

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG



ISO 9001:2008

NGUYỄN ANH TUẤN

LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hải Phòng - 2017

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

NGUYỄN ANH TUẤN

**HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY
TNHH VÀ DỊCH VỤ LINH CHI ĐẾN NĂM 2020**

LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. Trần Trọng Phúc

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp: “Hoạch định chiến lược kinh doanh của công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi đến năm 2020” là do tôi tự thực hiện dưới sự hướng dẫn của PGS.TS Trần Trọng Phúc. Mọi số liệu và biểu đồ trong luận văn đều do tôi trực tiếp thu thập và được sự đồng ý của Ban Giám đốc Công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi.

Để hoàn thành bài luận văn này, tôi chỉ sử dụng những tài liệu được ghi trong tài liệu tham khảo ở cuối luận văn, ngoài ra tôi không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Học viên

Nguyễn Anh Tuấn

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
MỤC LỤC	iv
DANH MỤC CÁC BIỂU	Error! Bookmark not defined.
DANH MỤC CÁC BẢNG	Error! Bookmark not defined.
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do lựa chọn đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu	2
3. Phạm vi nghiên cứu	2
4. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu.	2
5. Kết cấu luận văn tốt nghiệp	3
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH	
CHIẾN LƯỢC	4
1. Khái niệm về chiến lược và quản trị chiến lược	4
1.1 Khái niệm chiến lược
1.2 Khái niệm quản trị chiến lược	5
1.2.1 Các giai đoạn quản trị chiến lược	5
1.3 Các cấp độ chiến lược	6
1.3.1 Chiến lược cấp công ty	8
1.3.2 Chiến lược cấp bộ phận kinh doanh	8
1.3.3 Chiến lược cấp chức năng	8
1.4 Quy trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp	10
1.4.1 Khái niệm, đặc điểm và ý nghĩa của hoạch định chiến lược.	10
1.4.2 Hoạch định chiến lược có các đặc điểm	10
1.4.3 Nội dung và trình tự hoạch định chiến lược.	11
1.5 Phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.	13

1.5.1 Phân tích môi trường vĩ mô.....	14
1.5.1.1 Yếu tố kinh tế:.....	14
1.5.1.2 Yếu tố chính trị và pháp lý:.....	15
1.5.1.3 Yếu tố xã hội:	15
1.5.1.4 Yếu tố tự nhiên:.....	16
1.5.1.5 Yếu tố công nghệ:	17
1.5.2 Môi trường ngành:	18
1.5.2.1 Đối thủ cạnh tranh hiện tại:.....	19
1.5.2.2 Nhà cung cấp:.....	19
1.5.2.3 Khách hàng:	19
1.5.2.4 Đối thủ mới tiềm ẩn:	20
1.5.2.5 Sản phẩm, dịch vụ thay thế:	20
1.5.3 Phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp:	21
1.5.3.1 Nguồn nhân lực	21
1.5.3.2 Tư vấn thiết kế, giám sát thi công, lập quy hoạch	21
1.5.3.3 Tài chính.....	22
1.5.3.4 Marketing	22
1.5.3.4 Nghiên cứu và phát triển.....	22
1.5.3.5 Hệ thống thông tin.....	22
1.5.3.6 Chuỗi giá trị.....	23
1.5.3.7 Năng lực cốt lõi.....	23
1.6 Xác định mục tiêu của doanh nghiệp.	24
1.6.1 Mục tiêu dài hạn:.....	24
1.6.2Mục tiêu ngắn hạn:.....	24
1.6.3 Yêu cầu của việc xác định mục tiêu là:.....	25
1.7 Phân tích và lựa chọn các phương án chiến lược.....	25
1.7.1 Các phương pháp (Mô hình) phân tích chiến lược	25

1.7.1.1 Các công cụ để đánh giá yếu tố tác động đến doanh nghiệp	25
1.7.1.2 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.....	26
1.7.1.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE-Internal Factor Evaluation)	27
1.7.1.4 Ma trận hình ảnh cạnh tranh	28
1.7.1.5 Ma trận SWOT	29
1.7.1.6 Ma trận tổ hợp kinh doanh BCG.....	33
1.8 Lựa chọn chiến lược kinh doanh.....	35
1.8.1 Các bước để xây dựng ma trận QSPM:	37
CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH CÁC CĂN CỨ, HOẠCH ĐỊNH, CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH VÀ DỊCH VỤ LINH CHI.	38
2.1. Quá trình hình thành và phát triển công ty	38
2.1.1 Công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi.....	39
2.1.1.1 Chức năng và nhiệm vụ.....	39
2.1.1.2 Cơ cấu tổ chức.....	39
2.1.2 Chiến lược kinh doanh công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi.....	41
2.1.2.1 Khái niệm và vai trò chiến lược kinh doanh.....	41
2.1.2.2 Cách thức tạo dựng lợi thế cạnh tranh	41
2.1.2.3 Các loại chiến lược kinh doanh.....	42
2.1.3 Phân tích tình hình hoạt động của công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi.	43
2.2. Phân tích môi trường kinh doanh của Công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi .	44
2.2.1. Phân tích môi trường bên ngoài	44
2.2.2 Điều kiện kinh tế	44
2.2.3 Điều kiện chính trị - Pháp luật	46
2.2.4 Các nhân tố kỹ thuật – công nghệ	48
2.2.5 Phân tích môi trường ngành	50

2.2.5.1. Áp lực đối thủ cạnh tranh hiện tại.....	50
2.2.5.2 Áp lực nhà cung cấp.....	50
2.2.5.3 Áp lực khách hàng	51
2.2.5.4 Áp lực hàng thay thế	51
2.2.5.5 Áp lực của đối thủ tiềm ẩn.....	51
2.3. Phân tích và đánh giá chiến lược công ty.	56
CHƯƠNG 3. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA	
CÔNG TY TNHH VÀ DỊCH VỤ LINH CHI ĐẾN NĂM 2020	62
3.1 Sứ mạng và mục tiêu phát triển của Công Ty.....	62
3.2 Hoạch định chiến lược cho công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi	63
3.2.1 Ma trận SWOT	63
3.2.2. Ma trận QSPM	67
3.2.4. Một số giải pháp thực hiện chiến lược của Công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi đến năm 2020.....	73
3.2.4.1 Giải pháp thực hiện chiến lược: Tập trung hóa nguồn lực.	76
3.2.4.2 Giải pháp thực hiện chiến lược: Xây dựng hoàn thiện bộ máy tổ chức, đào tạo nguồn nhân lực.	76
3.2.4.3 Giải pháp thực hiện chiến lược: Quản lý hệ thống doanh nghiệp.	78
3.2.4.4 Giải pháp thực hiện chiến lược: Thương mại điện tử.....	80
3.3 Kiểm tra và đánh giá chiến lược	81
KẾT LUẬN	83
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	84
Biểu 1.1: Biểu đồ chiến lược chức năng.....	9
Biểu 1.2: Lưu đồ các bước hoạch định chiến lược.	12
Biểu 1.3: Môi trường kinh doanh.....	13
Biểu 1.4: Sơ đồ 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter.....	18
Bảng 1.1: Mẫu ma trận EFE.....	27

Bảng 1.2: Mẫu ma trận hình ảnh cạnh tranh.....	29
Bảng 1.3: Mẫu ma trận SWOT	30
Bảng 1.4. Mô hình ma trận BCG	34
Bảng 1.5: Mẫu ma trận QSPM.....	36
Bảng 2.1:Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE.....	52
Bảng 2.2: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE	55
Bảng 3.1: Ma trận SWOT	63
Bảng 3.2 : Ma trận QSPM cho nhóm S-O	67
Bảng 3.3: Ma trận QSPM cho nhóm S-T.....	68
Bảng 3.4: Ma trận QSPM cho nhóm W-O.....	70
Bảng 3.5: Ma trận QSPM cho nhóm W-T	72

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Nền kinh tế Việt Nam đang hội nhập với nền kinh tế thế giới trong khu vực và thế giới, môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp được mở rộng hơn song sự cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt hơn. Điều này vừa tạo ra các cơ hội kinh doanh đồng thời cũng chứa đựng những nguy cơ tiềm tàng đe dọa sự phát triển của các doanh nghiệp. Vì vậy một doanh nghiệp muốn tồn tại xong vẫn chưa đủ, mà nó cần phát triển và liên tục phát triển không ngừng.

Bên cạnh những mặt thuận lợi của sự mở cửa nền kinh tế thì chúng ta phải đối mặt với không ít những khó khăn từ bên ngoài khi hàng hóa của thị trường nước ngoài xâm nhập vào thị trường nước ta, dẫn tới việc cạnh tranh trên thị trường hàng hóa ngày càng gay gắt hơn. Trong điều kiện đó, vấn đề đặt ra cho các Công ty là phải làm sao có những giải pháp tốt hơn để vượt lên chiếm ưu thế trên thị trường và kinh doanh đạt hiệu quả cao nhất. Vấn đề xây dựng chiến lược kinh doanh cho các công ty và hơn bao giờ hết càng trở nên quan trọng và cấp thiết, vì nó quyết định sự tồn tại và thành công của công ty, đem đến cho công ty sự năng động, linh hoạt trong kinh doanh cùng với khả năng nắm bắt và chiếm lĩnh thị trường trong và ngoài nước.

. Chính vì vậy, sự hoạch định chiến lược trong doanh nghiệp không chỉ là tối quan trọng mà còn mang ý nghĩa sống còn và tồn tại của một doanh nghiệp trên thị trường. Vì nó cho phép doanh nghiệp có thể chủ động đưa ra những giải pháp kinh doanh đối phó với những nguy cơ hoặc nắm bắt cơ hội để cạnh tranh và giành thắng lợi. Quản trị chiến lược hiện đại giúp doanh nghiệp làm rõ tầm quan trọng của việc chú trọng nhiều hơn đến việc phân tích môi trường và hoạch định các chiến lược liên quan đến điều kiện môi trường.

Công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi là doanh nghiệp chuyên mua bán các thiết bị mạng di động, bao gồm: Linh – Phụ kiện và máy điện thoại di động, dù

mới thành lập và hoạt động từ năm 2014 nhưng cũng đã trải qua rất nhiều giai đoạn thăng trầm, chính vì thế để đưa công ty vượt lên và phát triển dần dần khẳng định thương hiệu tại thị trường Thành phố Hải Phòng, em đã quyết định chọn đề tài: ***“Hoạch định chiến lược kinh doanh của công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi đến năm 2020”***

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Nghiên cứu các căn cứ, hoạch định chiến lược của công ty.
- Vận dụng một số mô hình lựa chọn chiến lược phát triển kinh doanh để lựa chọn chiến lược phát triển cho Công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi đến năm 2020.
- Đề xuất một số giải pháp hỗ trợ thực hiện chiến lược đã đưa ra.

3. Phạm vi nghiên cứu

Do phạm trù hoạch định chiến lược kinh doanh rất rộng. Trong phạm vi hạn hẹp của luận văn này em chỉ tập trung nghiên cứu việc vận dụng một số mô hình phân tích để đề xuất chiến lược kinh doanh cho Công ty và hoạch định chiến lược đến năm 2020.

4. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu.

- Dùng các phương pháp: so sánh, tổng hợp, thống kê biểu bảng, phương pháp chuyên gia để xử lý số liệu.
- Sử dụng các ma trận bên trong, ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận cácyếu tố bên ngoài và kết hợp với ma trận SWOT để phân tích môi trường kinhdoanh, tìm ra các mặt mạnh, mặt yếu; các nguy cơ cũng như các cơ hội bênngoài; từ đó đề ra chiến lược kinh doanh.

5. Kết cấu luận văn tốt nghiệp

Chương 1: Lý luận chung về chiến lược kinh doanh và công tác hoạch định chiến lược kinh doanh.

Chương 2: Phân tích các căn cứ hoạch định chiến lược kinh doanh của công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi.

Chương 3: Xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh của công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi đến năm 2020.

CHƯƠNG 1.

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

1. Khái niệm về chiến lược và quản trị chiến lược

1.1 Khái niệm chiến lược

Có một số thuật ngữ khác có liên quan tới hoạch định và cũng cần phải xem xét. Một trong những thuật ngữ như thế là : Chiến lược

Theo Hofer và Schendel “ các đặc trưng cơ bản của cuộc chơi mà một doanh nghiệp thực hiện trong môi trường kinh doanh của nó được gọi là chiến lược.”

Glueck xem chiến lược như là một kế hoạch thống nhất (nó liên kết tất cả các phần của doanh nghiệp với nhau); toàn diện (nó bao phủ toàn bộ các lĩnh vực của doanh nghiệp) và được liên kết lại (tất cả các phần của kế hoạch tương thích với từng phần, ăn khớp với nhau) và nó được thiết kế để đảm bảo các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp thực hiện được. Hơn nữa Glueck xác định “ Hoạch định chiến lược là lập các quyết định và hành động dẫn đến phát triển một chiến lược có hiệu quả.”

Denning định nghĩa: “Hoạch định chiến lược là xác định tình thế kinh doanh trong tương lai có liên quan đặc biệt tới trình trạng sản phẩm-thị trường, khả năng sinh lợi, quy mô, tốc độ đổi mới, mối quan hệ với lãnh đạo, người lao động và công việc kinh doanh.”

Các định nghĩa trên đưa ra không phải là để so sánh tất cả các nghĩa cho các thuật ngữ nhưng để biểu đạt nó, hầu hết các tác giả đã thống nhất được nghĩa của nhiều thuật ngữ, tuy còn những chỗ mơ hồ về ngữ nghĩa. Về mặt câu chữ hoạch định chiến lược có thể được diễn tả như sau: “Hoạch định

chiến lược kinh doanh là việc xác định các mục tiêu của doanh nghiệp và các phương pháp sử dụng để thực hiện mục tiêu đó”.

1.2 Khái niệm quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định để đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai nhằm tăng thế lực cho doanh nghiệp.

Khái niệm quản trị chiến lược của Porter được chia thành ba giai đoạn cơ bản sau:

□ Giai đoạn xác định (hoặc phân tích) chiến lược: lựa chọn, thực hiện phân tích môi trường chiến lược bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, dự báo tương lai và xác định những chiến lược phù hợp với các điều kiện của doanh nghiệp.

□ Giai đoạn thực hiện chiến lược kinh doanh: lựa chọn, thực hiện triển khai các mục tiêu chiến lược vào hoạt động của các doanh nghiệp. Sự lựa chọn giai đoạn khả năng phục hồi, giải pháp giải quyết những vấn đề phát sinh cao.

□ Giai đoạn đánh giá, kiểm soát thực hiện: lựa chọn, thực hiện đánh giá, kiểm tra kiểm soát, thực hiện các giải pháp thích nghi chiến lược với hoàn cảnh và môi trường doanh nghiệp.

1.2.1 Các giai đoạn quản trị chiến lược

Vai trò chiến lược

Chiến lược đóng vai trò quan trọng đối với tất cả các doanh nghiệp. Chiến lược có vai trò như sau:

- Giúp cho doanh nghiệp thấy được mục đích và hướng đi của mình để lựa chọn phương hướng nhằm đạt được mục tiêu của mình và cho biết vị trí của doanh nghiệp trong quá trình thực hiện mục tiêu đó.

- Giúp doanh nghiệp nhận diện được cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài, các điểm yếu và điểm mạnh của nội bộ doanh nghiệp hiện tại để từ đó phát huy điểm mạnh, giảm thiểu điểm yếu, nắm bắt lấy cơ hội và có các biện pháp đề phòng các đe dọa từ bên ngoài.

- Giúp doanh nghiệp đưa ra các quyết định kinh doanh phù hợp với môi trường kinh doanh nhằm nâng cao hiệu quả và năng suất trong sản xuất kinh doanh.

- Giúp doanh nghiệp lựa chọn lợi thế cạnh tranh thích hợp trong môi trường kinh doanh luôn thay đổi, tìm ra cách tồn tại và tăng trưởng để nâng cao vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

1.3 Các cấp độ chiến lược

Đứng trên góc độ của một nền kinh tế quốc dân chiến lược có thể phân định thành các cấp độ khác nhau:

- Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, Vùng lãnh thổ, địa phương tỉnh, thành...

- Chiến lược phát triển ngành, chiến lược phát triển cho những lĩnh vực kinh tế xã hội khác: Chiến lược phát triển ngành công nghiệp, ngành nông nghiệp, dịch vụ...

- Chiến lược phát triển công ty (doanh nghiệp) hay còn gọi là chiến lược kinh doanh của công ty.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài là chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, chiến lược có thể tiến hành ở 3 cấp cơ bản: Cấp Công ty, cấp đơn vị kinh doanh và cấp bộ phận chức năng.

1.3.1 Chiến lược cấp công ty

Chiến lược cấp Công ty xác định các hoạt động kinh doanh mà trong đó Công ty sẽ cạnh tranh và phân phối các nguồn lực giữa các hoạt động kinh doanh đó trong dài hạn nhằm hoàn thành các mục tiêu của Công ty. Ví dụ: Chiến lược tăng trưởng tập trung (thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm mới), chiến lược tăng trưởng đa dạng hóa (đồng tâm, hàng ngang, hỗn hợp), chiến lược liên doanh ...

1.3.2 Chiến lược cấp bộ phận kinh doanh

Chiến lược cấp kinh doanh được hoạch định nhằm xác định việc lựa chọn sản phẩm hoặc dạng cụ thể thị trường cho hoạt động kinh doanh riêng trong nội bộ Công ty, và nó xác định xem một Công ty sẽ cạnh tranh như thế nào với một hoạt động kinh doanh cùng với vị trí đã biết của bản thân Công ty giữa những người cạnh tranh của nó.

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

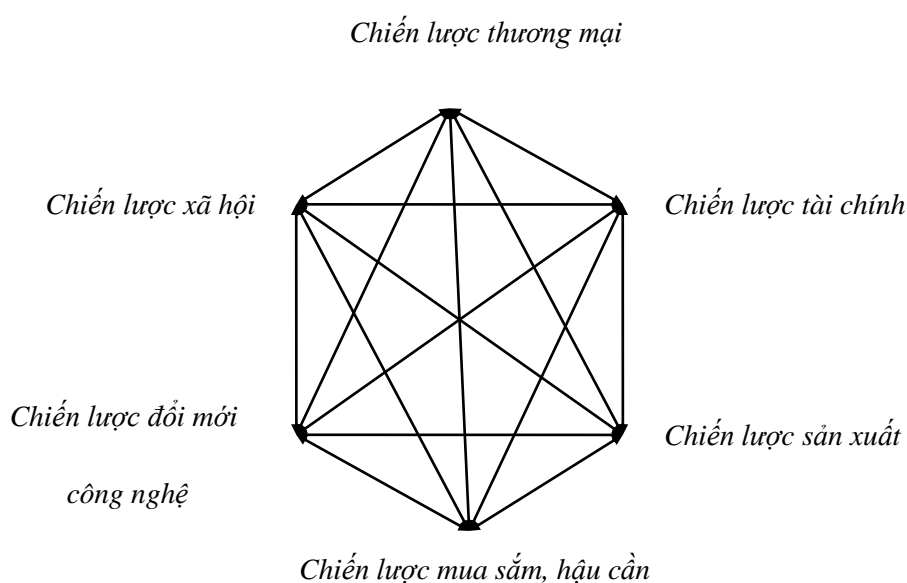
1.3.3 Chiến lược cấp chức năng

Chiến lược của một doanh nghiệp là tập hợp các quyết định ảnh hưởng lâu dài và sâu sắc đến vị trí của nó trong môi trường và vai trò của doanh nghiệp trong việc kiểm soát môi trường. Chiến lược của một doanh nghiệp bao gồm nhiều chiến lược chức năng mà P. Y Barreyre (1976) đã đưa ra sáu chiến lược chức năng trong đó chiến lược sản xuất và thương mại đóng vai trò trung tâm, là cơ sở để xây dựng các chiến lược chức năng khác:

Chiến lược thương mại là tập hợp các chính sách dài hạn nhằm xác định vị trí của doanh nghiệp trên thị trường.

Chiến lược tài chính là tập hợp các chính sách nhằm đảm bảo sự phù hợp giữa nhu cầu tài chính để theo đuổi các mục tiêu thương mại với những điều kiện đặt ra bởi thị trường vốn.

Hình 1.1: Biểu đồ chiến lược chức năng



Chiến lược sản xuất là tập hợp các chính sách nhằm xác định loại sản phẩm cần sản xuất, số lượng sản phẩm từng loại và phân bổ phương tiện hay các nguồn sản xuất để sản xuất một cách có hiệu quả sản phẩm cung cấp cho thị trường.

Chiến lược xã hội là tập hợp các chính sách xác lập hành vi của doanh nghiệp đối với thị trường lao động, nói rộng hơn là đối với môi trường kinh tế xã hội và văn hoá.

Chiến lược đổi mới công nghệ là tập hợp các chính sách nhằm nghiên cứu phát triển sản phẩm mới, công nghệ mới và hoàn thiện các sản phẩm hiện hành cũng như các phương pháp công nghệ đang sử dụng.

Chiến lược mua sắm và hậu cần là tập hợp các chính sách nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp "mua tốt" và sử dụng hợp lý các nguồn vật chất từ khâu mua sắm đến sản xuất và tiêu thụ sản phẩm. Nếu chiến lược thương mại nhằm "bán tốt" thì chiến lược mua sắm nhằm "mua tốt" và "mua tốt cũng cần như bán tốt".

Chiến lược cấp Công ty, chiến lược ở cấp đơn vị kinh doanh và chiến lược chức năng liên kết với nhau thành một chiến lược kinh doanh hoàn chỉnh của một doanh nghiệp. Các chiến lược này tác động qua lại với nhau. Chiến lược này là tiền đề để xây dựng chiến lược kia và thực hiện một chiến lược sẽ ảnh hưởng đến việc thực hiện các chiến lược còn lại.

1.4 Quy trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp

1.4.1 Khái niệm, đặc điểm và ý nghĩa của hoạch định chiến lược.

Hoạch định chiến lược là quá trình sử dụng các phương pháp, công cụ và kỹ thuật thích hợp nhằm xác định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp và từng bộ phận của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược xác định.

1.4.2 Hoạch định chiến lược có các đặc điểm

- Hoạch định chiến lược dựa trên cạnh tranh nội bộ thì không phải là hoạch định chiến lược.
- Phân tích và định hướng chiến lược phải có tính chất lâu dài.
- Hoạch định chiến lược phải được tiến hành trên toàn bộ công ty hoặc ít ra cũng phải là những bộ phận quan trọng nhất.

- Năng lực và trách nhiệm của hoạch định chiến lược thuộc về những nhà quản lý cao nhất của công ty.

- Hoạch định chiến lược là đảm bảo thực hiện lâu dài những mục tiêu và mục đích trọng yếu của công ty.

Một tổ chức chỉ có thể tồn tại và phát triển khi đồng thời thích nghi với sự thay đổi và duy trì được sự ổn định cần thiết. Do đó trong điều kiện môi trường kinh doanh ngày nay thay đổi rất nhanh chóng, hoạch định chiến lược đem lại cho tổ chức 3 lợi ích quan trọng sau:

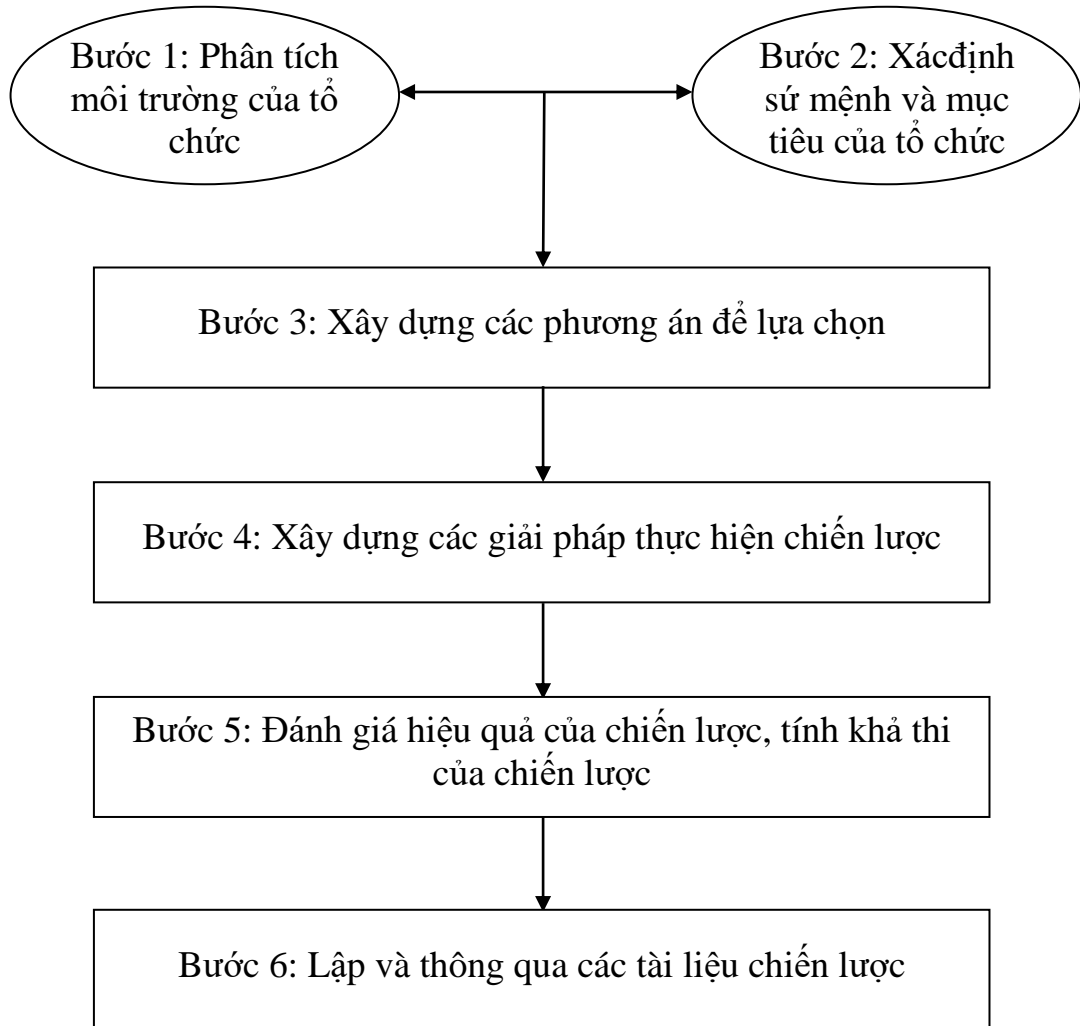
- Nhận diện được cơ hội kinh doanh trong tương lai.
- Dự kiến trước và tránh khỏi những nguy cơ, khó khăn.
- Triển khai kịp thời các chương trình hành động.

Khi những lợi ích cơ bản này được tận dụng, tổ chức sẽ có cơ hội tốt hơn để đạt được các mục tiêu đã định.

1.4.3 Nội dung và trình tự hoạch định chiến lược.

Nội dung và trình tự hoạch định chiến lược được thể hiện bằng lưu đồ biểu 1.1

Biểu 1.2: Lưu đồ các bước hoạch định chiến lược.



Việc xây dựng chiến lược tốt phụ thuộc vào sự am hiểu tường tận các điều kiện môi trường kinh doanh mà doanh nghiệp đang phải đương đầu. Các yếu tố môi trường có ảnh hưởng sâu rộng vì chúng ảnh hưởng đến toàn bộ các bước tiếp theo của quá trình xây dựng chiến lược. Chiến lược cuối cùng phải được xây dựng trên cơ sở các điều kiện dự kiến. Do đó phải nghiên cứu và dự báo môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.

1.5 Phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.

Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm:

- Môi trường vĩ mô.
- Môi trường ngành.
- Môi trường nội bộ của doanh nghiệp.

Các yếu tố thành phần từng môi trường được thể hiện bằng biểu đồ 1.2

Biểu 1.3: Môi trường kinh doanh.

Môi trường vĩ mô

1. Các yếu tố kinh tế
2. Các yếu tố chính trị
3. Các yếu tố xã hội
4. Các yếu tố tự nhiên
5. Các yếu tố công nghệ

Môi trường ngành

1. Các đối thủ cạnh tranh
2. Khách hàng
3. Người cung ứng
4. Đối thủ tiềm ẩn
5. Hàng hoá thay thế

Nội bộ doanh nghiệp

1. Nhân lực
2. Sản xuất, thiết kế
3. Tài chính kế toán
4. Marketing
5. Nghiên cứu và phát triển
6. Hệ thống thông tin
7. Chuỗi giá trị
8. Năng lực cốt lõi

1.5.1 Phân tích môi trường vĩ mô.

Việc phân tích môi trường vĩ mô giúp tổ chức trả lời câu hỏi: Tổ chức đang trực diện với những gì?

Các doanh nghiệp, những người cung ứng, khách hàng, các đối thủ cạnh tranh đều hoạt động trong một môi trường vĩ mô rộng lớn có xu hướng tạo ra những cơ hội đồng thời cũng làm nảy sinh những mối đe dọa. Những lực lượng này là những lực lượng "không thể khống chế được" mà công ty phải theo dõi và đối phó bao gồm năm lực lượng chủ yếu, cụ thể là các lực lượng kinh tế, chính trị, xã hội, tự nhiên, công nghệ.

1.5.1.1 Yếu tố kinh tế:

Các yếu tố kinh tế ảnh hưởng lớn đến các doanh nghiệp trên mọi mặt hoạt động sản xuất kinh doanh. Yếu tố kinh tế của doanh nghiệp được xác định bởi tiềm lực của nền kinh tế đất nước, bao gồm: tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất ngân hàng, tỷ lệ lạm phát, chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tiền tệ, mức độ thất nghiệp, thu nhập quốc dân... Thị trường cần có sức mua và công chúng. Sức mua hiện có trong một nền kinh tế phụ thuộc vào thu nhập hiện có, giá cả, lượng tiền tiết kiệm, nợ nần và khả năng có thể vay tiền. Hoạch định chiến lược phải nghiên cứu những xu hướng chủ yếu trong thu nhập và các kiểu chi tiêu của người tiêu dùng. Mỗi yếu tố trên đều có thể là cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp cũng có thể là mối đe dọa đối với sự phát triển kinh doanh của doanh nghiệp. Việc phân tích yếu tố kinh tế giúp các nhà quản trị tiến hành các dự báo và đưa ra những kết luận về những xu thế chính của sự biến đổi môi trường tương lai, là cơ sở cho các dự báo ngành và dự báo thương mại.

Ở Việt Nam, nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa đã phát huy những tác dụng tích cực của nó. Nhà nước ta với tiếp tục các chính sách mở cửa, đầu tư của nước ngoài vào Việt Nam phát triển, Việt Nam đã gia nhập WTO và đất nước ta có nhiều cơ hội mới để phát triển, đồng thời cũng có mối đe dọa mới là sẽ có nhiều đối thủ cạnh tranh hơn.

1.5.1.2 Yếu tố chính trị và pháp lý:

Các chính sách điều hành và kiểm soát nền kinh tế của Chính phủ bao gồm chính sách xuất nhập khẩu, chính sách giá cả; chính sách về lương bổng mà các tổ chức phải áp dụng. Các chính sách quản lý nền kinh tế gồm chính sách kiểm chế lạm phát, mức nợ nước ngoài, tỷ lệ thâm hụt ngân sách và các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh như phát triển cơ sở hạ tầng giao thông vận tải, hệ thống cấp điện, hệ thống cấp nước, thông tin, y tế, dịch vụ ngân hàng.....

Những chính sách này làm cho mức độ rủi ro tăng hoặc giảm tùy theo mức độ nhất quán và cởi mở của chúng. Những chính sách này thể chế hóa thành những đạo luật và chúng có hiệu quả pháp lý đối với các hoạt động kinh doanh. Mặt khác, mức độ ổn định về chính trị, tính bền vững của Chính phủ đều là những môi trường có thể tạo ra cơ hội hay nguy cơ đối với kinh doanh và nhiều khi quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi tổ chức. Nhìn chung, các tổ chức hoạt động được là vì điều kiện xã hội cho phép. Chừng nào xã hội không còn chấp nhận các điều kiện và bối cảnh thực tế nhất định thì xã hội sẽ rút lại sự cho phép đó bằng cách đòi hỏi Chính phủ can thiệp bằng chế độ chính sách hoặc thông qua hệ thống pháp luật.

1.5.1.3 Yếu tố xã hội:

Mỗi tổ chức kinh doanh đều hoạt động trong một môi trường xã hội nhất định và giữa tổ chức và môi trường có mối liên hệ chặt chẽ, tác động qua

lại lẫn nhau. Xã hội cung cấp những nguồn lực mà doanh nghiệp cần và tiêu thụ các sản phẩm mà doanh nghiệp sản xuất ra. Các giá trị chung của xã hội, các tập tục truyền thống, lối sống của nhân dân, cơ cấu dân số, thu nhập của dân chúng đều có tác động đến hoạt động của tổ chức doanh nghiệp.

Các số liệu về nhân khẩu học của dân cư trong vùng chiến lược bao gồm: Tổng số nhân khẩu, độ tuổi giới tính, mật độ và phân bố dân cư. Những dữ liệu này rất cần thiết để hoạch định chiến lược, định vị nhà máy sản xuất hay phân phối sản phẩm và làm cơ sở quan trọng để các nhà quản trị quyết định có nên đầu tư, thâm nhập vào thị trường đó hay không.

Khu vực dân cư có thu nhập cao, sức mua sẽ lớn hơn vùng dân cư có thu nhập thấp, mặt khác người dân có trình độ dân trí cao thì cách thức tiêu dùng, động thái mua hàng và nhu cầu hàng hóa của người dân sẽ khác những vùng người dân có trình độ dân trí thấp. Độ tuổi, giới tính cũng là những dữ liệu mà bất cứ tổ chức nào cũng phải nắm vững vì nó là cơ sở cho việc xác định nhu cầu người tiêu dùng.

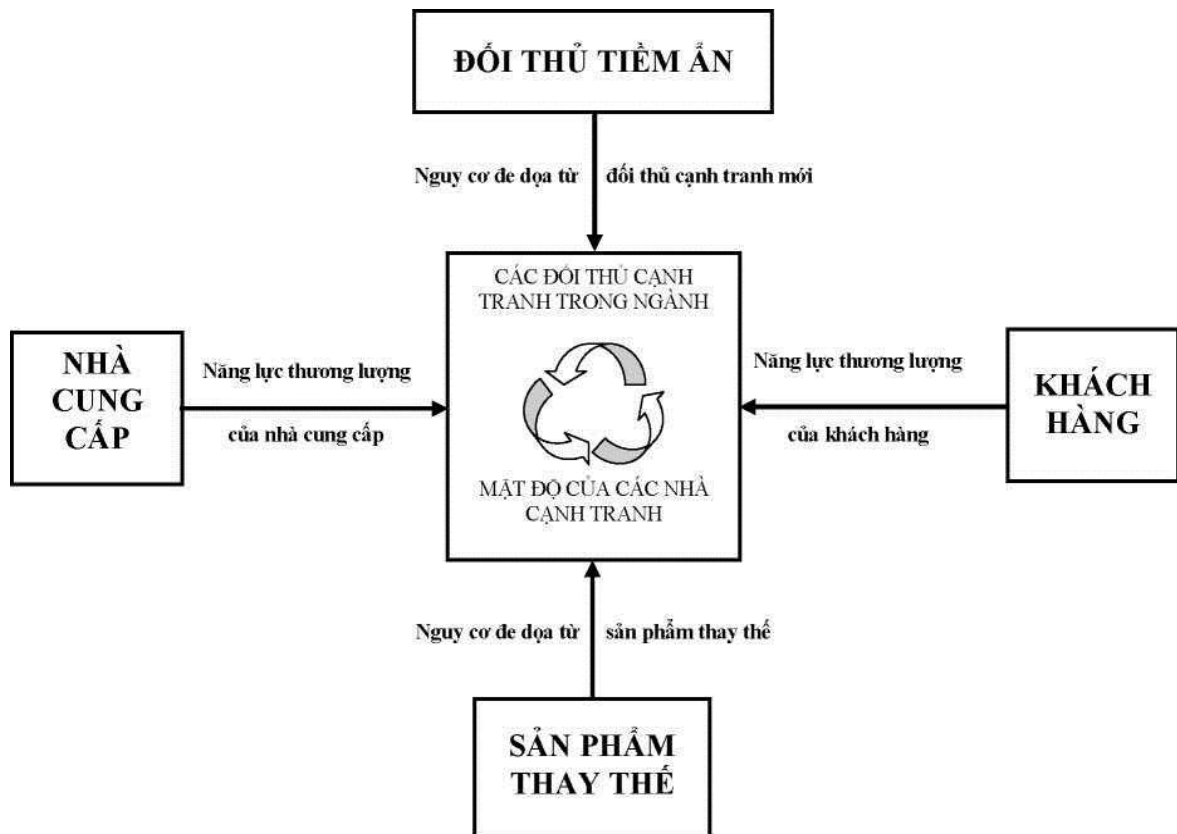
1.5.1.4 Yếu tố tự nhiên:

Yếu tố tự nhiên luôn là yếu tố đặc biệt quan trọng đối với đời sống của con người, mà còn là yếu tố đầu vào quan trọng của các ngành kinh tế. Yếu tố tự nhiên bao gồm: vị trí địa lý, khí hậu, đất đai, sông biển, tài nguyên khoáng sản trên bề mặt và trong lòng đất như dầu mỏ, than, nguồn nước, rừng tự nhiên và môi trường sinh thái... Những nguồn tài nguyên này ngày càng trở nên khan hiếm mặc dù ngày nay, với những công nghệ hiện đại con người đã dùng nguyên liệu tiết kiệm hơn trước đây. Nhận biết được các yếu tố tự nhiên giúp các doanh nghiệp phát huy thế mạnh của nó, bảo vệ môi trường và có các quyết định cùng các biện pháp thực hiện quyết định đúng đắn.

1.5.1.5 Yếu tố công nghệ:

Trong thời gian gần đây, khoa học công nghệ đã có sự phát triển biến đổi nhanh chóng. Những tiến bộ của khoa học kỹ thuật và những áp dụng tiến bộ đó vào lĩnh vực sản xuất và quản lý đang là yếu tố ảnh hưởng lớn đến kinh doanh của các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp phải nhận biết và khai thác những công nghệ phù hợp để tạo lợi thế kinh doanh trên thị trường. Để hạn chế nguy cơ tụt hậu về công nghệ và chóp cơ hội trong kinh doanh, các doanh nghiệp phải thường xuyên đánh giá hiệu quả công nghệ đang sử dụng, theo dõi sát sao diễn biến sự phát triển công nghệ và thị trường công nghệ, tập trung ngày càng nhiều cho hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D), đồng thời phải cảnh giác với công nghệ mới có thể làm cho sản phẩm của mình bị lạc hậu trực tiếp hoặc gián tiếp.

Từ đó đòi hỏi các nhà quản trị chiến lược phải thường xuyên quan tâm tới sự thay đổi cũng như đầu tư cho tiến bộ công nghệ, đặc biệt doanh nghiệp quan tâm đúng mức việc ứng dụng công nghệ thông tin mới trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.



Biểu 1.4: Sơ đồ 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter

1.5.2 Môi trường ngành:

Bao gồm các yếu tố bên ngoài tác động trực tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành sản xuất kinh doanh đó. Cho biết khách hàng và đối thủ yêu cầu hoặc đạt được như thế nào, trên cơ sở đó so sánh mức độ đáp ứng của doanh nghiệp như theo yêu cầu không. Có 5 yếu tố cơ bản là: Đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, khách hàng, các đối thủ mới tiềm ẩn và sản phẩm thay thế. Mỗi quan hệ các yếu tố này được thể hiện trên hình 1.1.

Nhiệm vụ của các nhà chiến lược là nhận dạng và phân tích các yếu tố của môi trường đó xem chúng tác động đến chiến lược phát triển của doanh

nghiệp như thế nào? Từ đó nhận định các cơ hội và những nguy cơ tiềm ẩn đối với doanh nghiệp.

1.5.2.1 Đối thủ cạnh tranh hiện tại:

Đối thủ cạnh tranh là các công ty đang hoạt động cùng ngành kinh doanh với doanh nghiệp đang tìm cách tăng doanh thu bán hàng, tăng lợi nhuận bằng những chính sách và biện pháp tạo ra những bất lợi cho doanh nghiệp. Hai yếu tố ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến sự cạnh tranh trong một ngành là số lượng doanh nghiệp và tỷ suất lợi nhuận của ngành đó.

1.5.2.2 Nhà cung cấp:

Các nhà cung cấp đầu tư vào cho doanh nghiệp như máy móc, thiết bị, vật tư, phụ tùng thay thế, dịch vụ tư vấn thiết kế, dịch vụ vận chuyển.... Thực chất mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhà cung cấp cũng là mối tương quan thế lực nếu vật tư, thiết bị khan hiếm chúng ta phải tìm họ và ngược lại họ phải phụ thuộc chúng ta, do đó doanh nghiệp phải thiết lập mối quan hệ chặt chẽ và lâu dài với các nhà cung cấp vật tư, dịch vụ. Doanh nghiệp cần tạo thế cạnh tranh trong quá trình cung cấp, liên minh chiến lược, hợp đồng cung ứng là những giải pháp giảm bớt sức ép của yếu tố môi trường này.

1.5.2.3 Khách hàng:

Là những người mua sản phẩm của doanh nghiệp, là nhân tố quan trọng của hoạt động kinh doanh, là yếu tố quyết định sự sống còn của doanh nghiệp. Kinh doanh phải đảm bảo lợi ích cho khách hàng và tìm mọi biện pháp để thoả mãn cao nhất nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên trong khi mua hàng, khách hàng cũng thường sử dụng quyền lực của mình để đưa ra những đòi hỏi bất lợi cho người bán về giá mua, về điều kiện thanh toán, chất lượng sản phẩm... tạo ra sức ép làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp. Như vậy,

khách hàng và nhu cầu của khách hàng có ảnh hưởng lớn đến việc hoạch định chiến lược phát triển kinh doanh của doanh nghiệp. Tìm hiểu kỹ lưỡng khách hàng về các mặt là yêu cầu cấp thiết cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Quyền thương thuyết của khách hàng thường được đề cao trong các trường hợp sau:

- + Có ít khách hàng mua một lượng hàng hóa lớn từ một người bán.
- + Những hàng hóa mà khách hàng mua thuộc loại mức độ chuyên nghiệp hóa thấp.
- + Khách hàng có thể dễ dàng chuyển sang mua của những nhà cung cấp khác.

1.5.2.4 Đối thủ mới tiềm ẩn:

Trong kinh tế thị trường cạnh tranh sẽ thúc đẩy xã hội phát triển và có lợi cho người tiêu dùng, cạnh tranh sẽ loại bỏ các doanh nghiệp yếu kém không thích ứng được với môi trường, đồng thời làm tăng khả năng của các doanh nghiệp khác thích ứng được để tham gia vào thị trường. Nguy cơ đe dọa của đối thủ mới này là có khả năng chiếm thị phần của các nhà sản xuất hiện tại, làm giảm lợi nhuận trung bình của ngành trong tương lai, điều đó buộc các doanh nghiệp phải phán đoán và ứng phó. Những khó khăn trở ngại quan trọng nhất mà các doanh nghiệp mới phải đối mặt khi gia nhập một ngành là quy mô sản xuất và nhu cầu vốn cần thiết.

1.5.2.5 Sản phẩm, dịch vụ thay thế:

Đó chính là sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh hay của một ngành công nghiệp khác có thể đáp ứng những nhu cầu của người tiêu dùng thay cho những sản phẩm mà doanh nghiệp đang cung cấp. Về cơ bản sản phẩm thay

thế thường có ưu thế hơn bởi những đặc trưng riêng biệt. Sự xuất hiện các sản phẩm thay thế rất đa dạng và phức tạp tạo thành nguy cơ cạnh tranh về giá rất mạnh đối với sản phẩm cũ, làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp. Nhân tố thúc đẩy mạnh nhất sự xuất hiện sản phẩm thay thế là sự tiến bộ khoa học kỹ thuật và công nghệ sản xuất, do vậy doanh nghiệp phải thường xuyên phân tích, theo dõi và đầu tư thích đáng vào R&D. Tuy nhiên đối với những hàng hóa thiết yếu, không thể thay thế bằng bất cứ hàng hóa nào khác thì nhà sản xuất không bị đe dọa bởi yếu tố này.

1.5.3 Phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp:

Bất kỳ doanh nghiệp nào đều có những điểm mạnh và những điểm yếu trong các lĩnh vực kinh doanh của mình. Phân tích đánh giá yếu tố bên trong của doanh nghiệp là việc xem xét đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu trong các mối quan hệ giữa các bộ phận chức năng của doanh nghiệp, bao gồm: nguồn nhân lực, sản xuất, tài chính, marketing, nghiên cứu & phát triển, thông tin...

1.5.3.1 Nguồn nhân lực

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

1.5.3.2 Tư vấn thiết kế, giám sát thi công, lập quy hoạch

Thiết kế là hoạt động chính của doanh nghiệp, gắn liền với việc tạo ra sản phẩm và dịch vụ với các yếu tố chủ yếu như: khả năng thiết kế, chất lượng dịch vụ, chi phí thấp làm hài lòng khách hàng. Phân tích hoạt động sản

xuất, kinh doanh giúp các doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh so với đối thủ.

1.5.3.3 Tài chính

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

1.5.3.4 Marketing

Hoạt động Marketing trong doanh nghiệp bao gồm: Nghiên cứu thị trường để nhận dạng các cơ hội kinh doanh, hoạch định các chiến lược về phân phối sản phẩm, về giá cho phù hợp với thị trường mà doanh nghiệp đang hướng đến, đồng thời là yếu tố chính tạo điều kiện cho cung và cầu trên thị trường gặp nhau, là yếu tố không thể thiếu trong hoạt động đẩy mạnh hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

1.5.3.4 Nghiên cứu và phát triển

Giúp doanh nghiệp ứng dụng có hiệu quả các công nghệ tiên tiến, tạo ra lợi thế cạnh tranh về phát triển sản xuất nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến quá trình sản xuất, giảm bớt chi phí.

1.5.3.5 Hệ thống thông tin

Phân tích hệ thống thông tin giúp đánh giá thông tin của doanh nghiệp hiện có đầy đủ không, thông tin thu thập được có chính xác và kịp thời giữa

các bộ phận hay không, giúp doanh nghiệp có được những thông tin với độ chính xác cao, đầy đủ làm cơ sở xây dựng chiến lược đúng đắn.

1.5.3.6 Chuỗi giá trị

Để hiểu rõ hơn về các hoạt động của doanh nghiệp nhằm phát triển lợi thế cạnh tranh và tạo ra giá trị gia tăng. Một công cụ hữu ích để phân cách doanh nghiệp trong một chuỗi các hoạt động tạo ra giá trị gia tăng được gọi là chuỗi giá trị.

Chuỗi giá trị là tập hợp các hoạt động của doanh nghiệp mà mọi hoạt động góp phần gia tăng giá trị để chuyển các nguồn lực thành sản phẩm/dịch vụ đến khách hàng.

1.5.3.7 Năng lực cốt lõi

Phân tích, đánh giá các yếu tố môi trường bên trong để từ đó xác định năng lực cốt lõi của doanh nghiệp. Năng lực cốt lõi là nền tảng cho mọi chiến lược mới hoặc chiến lược được điều chỉnh. Năng lực cốt lõi nhằm chỉ sự thành thạo chuyên môn hay các kỹ năng của Công ty trong các lĩnh vực chính trực tiếp đem lại hiệu suất cao.

Năng lực cốt lõi phải đạt các tiêu chí: Có giá trị, hiếm, chi phí đắt để bắt chước, không có khả năng thay thế.

Tóm lại: *Trong công tác quản trị chiến lược doanh nghiệp cần đặc biệt lưu ý tới việc phân tích các điều kiện môi trường hoạt động của mình. Những kiến giải về môi trường bao trùm mọi lĩnh vực và ảnh hưởng đến tất cả các phương diện của quá trình quản lý chiến lược. Mục đích của phân tích môi trường kinh doanh là để xác định các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và đe dọa, trên cơ sở đó để đưa ra các quyết định quản trị hợp lý.*

1.6 Xác định mục tiêu của doanh nghiệp.

Mục tiêu được hiểu là cái đích mà doanh nghiệp cần đạt được. Hệ thống mục tiêu chiến lược thể hiện các mong muốn cần đạt tới các kết quả cụ thể trong thời kỳ chiến lược của doanh nghiệp. Xét theo thời gian, có thể phân loại hệ thống mục tiêu thành mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn.

1.6.1 Mục tiêu dài hạn:

Là kết quả mong muốn được đề ra trong khoảng thời gian tương đối dài thường là một năm nên còn gọi là mục tiêu hàng năm. Mục tiêu hàng năm có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong thực hiện chiến lược chung vì nó là:

- + Cơ sở để phân phối các nguồn lực trong quá trình thực hiện chiến lược.

- + Cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của các quản trị viên.

- + Là công cụ quan trọng để kiểm soát tiến trình thực hiện chiến lược nhằm đạt được các mục tiêu dài hạn đã đề ra.

- + Là căn cứ ưu tiên của tổ chức, của bộ phận và của phòng ban.

Mục tiêu dài hạn thường thiết lập cho những vấn đề: Khả năng kiếm lợi nhuận, năng suất, vị trí cạnh tranh, phát triển nhân viên, trách nhiệm đối với xã hội...

1.6.2 Mục tiêu ngắn hạn:

Là những kết quả mong muốn đề ra trong khoảng thời gian ngắn hơn so với mục tiêu dài hạn và thường được cụ thể hoá.

Trong việc hoạch định chiến lược kinh doanh, các nhà quản trị cần chú trọng các mục tiêu tăng trưởng (nhANH, ổn định hoặc suy giảm) vì nó gắn liền với các giải pháp chiến lược. Từ các mục tiêu tăng trưởng, nhà quản trị các cấp sẽ xác định các mục tiêu dài hạn, ngắn hạn cho toàn bộ doanh nghiệp, cũng như các bộ phận chức năng.

1.6.3 Yêu cầu của việc xác định mục tiêu là:

Cụ thể, có khả năng đo lường, có tính khả thi, linh hoạt, thống nhất và hợp lý. Sở dĩ phải có các yêu cầu trên và xác định mục tiêu là để đạt được theo thời gian. Tùy theo loại mục tiêu định lượng hay định tính, nhà quản trị sẽ xác định phù hợp các yêu cầu.

1.7 Phân tích và lựa chọn các phương án chiến lược.

Sau khi tiến hành đánh giá tổ chức trên mọi phương diện, nhà quản trị cần vạch ra các chiến lược dự thảo để lựa chọn chiến lược thích hợp nhất đối với tổ chức. Quá trình đánh giá và lựa chọn chiến lược này được xem xét trong điều kiện môi trường và những điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức.

1.7.1 Các phương pháp (Mô hình) phân tích chiến lược

1.7.1.1 Các công cụ để đánh giá yếu tố tác động đến doanh nghiệp

Để xây dựng các chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp phải phân tích kỹ tác động của yếu tố bên trong và môi trường bên ngoài của doanh nghiệp mình, nhận dạng được các mặt mạnh, mặt yếu, các cơ hội và nguy cơ mà doanh nghiệp đang phải đối mặt, qua đó giúp doanh nghiệp hình thành các phương án chiến lược kinh doanh một cách cụ thể và hiệu quả, phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp mình, phát huy những điểm mạnh và khắc phục những điểm yếu để xây dựng những chiến lược tốt nhất.

Các công cụ để xây dựng chiến lược bao gồm các ma trận sau:

1.7.1.2 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

(EFE-External Factor Evaluation)

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài cho phép các nhà chiến lược tóm tắt và đánh giá các thông tin kinh tế, xã hội, văn hóa, nhân khẩu, địa lý, chính trị, chính phủ, luật pháp, công nghệ và cạnh tranh. Ma trận EFE được thực hiện theo 5 bước:

Bước 1: Liệt kê các yếu tố bên ngoài chủ yếu ảnh hưởng đến doanh nghiệp.

Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng), tổng số các mức phân loại được ấn định cho các yếu tố này phải bằng 1,0.

Bước 3: Phân loại các yếu tố cho điểm từ 1 (ảnh hưởng ít nhất) đến 4 (ảnh hưởng nhất).

Bước 4: Nhân các mức quan trọng của mỗi yếu tố với điểm phân loại tương ứng nhằm xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

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

Tổng số điểm của ma trận cao nhất là 4 điểm, thấp nhất là 1 điểm. Nếu tổng số điểm > 2,5 cho thấy doanh nghiệp phản ứng tốt với môi trường bên ngoài, nếu tổng số điểm là < 2,5 cho thấy doanh nghiệp phản ứng yếu với môi trường bên ngoài.

Bảng 1.1: Mẫu ma trận EFE

Các yếu tố bên ngoài chủ yếu	Mức độ quan trọng	Điểm phân loại	Số điểm quan trọng
<u>Yếu tố 1</u>			
<u>Yếu tố 2</u>			
<u>Yếu tố n</u>			
rp A	1,0		xx
Tổng cộng			

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

Bất kỳ một tổ chức nào đều có những mặt mạnh và mặt yếu. Việc đánh giá tình hình bên trong chính là việc kiểm tra lại năng lực của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp phát huy những điểm mạnh và hạn chế những điểm yếu.

Các mặt mạnh doanh nghiệp có thể là các kỹ năng, nguồn lực và những lợi thế mà doanh nghiệp có được hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh như có công nghệ hiện đại, có thương hiệu uy tín, nguồn vốn dồi dào, doanh nghiệp có hình ảnh tốt trong khách hàng hay nắm thị phần lớn trong các thị trường truyền thống.

Những mặt yếu của doanh nghiệp thể hiện ở những thiếu sót hoặc nhược điểm về nguồn nhân lực hay các yếu tố hạn chế năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp, quan hệ lao động không tốt so với các đối thủ cạnh tranh.

Cách triển khai cũng tương tự như ma trận EFE.

1.7.1.4 Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Ma trận hình ảnh cạnh tranh so sánh giữa doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu dựa trên các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành, qua đó giúp nhà quản trị chiến lược nhận diện những điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp cùng những điểm mạnh, điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh, xác định lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp và các điểm yếu mà doanh nghiệp cần khắc phục. Để xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh cần thực hiện 5 bước sau:

Bước 1: Lập danh mục các yếu tố có ảnh hưởng quan trọng đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành.

Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng). Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của mỗi yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành, tổng số các mức tầm quan trọng được ấn định cho các yếu tố này phải bằng 1.

Bước 3: Phân loại các yếu tố cho điểm từ 1 (yếu nhất) đến 4 (tốt nhất), trọng số của mỗi yếu tố tùy thuộc vào khả năng của doanh nghiệp đối với yếu tố.

Bước 4: Nhân các mức quan trọng của mỗi yếu tố với điểm phân loại tương ứng nhằm xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

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

So sánh tổng số điểm của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong ngành để đánh giá khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Bảng 1.2: Mẫu ma trận hình ảnh cạnh tranh

TT	Các yếu tố	Mức độ quan trọng	DNX		DNY		DNZ	
			Điểm phân loại	Điểm quan trọng	Điểm phân loại	Điểm quan trọng	Điểm phân loại	Điểm quan trọng
<u>1</u>	<u>Yếu tố 1</u>							
<u>2</u>	<u>Yếu tố 2</u>							
<u>3</u>								
<u>4</u>	<u>Yếu tố n</u>							
	<u>Tổng số điểm</u>	<u>1,0</u>						

1.7.1.5 Ma trận SWOT

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

Từ ma trận IFE liệt kê các điểm mạnh và yếu vào ô S và W

Từ ma trận EFE liệt kê các cơ hội và nguy cơ vào ô O và T

Lập các chiến lược kết hợp S/O, S/T, W/O, W/T

[Bảng 1.3: Mẫu ma trận SWOT](#)

	Điểm mạnh: S (strength) Các điểm mạnh của Công ty	Điểm yếu: W (weakness) Các điểm yếu của Công ty
Cơ hội: O (opportunity) Các cơ hội của Công ty	Kết hợp S-O: Phát huy điểm mạnh, tận dụng cơ hội.	Kết hợp W- O: Khắc phục điểm yếu, tận dụng cơ hội
Đe dọa: T (threaten) Các nguy cơ của Công ty	Kết hợp S-T: Phát huy điểm mạnh, né tránh nguy cơ.	Kết hợp W-T: Khắc phục điểm yếu, né tránh nguy cơ.

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

W: Weaknesses = Các mặt yếu **T: Threats = Các nguy cơ**

Ma trận SWOT sẽ giúp cho nhà quản trị lựa chọn các chiến lược tốt nhất phù hợp nhất cho doanh nghiệp.

Kỹ thuật phân tích SWOT là một công cụ giúp ích cho các nhà quản trị trong việc tổng hợp kết quả nghiên cứu môi trường và đề ra chiến lược một cách khoa học. Điều quan trọng là các nhà quản trị phải xác định được đâu là các cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu chủ yếu mà tổ chức cần quan tâm.

Cùng một sự kiện nhưng sự tác động ảnh hưởng của nó đến từng doanh nghiệp thì rất có thể khác nhau.

Có những biến cố mặc dù xác suất xảy ra nhỏ, nhưng ảnh hưởng của nó thì rất lớn, trong trường hợp đó vấn đề dự phòng cần được quan tâm trong hoạch định chiến lược.

Cơ hội và nguy cơ là hai khái niệm khác nhau song chúng có mối liên hệ hữu cơ với nhau. Cơ hội của doanh nghiệp này nếu không được khai thác sẽ trở thành nguy cơ nếu đối thủ cạnh tranh khai thác chúng.

Cũng tương tự như việc phân tích môi trường bên ngoài, quá trình đánh giá và phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp phải rút ra được những nhân tố cốt lõi ảnh hưởng tới vị thế cạnh tranh của Công ty.

Sự kết hợp các yếu tố quan trọng bên trong và bên ngoài là nhiệm vụ khó khăn nhất của việc phát triển một ma trận SWOT. Sau khi đã xác định các yếu tố cơ bản, các nhà quản trị cần áp dụng một quy trình phân tích:

Mục đích của việc lập ra ma trận SWOT là đề ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn, chứ không phải chọn lựa hay quyết định chiến lược nào là tốt nhất. Do đó, không phải tất cả các chiến lược được phát triển trong ma trận SWOT đều được chọn lựa để thực hiện.

+ Các chiến lược S/O: Sử dụng những điểm mạnh bên trong của Công ty để tận dụng những cơ hội bên ngoài. Tất cả các nhà quản trị đều mong muốn tổ chức của họ ở vào vị trí mà những điểm mạnh bên trong có thể được sử dụng để lợi dụng những xu hướng và biến cố của môi trường bên ngoài.

+ Các chiến lược W/O: Tối thiểu hóa những điểm yếu bên trong để tận dụng những cơ hội bên ngoài. Đôi khi những cơ hội lớn bên ngoài đang tồn tại, nhưng Công ty có những điểm yếu bên trong ngăn cản nó khai thác những cơ hội này.

+ Các chiến lược S/T: Sử dụng những điểm mạnh bên trong của Công ty để vượt qua những mối đe dọa từ bên ngoài.

+ Các chiến lược W/T: Là những chiến lược phòng thủ nhằm làm tối thiểu hóa những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa của môi trường bên ngoài. Trong thực tế một Công ty như vậy thường đấu tranh để được tồn tại, liên kết, hạn chế chi tiêu, tuyên bố phá sản hay chịu vỡ nợ.

Nhìn chung, các Công ty yếu thường phải chọn chiến lược nào có thể tăng cường sức mạnh cho họ nếu không họ phải rút khỏi ngành. Các Công ty yếu thế trong ngành có mức tăng trưởng cao có thể lựa chọn chiến lược tập trung. Nếu những nỗ lực nhằm tăng cường sức mạnh đó không mang lại kết quả thì có lẽ công ty sẽ dùng biện pháp thu lại vốn đầu tư hoặc giải thể. Trong các ngành phát triển bão hòa thì các chiến lược nhằm vào việc tăng cường sức mạnh sẽ là không thích hợp, nhất là tổng quy mô thị trường nhỏ. Giải pháp thông thường ở đây là chuyển nguồn lực ra khỏi ngành kinh doanh bằng một trong các chiến lược đa dạng hóa hoặc chiến lược suy giảm. Các Công ty yếu thế trong những ngành đang đi xuống thậm chí có nhiều khả năng vận dụng chiến lược suy giảm và đa dạng hóa.

Các công ty có vị thế cạnh tranh, thông thường chọn chiến lược khác với chiến lược mà các Công ty yếu chọn. Công ty đứng đầu trong ngành thường cố gắng liên kết và tranh thủ vị thế của mình và nếu có thể kiếm tìm cơ hội trong các ngành khác có tiềm năng tăng trưởng lớn hơn. Đối với các ngành có nhịp độ tăng trưởng cao, các Công ty đầu ngành thường chọn một trong các chiến lược tăng trưởng tập trung hoặc tăng trưởng liên kết hoặc đa dạng hóa đồng tâm. Công ty đứng đầu trong các ngành bão hòa thường vận dụng chiến lược đa dạng hóa kết hợp.

1.7.1.6 Ma trận tổ hợp kinh doanh BCG

(Boston Consultant Group)

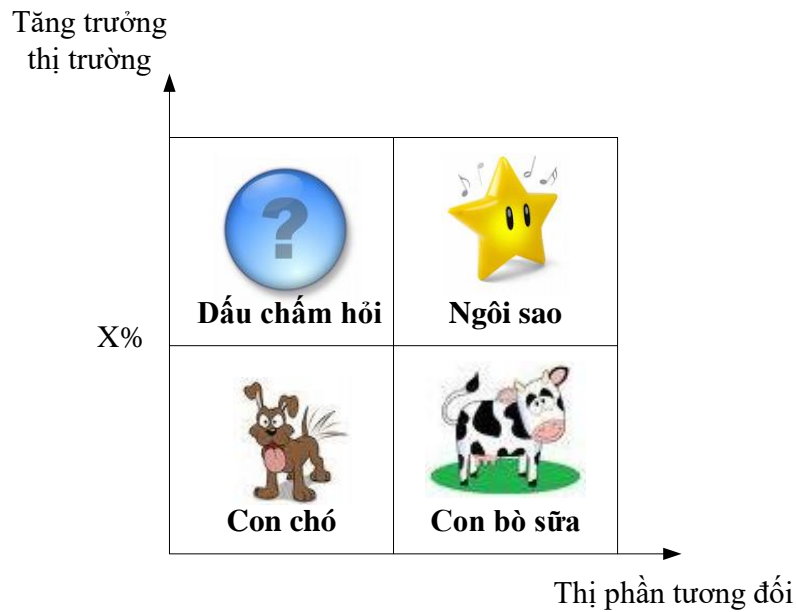
Ma trận tổ hợp kinh doanh BCG (Boston Consultant Group) do công ty tư vấn Quản trị hàng đầu của Mỹ là Boston đưa ra nhằm giúp các công ty lớn đánh giá tình hình hoạt động của các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU). Từ đó giúp nhà Quản trị quyết định phân bổ vốn cho các đơn vị kinh doanh chiến lược và đánh giá tình hình tài chính của công ty. Ma trận này là một bảng gồm 4 ô vuông trong đó:

Trục hoành: Thể hiện thị phần tương đối của SBU được xác định bằng tỷ lệ giữa doanh số của SBU với doanh số của đối thủ đứng đầu hoặc đối thủ đứng thứ nhì.

Trường hợp SBU không dẫn đầu ngành về doanh số thị phần tương đối của SBU bằng tỷ lệ giữa doanh số của SBU đó với doanh số của đối thủ đầu ngành

Trường hợp SBU dẫn đầu ngành về doanh số thị phần tương đối của SBU bằng tỷ lệ giữa doanh số của SBU đó với doanh số của đối thủ đứng thứ nhì trong ngành

Trục tung: Chỉ suất tăng trưởng hàng năm của thị trường của tuyến sản phẩm mà SBU này kinh doanh tính bằng phần trăm.



Bảng 1.4. Mô hình ma trận BCG

Nguồn: *Bản dịch khái luận về quản trị chiến lược* - Fred David (có sửa đổi)

Từ ma trận BCG ở Hình 1.5, chúng ta đưa ra được các chính sách:

Các SBU nằm trong vùng dấu chấm hỏi thường mới được thành lập trong ngành có mức tăng trưởng thị trường cao nhưng thị phần và doanh số nhỏ. Do vậy doanh nghiệp cần cân nhắc để đầu tư vốn đáng kể cho các đơn vị kinh doanh chiến lược này nhằm tăng thị phần tương đối sau đó thực hiện theo chiến lược ngôi sao hoặc theo chiến lược con chó.

Các SBU nằm trong vùng ngôi sao thường dẫn đầu về thị phần ở ngành có tốc độ tăng trưởng thị trường cao, cạnh tranh gay gắt. Do vậy cần bảo vệ hoặc tăng thị phần tương đối của các SBU này thông qua đầu tư vào các nguồn lực và tiếp thị, thậm chí chấp nhận các dòng tiền âm vì nó là nguồn thu nhập cao và đem lại nhiều tiền trong tương lai.

Các đơn vị kinh doanh chiến lược nằm trong vùng Con bò sữa là nguồn cung cấp tài chính cho doanh nghiệp. 40%-60% thu nhập của doanh nghiệp phải được đem lại từ các SBU trong vùng Con bò sữa. SBU này không giữ được vị trí ban đầu thì sẽ chuyển sang ô Con chó.

Các SBU nằm trong ô Con chó có rất ít khả năng mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Một khi sản phẩm của các đơn vị kinh doanh chiến lược này có những cải tiến vượt bậc về chất lượng, mẫu mã có thể chuyển sang ô Dấu chấm hỏi hay ô Con bò sữa nhưng thường phải đầu tư vốn rất lớn và gặp nhiều khó khăn, vì thế doanh nghiệp cần xem xét nên:

Tối thiểu hóa đầu tư vào các SBU này

Tiếp tục đầu tư nếu có dòng tiền tự do dương

[Bán hoặc thanh lý hoạt động kinh doanh nếu dòng tiền có xu hướng âm.](#)

1.8 Lựa chọn chiến lược kinh doanh

Doanh nghiệp phải lựa chọn chiến lược tối ưu vì không thể cùng lúc thực hiện tất cả các chiến lược hay từng chiến lược theo một trật tự không tính toán, vì sẽ mất rất nhiều thời gian, nguồn lực. Do vậy cần có sự lựa chọn để đưa ra một tập hợp chiến lược được xem là tối ưu nhất để phát triển và có cân nhắc những lợi hại, được mất mà doanh nghiệp có được từ chiến lược này.

Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) sử dụng các thông tin đầu vào từ các ma trận IFE, EFE, SWOT và chiến lược chính để đánh giá khách quan các chiến lược thay thế tốt nhất, 6 bước để phát triển một ma trận QSPM:

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

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

Bước 3: Liệt kê các phương án chiến lược mà Công ty nên xem xét thực hiện. Tập hợp các chiến lược thành các nhóm riêng.

Bước 4: Xác định số điểm hấp dẫn cho mỗi chiến lược. Chỉ có những chiến lược trong cùng một nhóm mới được so sánh với nhau. Số điểm hấp dẫn được phân như sau: 1=không hấp dẫn, 2=ít hấp dẫn, 3=khá hấp dẫn, 4=rất hấp dẫn.

Bước 5: Tính tổng số điểm hấp dẫn, là kết quả của nhân số điểm phân loại (bước 2) với số điểm hấp dẫn (bước 4).

Bước 6: Tính tổng cộng điểm hấp dẫn cho từng chiến lược. Số điểm càng cao, chiến lược càng hấp dẫn.

[Bảng 1.5: Mẫu ma trận QSPM](#)

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể lựa chọn				
	Phân loại	Chiến	ược 1	Chiến lược 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
<u>Yếu tố 1</u>					
<u>Yếu tố 2</u>					
<u>Yếu tố n</u>					
Các yếu tố bên ngoài					
<u>Yếu tố 1</u>					
<u>Yếu tố 2</u>					
<u>Yếu tố n</u>					

Cộng số điểm hấp dẫn			<u>xx</u>		<u>yy</u>
-----------------------------	--	--	-----------	--	-----------

1.8.1 Các bước để xây dựng ma trận QSPM:

Bước 1: Nghiên cứu đưa vào ma trận QSPM các chiến lược chính và các chiến lược có thể thay thế được hình thành từ ma trận SWOT.

Bước 2: Liệt kê các yếu tố bên trong và bên ngoài trong các ma trận EFE, IFE trong giai đoạn kết hợp của các chiến lược được nghiên cứu.

Bước 3: Lấy ý kiến phân loại cho các yếu tố của bước 2.

Bước 4: Xác định điểm số hấp dẫn (AS) đối với từng yếu tố trong mỗi chiến lược. Trong đó điểm số hấp dẫn được cho từ 1-4; với 1 được xem là không hấp dẫn; 2 là có hấp dẫn đôi chút; 3 là khá hấp dẫn và 4 là rất hấp dẫn.

Bước 5: Tính tổng điểm hấp dẫn (TAS) bằng cách nhân điểm phân loại và điểm hấp dẫn đối với từng yếu tố.

Bước 6: Cộng tổng điểm hấp dẫn và so sánh tổng điểm giữa các chiến lược. Chọn chiến lược có điểm cao nhất làm chiến lược chính và chiến lược còn lại dùng làm chiến lược thay thế.

CHƯƠNG 2.

PHÂN TÍCH CÁC CĂN CỨ, HOẠCH ĐỊNH, CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH VÀ DỊCH VỤ LINH CHI.

2.1. Quá trình hình thành và phát triển công ty

Lịch sử hình thành:

Tên gọi: Công ty TNHH Thương mại và dịch vụ Linh Chi

Trụ sở chính: 300C Hàng Kênh – Đông Hải – Lê Chân – Hải Phòng.

Số ĐT: 0934.664.664 – Email: phukienlinhchi@gmail.com

Website: <https://www.phukienlinhchi.com>

Kinh tế - xã hội nước ta năm 2014 diễn ra trong bối cảnh kinh tế thế giới phục hồi chậm sau suy thoái toàn cầu. Các nền kinh tế lớn phát triển theo hướng đầy nhanh tăng trưởng nhưng có nhiều yếu tố rủi ro trong việc điều chỉnh chính sách tiền tệ. Trong khi đó, nhiều nền kinh tế mới nổi gặp trở ngại từ việc thực hiện chính sách thắt chặt để giảm áp lực tiền tệ. Bên cạnh đó, khu vực đồng EURO bị ảnh hưởng mạnh bởi các biện pháp trừng phạt kinh tế giữa các nước trong khu vực do tình hình chính trị bất ổn tại một số quốc gia, nhất là khu vực châu Âu. Dự báo tăng trưởng năm 2014 và 2015 của hầu hết các nền kinh tế Đông Nam Á cũng được điều chỉnh giảm. Điểm nổi bật trong những tháng cuối năm là giá dầu mỏ trên thị trường thế giới giảm sâu và vẫn đang tiếp tục giảm. Đối với các quốc gia nhập khẩu dầu, giá dầu giảm giúp thúc đẩy tiêu dùng và đầu tư tư nhân cũng như cải thiện cán cân thanh toán. Tuy nhiên, đối với các nước sản xuất dầu, thực trạng thị trường giá dầu mỏ giảm sẽ tác động mạnh đến kinh tế theo chiều hướng thuận lợi và khó khăn đan xen.

Ngày 15/02/2013, Công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi được thành lập với cửa hàng đầu tiên là PHỤ KIỆN LINH CHI tại địa chỉ 300C Hàng Kênh – Đông Hải – Lê Chân – Hải Phòng.

Ngày 06/08/2015 khai trương cửa hàng Phụ Kiện Linh Chi 02, Số 1A Lương Khánh Thiện – P. Lương Khánh Thiện – Ngô Quyền – Hải Phòng.

2.1.1 Công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi

2.1.1.1 Chức năng và nhiệm vụ

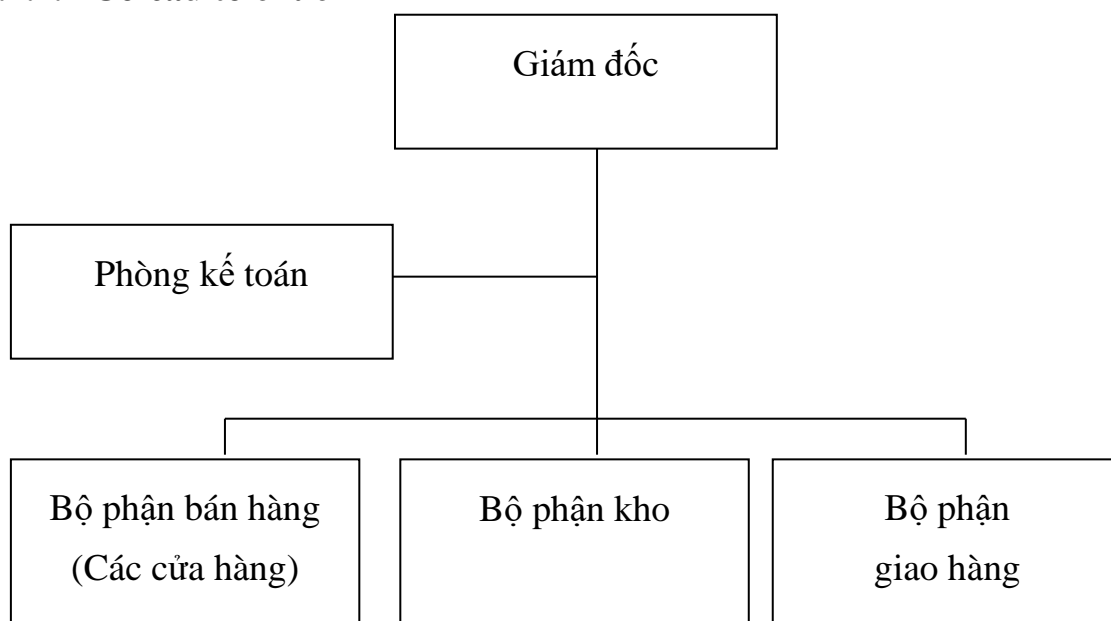
Chức năng:

Công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi là một doanh nghiệp với chức năng chính là: Hệ thống cung cấp, bán buôn, bán lẻ linh phụ kiện công nghệ điện thoại tại thị trường Hải Phòng.

- Nhiệm vụ

+ Kinh doanh đúng ngành nghề đã đăng ký, chịu trách nhiệm trực tiếp trước nhà nước và cấp trên về hoạt động kinh doanh của mình.

2.1.1.2 Cơ cấu tổ chức



Chức năng từng bộ phận:

+ **Giám đốc:** Ông Nguyễn Anh Tuấn, là người đại diện hợp pháp của công ty trước pháp luật và cơ quan nhà nước, chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động kinh doanh của công ty. Ông là người điều hành mọi hoạt động của công ty.

+ **Phòng kế toán:** có chức năng tham mưu, giúp việc cho Giám đốc trong công tác kế toán tài chính của công ty nhằm sử dụng đồng vốn hợp lý, đúng mục đích, đúng chế độ, bảo đảm quá trình kinh doanh của công ty được duy trì liên tục và đạt hiệu quả kinh tế cao.

Nhiệm vụ chính của phòng kế toán là ghi chép tính toán, phản ánh số liệu hiện có về tình hình luân chuyển và sử dụng tài sản, hàng hóa, tiền vốn công ty, tình hình sử dụng các nguồn vốn của đơn vị, phản ánh các chi phí trong quá trình kinh doanh và kết quả hoạt động kinh doanh trong toàn công ty. Kiểm tra tình hình thực hiện kế hoạch kinh doanh, kế hoạch thu chi tài chính, kỹ thuật thu nộp ...

+ **Bộ phận bán hàng:** bao gồm 2 cửa hàng, mỗi cửa hàng có 1 cửa hàng trưởng và 15 nhân viên . Trong đó cửa hàng trưởng là người chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động bán hàng trong cửa hàng của mình, quản lý nhân viên bán hàng, thu chi tiền và nhập xuất kho hàng hóa, giải quyết các phản ánh của khách hàng.

Bộ phận bán hàng có nhiệm vụ chính là thực hiện triển khai bán hàng để đạt doanh thu theo mục tiêu Giám đốc đưa ra.

+ **Bộ phận kho:** thực hiện chức năng quản lý hàng hóa tại kho, phân phối hàng hóa, kiểm soát hoạt động nhập và xuất hàng đúng quy định về tiến độ, chứng từ, số liệu và chất lượng, thống kê và báo cáo lượng hàng tồn định

kỳ, quản lý các quy trình và chứng từ liên quan đến đặt hàng, đổi trả hàng, giữ hàng được thực hiện chính xác.

+ **Bộ phận giao hàng:** tổ chức, thực hiện yêu cầu giao nhận và vận chuyển hàng hóa từ kho đến các cửa hàng, luân chuyển hàng hóa giữa các cửa hàng cũng như giao hàng cho khách hàng. Bộ phận giao hàng phải đảm bảo giao hàng kịp thời, đúng loại và số lượng, đảm bảo chất lượng hàng hóa.

2.1.2 Chiến lược kinh doanh công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi.

2.1.2.1 Khái niệm và vai trò chiến lược kinh doanh

Khái niệm chiến lược kinh doanh

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tổng thể các cam kết và hành động giúp doanh nghiệp giành lợi thế cạnh tranh bằng cách khai thác các năng lực cốt lõi của họ vào những thị trường sản phẩm cụ thể.

Vai trò của chiến lược

Chiến lược kinh doanh cung cấp thông tin giúp đơn vị phân tích và đánh giá sự biến động của các nhân tố chủ yếu bên ngoài cũng như đánh giá được khách quan những điểm mạnh và điểm yếu bên trong doanh nghiệp từ đó giúp đơn vị phát huy được hết khả năng để giành được lợi thế trong kinh doanh.

2.1.2.2 Cách thức tạo dựng lợi thế cạnh tranh

Đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội

Đáp ứng khách hàng vượt trội nghĩa là phải cho khách hàng những gì mà họ muốn, đúng lúc họ muốn với điều kiện là khả năng sinh lợi lâu dài của

công ty không bị tổn thương khi thực hiện điều đó. Có hai điều tiên quyết để đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội:

- Thứ nhất: là tập trung vào các khách hàng của công ty và nhu cầu của họ.
- Thứ hai: tìm cách để thỏa mãn nhu cầu của họ tốt hơn.

Đạt được sự cải tiến vượt trội

Để đạt được sự vượt trội về cải tiến, các công ty phải tạo ra các kỹ năng nghiên cứu cơ bản và ứng dụng; thiết kế hợp lý quá trình quản trị phát triển; và đạt được sự kết hợp chặt chẽ các chức năng khác nhau của công ty, chủ yếu thông qua việc áp dụng các nhóm phát triển sản phẩm liên chức năng và quá trình phát triển song song một phần.

2.1.2.3 Các loại chiến lược kinh doanh

Chiến lược dẫn đạo chi phí

Chiến lược nhằm tạo ra sự vượt trội hơn đối thủ bằng cách tạo ra sản phẩm có chi phí thấp nhất.

Chiến lược khác biệt hóa

Chiến lược đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua việc tạo ra sản phẩm độc đáo, được khách hàng đánh giá cao, thỏa mãn nhu cầu khách hàng bằng cách mà các đối thủ cạnh tranh không thể so sánh được.

Chiến lược tập trung

Tập trung đáp ứng nhu cầu cho một phân khúc thị trường, được xác định thông qua yếu tố độc đáo, nổi trội về tính chất, đặc điểm của sản phẩm hoặc yêu cầu, sở thích các nhóm khách hàng nhất định.

2.1.3 Phân tích tình hình hoạt động của công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi.

- Tình hình phát triển doanh thu

Chỉ Tiêu	Năm 2014	Năm 2015	Mức chênh lệch	
	Gía Trị	Gía Trị	Mức tăng /giảm	Tỷ lệ (%)
Doanh thu về bán hàng và CCDV	8.200.020.658	9.244.996.170	1.044.975.512	24,88
Doanh thu thuần	8.200.020.658	9.244.996.170	1.044.975.512	24,88
Doanh thu hoạt động tài chính	1.586.823	10.320.846	8.734.023	550,41
Chi phí bán hàng	63.687.520	71.531.609	7.844.089	33,11
Chi phí quản lý doanh nghiệp	55.615.014	68.686.776	3.071.762	19,67
Tổng lợi nhuận trước thuế	744.067.241	711.957.938	(32.109.303)	(4,51)
Chi phí thuế TNDN hiện hành	59.636.491	78.594.328	18.957.837	45,62
Lợi nhuận sau thuế TNDN	652.109.518	627.614.036	(24.495.482)	(9,72)

Nhận xét:

- Công ty không có các khoản giảm trừ doanh thu, đây là một ưu điểm của công ty.

- Qua báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty qua hai năm, ta thấy công ty đã hoạt động có hiệu quả và mang lại lợi nhuận cao. năm 2014 chi phí thuế TNDN phải nộp của công ty là 19.636.491 đồng.

Trong khi đó, năm 2015 chi phí thuế TNDN phải nộp là 28.594.328 đồng, tăng 8.957.837 với tỷ lệ 45,62% so với năm 2014, điều này đã làm lợi nhuận sau thuế qua hai năm của công ty giảm 24.495.482 đồng tương đương 9,72%.

- Lợi nhuận của công ty năm 2015 là 711.957.938 đồng, trong năm 2014 là 744.067.241 đồng, như vậy trong năm 2015 lợi nhuận của công ty đã giảm 32.109.303 đồng, tương đương (4,51%). Như vậy, mặc dù doanh thu tăng đáng kể với 24,88% nhưng lợi nhuận trước thuế của công ty lại giảm, nguyên nhân là do trong năm 2014, giá vốn hàng bán của công ty đã tăng rất nhiều so với tốc độ tăng doanh thu, công ty cần quản lý tốt các chi phí phát sinh để lợi nhuận có thể tăng tương ứng với doanh thu.

- Nhìn chung công tác quản lý chi phí của công ty tương đối có hiệu quả, tuy nhiên do giá cả hầu hết các mặt hàng của nền kinh tế qua hai năm đều tăng do lạm phát nên các khoản chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp của công ty tăng khá nhiều.

Nhìn chung mặc dù nền kinh tế cả nước có biến động qua hai năm nhưng hoạt động kinh doanh của công ty vẫn tương đối ổn định, lợi nhuận trước thuế của công ty có giảm nhưng không nhiều cho thấy sự nỗ lực của các nhà quản lý và các nhân viên trong toàn công ty, công ty cần phát huy mạnh hơn nữa trong năm tới.

2.2. Phân tích môi trường kinh doanh của Công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi

2.2.1. Phân tích môi trường bên ngoài

2.2.2 Điều kiện kinh tế

Tình hình kinh tế hiện nay biến động khó lường, do quá trình toàn cầu hóa xảy ra mạnh mẽ nên nền kinh tế giữa các nước ràng buộc với nhau là điều

không thể tránh khỏi. Việc một quốc gia lớn gặp khó khăn sẽ gây ảnh hưởng không chỉ trong quốc gia đó mà còn ảnh hưởng đối với các quốc gia khác.

Biến động về tỷ giá của đồng Việt Nam so với các đồng tiền mạnh cũng có ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty khi khoảng 30% nguyên liệu đầu vào của Công ty được nhập khẩu từ các nước bên ngoài. Do đó rủi ro mất giá đồng Việt Nam sẽ có ảnh hưởng trực tiếp đến giá thành sản xuất của Công ty.

Bên cạnh đó, diễn biến phức tạp của lạm phát, lãi suất có thể ảnh hưởng đến khả năng tiếp cận nguồn vốn vay, đồng thời tác động đến giá cả nguyên vật liệu và chi phí sản xuất của Công ty, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

Sau khi trải qua giai đoạn suy thoái kinh tế hiện nay nền kinh tế nước ta vẫn đang trong giai đoạn hồi phục. Tốc độ tăng trưởng tổng sản phẩm trong nước (GDP) 6 tháng đầu năm 2015 ước tính tăng 6.28% so với cùng kỳ năm 2014. Cùng với tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, cơ cấu các ngành kinh tế cũng có bước chuyển dịch theo hướng tích cực giảm dần giá trị nông lâm thủy sản, tăng dần giá trị công nghiệp và dịch vụ. *Nguồn: Tổng cục thống kê (<http://www.gso.gov.vn>)*

Việt nam trở thành thành viên chính thức của WTO thì nền kinh tế Việt Nam cũng có nhiều khởi sắc và phát triển không ngừng, kim ngạch xuất khẩu đạt trên 20%.và dòng đầu tư sẽ lấy lại đà trước đó. Chính sách giảm thâm hụt ngân sách và tiền tệ thắt chặt sẽ được sử dụng để tránh thâm hụt thương mại lớn bong bóng tài sản và lạm phát. Sự hồi phục kinh tế của thế giới và của Việt Nam sẽ tạo điều kiện thuận lợi và làm giải tỏa sức ép tâm lý cho các nhà

sản xuất trong nước. Xét cho cùng, tốc độ phát triển của nền kinh tế có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất và nhu cầu tiêu dùng trong nước.

Cùng với xu hướng chung của cả nước, kinh tế TP Hải Phòng cũng đạt rất nhiều kết quả khả quan. Song song đó Hải Phòng đang tập trung phát triển cơ sở hạ tầng, nhằm thu hút và tập trung đội ngũ nhân lực trình độ chất xám của cả

nước, tạo môi trường đầu tư thuận lợi thu hút đầu tư trong nước cũng như từ nước ngoài.

2.2.3 Điều kiện chính trị - Pháp luật

Việt Nam là quốc gia có tình hình chính trị ổn định, đây là yếu tố quan trọng tạo niềm tin cho doanh nghiệp. Thái độ yên tâm cho đầu tư phát triển về mọi mặt cơ sở vật chất cũng như đầu tư phát triển yếu tố con người của chính doanh nghiệp mình.

Công tác cải cách hành chính diễn ra có hiệu quả và được nhiều nhà đầu tư trong và ngoài nước ủng hộ. Các thủ tục về hải quan, thu thuế, thanh tra công ty đã được chú trọng và giảm bớt những nặng nề về thủ tục hành chính. Công tác phòng chống tham nhũng cũng được đẩy mạnh. Nghiên cứu các ảnh hưởng và tác động của yếu tố chính phủ và chính trị sẽ giúp công ty nhận ra được hành lang pháp lý và giới hạn cho phép với quyền tự chủ trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

Nhà nước vẫn đang có nhiều chính sách khuyến khích các doanh nghiệp hoạt động phát triển kinh doanh xuất nhập khẩu, giao dịch với nước ngoài, điều này thể hiện thông qua luật thuế xuất nhập khẩu, thuế GTGT...Doanh nghiệp sẽ có điều kiện tích lũy vốn, tăng cường tái đầu tư sản

xuất, mở rộng quy mô, đào tạo đội ngũ nguồn nhân lực của chính doanh nghiệp nhằm tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường hiện nay.

Song song đó do đặc thù của ngành, hoạt động của Công ty cũng phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy định của luật bảo vệ tài nguyên và môi trường. Những thay đổi các quy định liên quan đến hoạt động bảo vệ tài nguyên môi trường (nếu có) sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất của Công ty.

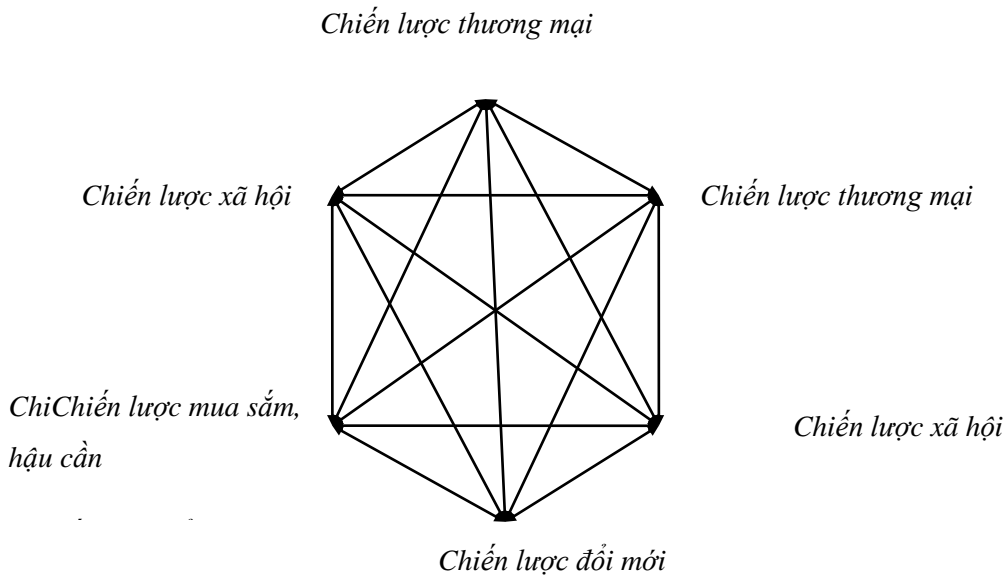
2.2.4 Các nhân tố kỹ thuật – công nghệ

Trong thời đại hiện nay bất kì ngành công nghiệp hay công ty nào cũng phải trang bị cho mình những thiết bị công nghệ hiện đại, để thúc đẩy quá trình sản xuất

cải tiến chất lượng sản phẩm, qua đó nâng cao khả năng cạnh tranh cho từng chủng loại sản phẩm của Công ty mình.

Nhà nước cũng luôn khuyến khích các doanh nghiệp sử dụng công nghệ hiện đại bằng chính sách thuế ưu đãi.

Với xu thế công nghệ ngày càng phát triển, công ty luôn cần phải đào tạo cho mình đội ngũ lao động có năng lực để có thể đáp ứng kịp thời theo dòng phát triển của khoa học công nghệ.



Năm 2013, với việc Trung ương tổng kết 10 năm thực hiện Nghị quyết 32 của Bộ Chính trị “về xây dựng và phát triển Hải Phòng trong thời kỳ CNH-HĐH”, đồng thời ban hành Kết luận 72 đã tạo bản lề mở ra một trang mới cho kinh tế Hải Phòng. Từ nền tảng này, hướng đột phá của thành phố có lẽ được thể hiện chính ở hai năm cuối nhiệm kỳ, giai đoạn liên tiếp được chọn thực hiện chủ đề hành động “Phục hồi kinh tế – Đổi mới mô hình tăng trưởng”. Trong đó, phát huy rõ nét hơn vai trò của Hải Phòng “là cực tăng trưởng của vùng kinh tế trọng điểm phía Bắc, là trung tâm công nghiệp, thương mại, dịch vụ lớn và trọng điểm kinh tế biển của miền Bắc và cả nước” như yêu cầu của NQ32.

Trong dự thảo báo cáo chính trị, những con số tổng hợp kết quả của nhiệm kỳ 2010-2015 thực sự ấn tượng. Tăng trưởng GDP ước bình quân 8,67%/năm, trong đó năm 2015 ước gấp 1,52 lần năm 2010, riêng GDP bình quân đầu người ước đạt 2.857 USD/người, gấp 1,8 lần so với năm 2010. Tỷ trọng GDP Hải Phòng trong GDP cả nước từ 2,7% năm 2010 ước tăng lên 3,5% năm 2015; quy mô thu ngân sách nhà nước tăng gấp 1,8 lần so với giai

đoạn 2006-2010; dịch vụ phát triển nhanh, chiếm tỷ trọng lớn nhất trong cơ cấu GDP, ước tăng bình quân 10,15%/năm, thể hiện tích cực quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế; số lượt khách du lịch ước tăng bình quân 9,46%/năm, lợi thế du lịch biển được khai thác hiệu quả.

2.2.5 Phân tích môi trường ngành

2.2.5.1. Áp lực đối thủ cạnh tranh hiện tại.

- Sự bùng nổ thiết bị di động tại thị trường Hải Phòng trong 3 năm qua kéo theo sự bùng nổ của các hệ thống bán lẻ phụ kiện di động không chỉ của các tập đoàn, doanh nghiệp lớn, mà bản thân các doanh nghiệp quy mô nhỏ hay các hộ kinh doanh cá thể nhỏ và lẻ cũng phát triển theo.

- Năm 2013 khi mới thành lập công ty, kinh doanh mảng thiết bị công nghệ di động thì Hải Phòng chỉ có 05 doanh nghiệp trực tiếp cạnh tranh với nhau bao gồm: Công ty TNHH Trần Anh, Công ty di động Dung Ngọc, Công ty Cổ Phần điện tử Hồ Sen và Công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi.

Nhưng đến nay, năm 2016: Rất nhiều các công ty, cửa hàng, hộ kinh doanh cá thể đã ra đời. Góp phần cạnh tranh trực tiếp đến các công ty trên, tạo ra sự phân khúc về khách hàng và vị trí địa lý và khu vực rất mạnh mẽ, ngoài ra năm 2014-2016 chứng kiến sự phát triển ồ ạt của các ông lớn ngành công nghệ tại Hải Phòng: Thế giới di động, Media Mart, Trần Anh, Hệ thống FPT, Viettel Store...

2.2.5.2 Áp lực nhà cung cấp

+ *Các nhà cung cấp thiết bị nước ngoài:* Giá trị các thiết bị do các nhà cung cấp thường chiếm 40% -50% giá trị của sản phẩm nên ảnh hưởng khá lớn đến giá thành sản phẩm. Tuy nhiên, nhờ có quan hệ khá tốt với nhiều các

nhà cung cấp nên công ty đã nhận được từ sự hỗ trợ về kỹ thuật kịp thời và chính sách giá ổn định với mức giá rất cạnh tranh. Áp lực tăng giá của các nhà cung cấp rất ít.

+ *Các nhà cung cấp trong nước*: Các nhà cung cấp trong nước được Công ty ký kết hợp đồng cung cấp dài hạn thường xuyên nên cung cấp cho công ty được những vật tư, dịch vụ chất lượng đảm bảo với giá cả khá ổn định.

2.2.5.3 Áp lực khách hàng

+ Khách hàng tổ chức: Chiếm 30% doanh thu trong công ty. Áp lực lớn nhất của nhóm khách hàng là: Chính sách tín dụng, độ tin cậy về chất lượng và số lượng hàng hoá, giao hàng đúng hạn, giá chào hàng thấp.

+ Khách hàng tiêu dùng: Chiếm 70% doanh thu trong công ty. Áp lực lớn nhất của nhóm khách hàng là: Độ tin cậy về chất lượng, thương hiệu, giá cả, thái độ phục vụ.

2.2.5.4 Áp lực hàng thay thế

Do mặt hàng công nghệ là mặt hàng luôn thay đổi, công nghệ ngày càng phát triển cao hơn trong thời gian ngắn. Nên các mặt hàng luôn phải đi theo sát thời đại, nắm bắt được xu thế của môi trường hiện tại để kinh doanh.

2.2.5.5 Áp lực của đối thủ tiềm ẩn

Các doanh nghiệp mới và hộ kinh doanh tự phát mới thành lập rất nhiều tại thị trường hiện nay, kéo theo sự cạnh tranh diễn ra gay gắt và giá cả ngày giảm. Ảnh hưởng rất nhiều đến tình hình doanh thu của doanh nghiệp hiện nay. Do đó chính sách doanh nghiệp luôn phải bám sát theo thị trường.

Bảng 2.1:Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Nền kinh tế mở cửa hội nhập quốc tế	0,10	3	0,30
2	Môi trường chính trị Việt Nam ổn định thuận lợi phát triển kinh tế lâu dài	0,10	3	0,30
3	Cải cách thuế	0,10	3	0,30
4	Tiềm năng của thị trường lớn	0,15	2	0,30
5	Chi phí thuê mặt bằng	0,05	3	0,15
6	Chi phí nhân công, bảo hiểm	0,05	2	0,10
7	Yêu cầu của khách hàng ngày càng cao	0,05	2	0,15
8	Sản phẩm ngày càng đa dạng, chuyên biệt	0,05	2	0,05
9	Hàng tồn do sự phát triển của ngành công nghệ nhanh và mạnh mẽ	0,10	3	0,30
10	Áp lực cạnh tranh cao từ đối thủ mạnh và đối thủ mới	0,05	2	0,10
11	Nguồn lao động có trình độ chuyên môn cao	0,10	4	0,4
12	Tốc độ tăng trưởng kinh tế của TP Hải Phòng	0,10	3	0,30
Tổng		1,00		2,85

Nhân xét: Với số điểm quan trọng từ các yếu tố bên ngoài là 2,85(so với mức chuẩn trung bình là 2,50) cho thấy khả năng phản ứng của Linh Chi có phần hơn mức trung bình và đã vận dụng được các cơ hội cũng như các đe dọa từ môi trường bên ngoài tương đối tốt. Bên cạnh đó các yếu tố như: Nền kinh tế mở cửa hội nhập quốc tế; Các chính sách ưu đãi của chính phủ cho công tác đào tạo trong doanh nghiệp; Nguồn lao động có trình độ chuyên môn cao; Tốc độ tăng trưởng kinh tế nhanh.. là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự thành công của vấn đề xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi.

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

Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong này giúp các nhà quản trị chiến lược trong doanh nghiệp tóm tắt và đánh giá được các điểm mạnh, điểm yếu quan trọng của từng bộ phận chức năng cũng như cung cấp cơ sở để đánh giá các mối quan hệ

giữa các bộ phận trong nội bộ doanh nghiệp ảnh hưởng đến vấn đề xây dựng chiến lược đào tạo nguồn nhân lực.

Bảng 2.2: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE

STT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Uy tín của doanh nghiệp	0.10	4	0.40
2	Thị trường mục tiêu rộng	0.10	3	0.30
3	Lợi thế vị trí và địa điểm kinh doanh	0.05	2	0.10
4	Khả năng tài chính và vốn lớn	0.15	4	0.60
5	Cơ cấu tổ chức tốt	0.05	2	0.10
6	Đội ngũ cán bộ chất lượng	0.06	3	0.18
7	Hoạt động marketing chưa cao	0.15	2	0.30
8	Chất lượng cơ sở hạ tầng tốt	0.10	3	0.30
9	Hệ thống thông tin còn yếu	0.05	3	0.30
10	Chi phí đào tạo nhân lực	0.05	2	0.10
11	Phương pháp đào tạo nhân lực	0.1	2	0.20
12	Sản phẩm có chất lượng cao	0.05	2	0.10
Tổng cộng:		1.00		2.98

Nhận xét: Với số điểm quan trọng là 2,98 cho thấy sức mạnh nội bộ của doanh nghiệp tương đối tốt, tuy nhiên còn chưa mạnh, hoặc doanh nghiệp chưa khai thác tốt các nguồn lực sẵn có của mình như: Tài chính ; Vị trí địa lý thuận lợi; Chi phí cho hoạt động đào tạo nguồn nhân lực; Hệ thống thông tin hiệu quả; Chất lượng cơ sở hạ tầng .. .Vì vậy bên cạnh việc phát huy các mặt mạnh của mình cần có những hướng khắc phục các mặt chưa tốt có ảnh hưởng quan trọng đến vấn đề đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp mình.

2.3. Phân tích và đánh giá chiến lược công ty.

- Trải qua hơn 2 năm xây dựng và phát triển công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi, mặc dù cũng đạt được một số thành tích và hiệu quả kinh doanh đáng khích lệ, tạo điều kiện được việc làm, thu nhập ổn định cuộc sống cho các cán bộ công nhân viên công ty. **Nhưng với so với tốc độ phát triển của các doanh nghiệp cùng ngành và phát triển của cả nền kinh tế thành phố thì công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi vẫn chưa thể phát triển tương xứng với tốc độ đó, quy mô của công ty vẫn đánh giá ở mức nhỏ, ban lãnh đạo đánh giá nếu trong thời gian tới mà không thay đổi lại chiến lược thì công ty sẽ ngày càng khó cạnh tranh với thị trường hiện nay.**

Qua tình hình phân tích từ các căn cứ ở trên đã chỉ ra rõ các vấn đề mà công ty đang gặp phải đó là chưa biết phát huy hết các tiềm năng sẵn có của công ty: Tài chính, nhân sự, đào tạo, vị trí địa lý, hệ thống thông tin.. vì vậy Ban lãnh đạo đã đưa ra các nhiệm vụ trong thời gian tới để tìm cách khắc phục và phát huy các tiềm năng của công ty

Thứ nhất: Phải tìm hiểu ra các nguyên nhân, vấn đề mấu chốt mà công ty đang gặp phải làm sao phải phát triển triển được thành 01 doanh nghiệp hiện đại đang áp dụng trong quản lý hiện nay

Thứ hai: Chưa biết vận dụng được một cách sáng tạo và chưa đưa ra được các giải pháp độc đáo cho doanh nghiệp

Thứ ba: Áp dụng triệt để những cơ sở khoa học vào quá trình hoạt động và phát triển của công ty, các cơ sở khoa học bao gồm: Phân tích SWOT, PCG, QSPM trong đó:

Phân tích SWOT:

Ý nghĩa:

Phân tích SWOT là việc đánh giá một cách chủ quan các dữ liệu được sắp xếp theo định dạng SWOT dưới một trật tự lô gíc dễ hiểu, dễ trình bày, dễ thảo luận và đưa ra quyết định, có thể được sử dụng trong mọi quá trình ra quyết định. Các mẫu SWOT cho phép kích thích suy nghĩ hơn là dựa trên các phản ứng theo thói quen hoặc theo bản năng. Mẫu phân tích SWOT được trình bày dưới dạng một ma trận 2 hàng 2 cột, chia làm 4 phần: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats. Lưu ý rằng cần xác định rõ ràng chủ đề phân tích bởi SWOT đánh giá triển vọng của một vấn đề hay một chủ thể nào đó, chẳng hạn một:

- Công ty (vị thế trên thị trường, độ tin cậy...),
- Sản phẩm hay nhãn hiệu
- Đề xuất hay ý tưởng kinh doanh
- Phương pháp
- Lựa chọn chiến lược (thâm nhập thị trường mới hay đưa ra một sản phẩm mới...)
- Cơ hội sát nhập hay mua lại
- Đối tác tiềm năng
- Khả năng thay đổi nhà cung cấp
- Thuê ngoài hay gia công (outsourcing) một dịch vụ, một hoạt động hay một nguồn lực

- Cơ hội đầu tư.

Phân tích BCG (Ma trận phát triển – tham gia thị trường):

Ý nghĩa:

Trong ma trận BCG trục tung chỉ tỉ lệ tăng trưởng của thị trường đối với ngành hoặc sản phẩm kinh doanh. Các SBU nào có tỉ lệ tăng trưởng thị trường trên 10% được xem là cao, dưới 10% là thấp. Trục hoành chỉ thị phần tương đối của SBU so với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất. Ở các vị trí 0,1X, 1X, 10X thị phần của SBU bằng 10%, bằng và gấp 10 lần đối thủ mạnh nhất. Cách biểu hiện thị phần tương đối như trên cho chúng ta thấy ngay vị thế của các ngành kinh doanh hoặc sản phẩm kinh doanh (SBU) của doanh nghiệp so với đối thủ mạnh nhất.

Mỗi SBU được tượng trưng bằng một vòng tròn mà kích thước của nó thể hiện tầm cỡ hoạt động của mỗi SBU. Vị trí của vòng tròn chỉ ra suất tăng trưởng về thị trường và phần tham gia thị trường của nó.

Ma trận phát triển – tham gia thị trường được chia làm 4 ô chữ nhật, mỗi ô thể hiện một vị thế khác nhau của các SBU.

- Dấu hỏi (Question Marks)

Ô này chỉ hoạt động kinh doanh của công ty ở trong một thị trường có mức tăng trưởng cao nhưng lại có phần tham gia thị trường thấp. Phần lớn các hoạt động kinh doanh bắt đầu từ ô Dấu hỏi khi công ty thử đi vào một thị trường có mức tăng trưởng cao nhưng ở đó đã có người dẫn đầu rồi. Hoạt động của các SBU dấu hỏi đòi hỏi rất nhiều tiền vốn vì công ty phải thêm vào các nhà máy, trang bị và nhân sự để đáp ứng với sự tăng trưởng nhanh của thị trường.

Công ty phải suy nghĩ dẫn đo trong việc liệu có nên tiếp tục đổ tiền vào hoạt động kinh doanh này không?

- Ngôi sao (Stars)

Nếu hoạt động ở ô Dấu hỏi thành công, SBU sẽ thành một Ngôi sao, là người dẫn đầu trong một thị trường có độ tăng trưởng cao. Công ty phải dùng một nguồn vốn đáng kể để SBU này đứng vững ở thị trường có mức tăng trưởng cao và chống lại sự cạnh tranh của các đối thủ. Các SBU Ngôi sao thường có khả năng sinh lợi và sẽ trở thành SBU Con bò sinh lợi trong tương lai.

- Con bò sinh lợi (Cash cows)

Khi suất tăng trưởng của thị trường hàng năm giảm xuống dưới 10% thì SBU Ngôi sao trở thành Con bò sinh lợi nếu nó vẫn còn có phần tham gia thị trường tương đối lớn. Một Cash cow sản sinh ra rất nhiều tiền của mà không cần doanh nghiệp phải cung cấp nhiều nguồn lực tài chính cho nó vì suất tăng trưởng của thị trường đã giảm xuống. Trong trường hợp các Cash cow bắt đầu mất dần đi phần tham gia thị trường tương đối của nó, doanh nghiệp cần phải cung cấp đủ tiền cho SBU này để duy trì vị trí dẫn đầu của nó về phần tham gia thị trường. Nếu không, các Cash cow có thể trở thành một Con chó (Dog).

-Con chó (Dogs)

Là các SBU có phần phân chia thị trường yếu (thấp) ở trong một thị trường có suất tăng trưởng chậm. Nói chung, các SBU này sinh ra lợi nhuận rất thấp hoặc bị lỗ không lớn. Doanh nghiệp cần xem xét việc có nên duy trì những đơn vị kinh doanh này không. Các Dogs tiêu xài tiền nong và sức lực, thời gian để quản lý nó nhiều hơn sự xứng đáng của nó.

Nhiệm vụ tiếp theo là xác định mục tiêu, chiến lược và ngân sách để giao phó cho các SBU. Có bốn chiến lược để lựa chọn đó là:

(a) **Xây dựng (Build):** là mục tiêu nhằm tăng phần tham gia thị trường cho SBU. Nó thích hợp với các SBU ở ô Dấu hỏi, phần phân chia thị trường của chúng phải tăng lên nếu chúng muốn trở thành các Ngôi sao.

(b) **Duy trì (Hold):** là mục tiêu nhằm giữ gìn phần tham gia thị trường của các SBU. Mục tiêu này thích hợp cho các SBU mạnh ở ô Cash cow nếu chúng muốn tiếp tục sinh ra tiền cho doanh nghiệp.

(c) **Gặt hái ngay (Harvest):** mục tiêu này nhằm tăng cường lượng tiền mặt ngắn hạn của các SBU bất chấp các hậu quả, tác động lâu dài. Chiến lược này thích hợp với các SBU yếu ở ô Cash cow có tương lai mờ nhạt. Mục tiêu này cũng có thể áp dụng với các SBU ở ô Dấu hỏi và các con chó.

(d) **Loại bỏ (Divest):** Đây là mục tiêu nhằm bán đi hoặc thanh lý loại bỏ các hoạt động kinh doanh vì nguồn lực sẽ được sử dụng tốt hơn ở nơi khác. Nó thích hợp với các SBU ở ô con chó hoặc dấu hỏi đang hoạt động như một vật cản đối với lợi ích của doanh nghiệp.

Theo thời gian, các SBU thay đổi vị trí của mình trong ma trận tăng trưởng và tham gia thị trường. Chúng bắt đầu ở ô Dấu hỏi, trở thành Stars rồi Cash cow và cuối cùng là Dog ở giai đoạn cuối chu kỳ sống của mình. Doanh nghiệp cần phải xem xét không chỉ vị trí hiện tại của các SBU trong ma trận mà phải quan sát vị trí chuyển động của nó trong một bức tranh động. Nếu con đường đi qua của SBU không làm hài lòng, thì doanh nghiệp đòi hỏi người quản lý phải tìm chiến lược mới và một đường đi phát triển khả dĩ làm hài lòng các quản trị viên cấp cao của doanh nghiệp. Ma trận tăng trưởng và phân chia thị

trường trở thành một mạng lưới hoạch định cho các nhà hoạch định chiến lược trong ban lãnh đạo doanh nghiệp.

Phân tích QSPM (Ma trận hoạch định chiến lược có thể hoạch định):

Sau khi sử dụng ma trận SWOT để xây dựng ra các chiến lược phù hợp, các nhà quản trị sẽ liệt kê ra được một danh sách các chiến lược khả thi mà công ty có thể thực hiện trong thời gian sắp tới. Trong giai đoạn này, một công cụ có thể dùng để lựa chọn chiến lược đó là *ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM)*.

Ma trận QSPM sử dụng các dữ liệu đầu vào từ những phân tích ở các bước hình thành ma trận IFE và EFE để giúp các chiến lược gia quyết định khách quan chiến lược nào trong số các chiến lược có khả năng thay thế là chiến lược hấp dẫn nhất và xứng đáng để doanh nghiệp theo đuổi nhằm thực hiện thành công các mục tiêu của mình.

CHƯƠNG 3.

HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH VÀ DỊCH VỤ LINH CHI ĐẾN NĂM 2020

3.1 Sứ mạng và mục tiêu phát triển của Công Ty

Sứ mạng của Công Ty

Sứ mạng xây dựng chiến lược kinh doanh là vô cùng quan trọng. Vì xây dựng được hướng đi tốt thì quyết định rất lớn đến sự thành bại cũng như sự cạnh tranh của doanh nghiệp. Do đó công tác xây dựng chiến lược đang là vấn đề được quan tâm hàng đầu tại các doanh nghiệp. Công ty cũng không phải là ngoại lệ và sứ mạng của công ty là:

Công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi xây dựng chiến lược kinh doanh là cơ sở tiền đề vững chắc cho sự phát triển sau này của công ty.

Sự tồn tại của góp phần giải quyết công ăn việc làm cho người lao động. Giúp họ có cuộc sống ổn định và nâng cao chất lượng cuộc sống .

Mục tiêu của Công ty

Xã hội ngày càng phát triển đi lên, thông thường sự phát triển sau cao hơn giai đoạn trước cả về quy mô và cách thức quản lý. Nhu cầu mở rộng giao lưu và hợp tác làm ăn ngày càng được mở rộng. Vì vậy mà việc lựa chọn một chiến lược kinh doanh phù hợp là rất quan trọng ảnh hưởng rất lớn tới sự phát triển của một công ty.

Mục tiêu dài hạn

Với những sản phẩm chất lượng đáp ứng được nhu cầu khách hàng, công ty sẽ mở rộng được thị trường và thị phần, thu hút được lượng khách hàng lớn.

Mục tiêu đến năm 2020

Từ tình hình kinh doanh năm 2014 và yêu cầu phát triển trong giai đoạn tới, BGD đề ra những nhiệm vụ chủ yếu sau :

Đội ngũ nhân lực có trình độ, kỹ năng quản lý, giao tiếp và tư vấn tốt.

Nâng cao năng lực cho các bộ phận phòng ban, văn phòng cũng như trình độ chuyên môn đủ sức tạo ra những thế mạnh và đặc thù riêng đủ sức cạnh tranh lâu dài trên thị trường.

Doanh thu phát triển tăng từ 15 - 20% mỗi năm, mục tiêu đến năm 2020 mức doanh thu bán hàng đạt 16 tỷ.

Xây dựng thành thương hiệu mạnh và chiếm tỷ trọng 25% trong lĩnh vực trên thị trường.

3.2 Hoạch định chiến lược cho công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi

3.2.1 Ma trận SWOT

Bảng 3.1: Ma trận SWOT

<p>Ma trận SWOT</p>	<p>Cơ hội O</p> <p>Tình hình chính trị ổn định, hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh.</p> <p>Tăng trưởng kinh tế ổn định, kinh tế địa phương tăng trưởng cao.</p> <p>Suy thoái kinh tế ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh.</p> <p>Các chính sách</p>	<p>Nguy cơ T</p> <p>Thách thức từ các đối thủ cạnh tranh</p> <p>Tốc độ tăng trưởng nền kinh tế có dấu hiệu suy giảm.</p> <p>Yêu cầu của khách hàng ngày càng cao.</p> <p>Xu hướng tự động hóa của hệ thống CN cần có nguồn nhân lực lành nghề.</p> <p>Tỷ lệ lạm phát, biến động tỷ giá ảnh hưởng đến sản xuất</p>
<p>Điểm mạnh S</p> <p>Quy mô năng lực sản xuất kinh doanh.</p> <p>Với đội ngũ cán bộ quản lý có trình độ cao, giàu kinh nghiệm, nhiệt tình. Thị phần của doanh nghiệp.</p> <p>Lợi thế vị trí và địa điểm kinh doanh. Uy tín của</p>	<p>Kết hợp S-O:</p> <p>Dùng điểm mạnh để nắm bắt các cơ hội.</p> <p>$S_{1\ 34\ 5\ 6} + O_i\ 245\ 6$ ^ Chiến lược mở rộng thị trường trong nước.</p> <p>(SO_i)</p> <p>$S_{1\ 2\ 5\ 6\ 7} + O_{13\ 6}$ ^ Chiến lược ổn định thị trường, ổn định</p>	<p>Kết hợp S - T: Dùng điểm mạnh để khắc phục các nguy cơ.</p> <p>$S_{1.2.3.7} + T_{2.3}$ ^</p> <p>Chiến lược xây dựng thương hiệu. (ST1)</p> <p>$S_{14567} + T_{145}$ ^</p> <p>Chiến lược mở rộng thị phần kinh doanh. (ST2)</p>

Điểm yếu	Kết hợp W - O:	Kết hợp W - T:
W	Tân dụng cơ hội	Khắc phục điểm
Năng lực	để khắc phục	yếu, hạn chế các
quản lý	những điểm yếu.	nguy cơ.
doanh	W1 4,5 + O1 2 3	W1 2 4 5 + T1 2 3
nghiệp.	6 ^ Chiến lược	5 * Chiến lược thu
Hiệu quả	xây dựng hoàn	hẹp sản xuất
của hệ	thiện bộ máy tổ	W14 5 + T2,4 ^
thống	chức, đào tạo	Chiến lược ổn
thông tin	nguồn nhân lực.	định tài chính.
và	(WO1)	(WT2)
marketing	W2 3 + O46 ^	
của DN	Chiến lược tăng	
chưa cao.	cường đầu tư	
Khả năng	nghiên cứu, khác	
nghiên cứu	biệt hóa sản	
và phát	phẩm. (WO2)	
triển chưa		
sâu.		
Văn hóa		
doanh		
nghiệp.		
Tồn kho		
hợp lý.		

Từ kết quả ma trận ta có 4 nhóm chiến lược chính và 8 chiến lược bộ phận để công ty có thể lựa chọn thực hiện. Đó là:

Nhóm chiến lược S-O (nhóm chiến lược dung điểm mạnh nắm bắt cơ hội)

SO₁: Chiến lược mở rộng thị trường trong và ngoài nước.

SO₂: Chiến lược ổn định thị trường, ổn định nguồn nguyên liệu.

Nhóm chiến lược S-T (Dùng điểm mạnh khắc phục các nguy cơ)

ST₁: Chiến lược xây dựng thương hiệu.

ST₂: Chiến lược mở rộng thị trường xuất khẩu.

Nhóm chiến lược W-O (Tận dụng cơ hội để khắc phục các điểm yếu)

WO₁: Chiến lược xây dựng hoàn thiện bộ máy tổ chức, đào tạo nguồn nhân lực

WO₂: Chiến lược tăng cường đầu tư nghiên cứu, khác biệt hóa sản phẩm.

Nhóm chiến lược W-T (Khắc phục những điểm yếu, hạn chế những nguy cơ)

WT₁: Chiến lược thu hẹp sản xuất.

WT₂: Chiến lược ổn định tài chính.

Đến đây vấn đề đặt ra, các chiến lược này không thể tồn tại một cách độc lập mà tùy theo mức độ, chúng có mối quan hệ tác động qua lại lẫn nhau. Nếu công ty thực hiện một trong số các chiến lược nêu trên thì không thể đạt mục tiêu đề ra. Mặt khác, do tính kinh tế và nguồn lực có hạn nên công ty cũng không thể thực hiện cùng lúc tất cả các chiến lược đề ra. Để giải quyết vấn đề này trong phạm vi luận văn tác giả sử dụng công cụ ma trận hoạch

định có khả năng định lược QSPM thông qua việc lấy ý kiến chuyên gia nhằm lựa chọn các chiến lược chính thích hợp với tình hình thực tế của công ty.

3.2.2. Ma trận QSPM

Bảng 3.2 : Ma trận QSPM cho nhóm S-O

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	SO _i		SO ₂	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
1. Quy mô năng lực sản xuất kinh doanh	3	4	12	3	9
2. Thị phần của doanh nghiệp	3	3	9	3	9
3. Năng lực Marketing và bán hàng	3	3	9	3	9
4. Lợi thế vị trí và địa điểm kinh doanh	3	4	12	3	9
5. Chất lượng sản phẩm	4	4	16	3	12
6. Mẫu mã sản phẩm đa dạng	3	3	9	3	9
7. Giá bán sản phẩm	3	4	12	4	12
Các yếu tố bên ngoài					
1. Tình hình chính trị ổn định, hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	3	4	12	3	9
2. Tăng trưởng kinh tế ổn định	3	4	12	3	9
3. Suy thoái kinh tế ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	3	2	6	3	9
4. Vị trí địa lý thuận lợi	3	4	12	4	12
5. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật	3	3	9	2	6
6. Nguồn nguyên liệu đầu vào	3	3	9	3	9
7. Đối thủ cạnh tranh	3	2	6	3	9

Tổng số điểm hấp dẫn			145		132
-----------------------------	--	--	------------	--	------------

Nhận xét:

Phân tích ma trận QSPM cho nhóm S-O cho thấy chiến lược SO_i được chọn chọn vì tổng số điểm hấp dẫn (TAS = 145) cao hơn so với chiến lược SO₂ vì có tổng số điểm hấp dẫn (TAS=132). Do đó, trong giai đoạn này công ty nên tập trung đẩy mạnh chiến lược mở rộng thị trường trong nước. Điều này sẽ giúp cho công ty phát huy được thế mạnh để có thể đáp ứng được nhu cầu và chiếm lĩnh thị trường trong nước.

Bảng 3.3: Ma trận QSPM cho nhóm S-T

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	ST		ST ₂	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
1. Quy mô năng lực sản xuất kinh doanh	3	3	9	3	9
2. Thị phần của doanh nghiệp	3	3	9	3	9
3. Năng lực Marketing và bán hàng	3	3	9	3	9
4. Lợi thế vị trí và địa điểm kinh doanh	3	2	6	2	6
5. Chất lượng sản phẩm	4	3	12	4	16
6. Mẫu mã sản phẩm đa dạng	3	3	9	3	9
7. Giá bán sản phẩm	3	2	6	3	9
Các yếu tố bên ngoài					
1. Tỷ lệ lạm phát ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	2	2	4	2	4
2. Thị trường tiêu thụ	2	2	4	2	4
3. Sản phẩm thay thế	2	3	6	3	6
4. Mức độ thâm dụng vốn	2	2	4	2	4
5. Biến động tỉ giá	2	2	4	2	4

Tổng số điểm hấp dẫn			82		89
-----------------------------	--	--	-----------	--	-----------

Nhận xét:

Phân tích ma trận QSPM cho nhóm S-T cho thấy chiến lược ST₁ bị loại vì có tổng số điểm hấp dẫn (TAS-82) thấp hơn so với chiến lược ST₂. Do đó, trong giai đoạn này Công ty nên tập trung đẩy mạnh chiến lược mở rộng thị trường xuất khẩu. Với chiến lược ST₂, Công ty sẽ tập trung mọi nguồn lực cần thiết để thực hiện chiến lược mở rộng thị trường xuất khẩu sang các nước trong khu vực và trên thế giới.

Bảng 3.4: Ma trận QSPM cho nhóm W-O

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	WO _i		WO ₂	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
1. Năng lực quản lý doanh nghiệp	2	4	8	3	6
2. Năng suất lao động	2	2	4	2	4
3. Hệ thống thông tin nội bộ	2	4	8	3	6
4. Tồn kho hợp lý	2	3	6	3	6
5. Tài chính của doanh nghiệp	2	2	4	2	4
6. Khả năng nghiên cứu và phát triển	2	3	6	4	8
7. Văn hóa doanh nghiệp	2	4	8	2	4
Các yếu tố bên ngoài					
1. Tình hình chính trị ổn định, hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	3	4	12	4	12
2. Tăng trưởng kinh tế ổn định	3	3	9	3	9
3. Suy thoái kinh tế ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	3	3	9	3	9
4. Vị trí địa lý thuận lợi	3	2	6	2	6
5. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật	3	2	6	2	6
6. Nguồn nguyên liệu đầu vào	3	2	6	2	6
7. Đối thủ cạnh tranh	3	2	6	2	6
Tổng số điểm hấp dẫn			98		92

Nhận xét:

Phân tích ma trận QSPM cho nhóm W-O cho thấy chiến lược WO₁ được chọn vì có tổng số điểm hấp dẫn (TAS=98) cao hơn so với chiến lược WO₂ vì có tổng số điểm hấp dẫn (TAS=92). Do đó, trong giai đoạn này Công ty nên tập trung đẩy mạnh chiến lược này. Với chiến lược này WO₁, Công ty sẽ tập trung nguồn lực để rà soát lại nội bộ, hoàn thiện bộ máy tổ chức, nâng cao năng lực nguồn nhân lực.

Bảng 3.5: Ma trận QSPM cho nhóm W-T

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	WT		WT ₂	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
1. Năng lực quản lý doanh nghiệp	2	3	6	3	6
2. Năng suất lao động	2	3	6	3	6
3. Hệ thống thông tin nội bộ	2	3	6	3	6
4. Tồn kho hợp lý	2	2	4	4	8
5. Tài chính của doanh nghiệp	2	2	4	3	6
6. Khả năng nghiên cứu và phát triển	2	2	4	3	6
7. Văn hóa doanh nghiệp	2	2	4	3	6
Các yếu tố bên ngoài					
1. Tỷ lệ lạm phát ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	2	3	6	3	6
2. Thị trường tiêu thụ	2	2	4	2	4
3. Sản phẩm thay thế	2	3	6	3	6
4. Mức độ thâm dụng vốn	2	3	6	2	4
5. Biến động tỉ giá	2	2	4	2	4
Tổng số điểm hấp dẫn			60		68

Nhận xét:

Kết quả phân tích ma trận QSPM cho nhóm W-T cho thấy chiến lược WT₁ được bỏ qua vì có tổng số điểm hấp dẫn (TAS=60) thấp hơn so với chiến lược WT₂ vì có tổng số điểm hấp dẫn (TAS=68). Do đó trong giai đoạn này Công ty sẽ tập trung nguồn lực để rà soát nội bộ, kiểm soát các chỉ số về tài chính đảm bảo tính hợp lý và phòng tránh rủi ro về mặt tài chính.

Với kết quả từ các bảng ma trận QSPM, tác giả mạnh dạn chọn ra các chiến lược ưu tiên triển khai trong thời gian tới là:

1. Chiến lược mở rộng thị trường.

2. Chiến lược xây dựng, hoàn thiện bộ máy tổ chức, đào tạo nguồn nhân lực.
3. Chiến lược ổn định tài chính.

Các chiến lược hỗ trợ:

1. Chiến lược ổn định thị trường hiện có, ổn định nguồn nguyên liệu
2. Chiến lược xây dựng thương hiệu.
3. Chiến lược tăng cường đầu tư nghiên cứu, khác biệt hóa sản phẩm.
4. Chiến lược thu hẹp sản xuất.

Các chiến lược này sẽ được phối hợp thực hiện tùy theo thời điểm.

3.2.4. Một số giải pháp thực hiện chiến lược của Công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi đến năm 2020

Thị trường kinh doanh của công ty có vai trò quan trọng, nó quyết định sự tồn tại và phát triển của một công ty. Do đó việc nghiên cứu tìm hiểu để làm sao ổn định thị trường tiêu thụ truyền thống và mở rộng thêm các thị trường mới luôn là mục tiêu cơ bản của mỗi công ty. Các giải pháp mở rộng và ổn định thị trường dựa trên mặt mạnh của môi trường bên trong Công ty và các cơ hội từ môi trường bên ngoài đem lại cho công ty.

- Mở rộng thị trường tiêu thụ

Về thị trường: Dựa vào khả năng và ưu thế hiện tại của mình, Công ty cần tập trung vào phân đoạn thị trường trọng điểm của mình, tìm hiểu và dự báo xu hướng tiêu dùng trong thời gian sắp tới. Công ty cần làm tốt công tác nghiên cứu thị trường, tạo được một mạng lưới tiếp thị phân phối rộng khắp, phản ứng nhanh nhạy trước những thay đổi của đối thủ cạnh tranh.

Về phân phối: Công ty phải có biện pháp nâng cao chất lượng hoạt động của hệ thống phân phối, kể cả chất lượng dịch vụ trước và sau khi bán hàng cho phù hợp với đặc điểm của thị trường tiêu dùng. Đa dạng hóa các kênh tiêu thụ sản phẩm, nhưng nên cố gắng phát triển kênh phân phối sản phẩm trực tiếp, tránh phụ thuộc vào các đơn vị trung gian... Đưa thương mại điện tử vào như một kênh phân phối mới, năng động, hiệu quả, thường xuyên tiến hành tuyên truyền quảng bá sản phẩm của mình qua nhiều phương thức khác nhau, thực hiện công tác phục vụ kỹ thuật khi bán và sau bán sao cho thật thuận lợi để phục vụ tốt hơn đối với khách hàng.

- *Tăng cường quảng bá sản phẩm*

Tăng cường giới thiệu sản phẩm, quảng bá hình ảnh công ty thông qua việc xây dựng một thương hiệu vững mạnh. Trên cơ sở soát lại quy hoạch và chiến lược sản phẩm đã có. Trước mắt cần tập trung ưu tiên đầu tư phát triển các mặt hàng có khả năng cạnh tranh cao và có thị trường đầu ra hiện tại lớn, sau đó sẽ dần chuyển sang những mặt hàng có giá trị cao. Không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến thiết kế, tạo mẫu, chuyển dần từ những mặt hàng chất lượng thấp, trung bình sang những mặt hàng chất lượng cao, giá trị lớn. Quảng cáo rộng rãi sản phẩm trên các phương tiện thông tin đại chúng. Để xây dựng thương hiệu vững mạnh cần thực hiện tốt những cam kết về giá trị mang lại đối với khách hàng.

- *Xây dựng phát triển nhiều hình thức thanh toán*

Xây dựng các phương thức thanh toán thuận lợi cũng là một yếu tố làm tăng độ hài lòng của khách hàng, đồng thời tăng khả năng cạnh tranh của Công ty so với các đối thủ khác. Vì vậy, Công ty cần xây dựng nhiều hình

thức thanh toán phù hợp cho khách hàng. Đối với các khách hàng truyền thống công ty có thể có chính sách chậm thu.

- Tăng cường Công tác nghiên cứu thị trường sản xuất

Hiện nay, Công ty chưa có bộ phận Marketing riêng biệt. Hoạt động nghiên cứu và phát triển thị trường còn yếu kém. Vì vậy, Công ty cần thành lập bộ phận chuyên trách, các nhóm nghiên cứu nhằm phân tích, dự báo cho từng mảng thị trường. Bộ phận nghiên cứu thị trường phải thông thạo các nghiệp vụ để có điều kiện chuyên sâu nắm vững đặc điểm của thị trường. Bên cạnh đó, bộ phận này cũng có nhiệm vụ là cung cấp các cơ sở dữ liệu đáng tin cậy về thị trường, đối thủ cạnh tranh, các kênh phân phối nhằm giúp công ty có định hướng tốt trong sản xuất.. Bộ phận này sẽ liên kết với các bộ phận khác như bộ phận sản xuất, tài chính... và với bộ phận hoạch định chiến lược để đề ra các kế hoạch sản xuất cho từng thời điểm.

3.2.4.1 Giải pháp thực hiện chiến lược: Tập trung hóa nguồn lực.

- Trong thời đại phát triển hiện nay, rất nhiều công ty đã đẩy mạnh sang nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau để lợi dụng những cơ sở vốn có, dẫn đến tạo gia nhiều công ty, tập đoàn đa ngành nghề. Trong một thời gian dài đó coi như là một xu thế của thời đại. Nhưng ban lãnh đạo công ty đã nhận định và nhận thấy hoàn cảnh thực tại của công ty mà đề ra giải pháp tập trung mọi người lực để phát triển những thế mạnh sẵn có hiện tại, tránh trường hợp phân chia nguồn lực dẫn đến ảnh hưởng của quá trình phát triển kinh doanh và cả nguồn lực tài chính.

- Tập trung đẩy mạnh kênh phân phối bán hàng ngành linh, phụ kiện điện thoại, đa dạng hóa các sản phẩm công nghệ đang phát triển theo thời đại, nhưng có liên quan trực tiếp đến các sản phẩm công nghệ đang kinh doanh.

- Không đầu tư sang lĩnh vực khác, ít hoặc không liên quan đến ngành nghề kinh doanh khác, tránh trường hợp phải dàn trải nguồn lực và tài chính vốn có của doanh nghiệp.

- Liên kết, hợp tác đầu tư dài hạn với các nhà cung cấp, các đối tác của công ty, mở rộng phạm vi nguồn cung cấp hàng đa dạng và các nhà đối tác tiêu thụ mới trong cùng ngành.

3.2.4.2 Giải pháp thực hiện chiến lược: Xây dựng hoàn thiện bộ máy tổ chức, đào tạo nguồn nhân lực.

Với quan niệm con người là nền tảng tạo sự thành công và phát triển bền vững của công ty, nhân lực đóng vai trò rất quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh cũng như sự phát triển của Công ty. Tuy nhiên, công ty chưa thực sự quan tâm đến việc phát triển nguồn nhân lực, một trong những yếu tố dẫn đến sự thành công.

- Chủ động sắp xếp lại cơ cấu tổ chức, hoạt động cho phù hợp với mô hình công ty cổ phần, phù hợp với quy mô hoạt động và chức năng của công ty

Nâng cao công tác nghiệp vụ, đào tạo các kỹ năng quản lý và giao tiếp các vị trí từ lãnh đạo cho đến nhân viên từ đó chọn lọc và sắp xếp vào đúng vị trí để phát huy cao nhất năng lực công tác của người lao động và hiệu quả kinh doanh của Công ty.

Nâng cao trách nhiệm cho từng cá nhân, phòng ban, xí nghiệp, về hiệu quả công việc, khuyến khích tinh thần tự chủ và sáng tạo của mỗi cá nhân.

Trẻ hóa lực lượng lao động, khuyến khích công nhân viên học tập nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật. Chuẩn bị lực lượng cán bộ công nhân kế thừa, tổ chức đào tạo, bồi dưỡng để sẵn sàng thay thế khi cần thiết.

- Nâng cao trình độ kỹ thuật, chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty.

Xây dựng các chương trình đào tạo cụ thể, sát với thực tiễn nhằm mục tiêu xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên thành thạo về nghiệp vụ, chuẩn mực trong đạo đức kinh doanh, chuyên nghiệp trong phong cách làm việc cho cán bộ quản lý, đào tạo nghiệp vụ nhân viên thiết kế, kỹ sư chuyên ngành, công nhân lành nghề,...

Xây dựng chương trình tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực trẻ theo tiêu chuẩn, tuyển nhân viên đúng trình độ chuyên môn, giỏi nghiệp vụ công tác, có hiệu quả và chất lượng cao.

Cần phải có sự gắn bó và thông tin phản hồi giữa bộ phận thiết kế và bộ phận kinh doanh Marketing để hiểu và nắm bắt được nhu cầu, thị hiếu của

thị trường. Từ đó tạo ra nhiều sản phẩm mới, hợp thị hiếu người tiêu dùng trong và ngoài nước.

- Thực hiện chế độ đãi ngộ và thu hút lao động

Thu hút nhân tài là chiến lược hàng đầu của Công ty nhất là trong các lĩnh vực quản lý, kinh doanh, tiếp thị, kỹ thuật và nghiệp vụ

Cải cách chế độ tiền lương, tiền thưởng phù hợp với thu nhập thị trường, đảm bảo cho cuộc sống, nhằm khuyến khích người lao động an tâm làm việc với năng suất cao, thu hút chất xám và người lao động có tay nghề cho công ty.

Xây dựng môi trường làm việc thoải mái, sạch sẽ an toàn, không ô nhiễm. Tạo cơ hội cho tất cả mọi người học tập, nghiên cứu để phát triển, thăng tiến trong nghề nghiệp.

Chủ động đề xuất nhiều phong trào thi đua phần thưởng lao động, tổ chức những cuộc giao lưu trao đổi văn hóa doanh nghiệp, lắng nghe sáng kiến của cán bộ công nhân viên. Điều này vừa làm cho người công nhân gắn bó chặt chẽ hơn với doanh nghiệp của mình, vừa giúp công ty tìm được người xuất sắc để đào tạo, bồi dưỡng.

3.2.4.3 Giải pháp thực hiện chiến lược: Quản lý hệ thống doanh nghiệp.

Trong thời đại phát triển hiện nay nhất là tốc độ giải pháp các hệ thống quản lý hiện đại, nhằm giảm sức lao động và tốc độ xử lý công việc nhiều hơn giới hạn, nhanh và chuẩn xác. Công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi đang trên con đường xây dựng dần các giải pháp để thay thế dần quản lý thô sơ và đơn giản, các hệ thống trong đó bao gồm:

- Hệ thống các phần mềm quản lý:

Để đáp ứng dần tốc độ xử lý công việc ngày càng nhiều và thông tin đáp ứng một cách nhanh chóng, chính xác , công ty đang tiến hành xây dựng và triển khai các hệ thống quản lý vào từng bộ phận phòng ban, trong đó bao gồm:

Phần mềm quản lý nhân sự:

1. Hồ sơ nhân sự
2. Quản lý phép, chấm công
3. Tiền lương, thưởng, bảo hiểm, thuế TNCN
4. Bảo hiểm xã hội
5. Tuyển dụng
6. Đào tạo
7. Đánh giá
8. Quản trị hệ thống

Phần mềm quản lý Tài chính:

1. Quản lý tài chính
2. Quản lý mua, bán hàng
3. Quản lý kho hàng
4. Quản lý tài liệu
5. Quản lý tiền mặt
6. Báo cáo chuyên sâu - thời gian thực

3.2.4.4 Giải pháp thực hiện chiến lược: Thương mại điện tử.

Hiện nay theo thông tin từ Cục thương mại điện tử và Công nghệ thông tin thì ngành thương mại điện tử Việt Nam đang có mức tăng trưởng vào khoảng 25% và lượng doanh nghiệp đầu tư và lĩnh vực này ngày càng nhiều. Hàng loạt website thương mại điện tử được mọc ra càng nhiều. Các quỹ đầu tư và tập đoàn thương mại điện tử nước ngoài cũng tích cực mua cổ phần, bỏ tiền đầu tư cho các sàn và các trang web thương mại điện tử trong nước.

Do đó để đánh ứng vào kỳ vọng phát triển mục tiêu của công ty, công ty đã và đang đẩy mạnh hoạt động thương mại điện tử, thiết kế trang web, hợp tác mở gian hàng với các sàn thương mại điện tử lớn của Việt Nam kể

đến: Zazola, Tiki, Sendo, mua chung... từng bước thiết lập các gian hàng và đẩy các mặt hàng thế mạnh của công ty lên trên các sàn giao dịch đó.

Tuy nhiên, ở một khía cạnh khác, thị trường thương mại điện tử chỉ thích hợp với những doanh nghiệp có đủ sức về tài chính mới có thể trụ vững và chạy được đường dài trên cuộc đua khốc liệt này. Những doanh nghiệp nhỏ không đủ tiềm lực tài chính rất dễ bị đóng cửa nửa đường. Bởi kinh doanh thương mại điện tử phải kiên nhẫn vì người dùng Việt Nam chỉ đang mới làm quen với cách thức mua sắm trực tuyến, vì thế nếu không có đủ tiềm lực thì khó mà kiên nhẫn được. Năm 2015 có nhiều doanh nghiệp phải đóng cửa nhưng hiện tại năm 2016 này đã xuất hiện thêm rất nhiều doanh nghiệp mới, với sự quay lại này, nhiều thị trường thương mại điện tử hứa hẹn sẽ đem lại nhiều kỳ vọng mới cho Việt Nam như những nước khác.

Mặc dù sẽ có những khó khăn trong thời gian tới, nhưng công ty vẫn sẽ chuyển mình theo xu thế hiện nay, tập trung và khai thác những khách hàng Online tiềm năng phục vụ cho kế hoạch lâu dài.

3.3 Kiểm tra và đánh giá chiến lược

Sau khi chỉ đạo triển khai chiến lược những công việc cuối cùng cần phải làm là kiểm tra, đánh giá việc thực hiện chiến lược, điều chỉnh chiến lược để đảm bảo cho chiến lược được thực hiện hiệu quả nhất.

Như chúng ta đã biết, kiểm tra là việc cần thiết trong việc thực hiện chiến lược. Có nhiều hình thức kiểm tra khác nhau. Công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi nên tổ chức kiểm tra như sau:

- Kiểm soát tiến hành kiểm tra thường xuyên các hoạt động của các phòng ban.

- Kiểm tra đột xuất đối với hoạt động của các đơn vị thành viên. Sau đó lập báo cáo trình Giám đốc

- Giám đốc và bộ phận giúp việc tiến hành kiểm tra định kỳ hoặc đột xuất đối với các thành viên.

Các kênh thông tin nội bộ bao gồm: Các báo cáo tài chính, báo cáo sơ kết hàng quý, báo cáo tổng kết cuối năm...

Công ty cũng phải thu thập thêm thông tin bên ngoài như phản hồi từ khách hàng, thông tin về các đối thủ cạnh tranh.

Từ các nguồn thông tin thu thập được lãnh đạo tổng công ty tiến hành phân tích, đánh giá về tiến trình thực hiện chiến lược, tình hình môi trường để từ đó xem xét và điều chỉnh chiến lược.

KẾT LUẬN

Sau gần 03 năm hoạt động, Công ty TNHH Thương mại và dịch vụ Linh Chi đã dần khẳng định được vị thế của mình trên thị trường. Trong những năm tới, nhu cầu sử dụng thiết bị di động và linh, phụ kiện công nghệ của người dân Hải Phòng sẽ tiếp tục gia tăng cùng với sự bùng nổ tiêu thụ tại thành phố Hải Phòng. Việc hoạch định chiến lược kinh doanh của công ty sẽ giúp công ty tận dụng cơ hội và vượt qua thách thức, tiếp tục tăng trưởng và phát triển.

Từ đó cho thấy tầm quan trọng của việc xây dựng chiến lược kinh doanh vì nó giúp các công ty xác định rõ ràng được mục tiêu, vạch ra các con đường đi hợp lý và phân bổ các nguồn lực một cách tối ưu để đảm bảo đi đến mục tiêu đã định trong quỹ thời gian cho phép.

Trong phạm vi luận văn này, tác giả đã mạnh dạn đề xuất một số giải pháp cũng không ngoài mong muốn giúp Công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi đạt được những mục tiêu quan trọng trong quá trình hoạch định chiến lược sản xuất kinh doanh đồng thời nâng cao vị thế của Công ty. Với góc nhìn chủ quan, chắc chắn tác giả sẽ chưa thể bao quát và giải quyết tất cả các vấn đề thực tế phát sinh trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi. Môi trường kinh doanh luôn biến đổi không ngừng nên chiến lược kinh doanh của công ty cũng phải thay đổi theo từng thời kỳ cho phù hợp. Với những thiếu sót không thể tránh khỏi đó, tác giả rất mong nhận được sự góp ý phê bình từ quý Thầy Cô, Ban Giám Đốc Công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi để đề tài có thể ứng dụng vào thực tế và hoàn thiện hơn.

Do điều kiện thời gian và nguồn lực có hạn, đề tài không tránh khỏi những sai sót. Tác giả rất mong được sự góp ý của quý thầy cô và các bạn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bùi Văn Danh (2011), “*Quản trị chiến lược*”, NXB Phương Đông, TP.HCM.
2. Đoàn Thị Hồng Vân (2010), “*Quản trị chiến lược*”, NXB Thống kê, Hà Nội.
3. Nguyễn Thị Liên Hiệp, Phạm Văn Nam (1998), “*Chiến lược và chính sách kinh doanh*”, NXB Thống kê
4. Nguyễn Thanh Hải (2002), “*Hoạch định chiến lược kinh doanh*”, NXB Bưu điện Hà Nội
5. Nguyễn Hữu Lam (chủ biên), Đinh Thái Hoàng, Phạm Xuân Lan (1998), “*Quản Trị chiến lược, phát triển vị thế cạnh tranh*”, NXB Giáo dục
6. Michael E. Porter (Tái bản 2016), *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Trẻ
7. Ngô Kim Thanh (2012), *Giáo trình quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản ĐHKQTĐ.
8. Báo cáo tài chính Công ty TNHH và dịch vụ Linh Chi năm 2014-2015.
9. Luận văn thạc sỹ của Hoàng Văn Huy (2013) , *Xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần Nam Sông Hồng đầu tư giai đoạn 2012-2020*.