức chính xác về chiến lược và cũng chưa có đội ngũ thực hiện.

Vì vậy để hoạch định và thực hiện thành công chiến lược kinh doanh ở công ty thì ban lãnh đạo phải là người khởi xướng cho việc thực hiện mô hình quản lý chiến lược đồng bộ ở công ty. Với quyền hành cao nhất, ban lãnh đạo sẽ thực hiện tốt vai trò người khởi xướng mở đầu cho thời kỳ mới, thời kỳ thực hiện quản lý chiến lược toàn diện.

Ban giám đốc trước hết cần phải bàn bạc và thể hiện quyết tâm vận hành các hoạt động của công ty một cách có chiến lược. Các mục tiêu dài hạn trong chiến lược kinh doanh phải được xây dựng phổ biến, quán triệt tới từng nhân viên trong công ty để có được sự ủng hộ và chung sức thực hiện giảm chi phí kinh doanh.

Hiện nay, hoạt động môi giới và tư vấn kinh doanh ngày càng phát triển ngay cả trong lĩnh vực xây dựng, nhiều công ty đã thành lập các công ty tư vấn xây dựng. Qua các công ty tư vấn, môi giới, khách hàng sẽ có điều kiện tìm hiểu tốt hơn về các nhà thầu và có điều kiện lựa chọn kỹ càng khi ký kết các hợp đồng xây dựng. Chính vì vậy, công ty nên từng bước xây dựng mối quan hệ với các công ty tư vấn và môi giới để hình ảnh và uy tín của công ty đến được với khách hàng.

## KẾT LUẬN

Chiến lược kinh doanh là một khái niệm còn rất mới mẻ đối với các doanh nghiệp nước ta. Mặc dù không thể phủ nhận vai trò quan trọng to lớn của chiến lược kinh doanh nhưng trên thực tế quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam hầu như rất yếu.

Qua thời gian thực tập và khảo sát tình hình thực tế tại Công ty cổ phần đầu tư tài chính Hưng Thịnh nhằm nhận thấy những điểm mạnh, điểm yếu của công ty trong quá trình hoạt động kinh doanh. Trên cơ sở kết hợp với việc nắm bắt cơ hội, tránh các đe dọa trong môi trường hoạt động kinh doanh cùng với việc vận dụng lý thuyết về chiến lược kinh doanh em đã mạnh dạn đề xuất một số vấn đề về xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty Hưng Thịnh căn cứ vào mục đích đặt ra đề tài này đã giải quyết được những vấn đề sau :

- Hệ thống hoá và phát triển những kiến thức về xây dựng chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.
- Phân tích, đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu của công ty kết hợp với cơ hội, nguy cơ từ phía môi trường kinh doanh hình thành một số mô hình chiến lược phù hợp với công ty.
- Đưa ra một số giải pháp, kiến nghị và điều kiện thực hiện có hiệu quả chiến lược kinh doanh của công ty.

Tuy nhiên, đây là một đề tài rộng về thực trạng và còn khá mới mẻ khi áp dụng trong hoạt động quản trị của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và của công ty Hưng Thịnh nói riêng. Hơn nữa, chiến lược kinh doanh là một công cụ quản trị định hướng do đó các chỉ tiêu và mục tiêu đưa ra là khó định lượng. Vì vậy, mặc dù các giải pháp được đưa ra ở trên đây có cơ sở lý luận và thực tế cao nhằm gợi ý một số cách thức giải quyết chủ yếu mà công ty nên tập trung để hoàn thiện công tác xây dựng chiến lược kinh doanh nhưng không tránh khỏi việc chưa cụ thể hoá một số chỉ tiêu về chi phí và lợi ích đem lại của từng giải pháp, đây là

vấn đề đòi hỏi những công trình nghiên cứu sâu hơn cần phải được kiểm nghiệm và điều chỉnh nhiều trong thực tiễn mới có được các con số chính xác, mang tính khả thi và mang lại hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Với kiến thức thực tế còn hạn chế, thời gian nghiên cứu có hạn, việc soạn thảo và trình bày bài viết này không thể tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy kính mong có sự góp ý của các thầy, cô giáo và bạn bè để bài khóa luận này được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn !