

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

---



**ISO 9001 : 2008**

# **KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên : Vũ Thị Bình Dương  
Giảng viên hướng dẫn : Th.S Lã Thị Thanh Thủy**

**HẢI PHÒNG - 2014**

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

-----

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CHO CÔNG TY  
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN LAN PHỐ**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY  
NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên : Vũ Thị Bình Dương  
Giảng viên hướng dẫn : Th.S Lã Thị Thanh Thủy**

**HẢI PHÒNG - 2014**

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Vũ Thị Bình Dương

Mã SV: 1012402047

Lớp: QT1401N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Xây dựng chiến lược cho công ty TNHH Lan Phố

## **NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI**

### **1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp.**

• Sinh viên tìm hiểu cơ sở lý luận chung về chiến lược, hoạch định chiến lược cho doanh nghiệp.

• Thu thập các tài liệu, số liệu về tiêu thụ, tình hình tiêu thụ của doanh nghiệp năm 2012, 2013.

• Tính toán các chỉ tiêu, đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

• Đề xuất giải pháp xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công ty TNHH Lan Phố.

### **2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.**

• Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty.

• Thu thập số liệu về tình hình quản lý, tiêu thụ sản phẩm tại công ty.

• Tính toán các chỉ tiêu về hiệu quả hoạt động tiêu thụ.

### **3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.**

Công ty TNHH Lan Phố thuộc khu công nghiệp Lưu Kiếm, Huyện Thủy Nguyên, TP Hải Phòng.

## CÁN BỘ HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP

### Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Lã Thị Thanh Thủy

Học hàm, học vị: Thạc sĩ

Cơ quan công tác: Trường Đại học Dân lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công ty TNHH Lan Phố.

### Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên: .....

Học vị, học hàm: .....

Cơ quan công tác: .....

Nội dung hướng dẫn: .....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 27 tháng 03 năm 2014

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 29 tháng 06 năm 2014

**Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN**

*Sinh viên*

**Đã giao nhiệm vụ ĐTTN**

*Người hướng dẫn*

Th.S Lã Thị Thanh Thủy

*Hải Phòng, ngày ..... tháng ..... năm 2014*

**Hiệu trưởng**

**GS.TS.NGUYỄN Trần Hữu Nghị**

**PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN**

1. Tinh thần, thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.Đánh giá chất lượng của khóa luận ( so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ ĐTTN trên các mặt luận, thực tiễn, số liệu...):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.Cho điểm của cán bộ hướng dẫn (ghi cả bằng chữ và số):

.....

.....

.....

*Hải Phòng, ngày.....tháng.....năm 2014*

*Cán bộ hướng dẫn*

## MỤC LỤC

<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN</b> .....	<b>2</b>
1.1. Một số định nghĩa, khái niệm cơ bản .....	2
1.1.1. Khái niệm chiến lược là gì? .....	2
1.1.2. Khái niệm chiến lược kinh doanh .....	2
1.1.3. Khái niệm hoạch định chiến lược .....	3
1.2.1. Các giai đoạn và mô hình quản trị chiến lược tổng quát .....	3
1.2.1.1. Mô hình quản trị chiến lược tổng quát.....	3
1.2.1.2. Các giai đoạn quản trị chiến lược.....	4
1.2.2. Vai trò và ý nghĩa của việc hoạch định chiến lược kinh doanh.....	5
1.3. Phân loại chiến lược: .....	6
1.3.1. Chiến lược tổng thể .....	6
1.3.2. Chiến lược cạnh tranh cấp doanh nghiệp .....	9
1.3.3. Chiến lược cấp chức năng .....	10
1.4. Vai trò của chiến lược đối với hoạt động kinh doanh của công ty trong bối cảnh kinh tế đất nước. ....	12
1.4.1. Tầm quan trọng của chiến lược kinh doanh.....	12
1.4.2. Lợi ích của việc xây dựng chiến lược kinh doanh. ....	12
1.4.3. Tính tất yếu khách quan phải hoạch định chiến lược kinh doanh trong điều kiện nền kinh tế nước ta hiện nay. ....	13
1.5. Nội dung của tiến trình hoạch định chiến lược .....	13
1.5.1. Phân tích môi trường ngoại vi.....	14
1.5.4. Xác định cơ hội và ra quyết định .....	21
1.6. Thực hiện và kiểm soát chiến lược .....	21
<b>CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC ĐÃ THỰC HIỆN TẠI CÔNG TY TNHH LAN PHỐ</b> .....	<b>22</b>
2.1: Giới thiệu chung về công ty TNHH Lan Phố .....	22
2.1.1 Số lược về lịch sử hình thành và phát triển của CÔNG TY TNHH LAN PHỐ.	22
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty TNHH Lan Phố .....	23
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH Lan Phố.....	23
2.1.4. Chức năng và nhiệm vụ của các phòng ban.....	23
2.1.5. Sản phẩm của công ty .....	25

2.1.6. Thực trạng hoạt động sản xuất của công ty	
2.1.6.1. Tình hình tiêu thụ sản phẩm .....	27
2.1.6.2 Nguồn vốn và cơ cấu nguồn vốn của công ty .....	28
2.1.6.3: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh .....	29
2.3. Phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp. ....	32
2.3.1. Môi trường kinh tế vĩ mô: .....	32
2.3.2. Môi trường tác nghiệp.....	36
2.3.3. Môi trường nội bộ. ....	41
2.3.4. Phân tích ma trận SWOT của Công ty TNHH Lan Phố. ....	45
<b>CHƯƠNG III: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CÔNG TY TNHH LAN PHỐ</b> .....	48
3.1. Tình hình phát triển kinh tế Hải Phòng đến năm 2025 .....	48
3.2. Xây dựng chiến lược phát triển cho Công Ty TNHH Lan Phố. ....	49
3.3. MỘT SỐ ĐỀ XUẤT CHO VIỆC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CÔNG TY TNHH LAN PHỐ.....	51
3.3.1 Chiến lược giúp tăng trưởng, phát triển sản phẩm.....	51
3.3.2. Chiến lược liên kết giữa Công Ty TNHH Lan Phố và Công ty Cổ phần tập đoàn Thạch Bàn.....	55
3.3.2.2. Sự cần thiết phải liên kết giữa Công ty TNHH Lan Phố và Công ty CP tập đoàn Thạch Bàn.....	58
3.3.2.3. Các mô hình liên kết tiêu biểu và kinh nghiệm trong việc xây dựng mỗi mô hình.....	60
<b>KẾT LUẬN</b> .....	66
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	67



---

**LỜI MỞ ĐẦU**

Chúng ta luôn biết rằng, khi tiến hành bất cứ một việc gì đều phải hướng tới hiệu quả đạt được, và trong hoạt động sản xuất kinh doanh thì yếu tố này mang tính quyết định đến mục tiêu cuối cùng của mỗi doanh nghiệp- mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận.

Để tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh khắc nghiệt, đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải tìm kiếm cho mình hướng đi đúng đắn để đứng vững trên thương trường. Và nhân tố mang tính quyết định đến hướng đi của doanh nghiệp, vận mệnh của doanh nghiệp chính là ứng dụng quản trị chiến lược với khởi điểm là công tác hoạch định chiến lược kinh doanh. Hoạch định chiến lược kinh doanh là một trong những công tác quan trọng hàng đầu đối với mỗi doanh nghiệp khi tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh, bởi hoạch định chiến lược kinh doanh sẽ định hướng cho toàn bộ công việc mà doanh nghiệp cần thực hiện để đạt được mục tiêu của mình. Nhận thức được tầm quan trọng của công tác hoạch định chiến lược, đồng thời qua những phát hiện về thực trạng hoạch định chiến lược kinh doanh trong quá trình thực tập tại công ty, em đã lựa chọn nghiên cứu về vấn đề “ Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty TNHH Lan Phố”, trên cơ sở đánh giá môi trường kinh doanh và tiềm lực nội bộ của doanh nghiệp.

Trong thời gian thực tập tại công ty, được tiếp cận với thực tế công việc, hiểu về các phần việc trong công ty, cũng như đi thực tế khách hàng, nhờ sự chỉ bảo giúp đỡ của các anh, chị trong công ty và đặc biệt. Với tất cả tấm lòng biết ơn và kính trọng sâu sắc nhất, em xin gửi lời cảm ơn tới CÔ: Thạc Sỹ - GV: LÃ THỊ THANH THỦY, người đã hướng dẫn rất tận tình và luôn giành cho em những ưu kiến đóng góp quư báu, và thiết thực nhất để em có thể hoàn thành đề tài nghiên cứu này.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hải Phòng, ngày 28 tháng 6 năm 2014

Sinh viên

Vũ Thị Bình Dương

---

## CHƯƠNG I. CƠ SỞ LÝ LUẬN.

### 1.1. Một số định nghĩa, khái niệm cơ bản

#### 1.1.1. Khái niệm chiến lược là gì?

❖ Khái niệm: Theo quan điểm truyền thống:

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

❖ Theo quan điểm hiện đại:

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

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

#### 1.1.2. Khái niệm chiến lược kinh doanh

Từ thập kỉ 60 của thế kỷ XX, chiến lược được ứng dụng vào lĩnh vực kinh doanh và thuật ngữ “Chiến lược kinh doanh” ra đời. Quan điểm về chiến lược kinh doanh phát triển theo thời gian và người tiếp cận nó theo nhiều cách khác nhau.

Dù tiếp cận theo cách nào thì bản chất chiến lược kinh doanh vẫn là phác thảo hình ảnh tương lai của doanh nghiệp trong lĩnh vực hoạt động và khả năng khai thác. Quan điểm phổ biến hiện nay cho rằng “*Chiến lược kinh doanh là nghệ thuật phối hợp các hoạt động và điều khiển chúng nhằm đạt tới mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp*”. Chiến lược hay chưa đủ mà phải có khả năng tổ chức thực hiện tốt mới đảm bảo cho doanh nghiệp thành công. Quản trị doanh

ngành mang tầm chiến lược. Đây chính là quan điểm tiếp cận quản trị chiến lược phổ biến hiện nay.

### **1.1.3. Khái niệm hoạch định chiến lược.**

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

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

### **1.1.4. Khái niệm về quản trị chiến lược.**

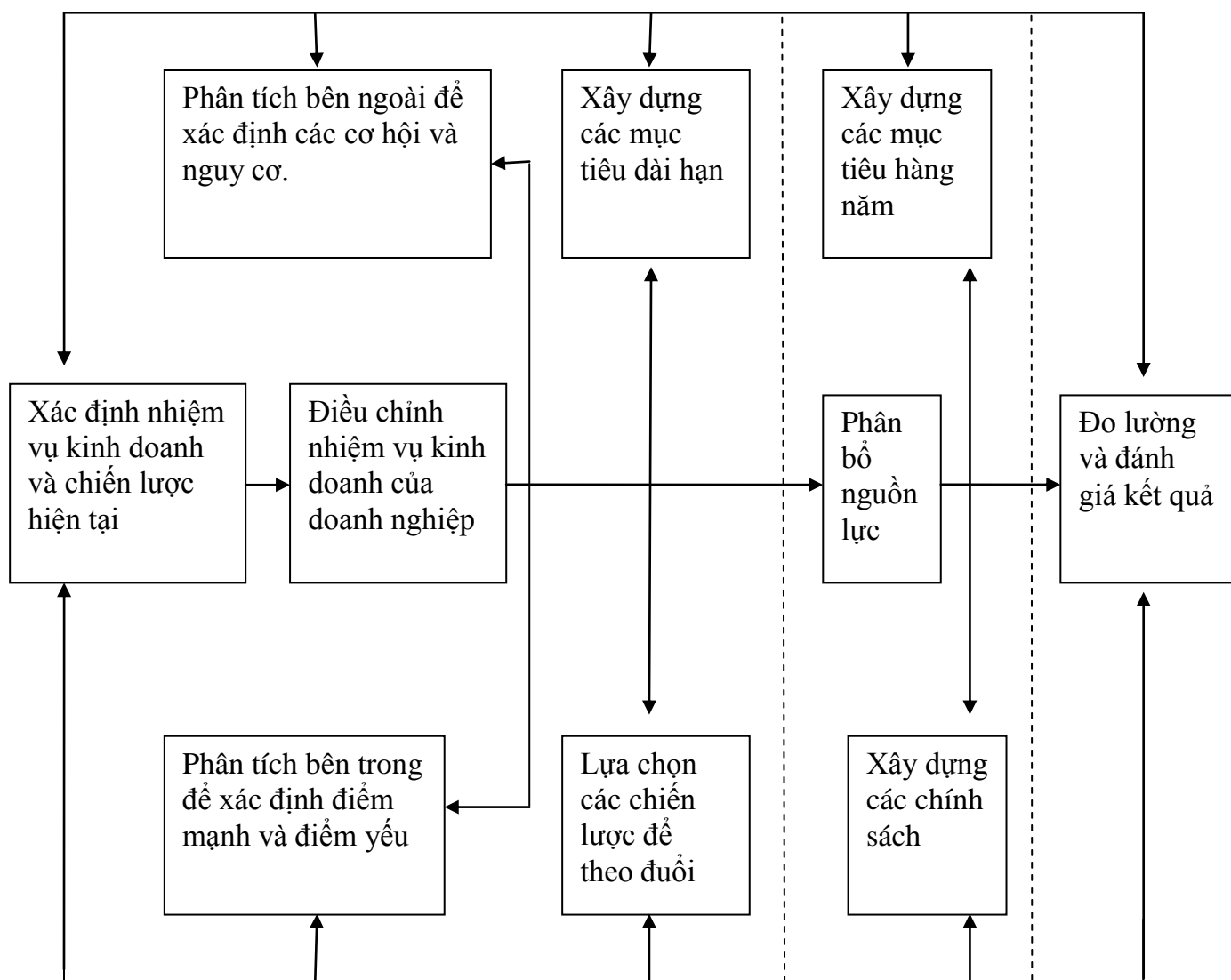
Quản trị chiến lược là một vấn đề được rất nhiều nhà kinh tế cũng như các quản trị gia quan tâm. Do nội dung của quản trị chiến lược rất rộng về phạm vi nghiên cứu và phong phú trong thực tế vận dụng nên ở mỗi góc nhìn người ta lại đưa ra quan điểm, định nghĩa khác nhau về quản trị chiến lược. Tuy nhiên, có thể tóm lại rằng quản trị chiến lược là một tập hợp các quyết định và hành động được thực hiện thông qua kết quả của việc *hoạch định, thực thi và đánh giá* các chiến lược, được thiết kế nhằm đạt được các mục tiêu của một doanh nghiệp.

## **1.2. Một số lý thuyết liên quan đến hoạch định chiến lược kinh doanh**

### **1.2.1. Các giai đoạn và mô hình quản trị chiến lược tổng quát**

#### ***1.2.1.1. Mô hình quản trị chiến lược tổng quát***

Theo Fred R. David quy trình quản trị chiến lược bao gồm ba giai đoạn: hoạch định chiến lược, thực thi chiến lược và đánh giá chiến lược. Các giai đoạn này được thể hiện qua mô hình sau:



(Nguồn Fred David. 1991. *Concepts of strategic manament. MP company*)

### 1.2.1.2. Các giai đoạn quản trị chiến lược

Hoạch định chiến lược là quá trình đề ra các công việc cần thực hiện của doanh nghiệp, tổ chức những nghiên cứu để chỉ rõ những nhân tố chính của môi trường bên ngoài và bên trong doanh nghiệp, xây dựng mục tiêu dài hạn, lựa chọn các chiến lược để theo đuổi.

Thực thi chiến lược thường được gọi là giai đoạn hành động của quản trị chiến lược. Thực thi có nghĩa là động viên những người lao động và ban giám đốc, để biến những chiến lược được hoạch định thành hành động cụ thể. Ba công việc chính của thực thi chiến lược là thiết lập các mục tiêu thiên niên, các chính sách cho các bộ phận và phân bổ nguồn lực.

Giai đoạn cuối cùng trong quản trị chiến lược là đánh giá chiến lược. Vì những nhân tố của môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp luôn biến

động nên mọi chiến lược đều có thể bị thay đổi trong tương lai. Có ba hoạt động chính trong việc đánh giá chiến lược là: xem xét lại những nhân tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp sử dụng làm cơ sở cho việc hoạch định chiến lược hiện tại, đánh giá mức độ thực hiện và thực hiện những sửa đổi cần thiết.

### **1.2.2. Vai trò và ý nghĩa của việc hoạch định chiến lược kinh doanh**

Thực tế cho rằng có không ít người gia nhập thương trường với số vốn không hề lớn nhưng lại gặt hái nhiều thành công vang dội, đó chính là nhờ có chiến lược kinh doanh đúng đắn. Chiến lược kinh doanh như kim chỉ nam, định hướng cho doanh nghiệp từng bước chinh phục thị trường, đánh bại các đối thủ cạnh tranh. Như vậy có thể thấy rằng chiến lược kinh doanh là một phần không thể thiếu đối với mỗi doanh nghiệp khi tham gia thương trường.

Vai trò của chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp được thể hiện trên các khía cạnh sau:

(1) Chiến lược kinh doanh giúp cho doanh nghiệp nhận rõ được mục đích, hướng đi của mình trong tương lai.

(2) Chiến lược kinh doanh giúp cho doanh nghiệp nắm bắt và tận dụng các cơ hội kinh doanh, đồng thời có biện pháp chủ động đối phó với những nguy cơ và mối đe dọa trên thương trường kinh doanh.

(3) Chiến lược kinh doanh góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực, tăng cường vị thế của doanh nghiệp, đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển liên tục và bền vững

(4) Chiến lược kinh doanh tạo ra các căn cứ vững chắc cho doanh nghiệp đề ra các quyết định phù hợp với sự biến động của thị trường. Nó tạo ra cơ sở vững chắc cho các hoạt động nghiên cứu và triển khai, đầu tư phát triển đào tạo bồi dưỡng nhân sự, hoạt động mở rộng thị trường và phát triển sản phẩm.

Như vậy, cội nguồn thành công hay thất bại phụ thuộc vào một trong những yếu tố quan trọng là doanh nghiệp có chiến lược kinh doanh như thế nào?

Với vai trò nêu trên có thể thấy rằng công tác hoạch định chiến lược đóng vai trò hết sức quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp khi tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh.

**1.3. Phân loại chiến lược:**

**1.3.1. Chiến lược tổng thể**

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

Chiến lược tổng thể bao gồm:

a) Chiến lược tập trung:

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

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

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

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

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

3 chiến lược này được minh họa qua bảng sau:

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

**❖ Ưu, nhược điểm của chiến lược tập trung:****\* Ưu điểm:**

- Bảo vệ Doanh nghiệp trước các đối thủ cạnh tranh trong một chừng mực nào đó, nó có thể cung cấp hàng hóa dịch vụ nào đó mà đối thủ cạnh tranh không có.

- Thuận lợi trong công tác quản lý thị trường.

- Tạo ra khách hàng trung thành làm rào cản hữu hiệu ngăn cản các đối thủ cạnh tranh gia nhập ngành.

**\* Nhược điểm:**

- Chịu áp lực của nhà cung cấp, sản xuất với số lượng nhỏ nên chi phí thường cao hơn các doanh nghiệp có chi phí thấp.

- Đoạn thị trường thường bị bất ngờ biến mất do thay đổi công nghệ hoặc do sở thích của người tiêu dùng thay đổi.

- Bỏ lỡ cơ hội bành chướng thị trường, không tận dụng hết tính năng nổi bật của mình để nắm bắt cơ hội phát triển trong ngành nghề khác.

**b) Chiến lược hội nhập theo chiều dọc:**

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

***Căn cứ vào tiến trình hội nhập, chia thành:***

- Tăng trưởng hội nhập ngược chiều: nghĩa là công ty tự lo liệu, sản xuất lấy các yếu tố đầu vào của mình.

- Tăng trưởng hội nhập dọc xuôi chiều: nghĩa là công ty tìm cách tăng trưởng bằng cách tự lo liệu hay tự tổ chức các kênh phân phối thành phẩm của mình.

***Căn cứ mức độ hội nhập, chia thành:***

- Hội nhập toàn diện: khi công ty tự sản xuất ra các yếu tố đầu vào cần thiết cho quá trình sản xuất và đảm đương tất cả đầu ra.

- Hội nhập một phần: công ty chủ động tham gia một phần nào đó của đầu vào hay đầu ra của nó. Cách này có ưu thế hơn so với hội nhập toàn diện.

***Căn cứ phạm vi hội nhập, chia thành:***

- Hội nhập trong nội bộ: công ty sẽ thành lập công ty con tách từ công ty mẹ.

- Hội nhập với bên ngoài: công ty tiếp quản hay mua đứt công ty khác để sát nhập vào hệ thống quản lý của công ty mình.

**❖ Ưu, nhược điểm của chiến lược hội nhập theo chiều dọc:****\* Ưu điểm:**

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

- Tiết kiệm chi phí sản xuất do các công ty hoạch định, phối hợp và lên thời gian biểu cho các công đoạn liên tục nhau trở nên dễ dàng hơn.

- Giảm thiểu chi phí thị trường nhờ giảm bớt chi phí quảng cáo, tìm kiếm nguồn hàng.

- Kiểm soát hay quản trị chất lượng tốt hơn nhờ việc kiểm tra, giám sát từ nguyên liệu đầu vào cho đến thành phẩm đầu ra.

- Bảo vệ quyền sở hữu công nghệ hữu hiệu hơn do tự sản xuất được những nguyên liệu đầu vào mà các doanh nghiệp khác khó có thể bắt chước được tạo nên sự độc quyền không phải lệ thuộc vào các hãng cung cấp.

\* Nhược điểm:

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

- Không bắt kịp guồng quay nhanh chóng của sự phát triển khoa học kỹ thuật.

- Quản lý phức tạp

- Chịu nhiều sức ép từ phía khách hàng do nhu cầu người tiêu dùng thay đổi.

c) Chiến lược Đa dạng hóa:

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

Đa dạng hóa bao gồm:

- Đa dạng hóa theo chiều ngang: Quan tâm vào chính thị trường hiện tại

- Đa dạng hóa đồng tâm: Các hoạt động phát triển (hướng vào thị trường) mới vẫn phụ thuộc vào các hoạt động sản xuất kinh doanh cũ của công ty về một số khâu như: marketing, vật tư, kỹ thuật

- Đa dạng hóa tổ hợp: là thực hiện một lĩnh vực kinh doanh mới độc lập so với lĩnh vực kinh doanh cũ, áp dụng khi công ty đủ mạnh, có thể phát triển mở rộng sang một lĩnh vực kinh doanh khác.

❖ Ưu, nhược điểm của chiến lược đa dạng hóa:

\* Ưu điểm:

- Khắc phục các nhược điểm về tính thời vụ, nguồn vốn, thiếu trình độ quản lý nhất định hay cơ hội và nguy cơ môi trường.

- Mua lại và tái cấu trúc nếu doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả có thể mua lại những công ty thua lỗ để kinh doanh.

- Chuyển giao năng lực, chuyển giao kinh nghiệm quản lý trong ngành nghề kinh doanh.

- Tạo ra lợi thế quy mô, chia sẻ và phân bổ chi phí cho nhiều hoạt động.



\* Nhược điểm:

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

**1.3.2. Chiến lược cạnh tranh cấp doanh nghiệp**

## a) Chiến lược dẫn đầu về chi phí:

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

❖ Ưu, nhược điểm của chiến lược:\* Ưu điểm:

- Hạ được giá thành, doanh nghiệp có quyền định giá bán sản phẩm rẻ hơn đối thủ cạnh tranh mà vẫn thu lợi ngang hàng họ. Nếu các đối thủ muốn định giá
- Sản phẩm của họ cũng rẻ như thế thì doanh nghiệp lại có lợi thế thu được lợi nhuận nhiều hơn nhờ giá thành của sản phẩm thấp hơn. Nếu cuộc cạnh tranh giá cả gây ra thường ở giai đoạn bão hòa sản phẩm
- Trên thị trường doanh nghiệp nào giảm thiểu chi phí thấp nhất sẽ có lợi thế cầm cự tốt hơn các đối thủ trong ngành.
- Vấn đề là làm thế nào để có được cả hai lợi thế trên. Câu trả lời tùy thuộc vào khả năng nổi bật của doanh nghiệp về cả hai phương diện chế tạo và quản lý vật tư.

\* Nhược điểm:

- Khi sản phẩm ở giai đoạn chín muồi không thể dùng cách này vì không dễ
- Thiết kế và chế tạo sản phẩm mới đáp ứng mọi nhu cầu người tiêu dùng.
- Khi chú trọng giảm chi phí sẽ ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm.

## b) Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm:

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

❖ Ưu, nhược điểm của chiến lược:\* Ưu điểm:

- Giúp công ty bảo vệ khỏi đối thủ cạnh tranh do khách hàng có lòng trung thành với nhãn hiệu sản phẩm của công ty.
- Tạo rào cản đối với các đối thủ tiềm ẩn muốn gia nhập ngành.

\* Nhược điểm:

- Dễ bị bắt chước nếu sự khác biệt hóa sản phẩm không cao
- Chi phí thực hiện chiến lược cao, ảnh hưởng tới giá bán của sản phẩm là cao hơn so với đối thủ.

## c) Chiến lược trọng tâm hóa:

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

❖ Ưu, nhược điểm của chiến lược:\* Ưu điểm:

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

\* Nhược điểm:

Đoạn thị trường có thể biến mất do thay đổi chủ quan hay khách quan nên chi phí cao bỏ lỡ các nhu cầu vào đoạn thị trường khác, vô tình tạo cơ hội cho đối thủ cạnh tranh.

**1.3.3. Chiến lược cấp chức năng**

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

Chiến lược cấp chức năng bao gồm:

❖ Chiến lược sản xuất:

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

❖ Chiến lược tiếp thị:

- Các yếu tố marketing ngày càng giữ vai trò quan trọng trong kinh doanh.
- Chọn lựa phân khúc thị trường mục tiêu
- Thiết kế chiến lược marketing mix
- Định vị thị trường.

---

**❖ Chiến lược quản lý vật tư:**

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

**❖ Chiến lược quản trị nguồn nhân lực:**

Nhân lực là nguồn tài nguyên lớn nhất và quý hiếm nhất. Việc quản trị nguồn nhân lực hữu hiệu ngày càng được quan tâm nghiên cứu và phân tích.

Nhiều doanh nghiệp xem đây là một chức năng quản trị cốt lõi giữ vai trò quan trọng nhất trong tiến trình quản trị chiến lược. Quản trị nguồn nhân lực có thể hiểu một cách khái quát bao gồm các công tác tuyển mộ, sắp xếp, đào tạo và điều động nhân sự. Mục tiêu của quản trị chiến lược về nguồn nhân lực là phát triển kế hoạch nhân sự phù hợp với các yêu cầu chiến lược của công ty cả ngắn hạn lẫn dài hạn. Kế hoạch này dựa trên các yếu tố quyết định sau:

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

**❖ Chiến lược các hệ thống thông tin:**

Ngày nay công nghệ thông tin đang trở thành một trong những quyết sách hàng đầu của mỗi quốc gia, dưới cấp độ doanh nghiệp thì hệ thống thông tin là vô cùng quan trọng, nó ảnh hưởng tới các quyết định của doanh nghiệp, thông tin chính xác kịp thời thì giúp doanh nghiệp nắm bắt cơ hội một cách nhanh chóng... nhưng sai thông tin thì chứng tỏ rằng doanh nghiệp đang đi sai bước. Vì vậy các doanh nghiệp luôn chú trọng tới công tác thông tin bên trong cũng như bên ngoài để nắm bắt các cơ hội và loại bỏ các nguy cơ.

## **1.4. Vai trò của chiến lược đối với hoạt động kinh doanh của công ty trong bối cảnh kinh tế đất nước.**

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

Trong nền kinh tế toàn cầu hóa ngày nay, sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp là điều không thể tránh khỏi, các doanh nghiệp được thành lập ngày càng nhiều, nhưng trong số đã có rất nhiều doanh nghiệp rơi vào tình trạng phá sản, mất khả năng thanh toán, hoạt động bị trì trệ hoặc kém hiệu quả.. những điều này là do đâu? Do chưa định hướng rõ ràng cho sự phát triển của mình, không lường trước được những hướng đi của đối thủ cạnh tranh... Để giải quyết thực trạng đó thì việc phải xây dựng một chiến lược kinh doanh là điều hết sức cần thiết cho các doanh nghiệp nhưng bên cạnh đó chiến lược kinh doanh phải đòi hỏi các nhà hoạch định phải đưa ra được một chiến lược kinh doanh phù hợp với điều kiện hiện tại của doanh nghiệp, chiến lược phải cụ thể, rõ ràng, có thể thực hiện các hoạt động điều chỉnh khi cần thiết.

### **1.4.2. Lợi ích của việc xây dựng chiến lược kinh doanh.**

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

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

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

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

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

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

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

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

Trong năm 2012 cả nước đã chứng kiến sự khủng hoảng trầm trọng của nền kinh tế cả trong và ngoài nước. Chỉ tính riêng trong năm 2012 đã có hơn 30.000 doanh nghiệp rơi vào tình trạng phá sản, hoạt động bất động sản rơi vào tình trạng đóng băng, nền kinh tế trì trệ.

Trước thực trạng đó thì đòi hỏi rằng các doanh nghiệp phải xây dựng cho mình những bước đi vững chắc, định hướng đúng đắn cho sự phát triển của mình làm sao vừa không bỏ lỡ cơ hội kinh doanh nhưng lại giảm thiểu tối đa những rủi ro. Do đó xây dựng chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp là điều hết sức quan trọng, cấp thiết đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, giúp các doanh nghiệp tạo dựng lợi thế cạnh tranh, sẵn sàng đối phó với sự biến động của nền kinh tế thị trường.

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

Trước khi đăng kí giấy phép kinh doanh thì điều đầu tiên các nhà quản trị sẽ đặt câu hỏi: Doanh nghiệp của mình kinh doanh ở lĩnh vực gì? Vì sao doanh nghiệp của mình lại tồn tại và kinh doanh trong lĩnh vực đó, đích đến của mình là gì? Đây là việc xác định mục tiêu của doanh nghiệp.

Vấn đề nêu trên được thể hiện rất rõ trong bản tuyên ngôn sứ mệnh của doanh nghiệp. Bản tuyên ngôn sứ mệnh của doanh nghiệp xác định lĩnh vực kinh doanh, mục tiêu tầm nhìn mà doanh nghiệp theo đuổi thể hiện giá trị pháp luật, đạo đức kinh doanh cơ bản.

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

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

Nguyên tắc 3C được diễn đạt như sau:

- Bản thân doanh nghiệp có điểm mạnh, điểm yếu nào trong quan hệ với các biến động ngoại vi. Doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm, mặt hàng nào? Doanh nghiệp cần kinh doanh gì thêm? Doanh nghiệp nên hoặc phải kinh doanh gì là phù hợp nhất.

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

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

+ Bản thuyết minh nhiệm vụ chiến lược của doanh nghiệp: Được xây dựng căn cứ vào tác lực của các cổ đông hay công nhân viên, khách hàng và xã hội. Bản thuyết minh bao gồm ba nội dung chính:

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

### **1.5.1. Phân tích môi trường ngoại vi.**

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

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

Các môi trường ngoại vi bao gồm:

Môi trường kinh tế vĩ mô:

❖ Môi trường kinh tế:

Môi trường kinh tế có tác động trực tiếp đến doanh nghiệp, đồng thời có ảnh hưởng trực tiếp tới sức thu hút của các chiến lược khác nhau. Các nhân tố chủ yếu mà doanh nghiệp thường phân tích là tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế, tỷ giá hối đoái và tỷ lệ lạm phát.

❖ Môi trường công nghệ:

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

❖ Môi trường văn hóa- xã hội:

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

❖ Môi trường tự nhiên

Các yếu tố tự nhiên có tác động không nhỏ tới hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Các nhà chiến lược khôn ngoan thường có những quan tâm đến môi trường khí hậu và sinh thái. Đe dọa của những thay đổi không dự báo được về khí hậu đôi khi đã được các doanh nghiệp mà sản xuất, dịch vụ của họ có tính thời vụ, xem xét một cách cẩn thận để có những phương án phòng tránh và giảm thiểu tối đa hậu quả do các yếu tố tự nhiên đem lại.

❖ Môi trường chính trị pháp luật:

Một quốc gia mà bất ổn về chính trị, hay có các vụ bạo loạn lật đổ, đòi ly khai hay đánh bom liều chết thì chắc chắn các hoạt động đầu tư sẽ giảm sút, các nhà đầu tư sẽ e ngại sự chắc chắn về ổn định, hòa bình trên quốc gia mà họ đầu tư.

Rồi hệ thống pháp luật bao gồm các chính sách, quy chế, luật lệ, chế độ đãi ngộ, thủ tục, các quy định của nhà nước trong đó liên quan đến luật kinh doanh, thuế... Các quy định về môi trường kinh doanh chống độc quyền, mức độ ổn định của hệ thống chính trị, của hệ thống pháp luật. Trên thực tế tất cả các hoạt động của nhà nước có thể tạo ra những cơ hội, nguy cơ cho các doanh nghiệp.

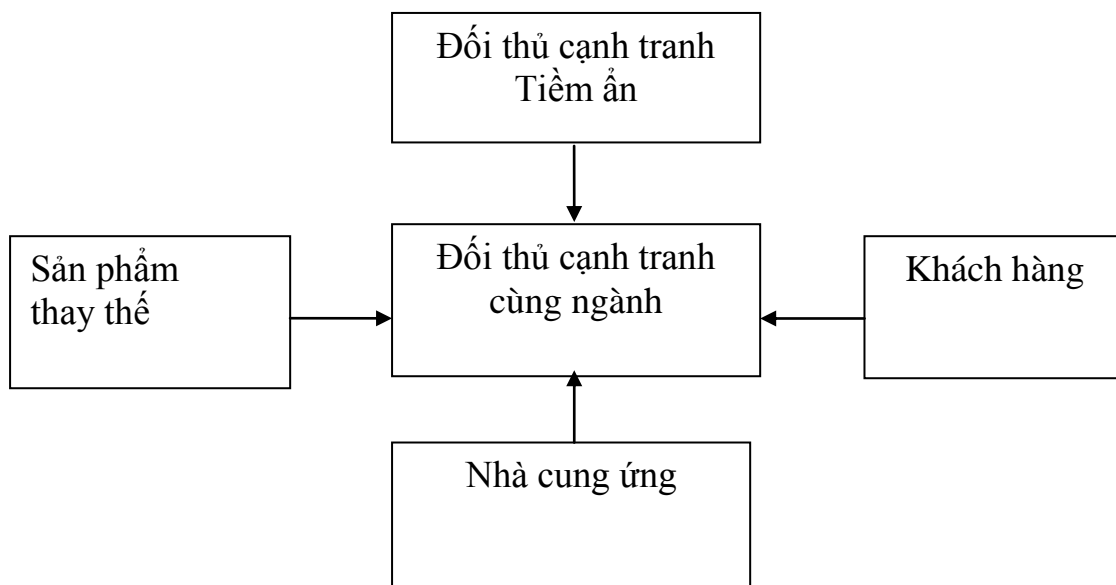
❖ Môi trường kinh tế quốc tế:

Các xu hướng chính trị trên thế giới, các chính sách bảo hộ và mở cửa của các nước trên thế giới, tình hình chiến tranh, sự mất ổn định chính trị, tình hình phát triển kinh tế của các nước trên thế giới... ảnh hưởng trực tiếp tới các hoạt động mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm cũng như việc lựa chọn và sử dụng các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp. Do vậy mà nó tác động trực tiếp tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Môi trường kinh tế ổn định cũng như chính trị trong khu vực ổn định là cơ sở để các doanh nghiệp trong khu vực tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh thuận lợi góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Ví dụ như tình hình mất ổn định của các nước Đông Nam Á trong mấy năm vừa qua đã làm cho hiệu quả sản xuất của nền kinh tế các nước trong khu vực và trên thế giới nói chung hiệu quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp trong khu vực nói riêng bị giảm rất nhiều. Xu hướng tự do hoá mậu dịch của các nước ASEAN và của thế giới đã ảnh hưởng tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của các nước trong khu vực.

**1.5.2.Môi trường tác nghiệp:**

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

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



(Nguồn: Michael E. Porter. 1995. Competitive Strategy. New York: Press)

❖ Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn:

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

❖ Sản phẩm thay thế:

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

❖ Khách hàng:

Khách hàng là một bộ phận không thể tách rời trong môi trường cạnh tranh. Sự tín nhiệm của khách hàng có thể là tài sản có giá trị cao nhất của doanh nghiệp. Sự tín



nhệm đó đạt được do doanh nghiệp đã thỏa mãn tốt hơn nhu cầu và thị hiếu của khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên không phải lúc nào khách hàng cũng đem lại lợi nhuận hay thuận lợi cho doanh nghiệp. Đối với những công ty bán hàng khách hàng sẽ “mạnh hơn” trong những trường hợp sau:

- Khi khách hàng mua với số lượng lớn, họ lợi dụng sức mua để đòi bớt giá.

- Khi công ty trong cương vị là khách hàng đòi mua tư liệu sản xuất do nhiều người cung cấp nhỏ khác. Khách hàng loại này thường ít về số lượng lớn nhưng lớn về tầm vóc.

- Khi khách hàng có nhiều khả năng chọn lựa khác nhau đối với sản phẩm thay thế đa dạng.

- Khi khách hàng có lợi thế trong chiến lược hội nhập dọc ngược chiều nghĩa là có thể lo liệu tự cung ứng cho mình với phí tổn thấp hơn là phải mua ngoài.

❖ Nhà cung cấp:

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

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

- Khi nhà cung cấp không có nhiều sản phẩm thay thế nên thị trường hàng công nghiệp buộc công ty phải lựa chọn họ.

- Khi ngành kinh doanh của công ty không quan trọng đối với nhà cung ứng. Nhờ vậy nhà cung cấp không phải lệ thuộc vào ngành nghề hoạt động của công ty nên không bị áp lực phải giảm giá hoặc cải thiện chất lượng sản phẩm cung cấp.

- Khi nhà cung cấp có ưu thế về chuyên biệt hóa sản phẩm cung cấp khiến công ty lựa chọn một nhà cung cấp khác thay thế.

- Khi nhà cung cấp có khả năng hội nhập dọc thuận chiều nghĩa là có thể tham gia ngành kinh doanh của công ty để cạnh tranh trực tiếp với công ty.

- Khi công ty khách hàng không thể tự xoay sở lo liệu đầu vào sản xuất theo phương cách hội nhập dọc ngược chiều để tránh áp lực của nhà cung cấp.

❖ Đối thủ cạnh tranh hiện tại

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

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

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

Thứ hai, phân tích đối thủ cạnh tranh trực tiếp

- Trước hết phải nhận biết được đối thủ cạnh tranh trực tiếp của mình là ai?
- Thông thường chúng ta nhận biết họ thông qua các tín hiệu trên thị trường. Sau khi nhận biết được đối thủ cạnh tranh trực tiếp, ta sẽ tiến hành phân tích các mặt mạnh, mặt yếu của đối thủ cạnh tranh, phân tích mục đích cần đạt được của họ là gì? Phân tích chiến lược hiện tại của họ, tiềm năng mà họ có thể khai thác.

Các khả năng cần phân tích:

- Khả năng tăng trưởng của đối thủ cạnh tranh, hiện nay quy mô hiệu suất là lớn hay nhỏ.
- Khả năng thích nghi.
- Khả năng phản ứng, khả năng đối phó với tình hình.
- Khả năng chịu đựng, kiên trì.

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

Việc phân tích nội vi doanh nghiệp chú trọng những điểm mạnh, điểm yếu trong quan hệ với các chiến lược cấp bộ phận chức năng của doanh nghiệp.

Những điểm mạnh và điểm yếu bên trong cùng với cơ hội và nguy cơ đến từ bên ngoài và các nhiệm vụ chính của công ty được mình định rõ ràng, đều là những vấn đề cơ bản cần quan tâm khi thiết lập các mục tiêu và chiến lược. Mặt khác các mục tiêu chiến lược cần được lập ra nhằm tạo dựng những điểm mạnh

và khắc phục điểm yếu bên trong khu vực kiểm soát nội bộ của tiến trình quản trị chiến lược.

\* Công tác quản trị

- Đánh giá cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý của doanh nghiệp
- Đánh giá uy tín của công ty với khách hàng
- Đánh giá mối quan hệ giao tiếp của công ty với khách hàng
- Đánh giá công tác tổ chức bầu không khí và nề nếp của tổ chức.
- Đánh giá năng lực và mối quan tâm đến hoạt động chung của người lãnh đạo cao nhất.

đạo cao nhất.

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

\* Công tác Marketing

- Doanh nghiệp phải xác định hiện nay mình đã cung cấp được sản phẩm nào ra thị trường, sức cạnh tranh của loại sản phẩm đó như thế nào

- Đánh giá cơ cấu của sản phẩm và thị phần.
- Đánh giá chính sách
- Đánh giá hiệu quả của kênh phân phối, hệ thống các kênh phân phối.
- Đánh giá các dịch vụ trước và sau bán hàng
- Đánh giá sự tín nhiệm hay sự trung thành của khách hàng đối với công ty.
- Tiến trình sản xuất phải phù hợp với cấu trúc sản phẩm trong từng giai đoạn

của vòng đời sản xuất.

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

\* Công tác tài chính kế toán

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

kế toán.

\* Công tác sản xuất

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

- Đánh giá các biện pháp kiểm tra tác nghiệp.
- Đánh giá tổng chi phí sản xuất so với tổng chi phí toàn bộ ngành.

- Đánh giá vấn đề đầu tư và kết quả việc cải tiến sản xuất, hệ thống quản lý chất lượng đã hiệu quả và hợp lý chưa.

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

\* Công tác quản trị nguồn nhân lực

- Phân tích năng lực và khả năng hoàn thành nhiệm vụ của bộ máy lao động trong doanh nghiệp.

- Đánh giá trình độ tay nghề, ư thức trách nhiệm, tư cách đạo đức của người lao động.

- Đánh giá mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo.

- Đánh giá chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp đối với người lao động.

- Đánh giá sự động viên khuyến khích bằng vật chất cũng như tinh thần xem có hiệu quả không.

- Đánh giá cơ cấu lao động nói chung, mức độ chuyên môn công tác.

- Khả năng tích lũy của người lao động.

\* Hệ thống thông tin

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

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

Việc phân tích SWOT sẽ chỉ ra:

- Các lĩnh vực doanh nghiệp sẽ có điểm mạnh để phát huy và những điểm yếu cần khắc phục

- Các thách thức phát sinh và tác động của nó.

- Các cơ hội đang tồn tại trong môi trường kinh doanh và khả năng tạo lợi nhuận đang tiềm ẩn trong đó cũng như khả năng của doanh nghiệp có khai thác được hay không

- Các rủi ro gặp phải trong quá trình kinh doanh.

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

	O	T
S	SO	ST
W	WO	WT

Giải thích

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

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

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

WO: tận dụng cơ hội để khắc phục điểm yếu.

WT: giảm thiểu các điểm yếu tránh khỏi đe dọa.

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

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

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

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

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

- Thông báo về chiến lược cho tất cả những người quản lý chủ chốt có trách nhiệm ra các quyết định.
- Xây dựng và thông báo các tiên đề lập kế hoạch.
- Làm cho các phương án hành động phản ánh được các mục tiêu đề ra và chiến lược chủ yếu.
- Kiểm tra các chiến lược một cách thường xuyên.
- Thiết lập tổ chức cơ cấu phù hợp với yêu cầu của việc lập kế hoạch.
- Xem xét việc xây dựng các chiến lược dự phòng.
- Liên tục nhấn mạnh về việc thiết lập kế hoạch và triển khai thực hiện.
- Tạo ra một bầu không khí thúc đẩy việc lập kế hoạch.

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

**CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC ĐÃ THỰC HIỆN  
TẠI CÔNG TY TNHH LAN PHỐ**

**2.1: Giới thiệu chung về công ty TNHH Lan Phố**

- Tên Doanh nghiệp: Công Ty TNHH Lan Phố.
- Địa chỉ: Khu công nghiệp Lưu Kiếm, huyện Thủy Nguyên , thành phố Hải Phòng.
- Hình thức pháp luật: Công ty TNHH hai thành viên trở lên.
- Giấy chứng nhận đăng kí kinh doanh: 0200738041 do Sở kế hoạch và Đầu Tư thành phố Hải Phòng cấp.
- Vốn điều lệ: 54.000.000.000 đồng.
- Ngày thành lập: 24/04/2007
- Người đại diện theo pháp luật của Công ty: Lê Thị Phố.
- Chức danh: Giám đốc.

**Lĩnh vực kinh doanh:**

- Sản xuất vật liệu xây dựng từ đất sét (Gạch, Ngói tuynel).

**Liên hệ:**

- Điện thoại: (031) 391527
- Fax: (031) 3915955

**2.1.1 Sơ lược về lịch sử hình thành và phát triển của CÔNG TY TNHH LAN PHỐ.**

Công ty TNHH Lan Phố được thành lập chính thức vào ngày 24 tháng 04 năm 2007 với hình thức Công ty TNHH hai thành viên trở lên. Công ty được thành lập bởi sự góp vốn của hai thành viên:

STT	Tên thành viên	Giá trị vốn góp	Phần vốn góp (%)
1.	Lê Thị Phố	37.530.000.000	69,5%
2.	Lê Hữu Lương	16.470.000.000	30,5%

( Nguồn : Phòng kế toán-tài chính)

Như vậy, bà Lê Thị Phố là người có phần vốn góp cao nhất (69,5%) và giữ vị trí giám đốc công ty TNHH Lan Phố.

Từ khi thành lập đến nay, công ty đã trải qua 2 giai đoạn phát triển chính:

•**Giai đoạn 1: 2007-2010:** Thành lập công ty với tên gọi Nhà Máy gạch Tuynel Lưu Kiếm. Dây chuyền I – Nhà máy gạch Tuynel Lưu Kiếm có công suất thiết kế 25 triệu viên gạch QTC/năm, bước đầu rất thuận lợi đã đi vào hoạt động ổn định.

**Giai đoạn 2: 2010 - 2013:** Ngày 23/12/2010, Nhà máy gạch Tuynel Lưu Kiếm được đổi tên thành Công ty TNHH Lan Phố. Được sự thống nhất đồng thuận với mong muốn tạo dựng một công ty có quy mô rộng lớn hơn và ngày càng hiện đại hoá, Ban lãnh đạo công ty đã tiếp tục đầu tư dây chuyền II nhà máy gạch với công suất lớn gần 1,5 lần dây chuyền I và đã đạt kết quả tốt như mong đợi.

**2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty TNHH Lan Phố**

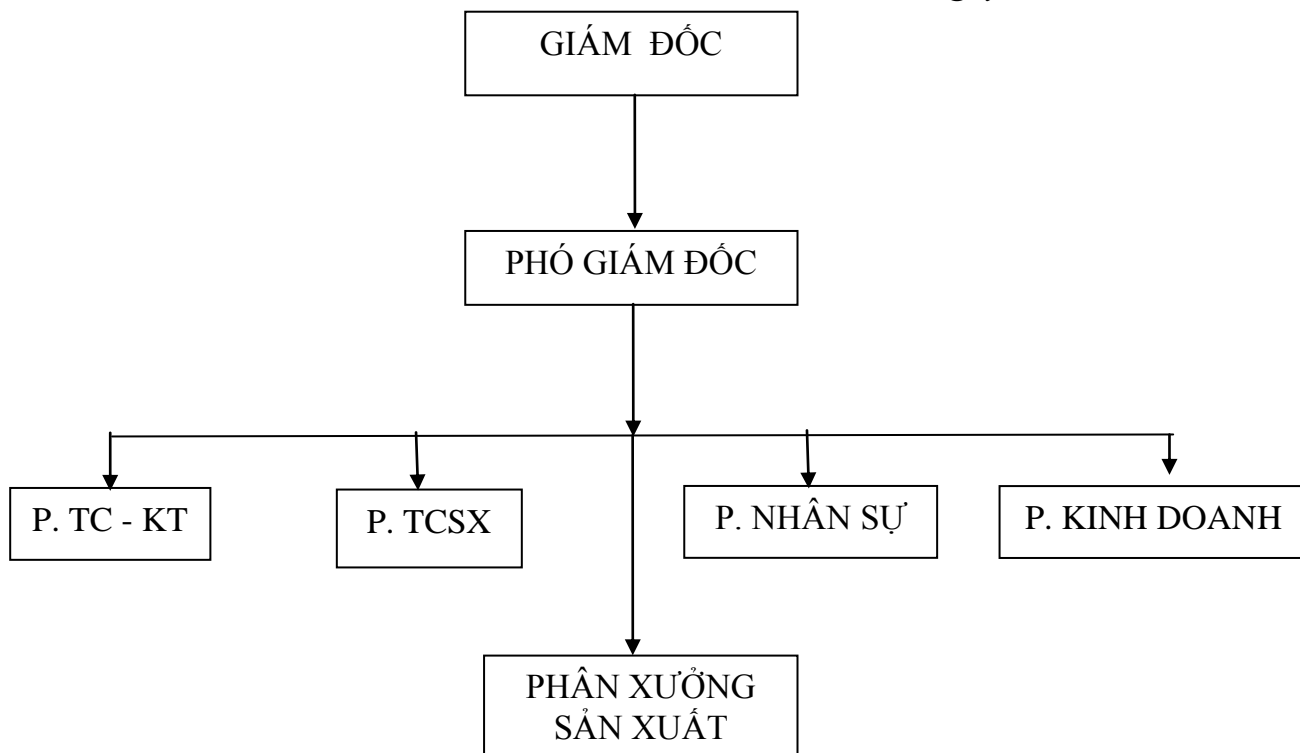
Ngành nghề chính của công ty hiện nay : Sản xuất gạch xây dựng Tuynel.

Mã ngành: 2392

**2.1.3. Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH Lan Phố.**

Công ty trách nhiệm hữu hạn có hai thành viên trở lên là Doanh nghiệp trong đó thành viên chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn đã cam kết góp vào doanh nghiệp. Tuy nhiên, công ty trách nhiệm hữu hạn không được quyền phát hành cổ phiếu để huy động vốn.

Sơ đồ 1.1. Mô hình cơ cấu tổ chức của công ty



( Nguồn : P. Quản trị nhân sự )

**2.1.4. Chức năng và nhiệm vụ của các phòng ban**

**a. Giám đốc:**

- Quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động kinh doanh hàng ngày của công ty.
- Tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh và phương án đầu tư của công ty
- Ban hành quy chế quản lý nội bộ công ty.

- Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý trong công ty.
- Kư kết hợp đồng nhân danh công ty.
- Tuyển dụng lao động.
- Thực hiện các nghĩa vụ khác theo quy định của pháp luật và Điều lệ công ty.

*b. Phó giám đốc kinh doanh:*

- Là người đứng đầu trong các lĩnh vực sản xuất, kinh doanh.
- Nắm vững mục tiêu, yêu cầu của xí nghiệp và mối quan hệ của các lĩnh vực, nhận biết được những thuận lợi, khó khăn nơi mình phụ trách.
- Thực hiện các nghĩa vụ và quyền lợi theo quy định của pháp luật và Điều lệ của công ty.
- Là người giúp việc, tham mưu cho giám đốc.

*c. Chức năng và nhiệm vụ của Phòng tài chính kế toán:*

- Giúp việc và tham mưu cho Giám đốc Công ty trong công tác tổ chức, quản lý và giám sát hoạt động kinh tế, tài chính, hạch toán và thống kê.
- Theo dõi, phân tích và phản ánh tình hình biến động tài sản, nguồn vốn tại doanh nghiệp và cung cấp thông tin về tình hình tài chính, kinh tế cho Giám đốc trong công tác điều hành và hoạch định sản xuất kinh doanh.
- Quản lý tài sản, nguồn vốn và các nguồn lực kinh tế của doanh nghiệp theo quy định của Nhà nước.
- Xây dựng kế hoạch định kỳ về kinh phí hoạt động, chi phí bảo dưỡng định kỳ và sửa chữa nhỏ của doanh nghiệp và các kế hoạch tài chính khác.
- Thực hiện chế độ báo cáo tài chính, thống kê theo quy định của Nhà nước và Điều lệ của Công ty.
- Xác định và phản ánh chính xác, kịp thời kết quả kiểm kê định kỳ tài sản, nguồn vốn.
- Lưu trữ, bảo quản chứng từ, sổ sách kế toán, bảo mật số liệu kế toán tài chính theo quy định và điều lệ Công ty.

- Thực hiện những nhiệm vụ khác do Giám đốc Công ty phân công.

*d. Phòng tổ chức sản xuất.*

- Lập kế hoạch sản xuất cho công ty căn cứ vào số liệu nghiên cứu thị trường mà phòng kinh doanh cung cấp
- Thực hiện nhiệm vụ khác do Giám đốc phân công.

*e. Chức năng và nhiệm vụ của Phòng nhân sự:*



- Lập kế hoạch đào tạo cán bộ, đào tạo công nhân nghiệp vụ, kế hoạch tiếp nhận cán bộ quản lý, dự kiến cán bộ thay thế vị trí những cán bộ chuyển công tác hoặc nghỉ hưu, nghỉ mất sức.

- Giải quyết các vấn đề hợp đồng lao động, thanh lý hợp đồng lao động theo bộ luật lao động của nhà nước hiện hành.

- Kịp thời giải quyết các chế độ chính sách cho công nhân viên.

- Tham mưu cho Hội đồng thành viên và Giám đốc về công tác bảo vệ phổi hợp với các cơ quan, các đơn vị chức năng tổ chức huấn luyện phòng chống cháy nổ và an toàn lao động cho công nhân viên.

- Lập kế hoạch, mua sắm và cấp phát đồng phục, các trang thiết bị bảo hộ lao động cho công nhân viên, giải quyết kịp thời chế độ bảo hiểm cho người lao động.

- Quản lý hồ sơ lý lịch cán bộ công nhân viên theo phân cấp quản lý.

- Thực hiện báo cáo định kỳ công tác tổ chức lao động.

- Trực tiếp làm việc với các cơ quan chức năng bên ngoài như: UBND các cấp, các lực lượng Công an, Quân đội có liên quan ở nơi đơn vị có trụ sở hay dự án công trường đang thi công khi mà các cơ quan này theo yêu cầu.

- Rà soát và đề nghị nâng bậc lương cho cán bộ công nhân viên đúng kì hạn.

#### *f. Phân xưởng sản xuất.*

- Sản xuất sản phẩm theo đúng kế hoạch đề ra.

- Phối hợp với các bộ phận khác nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm.

#### *g. Phòng kinh doanh*

- Trực tiếp chịu trách nhiệm thực hiện các hoạt động tiếp thị - bán hàng và khách hàng tiềm năng của Doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu về doanh số, thị phần...

- Lập các kế hoạch kinh doanh và triển khai thực hiện.

- Thiết lập, giao dịch trực tiếp với hệ thống khách hàng, hệ thống phân phối.

- Thực hiện hoạt động bán hàng tới các khách hàng nhằm mang lại doanh thu cho doanh nghiệp.

- Phối hợp với các bộ phận liên quan nhằm mang đến các dịch vụ đầy đủ nhất cho khách hàng.

- Ngoài ra phòng kinh doanh còn thực hiện một số chức năng khác theo yêu cầu của giám đốc.

### **2.1.5. Sản phẩm của công ty**

❖ Đặc điểm sản phẩm.

Sản phẩm gạch của công ty mang những đặc điểm chung của gạch đất nung, đó là:

- Có giá trị vĩnh cửu và giúp gia tăng giá trị công trình
- Khả năng chống cháy tốt do đã được nung ở nhiệt độ cao.

Bên cạnh đó, do áp dụng công nghệ hiện đại là sản xuất gạch đất sét nung bằng lò tuynel, tạo hình bằng đúc ép chân không nên sản phẩm của công ty TNHH Lan Phố đã mang 1 số đặc tính ưu việt hơn:

- Mẫu mã đẹp hơn.
- Chất lượng gạch được cải thiện và đồng đều hơn.

Quan trọng hơn, sử dụng công nghệ nung tuynel viên gạch ra lò không còn nóng, cơ bản triệt tiêu độ nóng độc. Đặc biệt, than đốt bằng lò tuynel cháy hoàn toàn và khói được xử lý qua nước vôi giảm 80-90% lượng khí CO<sub>2</sub> thải ra gây tác hại cho môi trường. Chính vì thế gạch đất sét nung sử dụng công nghệ tuynel được đánh giá là một sản phẩm cho môi trường bền vững.

❖ Các loại sản phẩm gạch của công ty:

- Gạch 6 lỗ A1:

Kích thước: 170 x 75 x 115 (mm)

Gạch 6 lỗ chất lượng cao dùng xây dựng nhà, biệt thự, xưởng, các công trình kiến trúc dân dụng hoặc công nghiệp.

- Gạch 6 lỗ A2:

Kích thước: 170 x 75 x 115 (mm)

Gạch 6 lỗ phổ thông dùng xây dựng nhà, biệt thự, xưởng, các công trình kiến trúc dân dụng hoặc công nghiệp.

- Gạch 2 lỗ:

Kích thước: 180 x 80 x 45 (mm)

Gạch đất nung 2 lỗ chất lượng cao dùng xây dựng nhà, biệt thự, xưởng, các công trình kiến trúc dân dụng hoặc công nghiệp.

- Gạch thẻ đặc:

Kích thước: 190 x 85 x 50 (mm)

Gạch thẻ đặc (hay còn gọi gạch đinh) với 2 lỗ nhỏ, dùng xây tường, rào, móng, hầm đòi hỏi cường độ nén cao, cách âm, cách nhiệt... hoặc dùng trang trí tường thô.

- + Gạch A1: mẫu mã đẹp, viên gạch sáng, kích thước đồng đều, xây tô dễ dàng, thích hợp xây biệt thự, nhà cấp IV, công trình yêu cầu chất lượng và tính thẩm mỹ.
- + Gạch A2: mẫu mã tuy không đẹp như gạch A1, màu sẫm hơn, xám hơn, kích thước thường co lại hơn so với gạch A1 một chút. Tuy nhiên, gạch A2 lại có giá thành thấp hơn gạch A1 từ 15.000 đồng đến 30.000 đồng /viên và độ nén rất cao do

được tiếp xúc với nhiệt độ cao hơn trong quá trình nung. Gạch A2 có khả năng chống thấm tốt hơn, rất chắc chắn giúp chủ đầu tư tiết kiệm chi phí khi xây dựng.

### 2.1.6. Thực trạng hoạt động sản xuất của công ty

#### 2.1.6.1. Tình hình tiêu thụ sản phẩm

**Bảng 2.1: Tình hình tiêu thụ sản phẩm năm 2012-2013**

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Tên chỉ tiêu	Năm 2012	Năm 2013	Chênh lệch	
			Giá trị	%
Doanh thu thuần	40,44	41,85	1,41	3,49
Doanh thu gạch 2 lỗ	15,6	16,1	0,5	3,21
Doanh thu gạch 6 lỗ	16,3	17,2	0,9	5,5
Doanh thu gạch thẻ đặc	8,54	8,55	0,01	0,12

(Nguồn : Phòng Tài chính- Kế toán)

**Bảng 2.2. Tỷ trọng doanh thu các ngành**

Đơn vị: %

Tên chỉ tiêu	Năm 2012	Năm 2013
Gạch 2 lỗ	38,58	38,47
Gạch 6 lỗ	40,31	41,1
Gạch thẻ đặc	21,11	19,63
TỔNG CỘNG	100	100

#### **Nhận xét:**

Qua bảng trên ta thấy, Doanh thu tiêu thụ sản phẩm năm 2013 tăng so với năm 2012, tăng 1,41 tỷ đồng, tương ứng với tăng 3,49%. Doanh thu từ sản phẩm gạch 6 lỗ chiếm tỷ trọng cao nhất, 2012 chiếm 40,31% tổng doanh thu, năm 2013 chiếm 41,1% tổng doanh thu, có xu hướng tăng về mặt tỷ trọng so với năm 2012. Ta có thể thấy doanh thu của tất cả các sản phẩm của doanh nghiệp năm 2013 đều tăng so với năm 2012, điều này chứng tỏ doanh nghiệp đã hoạt động khá hiệu quả. Vì vậy trong nền kinh tế trì trệ như hiện nay, doanh nghiệp cần cố gắng duy trì được thành tích này, nếu có thể đạt được những kết quả cao hơn nữa thì đó là điều đáng mừng đối với doanh nghiệp.

**2.1.6.2 Nguồn vốn và cơ cấu nguồn vốn của công ty**

**Bảng 2.3. Nguồn vốn và cơ cấu nguồn vốn**

Đơn vị: Tỷ đồng

		Năm 2012		Năm 2013		Chênh lệch	
		Giá trị	Tỷ trọng (%)	Giá trị	Tỷ trọng (%)	Giá trị	Tỷ trọng (%)
<b>A</b>	<b>Nợ phải trả</b>	<b>15,48</b>	<b>53,34</b>	<b>9,75</b>	<b>40,79</b>	<b>-5,73</b>	<b>-37,02</b>
I	Nợ ngắn hạn	15,22	98,32	9,51	97,54	-5,71	-37,52
II	Nợ dài hạn	0,26	1,68	0,24	2,46	-0,02	-7,69
<b>B</b>	<b>Vốn chủ sở hữu</b>	<b>13,54</b>	<b>46,66</b>	<b>14,15</b>	<b>59,22</b>	<b>0,61</b>	<b>4,51</b>
I	Vốn chủ sở hữu	13,54	100	14,15	100	0,61	4,51
	<b>TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN</b>	<b>29,02</b>	<b>100</b>	<b>23,9</b>	<b>100</b>	<b>-5,12</b>	<b>-17,64</b>

Qua bảng số liệu trên, ta có thể thấy cơ cấu nợ phải trả chiếm phần lớn hơn trong tổng tài sản nhưng không đáng kể. Nợ phải trả của doanh nghiệp năm 2013 giảm 37,02% so với năm 2012. Trong đó nợ ngắn hạn và nợ dài hạn đều đang có xu hướng giảm: năm 2013, nợ ngắn hạn giảm khá mạnh, 37,52%; nợ dài hạn giảm không đáng kể, 7,69%. Đây là 1 tín hiệu tốt đối với tình hình tài chính của doanh nghiệp, điều này chứng tỏ doanh nghiệp đã giảm bớt được các khoản nợ phải trả.

- Tỷ trọng nợ phải trả cao là tín hiệu không tốt đối với doanh nghiệp. Điều này có khả năng ảnh hưởng đến sự độc lập về tài chính. Theo lý thuyết thì đây là cơ cấu không hợp lý và có thể gây ra rủi ro thanh khoản cho doanh nghiệp. Nhưng trên thực tế, phần lớn các công ty lại kinh doanh trên phần đi vay. Trong bảng số liệu trên thì cơ cấu vay của Công ty có lớn hơn vốn chủ sở hữu nhưng không chênh lệch quá nhiều, chúng ta sẽ cần xem xét thêm các chỉ tiêu khác để có thể đánh giá được hiệu quả của cơ cấu vốn này. Vốn chủ sở hữu chủ yếu là vốn đầu tư của chủ sở hữu. Từ năm 2012 đến năm 2013 nguồn vốn này tăng lên 0,61 tỷ đồng, tương đương với 4,51%.

- Nhìn chung, cơ cấu nguồn vốn của Doanh nghiệp đang thay đổi theo sự phù hợp với chính nó và không có điểm thay đổi đột ngột quá khác biệt giữa các năm, với cơ cấu vốn tương đối ổn định sẽ giúp cho Công ty sẽ thích ứng dần dần và có chính sách huy động vốn hợp lý.

**2.1.6.3: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh**

**Bảng 2.4. Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh**

Đơn vị: Tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2012	Năm 2013	Chênh lệch	
				Giá trị	%
1	Doanh thu bán hàng & cung cấp dịch vụ	40,44	41,85	1,41	3,49
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	-	-	-	-
3	Doanh thu thuần về bán hàng & cung cấp dịch vụ	40,44	41,85	1,41	3,49
4	Giá vốn hàng bán	32,1	34,58	2,48	7,73
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	8,34	7,27	-1,07	-12,83
7	Chi phí tài chính	1,16	0,23	-0,93	-80,17
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	5,22	5,44	0,22	4,2
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	1,96	1,6	-0,36	-18,37
11	Thu nhập khác	0,1	0,55	0,45	450
12	Chi phí khác	-	0,03	0,03	
13	Lợi nhuận khác	0,1	0,52	0,42	420
14	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	2,16	2,64	0,48	22,22
15	Thuế thu nhập doanh nghiệp	0,54	0,66	0,12	22,22
16	Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	1,62	1,98	0,36	22,22

Bảng phân tích kết quả kinh doanh cho ta thấy lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp năm 2013 so với 2012 tăng 0,36 tỷ đồng tương đương với 22,22%. Trong 1 nền kinh tế đang bị khủng hoảng mà doanh nghiệp vẫn đạt được lợi nhuận chứng tỏ doanh nghiệp đã quản lý tốt tình hình tài chính cũng như có những chiến lược kinh doanh mang lại hiệu quả.

Doanh thu thuần năm 2013 so với năm 2012 tăng 1,41 tỷ đồng, tương đương với 3,49%, tuy nhiên do giá vốn hàng bán năm 2013 tăng 7,73% so với năm 2012 đã làm cho lợi nhuận gộp từ hoạt động kinh doanh năm 2013 giảm 1,07 tỷ đồng, tương đương với 12,83%.

Thu nhập khác và lợi nhuận khác năm 2013 lần lượt tăng 450% và 420% so với năm 2012 đã kéo theo tổng lợi nhuận kế toán trước thuế của doanh nghiệp tăng 0,48 tỷ đồng, tương đương 22,22%.

## 2.2. Công tác hoạch định chiến lược tại công ty.

### 2.2.1 Mục đích thành lập và mục tiêu chiến lược

Mục đích thành lập: Phục vụ nhu cầu xây dựng nhà, biệt thự, xưởng, các công trình kiến trúc dân dụng hoặc công nghiệp.

Mục tiêu chiến lược:

Công ty TNHH Lan Phố định hướng trở thành là một trong những công ty vật liệu xây dựng bán lẻ hàng đầu khu vực Hải Phòng, hoạt động đa năng với sản phẩm đa dạng, chất lượng dịch vụ cao, mạng lưới kênh phân phối rộng dựa trên nền tảng mô hình tổ chức và công nghệ hiện đại.

Các nội dung cơ bản của mục tiêu chiến lược được thể hiện như sau:

*Khách hàng mục tiêu:* khách hàng cá nhân, các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ, đặc biệt là nhóm khách hàng trong các khu công nghiệp.

*Thị trường mục tiêu:* TP Hải Phòng và khu vực lân cận

*Sự quan tâm đối với khả năng sinh lợi:* Nhận định khả năng sinh lợi có quan hệ cùng chiều với mức độ rủi ro. Công ty chấp nhận rằng các quyết định đầu tư của mình có khả năng sinh lợi không cao nhưng ngược lại hoạt động kinh doanh sẽ diễn ra ổn định, quá trình phát triển sẽ bền vững.

*Triết lý hoạt động:* Nguồn lực con người là yếu tố duy nhất quyết định sự thành bại của Công ty.

*Văn hóa Công ty:* Xây dựng một Công ty với đội ngũ nhân viên thân thiện và chuyên nghiệp, tinh thần trách nhiệm cao.

*Tự đánh giá về năng lực cạnh tranh:* Với xuất phát điểm không cao nhưng Công ty TNHH Lan Phố vẫn tự tin có thể thực hiện thành công mục tiêu chiến lược đã đề ra do đang sở hữu đội ngũ cán bộ nhân viên trẻ, chuyên nghiệp, có trình độ, năng động và đầy nhiệt huyết.

### 2.2.2 Chiến lược kinh doanh.

Trên cơ sở nhận định các cơ hội và thách thức do môi trường bên ngoài. Hoạch định chiến lược cho Công ty TNHH Lan Phố đem lại đối với lĩnh vực kinh doanh vật liệu xây dựng cũng như đánh giá, nhận định các điểm mạnh và điểm yếu của chính bản thân Công ty TNHH Lan Phố, để có thể thực hiện thành công mục tiêu chiến lược trở thành công ty bán lẻ vật liệu xây dựng hàng đầu khu vực Hải Phòng, các chiến lược kinh doanh được đề nghị cùng phối hợp thực hiện trong giai đoạn 2014 – 2017 bao gồm:

*Chiến lược thâm nhập thị trường:* chiến lược tập trung giải quyết vấn đề gia tăng thị phần của Công ty trên các thị trường hiện có. Chiến lược này được thực hiện thông qua kế hoạch quảng cáo, khuyến mại, quan hệ công chúng... nhằm gia tăng khả năng nhận biết cũng như tạo điều kiện thuận lợi khách hàng sử dụng sản phẩm của Công ty. Để thực hiện chiến lược này Công ty dự tính sử dụng khoảng 5% tổng chi phí quản lý hàng năm của Công ty

*Chiến lược phát triển thị trường* ( mở rộng mạng lưới hoạt động ): chiến lược tập trung giải quyết vấn đề phát triển hệ thống kênh phân phối ( bao gồm kênh phân phối truyền thống lẫn các kênh phân phối ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại) tại các thị trường mới nhằm đón đầu và chiếm lĩnh thị trường.

Thị trường hiện tại của công ty:

Thị trường	2012		2013		So sánh (2013/2012)	
	Sản lượng tiêu thụ	Tỷ trọng (%)	Sản lượng tiêu thụ	Tỷ trọng (%)	Sản lượng tiêu thụ	Tỷ lệ
Thủy Nguyên	15.000	61,73	15400	61,55	400	2,67
Kiến Thụy	4500	18,52	4500	17,99	0	
An Lão	3550	14,61	3750	14,99	200	5,63
Uông Bí	1250	5,14	1370	5,47	120	9.6
Tổng số	<b>24.300</b>	100	<b>25.020</b>	100	720	2,96

*Chiến lược phát triển sản phẩm:* tạo sự khác biệt cho các sản phẩm của Công ty bằng cách ứng dụng công nghệ hiện đại để tăng tính bền, thẩm mỹ trong xây dựng. Đầu tư cho hoạt động nghiên cứu khảo sát nhu cầu và thị hiếu của khách hàng để phục vụ cho công tác thiết kế sản phẩm, đảm bảo tính linh hoạt cần thiết nhằm đáp ứng các nhu cầu khác biệt của khách hàng.

*Mối quan tâm đối với nhân viên:* Trong giai đoạn mới, Công ty xác định nguồn nhân lực chính là yếu tố cốt lõi trong bốn nhóm giải pháp trọng tâm để nâng cao năng lực cạnh tranh, đáp ứng yêu cầu phát triển. Từ định hướng trên, Công ty TNHH Lan Phố đã phân tích thực trạng, xác định điểm mạnh, điểm yếu của nguồn lực hiện hữu để từ đó xây dựng các nhóm giải pháp hoàn thiện cơ chế quản trị nguồn nhân lực theo văn hóa đặc trưng của Công ty và hạn chế thấp nhất các rủi ro xuất phát từ con người. Nhìn toàn cảnh bức tranh nhân sự đã và đang có của Công

ty, hiện có 135 người. Cụ thể là 100% cán bộ công nhân viên có trình độ văn hóa, trong đó có 11,8% có trình độ Đại học và trên Đại học.

Như vậy, Công ty đã và đang nỗ lực xây dựng các mô hình quản trị hiện đại nhằm đảm bảo không chỉ duy trì một cách đơn thuần nguồn nhân lực hiện hữu mà còn tạo điều kiện tốt nhất để phát huy tối đa khả năng của từng CBNV – cũng chính là xây dựng nền tảng vững chắc cho sự phát triển của Công ty.

### **2.3. Phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.**

#### **2.3.1. Môi trường kinh tế vĩ mô:**

Môi trường vĩ mô bao gồm các nhân tố sau:

##### ❖ Môi trường kinh tế:

Nền kinh tế Việt nam đã có những thay đổi to lớn trong những năm vừa qua, sự thay đổi đó đã đưa Việt nam thoát khỏi tình trạng một nước nghèo sang nước có nền kinh tế đang phát triển... là điều kiện thuận lợi cho các công ty vừa và nhỏ thành lập và phát triển. Nhưng những sự thay đổi của nền kinh tế cũng có tác động không nhỏ tới hoạt động của các công ty.....chúng có thể kể tới các yếu tố sau:

a) Tốc độ tăng trưởng kinh tế: Trong năm vừa qua tốc độ tăng trưởng GDP của Việt nam đạt 5,03%. So với tình hình chung của thế giới và khu vực thì tốc độ tăng trưởng GDP của Việt nam khá ổn định. Chỉ số giá tiêu dùng tăng 6,81%. Có thể nói rằng tốc độ tăng trưởng GDP đạt 5,03% là không thật sự cao, nhưng điều này cũng có thể cho ta thấy rằng Việt nam là quốc gia có nền kinh tế phát triển khá ổn định, là môi trường hấp dẫn cho các nhà đầu tư trong và ngoài nước.

\* Cơ hội và những thách thức mang lại từ sự phát triển của nền kinh tế:

##### \* Cơ hội:

- VIỆT NAM là quốc gia có những thuận lợi to lớn về các điều kiện tự nhiên như: khoáng sản, tài nguyên biển, tài nguyên rừng.... những thuận lợi về điều kiện tự nhiên đã mang lại những tiềm năng vô cùng to lớn cho sự phát triển kinh tế của đất nước.. đưa toàn bộ nền kinh tế phát triển theo, chính vì điều đó đã đem lại những thuận lợi cho sự hoạt động của các công ty vừa và nhỏ trong đó có Công ty TNHH Lan Phố.

##### \* Thách thức:

- Nền kinh tế luôn thay đổi một cách bất ngờ, nhanh chóng chính vì vậy đã khiến các doanh nghiệp khó có thể lường trước được những thay đổi ấy điều này đã khiến các doanh nghiệp bất ngờ, lúng túng trong việc thích nghi với những thay đổi đó.



- Tốc độ tăng trưởng kinh tế quá cao dẫn đến tình trạng lạm phát, ngược lại tốc độ tăng trưởng kinh tế quá thấp dẫn tới tình trạng thiếu phát.. điều này gây rất nhiều khó khăn tới sự hoạt động của nhiều Doanh nghiệp.

- Đặc biệt sự khủng hoảng tài chính trong năm vừa qua và đóng băng của thị trường bất động sản.. đã gây ảnh hưởng nghiêm trọng tới hoạt động kinh doanh của Công ty.

b) Lãi suất:

- Lãi suất là yếu tố quyết định tới chi phí sản xuất của doanh nghiệp. Từ đó ảnh hưởng tới quá trình mở rộng hay thu hẹp quy mô.

\* Cơ hội của lãi suất:

- Nếu lãi suất thấp thì các doanh nghiệp sẽ hào hứng đi vay để đầu tư, mở rộng sản xuất. Dám chi mạnh mẽ cho các phi vụ đầu tư lớn.

\* Thách thức:

- Nếu mức lãi suất cao quá thì sẽ dẫn tới một tình trạng đó là các doanh nghiệp khó có khả năng trả nợ đúng hạn cho doanh nghiệp... dẫn tới sản xuất bị trì trệ, giảm khả năng thanh toán.

c) Lạm phát:

- Chúng ta đều biết tính hai mặt của mức độ lạm phát tới nền kinh tế, không phải rằng tỷ lệ lạm phát thấp mà đã là tốt, cũng không phải cao mà là tốt. Tỷ lệ lạm phát cũng phản ánh rõ mức độ tăng trưởng và mặt trái của nó điều này được thể hiện cụ thể như sau:

\* Cơ hội:

- Nếu như tỷ lệ lạm phát ở mức vừa phải, trong sự kiểm soát của chính phủ thì đây sẽ là tiền đề cho sự phát triển kinh tế, là cơ hội cho các Doanh nghiệp thực hiện quá trình đầu tư.

\* Thách thức:

- Nền kinh tế lạm phát cao giá hầu hết các hàng hóa đều tăng cùng với đó sản phẩm mà doanh nghiệp sản xuất ra cũng tăng giá. Nếu doanh nghiệp sản xuất kinh doanh mặt hàng có mức giá tăng nhanh, sản lượng bán ra ít bị ảnh hưởng của lạm phát có thể làm cho doanh thu của doanh nghiệp tăng.

Tuy nhiên, nếu mặt hàng kinh doanh có mức tăng giá chậm, sản lượng bán ra chịu ảnh hưởng nhiều của lạm phát thì doanh thu có xu hướng giảm. Như vậy, để đánh giá được mức độ ảnh hưởng của lạm phát ta cần xét đến mức tăng giá sản phẩm và mức tăng hay giảm sản lượng bán ra.

- Làm phát ảnh hưởng rất lớn đến chi phí đầu vào của Doanh nghiệp, làm phát tăng cao làm tăng hầu hết các loại chi phí: chi phí nguyên vật liệu đầu vào, chi phí sản xuất, chi phí nhân công, chi phí quản lý, bán hàng...

❖ **Môi trường pháp luật – chính trị:**

Bất cứ một quốc gia nào trên thế giới cũng đều có các văn bản quy phạm pháp luật, các văn bản luật như: luật hình sự, luật dân sự, luật thuế, luật của các tổ chức tín dụng... và các pháp nhân trong nền kinh tế hoạt động dựa trên sự cho phép của luật pháp.

Sự thay đổi luật pháp luôn ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động sản xuất kinh doanh cho các pháp nhân kinh tế, do vậy sự thay đổi này ảnh hưởng mạnh đến hoạt động của công ty.

\* Cơ hội, thách thức từ môi trường pháp luật- chính trị:

\* Cơ hội:

- Chính trị là yếu tố đầu tiên mà các nhà đầu tư, nhà quản trị các doanh nghiệp quan tâm phân tích để dự báo mức độ an toàn trong các hoạt động tại quốc gia, các khu vực nơi mà doanh nghiệp đang có mối quan hệ mua bán hay đầu tư. Trong thời điểm hiện tại do có một vài bất ổn về chính trị với Trung Quốc- quốc gia mạnh về sản phẩm phân khúc giá rẻ, cùng với quan điểm “Người Việt Nam ưu tiên dùng hàng Việt Nam” thì các doanh nghiệp Việt Nam cũng như công ty TNHH Lan Phố đang dần có ưu thế hơn.

- Hệ thống Pháp luật tạo ra một sân chơi bình đẳng cho các doanh nghiệp. như bộ luật doanh nghiệp, luật đầu tư, luật lao động...

\* Thách thức:

- Ổn định chính trị là đề tài để phát triển kinh tế và kinh tế phát triển là điều kiện cho chính trị ổn định. Việc bất ổn chính trị sẽ dẫn đến giảm đầu tư quốc tế vào thị trường trong nước làm mất cơ hội phát triển cho doanh nghiệp.

- Các chính sách của nhà nước sẽ có thể ảnh hưởng tới doanh nghiệp. Như các chính sách thương mại, chính sách phát triển ngành, phát triển kinh tế, thuế XNK, các chính sách cạnh tranh, bảo vệ người tiêu dùng.

❖ **Môi trường công nghệ:**

Khoa học công nghệ luôn đóng vai trò quan trọng trong quá trình phát triển kinh tế xã hội của mỗi quốc gia, với các doanh nghiệp. Khoa học công nghệ luôn đóng vai trò trong việc nắm bắt cơ hội mới, rút ngắn khoảng cách giữa các quốc gia, các doanh nghiệp từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh, nâng cao hiệu quả sản

xuất kinh doanh. Đối với công ty TNHH Lan Phố do nắm bắt được nhu cầu thị trường, công ty đã mạnh dạn đầu tư công nghệ sản xuất gạch tuynel được coi là tiên tiến nhất hiện nay. Tính đến cuối năm 2013, tổng giá trị 2 dây chuyền là 32 tỷ đồng, trong đó máy móc thiết bị là 25 tỷ đồng, công suất 45.000.000 viên/năm.

\* Cơ hội của khoa học công nghệ:

- Riêng trong lĩnh vực vai trò của khoa học công nghệ là không ai dám phủ nhận, chúng ta đã chứng kiến sự ra đời của các máy móc công nghệ hiện như công nghệ sản xuất gạch tuynel.... Phần mềm quản lý, điều hành doanh nghiệp.....điều này đã giúp các doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn.

Ứng dụng nhanh công nghệ thông tin hiện đại vào hoạt động doanh nghiệp được xem là chìa khóa để các doanh nghiệp phát triển nhanh hơn, bền vững hơn. Thu hút được ngày càng nhiều khách hàng nhờ công nghệ tốt làm tăng chất lượng của sản phẩm. Khẳng định được đẳng cấp tên tuổi hình ảnh của doanh nghiệp khi doanh nghiệp có công nghệ sản xuất hiện đại, vượt trội hơn hẳn sẽ tạo ra đột phá trong khai thác sản phẩm, dịch vụ cả về số lượng và chất lượng.

\* Thách thức:

- Chi phí cho việc sử dụng phần lớn là khá cao.  
- Việc áp dụng thành tựu khoa học kỹ thuật cũng cần một bộ phận nhân viên chất lượng cao.

❖Môi trường văn hóa xã hội:

Với mỗi một quốc gia thì phong tục tập quán của người dân lại khác nhau, từ đó ảnh hưởng tới nhu cầu tâm lý của người dân. Đây được coi là yếu tố không có tác động nào trực tiếp nhưng cũng là yếu tố gián tiếp ít nhiều ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Yếu tố đầu tiên được xem xét đó là phong tục tập quán. Mọi người đều tìm mua các sản phẩm đã có tên tuổi lâu năm trên thị trường hoặc là các sản phẩm được nhập khẩu với giá rẻ mà không quan tâm hay xem xét nhiều đến chất lượng

\* Cơ hội:

- Việt Nam là quốc gia có trên 88 triệu dân, lại là quốc gia có cơ cấu dân số trẻ nên việc thu hút đầu tư là rất lớn. Chính vì thế rất cần sản phẩm xây dựng để phát triển các cơ sở sản xuất kinh doanh hay phân xưởng sản xuất lớn.

- Những lối sống tự thay đổi nhanh chóng theo xu hướng du nhập những lối sống mới luôn là cơ hội cho nhiều nhà sản xuất.

\* Thách thức:

- Sự xuất hiện của hiệp hội những người tiêu dùng là một cản trở đòi hỏi các doanh nghiệp phải quan tâm, đặc biệt là chất lượng sản phẩm phải đảm bảo vì lợi ích người tiêu dùng.

- Trình độ dân trí ngày càng cao, đa dạng cũng sẽ là một thách thức đối với nhà sản xuất.

Môi trường quốc tế:

Hiện nay trên thế giới đã được rút ngắn khoảng cách giữa các quốc gia không chỉ về mặt khoảng cách địa lý mà rút ngắn cả về khoảng cách phát triển kinh tế.. điều này là nhờ quá trình quốc tế hóa, đầu tư của các nước ngoài vào trong nước.

\* Cơ hội:

- Việc tham gia vào môi trường quốc tế đem lại cho các doanh nghiệp trong nước nói chung và công ty TNHH Lan Phô nói riêng cơ hội khai thác và sử dụng hiệu quả lợi thế của các công nghệ hiện đại, đa chức năng, có thể sử dụng vốn, công nghệ, kinh nghiệm quản lý từ doanh nghiệp các nước phát triển. Hội nhập tạo ra động lực thúc đẩy trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh.

\* Thách thức:

Tăng các đối thủ cạnh tranh có ưu thế hơn về tài chính, khả năng cạnh tranh, trình độ công nghệ, quản trị kinh doanh.

### **2.3.2. Môi trường tác nghiệp.**

❖ Đối thủ tiềm năng:

- Là các công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất vật liệu xây dựng

\* Cơ hội và thách thức:

\* Cơ hội:

- Thu hút được nguồn vốn nhiều hơn qua, sàng lọc được khách hàng tốt hơn, qua đó an toàn về chất lượng của hoạt động kinh doanh hơn các đối thủ.

- Nhiều dịch vụ hơn các đối thủ cạnh tranh tiềm năng, khả năng chăm sóc khách hàng tốt hơn do quy mô rộng hơn, khẳng định được thương hiệu trên thị trường.

\* Thách thức:

- Việc đa dạng hóa sản phẩm, cải tiến mẫu mã là thách thức hàng đầu đối với doanh nghiệp.

❖ Đối thủ cạnh tranh cùng ngành:

- Sau gần 10 năm hoạt động, số lượng và quy mô các doanh nghiệp sản xuất vật liệu xây dựng tăng lên đáng kể tạo ra nhiều áp lực cạnh tranh đối với doanh nghiệp

trong địa bàn Hải Phòng và khu vực các tỉnh lân cận. Nhưng Công ty TNHH Lan Phố cũng đã dần khẳng định chỗ đứng trên thị trường. Đối thủ cạnh tranh trực tiếp của doanh nghiệp: công ty cổ phần Viglacera Hạ Long, công ty CP Đại Tín.....

*1: So sánh sản phẩm của Công ty TNHH Lan Phố với Công ty CP Đại Tín*

STT	Chỉ tiêu	Sản phẩm của công ty TNHH Lan Phố				Sản phẩm của Công ty CP Đại Tín			
		Gạch 6 lỗ A1	Gạch 6 lỗ A2	Gạch 2 lỗ	Gạch thẻ đặc	Gạch 6 lỗ A1	Gạch 6 lỗ A2	Gạch 2 lỗ	Gạch thẻ đặc
	Kích cỡ (mm)	220x150 x105	220x150 x105	220x100 x60	220x95 x55	220x150 x105	220x150 x105	220x100 x60	220x95 x55
	Khối lượng (kg)	3.5	3.5	1.4	1.8	3.5	3.5	1.4	1.8
	Độ nén (Mpa)	7.7	7.7	7.7	7.7	7.7	7.7	7.7	7.7
	Độ uốn (X)	1.7	1.7	1.7	1.8	1.7	1.7	1.7	1.8
	Độ hút nước (W)	9.0	9.0	9.0	7.7	9.2	9.2	9.2	7.8
	Mác	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5

**Nhận xét:**

Qua bảng trên ta thấy về mặt thông số kỹ thuật, độ hút nước của sản phẩm gạch Lan Phố thấp hơn so với gạch Đại Tín, điều này cho thấy gạch của công ty Lan Phố đã đạt độ sít đặc, độ kết khối tốt. Gạch tuynel có độ hút nước thấp rất thuận lợi trong việc xây dựng, chỉ cần tưới nước lên là gạch có thể thực hiện thi công; trong khi gạch tuynel có độ hút nước cao phải ngâm gạch vào nước một thời gian lâu mới có thể thi công nhằm hạn chế gạch hút khô vừa giảm độ kết dính giữa vữa và gạch.

•Đối với những người tiêu dùng am hiểu về gạch thì đây là một trong số những những chỉ tiêu giúp người tiêu dùng có thể đánh giá chất lượng sản phẩm.

•Đối với những người tiêu dùng không hiểu biết nhiều về sản phẩm gạch thì họ thường căn cứ vào mẫu mã, chất lượng có thể thấy bên ngoài để đưa ra lựa chọn cho mình.

- Sản phẩm gạch của công ty Đại Tín hiện nay chưa được biết đến rộng rãi trong thị trường Hải Phòng, nguyên nhân là do sản phẩm tồn tại 1 số hạn chế: Mỗi lần ra lò chất lượng gạch không đồng đều, màu gạch không đẹp, gạch bị cong vênh, lộ cộ, nhiều vết nứt.

- Qua nghiên cứu sản phẩm của đối thủ cạnh tranh và nhận biết được những hạn chế trên, công ty TNHH Lan Phố đã đi sâu vào phân tích nguyên nhân và từ đó đưa ra cách để cải tiến sản phẩm của doanh nghiệp mình. Sản phẩm gạch của công ty Đại Tín có chất lượng kém là do:

+ Nguồn nguyên liệu đất lấy rải rác, nhiều khu vực, chủ yếu là đất ruộng, không phải đất bãi, thời gian phong hóa đất còn ngắn do vậy gạch đôi khi còn có vỏ sò, vỏ hến, vôi.

+ Do mới đi vào hoạt động nên tay nghề của công nhân đốt lò chưa cao.

2: *Giá bán các sản phẩm gạch của Công ty TNHH Lan Phố và công ty CP Đại Tín*

*Đơn vị: 1000 viên*

Tên sản phẩm	Công ty TNHH Lan Phố		Công ty CP Đại Tín	
	Giá bán buôn	Giá bán lẻ	Giá bán buôn	Giá bán lẻ
Gạch 2 lỗ	1400	1500	1100	1200
Gạch 6 lỗ A1	2000	2100	1700	1800
Gạch 6 lỗ A2	1800	1900	1500	1600
Gạch thẻ đặc	1500	1600	1200	1300

**Nhận xét:**

Dựa vào bảng số liệu trên ta thấy giá bán của công ty Lan Phố cao hơn hẳn so với công ty Đại Tín. Công ty Lan Phố đưa ra bảng giá cao hơn đối thủ cạnh tranh là do:

- Sản phẩm của công ty có chất lượng tốt hơn đối thủ cạnh tranh.
- Giá bán của sản phẩm đã bao gồm cả chi phí vận chuyển.

Việc đưa chi phí vận chuyển vào trong giá bán tuy làm cho giá bán cao hơn nhưng lại tạo được tâm lý thỏa mãn cho người tiêu dùng, họ chịu mua sản phẩm với mức giá cao hơn để nhận được những sản phẩm và dịch vụ kèm theo tốt hơn.

Mức giá của Lan Phô trên thị trường chưa phải là mức cao nhất nhưng cũng không phải là mức thấp. Với việc đưa ra mức giá này doanh nghiệp đã đồng thời lựa chọn đoạn thị trường cho mình đó là những người tiêu dùng có thu nhập bình thường và khá trở lên, có yêu cầu về mặt chất lượng.

\* Cơ hội và thách thức:

\* Cơ hội:

- Tạo ra một môi trường cạnh tranh mới với nhiều áp lực và khó khăn hơn buộc doanh nghiệp phải tự nâng cao năng lực để đối đầu với các đối thủ. Đây là lúc mà Công ty TNHH Lan Phô chứng minh được năng lực cạnh tranh của mình, khẳng định được thương hiệu và vị thế trong khối các doanh nghiệp kinh doanh vật liệu xây dựng.

\* Thách thức:

- Trước tình hình khó khăn như hiện nay cộng với môi trường cạnh tranh ngày càng ngày càng gắt, đây được xem như là một thời kỳ khủng hoảng của thị trường tài chính ở Việt nam

- Một số công ty sản xuất vật liệu nước ngoài cũng đã vào Việt Nam điều này càng khó khăn hơn đối với các doanh nghiệp trong nước khi mà chúng ta thua họ về vốn, về công nghệ và về phương pháp quản lí.

❖ Sản phẩm thay thế:

Sản phẩm chính của ngành sản xuất vật liệu xây dựng thi công công trình là gạch 2 lỗ, 6 lỗ, gạch lát vì vậy sản phẩm thay thế là có song nếu nói sản phẩm thay thế hoàn toàn thì chưa hề có. Các sản phẩm thay thế có thể kể đến như: gạch bê tông...

\* Cơ hội và thách thức:

\* Cơ hội:

Gạch đất sét nung là vật liệu xây dựng lưu hành từ cách đây 5.000 năm. Tuy hiện nay có nhiều sản phẩm có khả năng thay thế gạch đất nung như gạch block, gạch nhẹ. Tuy nhiên gạch đất nung vẫn đang được sử dụng rất phổ biến. Rất nhiều lý do để lý giải cho điều này nhưng tựu chung gạch đất sét nung có những ưu điểm như sau:

- Mẫu mã đẹp và đa dạng.

- Gạch đất nung có giá trị vĩnh cửu và giúp gia tăng giá trị công trình

- Khả năng chống cháy tốt do đã được nung ở nhiệt độ cao

=> Đây là những lý do cơ sở để công ty TNHH Lan Phô tiếp tục mở rộng thị trường của mình.

---

\* Thách thức:

- Thị hiếu tiêu dùng của khách hàng ngày càng tăng, việc đòi hỏi cao cả về chất lượng và tính thẩm mỹ sẽ là rào cản cho doanh nghiệp.

❖ Khách hàng:

- Có thể nói rằng bất cứ sản phẩm nào được sản xuất ra, hay bất cứ loại hình dịch vụ nào xuất hiện thì cũng là để phục vụ nhu cầu của khách hàng. Các công ty sản xuất vật liệu xây dựng cũng không ngoại lệ, họ luôn luôn muốn đáp ứng nhu cầu cho khách hàng một cách tốt nhất: chất lượng tốt, giá cả hợp lí, nhanh chóng, tiện lợi, an toàn... Các doanh nghiệp thực hiện các hoạt động nhằm tạo dựng mối quan hệ với khách hàng như: tổ chức các chương trình khuyến mại, rút thăm trúng thưởng, tri ân khách hàng, tặng quà cho khách vip vào các ngày lễ,

Khách hàng thường xuyên của công ty TNHH Lan Phố

- Cửa hàng vật liệu xây dựng Đức Thịnh
- Đại lý gạch XD Đại Phát
- Cửa hàng VLXD Nam Hà
- Cửa hàng VLXD Tín Nhất
- Cửa hàng VLXD Sơn Thủy
- Đại lý gạch XD Phú Quư
- Công ty CP VLXD Việt Hàn
- Cửa hàng VLXD Thủy Sơn 1

=> Trong bối cảnh nền kinh tế bị suy thoái, một số khách hàng của doanh nghiệp đã lâm vào tình trạng phá sản hoặc giảm năng lực kinh doanh nhưng công ty TNHH Lan Phố vẫn nắm vững thị trường của mình là nhờ vào thành công to lớn trong việc tìm kiếm khách hàng mới.

- Công ty TNHH Lan Phố cũng luôn nhận thức tầm quan trọng của việc quản lý quan hệ khách hàng nên hoạt động của doanh nghiệp luôn đặt khách hàng lên hàng đầu. Mọi hoạt động của doanh nghiệp đều được thực hiện theo phương châm mong muốn cho khách hàng hài lòng nhất. Do đó doanh nghiệp đặt ra tiêu chí hoạt động là “Chuyên nghiệp, chính xác, nhanh chóng, thân thiện, tận tâm”. Với các khách hàng khối Doanh nghiệp, khách hàng truyền thống và lâu năm của doanh nghiệp, công ty luôn có những chính sách ưu đãi hơn về giá cũng như các dịch vụ liên quan khác. Với các khách hàng tiềm năng, doanh nghiệp luôn tạo điều kiện có thể để giúp khách hàng sử dụng các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp một cách dễ dàng hơn.



- Với các khách hàng thuộc khối Cá nhân: Cũng như với các khách hàng khách hàng khối Doanh nghiệp, nhân viên của doanh nghiệp luôn phục vụ một cách tận tình, mọi thắc mắc của khách hàng đều được giải đáp cặn kẽ. Họ không chỉ là khách hàng mà là đối tác bởi khi khách hàng góp phần mang lại nguồn tài sản quan trọng trong một thời gian dài thì họ thực sự trở thành đối tác của doanh nghiệp. Doanh nghiệp luôn tìm kiếm những khách hàng tiềm năng cho mình.

- Như vậy dù là khách hàng nào thì doanh nghiệp cũng hướng tới mục tiêu là mang lại giá trị cao nhất cho khách hàng, niềm tin cho khách hàng, luôn tận tâm, trọn chữ tín với khách hàng nhằm mang lại hiệu quả cao nhất.

\* Thách thức:

- Khách hàng miền Bắc thường có tâm lý tiêu dùng có thương hiệu. Bên cạnh đó, việc sử dụng sản phẩm thường thông qua cảm quan đánh giá. Các thói quen tâm lý đó gây trở ngại rất nhiều đến tâm lý người tiêu dùng

❖ Nguồn cung ứng:

Do sớm nhìn thấy được tài nguyên và tiềm năng phát triển về ngành công nghiệp sản xuất gạch ngói, Doanh nghiệp đã đặt trụ sở tại khu Công nghiệp Lưu Kiếm. Chính vì vậy, doanh nghiệp luôn tự tìm được nguồn cung ứng nguyên vật liệu ổn định về chất lượng cũng như số lượng để phục vụ cho sản xuất

\* Thách thức:

- Nguồn tài nguyên thiên nhiên luôn hữu hạn nên việc quan trọng là doanh nghiệp cần xây dựng lộ trình sử dụng nguyên vật liệu thô.

### **2.3.3. Môi trường nội bộ.**

❖ Công tác quản trị:

- Năng lực quản trị, kiểm soát và điều hành của nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp có vai trò rất quan trọng trong việc đảm bảo tính hiệu quả, an toàn trong hoạt động doanh nghiệp. Tầm nhìn của nhà lãnh đạo là yếu tố then chốt để doanh nghiệp có một chiến lược kinh doanh đúng đắn trong dài hạn. Thông thường đánh giá năng lực quản trị, kiểm soát, điều hành của một doanh nghiệp người ta xem xét đánh giá các chuẩn mực và các chiến lược mà doanh nghiệp xây dựng cho hoạt động của mình. Hiệu quả hoạt động cao, có sự tăng trưởng theo thời gian và khả năng vượt qua những bất trắc là bằng chứng cho năng lực quản trị cao của doanh nghiệp.

\* Điểm mạnh, điểm yếu:

\* Điểm mạnh:

- Với mô hình quản trị theo quy trình chuẩn giúp công tác điều hành quản trị phân chia các công việc rành mạch, việc xử lý công việc được làm theo các cấp điều này làm chuyên nghiệp hóa hoạt động của doanh nghiệp, giúp giảm gánh nặng điều hành cho ban giám đốc, lúc này ban giám đốc tập trung xây dựng mục tiêu chiến lược và đưa ra các quyết sách. Ngoài ra với quy trình này giúp cho công tác kiểm tra kiểm soát theo đúng quy trình một cách có hệ thống hơn. Điều này tạo ra một môi trường làm việc hiện đại, giảm thiểu các rủi ro trong quá trình hoạt động kinh doanh.

- Một trong những thế mạnh mà Công ty TNHH Lan Phố có được không thể không kể đến là năng lực lãnh đạo của giám đốc Lê Thị Phố. Là một giám đốc là nữ giới, đầy tài năng và rất có uy tín trong ngành và các đối tác khác. Đặc biệt trong cách điều hành, Bà luôn khéo léo tạo áp lực cần thiết để giúp nhân viên luôn cố gắng trong công việc mang lại hiệu quả cao nhất, Bà luôn tạo cơ hội cho nhân viên của mình được phát huy khả năng làm việc độc lập, sáng tạo. Đó là một trong những cách điều hành, quản lý hiện đại mà không phải vị giám đốc nào cũng có.

=> Chính vì những lý do trên mà chi phí quản lý doanh nghiệp của công ty TNHH Lan Phố luôn ổn định, lượng tăng không đáng kể: năm 2013 là 5,44 tỷ đồng tăng 0,22 tỷ đồng so với năm 2012 là 5,22 tỷ đồng.

\* Điểm yếu:

- Với mô hình quản trị trên, đòi hỏi khả năng của nhân sự, cũng như khả năng của cấp quản lý và điều hành phải cao. Vì bất kỳ một khâu nào trong quy trình không thực hiện đúng sẽ ảnh hưởng tới toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp, điều này gây ra tiến độ công việc trong giao dịch với khách hàng bị ảnh hưởng và dẫn tới hình ảnh của doanh nghiệp bị ảnh hưởng.

❖ Công tác nhân sự:

- Cơ cấu nhân sự của Công ty TNHH Lan Phố từ ngày đầu thành lập có 2 nhân sự đứng đầu là: Bà Lê Thị Phố- Giám Đốc công ty và Ông Lê Hữu Lương- Phó Giám Đốc Công ty, với 4 Phòng nghiệp vụ và phân xưởng sản xuất. Sau 7 năm hình thành và phát triển, số nhân sự của công ty TNHH Lan Phố tính đến thời điểm hiện tại có 130 cán bộ nhân viên (85 nam và 45 nữ), CBNV có trình độ đại học và trên đại học là 12,3%, cao đẳng, dạy nghề chiếm 39,2%, lao động phổ thông chiếm 48,5%.

\* Điểm mạnh:

- Đội ngũ lãnh đạo có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực kinh doanh

Đội ngũ nhân sự trẻ, được đào tạo bài bản, giàu nhiệt huyết và gắn bó với sự phát triển của doanh nghiệp, có trình độ nghiệp vụ chuyên môn tốt, có thái độ phục vụ khách hàng tận tâm, nhiệt tình, chuyên nghiệp.

- Với đội ngũ nhân viên có trình độ kỹ thuật cao điều này tạo ra lợi thế cạnh tranh của với đơn vị khác trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Đảm bảo hoạt động của doanh nghiệp một cách hiệu quả và nhanh chóng. Thu hút được nhân sự trong môi trường làm việc chuyên nghiệp. Gây được thương hiệu với khách hàng đến giao dịch với doanh nghiệp

\* Điểm yếu:

- Hiện nay các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố, cũng như trong cả nước mở rộng địa bàn hoạt động rất nhiều. Điều này dẫn tới việc thu hút nhân sự từ các doanh nghiệp bạn là rất lớn, điều này dẫn tới doanh nghiệp phải đối mặt với việc thay đổi liên tục về nhân sự, nếu không tạo ra được cơ chế đào tạo và đãi ngộ thích hợp với nhân sự có năng lực cao. Việc này cũng dẫn tới chi phí đào tạo các nhân lực mới bị mất đi khi họ chuyển công tác. Ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp là rất lớn.

❖ Công tác marketing:

Các doanh nghiệp gạch ngói ngày nay đang phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt về chất lượng cũng như chủng loại, mẫu mã. Vẫn có câu “Khách hàng là thượng đế”, mà nhu cầu của người tiêu dùng thì không ngừng thay đổi, chính vì vậy luôn đặt ra cho doanh nghiệp những thách thức khi muốn “chiều” được theo nhu cầu của người tiêu dùng. Hiện nay các Doanh nghiệp có chiến lược và kế hoạch đầu tư hiệu quả, làm hài lòng khách hàng là các doanh nghiệp giành được thị phần lớn trên thị trường. Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào việc họ có giành được khách hàng không, có thoả mãn được những nhu cầu không ngừng thay đổi của họ không và có duy trì được lòng trung thành của khách hàng không. Để làm được điều này, công ty đã và đang xây dựng, thực hiện các chính sách góp phần mở rộng thị trường, tạo lòng tin cho khách hàng, nâng cao uy tín của doanh nghiệp trên thị trường.

- Chính sách sản phẩm:

- + Giữ vững và duy trì mặt hàng mang lại lợi nhuận cao và ổn định.
- + Luôn luôn đảm bảo chất lượng sản phẩm đúng tiêu chuẩn nhằm giữ uy tín cho sản phẩm cũng như uy tín với khách hàng.

+ Chú trọng nghiên cứu một số mặt hàng cao cấp để thỏa mãn nhu cầu của thị trường, đồng thời mở rộng doanh nghiệp.

- Chính sách giá

*Mua hàng trực tiếp và thanh toán bằng tiền mặt:*

Các công ty có thể cử người làm việc tại văn phòng công ty và thanh toán bằng tiền mặt nếu số tiền không vượt quá 20 triệu/ ngày.

*Bán hàng trả chậm:*

Là phương thức bán hàng mà người mua có thể thanh toán sau khi nhận hàng trong một thời gian nhất định dựa trên sự thỏa thuận của 2 bên trong hợp đồng. Phương thức này vừa giúp người tiêu dùng mua được hàng ngay cả khi không đủ tiền hoặc không có tiền, vừa thúc đẩy được tình hình tiêu thụ hàng hóa của công ty. Trong trường hợp này, người tiêu dùng thường phải chịu mức giá cao hơn so với mức giá bình thường, bên cạnh đó công ty cũng gặp nhiều rủi ro. Vì vậy, công ty chỉ áp dụng hình thức bán hàng này với những khách hàng thường xuyên của công ty, tình hình kinh doanh ổn định.

Với phương thức bán hàng này, khách hàng sẽ phải trả thêm 10đ cho mỗi một viên gạch.

*Bán hàng với giá ưu đãi:*

Doanh nghiệp bán hàng với giá ưu đãi đối với những khách hàng uy tín lâu năm, thường xuyên mua với số lượng lớn. Phương thức này giúp đẩy mạnh việc tiêu thụ sản phẩm do nó kích thích được nhu cầu của người tiêu dùng, vì khi đó, họ sẽ được hưởng một khoản nhất định. Phương pháp này giúp doanh nghiệp quay vòng vốn nhanh hơn nhưng cũng làm cho lợi nhuận của doanh nghiệp giảm đi do bán hàng với giá thấp.

- Đối với khách hàng mua số lượng lớn và trả tiền ngay, thì được hưởng mức giá ưu đãi như sau:

+ Từ 20.000 – 50.000 yên thì được giảm 7% giá thanh toán.

+ Từ 50.000 – 100.000 yên thì được giảm 10% giá thanh toán.

- Đối với những khách hàng có hộ khẩu tại huyện Thủy Nguyên, khi mua hàng với số lượng:

+ Từ 20.000 – 50.000 yên được giảm 8% giá thanh toán.

+ Từ 50.000 – 100.000 yên được giảm 11% giá thanh toán.

Mặt khác nếu sản phẩm nào bị lỗi do sản xuất, công ty sẵn sàng nhận trả lại hoặc giảm giá (nếu khách hàng yêu cầu).

**❖ Công tác kế toán tài chính:**

- Với bất cứ một doanh nghiệp nào thì công tác kế toán tài chính cũng cần phải đảm bảo tính minh bạch, rõ ràng. Công ty TNHH Lan Phố nhận thức được điều đó cho nên công tác kế toán tài chính luôn được kiểm tra một cách kỹ lưỡng tránh những sai lầm đáng tiếc xảy ra.

**❖ Công nghệ thông tin:**

- Là một doanh nghiệp được hình thành trong sự phát triển của thời đại công nghệ chất lượng cao. Với chủ trương áp dụng công nghệ sản xuất toàn diện vào hoạt động của Công ty TNHH Lan Phố được thống nhất cao của toàn bộ cổ đông cũng như ban lãnh đạo của doanh nghiệp nhằm tạo sức mạnh cạnh tranh trên thị trường. Vì vậy hạ tầng công nghệ sản xuất được coi là một điểm mạnh trong cạnh tranh của công ty.

**2.3.4. Phân tích ma trận SWOT của Công ty TNHH Lan Phố.****❖ Điểm mạnh ( S-Strength):**

▪ Công ty TNHH Lan Phố trong những năm qua không ngừng gia tăng mạng lưới hoạt động chỉ sau 7 năm thành lập công ty đã có 5 đại lý, mạng lưới hoạt động của công ty đã bắt đầu mở rộng về các huyện của Hải phòng.

▪ Công ty TNHH là công ty đi đầu trong lĩnh vực công nghệ sản xuất gạch tuynel ở hải phòng,

▪ Điểm mạnh của Công ty TNHH Lan Phố không thể không kể đến đội ngũ cán bộ công nhân viên, giàu nhiệt huyết, đam mê công việc, sẵn sàng quên lợi ích cá nhân vì lợi của tập thể, nhiệt tình năng động và sáng tạo, cùng với môi trường làm việc chuyên nghiệp là một trong những thế mạnh của doanh nghiệp.

▪ Sản phẩm có tính cạnh tranh cao, đáp ứng đầy đủ các nhu cầu của khách hàng một cách tốt nhất. Đặc biệt công ty mang lại sự khác biệt hóa sản phẩm cũng như chính sách hỗ trợ giá. Doanh nghiệp thường dựa vào quy mô của công trình mà xác định giá, nhưng thường thấp hơn đối thủ cạnh tranh từ 1%-3% tổng giá trị của công trình, của sản phẩm, đảm bảo doanh nghiệp có lãi nhưng không nhiều.

▪ Công ty luôn đưa ra những đợt khuyến mại, giảm giá để thu hút khách hàng.

▪ Công ty áp dụng thưởng hoa hồng cho cá nhân kéo được hợp đồng đặt hàng về cho doanh nghiệp.

**❖ Điểm yếu ( W- Weak):**

▪ Nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất của công ty chủ yếu là nguồn nguyên liệu tự nhiên. Do đó, công ty có thể gặp nhiều rủi ro khi nguồn nguyên liệu này bị biến động.

▪ Sản phẩm của doanh nghiệp chưa được đa dạng so với các doanh nghiệp sản xuất vật liệu xây dựng khác. Mới chỉ tập trung hai mặt hàng xây dựng chính là gạch 6 lỗ và gạch 2 lỗ .

▪ Hoạt động kinh doanh với các tỉnh lân cận chiếm tỷ trọng khá nhỏ trong tổng thu nhập của công ty.

▪ Lao động chủ yếu là lao động phổ thông, lao động có tay nghề cao, giàu kinh nghiệm chiếm tỷ trọng nhỏ.

❖ Cơ hội ( O- opportunities):

▪ Việt nam gia nhập tổ chức thương mại thế giới WTO đã mang lại cơ hội hết sức to lớn cho sự phát triển của nền kinh tế Việt nam, điều này mang lại những cơ hội cho Công ty TNHH Lan Phố như sau:

+ Việt Nam ra nhập WTO đã tạo điều kiện cho nền kinh tế nói chung và lĩnh vực thương mại nói riêng có những bước phát triển nhanh chóng, các công ty vừa và nhỏ của Việt nam có nhiều cơ hội hợp tác quốc tế, tạo uy tín, xây dựng thương hiệu, mở rộng thị trường kinh doanh tới nhiều quốc gia.

+ Mở cửa nền kinh tế giúp các doanh nghiệp tăng cường liên doanh, liên kết với các doanh nghiệp nước ngoài. Việc đầu áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật được dễ dàng hơn.

+ Hội nhập quốc tế giúp các doanh nghiệp có thể phát triển nhiều hoạt động dịch vụ hơn. Và đây cũng chính là động lực buộc các doanh nghiệp trong nước phải nhanh chóng nắm bắt xu thế, nâng cao năng lực cạnh tranh thì mới có thể tồn tại được.

+ Không những thế trong bối cảnh chính trị hiện nay, việc Trung quốc gia tăng căng thẳng với Việt Nam làm ảnh hưởng tới tình hình kinh doanh XNK của hai nước đã làm giảm đi lượng hàng hóa giá rẻ vào Việt Nam chính là lợi thế cho các doanh nghiệp trong nước phát triển một các bền vững. Cùng với cuộc vận động “ Người Việt Nam ưu tiên dùng hàng Việt Nam” thì sẽ càng làm tăng sản lượng tiêu thụ của doanh nghiệp.

❖ Thách thức ( T- Thearts):

+ Mở cửa hội nhập sẽ tạo điều kiện cho tất cả các chủ thể trong nền kinh tế phát triển chính vì vậy sẽ xuất hiện thêm nhiều đối thủ cạnh tranh, đặc biệt là phải cạnh

tranh với các doanh nghiệp nước ngoài mạnh về tài chính, về trình độ quản lí, về công nghệ... đây được xem như là khó khăn mà cần phải được hỗ trợ từ phía nhà nước, chứ không phải chỉ riêng các doanh nghiệp Việt Nam. Ngành sản xuất vật liệu cũng đang phải đối mặt với vấn đề đó.

- + Thị trường bất động sản vẫn còn gặp nhiều khó khăn.
- + Nhiều đối thủ cạnh tranh đang lớn mạnh như công ty.
- + Tâm tư sinh ngoại, ham rẻ và định kiến “chê” hàng Việt Nam nghèo nàn về mẫu mã.
- + Môi trường chính sách còn chưa thuận lợi, các văn bản pháp luật của Việt Nam đang trong quá trình hoàn chỉnh, các khâu giải quyết còn nhiều bất cập như thời gian giải quyết, thủ tục....

## **CHƯƠNG III: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CÔNG TY TNHH LAN PHỐ**

### **3.1. Tình hình phát triển kinh tế Hải Phòng đến năm 2025**

Ủy ban Nhân dân thành phố Hải Phòng công bố Quyết định của Thủ tướng Chính Phủ về phê duyệt điều chỉnh quy hoạch chung xây dựng thành phố Hải Phòng đến năm 2025 và tầm nhìn đến năm 2050 thành một trong những trung tâm kinh tế - văn hóa của vùng duyên hải Bắc Bộ và cả nước.

Về quy mô, số dân nội thành được điều chỉnh lên 2,1 triệu dân đến năm 2025 với diện tích đất đai đô thị tăng theo từ 23000-24000 ha năm 2015 lên 47500-48900 vào năm 2025.

Khu vực đô thị trung tâm gồm 7 quận hiện có và dự kiến sẽ mở rộng thêm 5 quận là Bến Rừng, Bắc Sông Cấm, Tây Bắc, An Dương, Tràng Cát – Cát Hải, như vậy thành phố sẽ có 12 quận. Bên cạnh đô thị trung tâm, thành phố còn có các đô thị vệ tinh là Minh Đức, Núi Đèo, An Lão, Núi Đồi, Tiên Lãng, Vĩnh Bảo, Cát Bà và một số thị trấn hạt nhân giữ vai trò thúc đẩy quá trình đô thị hóa, công nghiệp hóa nông nghiệp nông thôn vùng ngoại thành như Tam Cường, Hùng Thắng, Hòa Bình, Quảng Thanh, Lưu Kiếm, Bạch Long Vĩ.

Trong quy hoạch điều chỉnh, thành phố phân khu rõ ràng khu vực hạn chế phát triển và khu vực phát triển.

Cụ thể, khu vực hạn chế phát triển được giới hạn từ phạm vi đường vành đai 1 (Bạch Đằng – Nguyễn Tri Phương – Hoàng Diệu – Lê Thánh Tông – Chùa Vẽ) đến đường vành đai 2 (Tôn Đức Thắng – Nguyễn Văn Linh – Nguyễn Bình Khiêm – Chùa Vẽ) và một phần trung tâm Kiến An sẽ tập trung cải tạo chỉnh trang kết hợp xây mới. Khu này sẽ không thay đổi lớn về cơ cấu sử dụng đất, tránh quá tải về hạ tầng đô thị.

Các xí nghiệp, kho tàng từng bước di dời để dành đất xây dựng các công trình dịch vụ công cộng và bổ sung cây xanh. Đất phần cảng ven sông Cấm sau khi di dời sẽ dành cho phát triển các khu chức năng đô thị, trong đó ưu tiên công trình dịch vụ công cộng, cây xanh, văn phòng, thương mại với tầng cao trung bình 3 – 5 tầng, mật độ xây dựng khoảng 50% hệ số sử dụng đất 1,5 – 2,5 lần.

Khu vực phát triển mở rộng sẽ bao gồm khu vực Bắc Sông Cấm. Khu này phát triển thành trung tâm hành chính – chính trị mới của thành phố, trung tâm tài chính – thương mại – dịch vụ. Thành phố sẽ mở rộng về phía Đông (dọc đường Phạm Văn Đồng), phía Tây, Tây Bắc và phía Nam. Trong đó khu phát



triển mở rộng phía Đông khai thác hết quỹ đất xây dựng các khu nhà ở mới, quy hoạch sân golf Đồ Sơn và khu giáo dục, nghỉ dưỡng ven vịnh đại xanh. Khu mở rộng phía Tây và Tây Bắc phát triển đô thị công nghệ cao, phát triển khu Quận Hồng Bàng mở rộng sang huyện An Dương và một phần huyện An Lão để hình thành một khu dân dụng lớn và đào tạo, nghỉ dưỡng ở cửa ngõ. Khu mở rộng về phía Nam sẽ phát triển khu Kiến An thành đô thị mới, du lịch mới.

Ngoài ra, đảo Cát Hải sẽ phát triển, hình thành khu cảng cửa ngõ quốc tế và cùng với 8 xã thuộc Thủy Nguyên, đảo Vũ Yên, đảo Đình Vũ, phường Tràng Cát hình thành khu kinh tế Đình Vũ – Cát Hải.

Khu trung tâm được chú trọng đến tầng cao công trình và tuyến giao thông kết nối. Nhìn tổng thể, chiều cao công trình sẽ liên tục từ thấp (tại khu trung tâm cũ) đến cao dần (ở trung tâm mới), kết thúc là công trình tháp điếm nhân. Dọc theo hai tuyến đường Đông và Tây, các công trình cao tầng được bố trí chạy theo tuyến với khối tích lớn. Các lớp công trình phía sau thấp dần cho phù hợp với cảnh quan sông nước. Mạng lưới giao thông tại các khu đất này được dự kiến là mạng ô vuông, nhằm đáp ứng khả năng sinh lời cao nhất từ đất và tiện lợi cho liên kết. Tại trung tâm hành chính, công trình được bố trí xen kẽ trong không gian xanh với chiều cao trung bình. Mạng lưới giao thông được tổ chức dựa trên ưu đồ hình thành các tia trục nhìn liên kết các công trình quan trọng.

### **3.2. Xây dựng chiến lược phát triển cho Công Ty TNHH Lan Phố.**

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

- Liệt kê các cơ hội lớn bên ngoài công ty.
- Liệt kê các thách thức bên ngoài công ty.
- Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu của công ty.
- Liệt kê các điểm yếu chủ yếu của công ty.
- Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội lớn bên ngoài và ghi kết quả chiến lược SO vào ô thích hợp.
- Kết hợp điểm mạnh bên trong với thách thức bên ngoài và ghi kết quả chiến lược ST vào ô thích hợp.
- Kết hợp điểm yếu bên trong với cơ hội lớn bên ngoài và ghi kết quả chiến lược WO vào ô thích hợp.
- Kết hợp điểm yếu bên trong với thách thức bên ngoài và ghi kết quả

chiến lược WT vào ô thích hợp.

❖Dưới đây là bảng tổng hợp ma trận SWOT của công ty TNHH Lan Phố:

	OPPORTUNITIES:	THREATS
	-( O1): Nền kinh tế phát triển với tốc độ đô thị hóa nhanh. -(O2): Ứng dụng các công nghệ tiên tiến vào quá trình hoạt động kinh doanh. -(O3): Bối cảnh kinh tế, chính trị thuận lợi	- (T1): cạnh tranh từ các doanh nghiệp trong và ngoài nước. -(T2): Thị trường bất động sản gặp nhiều khó khăn. -( T3): Tâm lư của người tiêu dùng - (T4): Hệ thống các văn bản pháp luật làm cho doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn: thuê tài sản, thủ tục vay,thế chấp.... - (T5): Sản phẩm thay thế
<b>STRENGTHS</b> -(S1): Có kinh nghiệm trong sản xuất -(S2): Đội ngũ quản lí chất lượng, nhân viên giỏi, giàu nhiệt huyết... -(S3): Sản phẩm có tính cạnh tranh -(S4): Đi đầu trong lĩnh vực công nghệ sản xuất gạch tuynel	<b>S1S2S3S5O1O2O3:</b> Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm kết hợp với tạo sự khác biệt hóa.	.- S1S2S3S4S5T2: Chiến lược phát triển nguồn nhân lực. - S1S2S3S4S5T4: Chiến lược tập trung vào sản phẩm thiết yếu với những khách hàng hiện đang có.
<b>WEAK</b> - (W1): Hoạt động marketing kém -( W2): Chưa mở rộng được thị trường tiêu thụ sản phẩm -(W3): Chưa đa dạng các mặt hàng sản xuất	<b>W1W2W3O3:</b> Mở rộng mạng lưới tiêu thụ sản phẩm, tìm hiểu nguồn cung ứng nguyên vật liệu	

### **3.3. MỘT SỐ ĐỀ XUẤT CHO VIỆC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CÔNG TY TNHH LAN PHỐ.**

#### **3.3.1 Chiến lược giúp tăng trưởng, phát triển sản phẩm.**

Đây là chiến lược xây dựng, phát triển một sản phẩm mới, một bước đi mới mang tính chất lâu dài với công ty. Để định hướng và xây dựng được chiến lược này trước hết ta cần xét đến những cơ hội mà thị trường kinh tế Hải Phòng nói chung và môi trường ngành sản xuất vật liệu trên địa bàn nói riêng đem đến cho công ty.

Phát triển thị trường luôn đi liền với phát triển kinh tế chính vì vậy với dự kiến quy hoạch chung xây dựng thành phố mở rộng thêm 5 quận ngoại thành đưa khu vực trung tâm đô thị từ 7 quận huyện lên thành 12 quận huyện đã mở ra rất nhiều cơ hội phát triển cho các doanh nghiệp, các tổ chức kinh tế muốn đầu tư vào thị trường Hải Phòng. Không nằm ngoài xu hướng chung đó công ty quyết định xây dựng chiến lược mở rộng quy mô hoạt động, trước mắt phát triển thêm 3 phòng giao dịch tại 3 vùng ngoại thành. Việc mở rộng thêm quận huyện khiến một số vùng nông thôn chuyển dịch cơ cấu từ nông nghiệp sang công nghiệp do các khu công nghiệp mọc lên. Đây chính là cơ hội để công ty thâm nhập thị trường. Bên cạnh việc mở rộng thêm quận thành phố còn đầu tư cho các đô thị vệ tinh như Minh Đức, Núi Đèo, An Lão, Núi Đồi, Tiên Lãng, Vĩnh Bảo, Cát Bà và một số thị trấn hạt nhân giữ vai trò thúc đẩy quá trình đô thị hóa, công nghiệp hóa nông nghiệp vùng ngoại thành. Để từng bước công nghiệp hóa thì việc đầu tư cơ sở hạ tầng sẽ càng được chú trọng.

Vì vậy ngoài chiến lược mở rộng thị phần phát triển thêm các phòng giao dịch, giới thiệu sản phẩm công ty còn xây dựng chiến lược với sản phẩm mới cho các khu công nghiệp, chế xuất: **SẢN XUẤT GẠCH NHỆ.**

Nguyên liệu sản xuất gạch nhẹ: Cát, xi măng, tro bay và nước rồi đưa vào máy trộn, trộn đều và phun chất tạo bọt cho ra vữa bê tông nhẹ

- Hỗn hợp bê tông được rót vào khuôn chạy trên đường ray đến máy tháo khuôn (dây chuyền tự động)
- Hỗn hợp được rót vào khuôn cố định, sau đó dùng máy cắt theo yêu cầu của khách hàng.
- Rót ra xe và chuyển đến rót vào khuôn cố định (dây chuyền bán tự động)

❖ Đặc điểm gạch nhẹ.

Bảng so sánh gạch nung và gạch block bê tông nhẹ

STT	Thông số	Gạch đất nung 4 lỗ (180x80x80) Mm	Gạch block bê tông nhẹ (500x90x200) mm	Ưu điểm của gạch block bê tông nhẹ so với gạch nung
1	Nguyên liệu sản xuất	Dùng lớp đất nông nghiệp	Xi măng, cát, nước và phụ gia (trộn đều)	Tốt cho môi trường, bê tông nhẹ có thể sản xuất tại công trường
2	Tỷ trọng (kg/m <sup>3</sup> )	1300	700-900	Nhẹ hơn, giảm kết cấu nền móng và kích thước cột
3	Số lượng (viên)	7	1	7 viên gạch ộp thường đã xây = 1 viên gạch block bê tông nhẹ
4	Trọng lượng (kg)	7 viên = 13.5 kg	1 viên = 8 viên	7 viên gạch ộp thường đã xây có trọng lượng nặng hơn 1 viên gạch block bê tông nhẹ
5	Trọng lượng trên 1m <sup>2</sup> tường xây dựng (kg)	158.5	80	Giảm 50% trọng lượng tường, nên giảm giải kết cấu rất nhiều
6	Hệ số dẫn nhiệt (W/m.k)	0.814	0.151	Cách nhiệt và lạnh tốt hơn, tiết kiệm điện, giảm chi phí điện cho máy lạnh đến 40%
7	Cách âm	+28	+43	Cách âm tốt hơn, giảm ồn cho môi trường bên gây ra
8	Chống cháy	1-2 giờ	4 giờ	Thời gian chống cháy khi hỏa hoạn xảy ra là rất quan trọng
9	Số viên gạch được xây	64 viên	10 viên	Xây nhanh hơn, dễ dàng di chuyển, giảm thời gian

	tính trên 1m <sup>2</sup>			thừa
10	Độ chính xác kích thước (mm)	Không tiêu chuẩn	±1	Gạch được đổ khuôn cắt chính xác nên kích thước viên gạch rất chuẩn, giảm vữa xây, tô. Có thể mastic và sơn nước mà không cần tô.
11	Lắp ráp đường điện, nước	Khó khăn	Dễ dàng	Thao tác nhanh, dễ dàng
12	Tốc độ xây trong 1 ngày (m <sup>2</sup> /ngày)	8-12	25	Tốc độ nhanh gấp đôi
13	Bề, nứt, gãy	5%-10%	<2%	Giảm hư hỏng, vắn chuyển dễ dàng
14	Vữa xây	Tiêu chuẩn	Tiêu chuẩn	Dùng vữa thông thường
15	Hồ tô	Tiêu chuẩn	Tiêu chuẩn	Như nhau, không khác biệt
16	Bề dày lớp hồ xây và tô(cm)	2.0-3.0	0.5-1.0	Lớp hồ mỏng hơn, tiết kiệm vật tư.

Nếu sử dụng gạch block bê tông nhẹ tiết kiệm được 20% - 30% sắt dằn móng cho công trình.

Đặc biệt là cách âm và cách nhiệt của gạch block bê tông nhẹ góp phần giảm 40% nguồn điện chạy máy điều hòa của tòa nhà.

<b>GẠCH BLOCK BÊ TÔNG NHẸ</b>	<b>GẠCH ĐẤT NUNG</b>
Số viên/m <sup>2</sup> : 10 viên (90x100x500)	Số viên/m <sup>2</sup> : 64 viên (80x80x180)
Trọng lượng: 80 kg	Trọng lượng: 96 kg
Khối lượng vữa xây:	Khối lượng vữa xây:
+Xi măng: 3.5kg	+Xi măng: 8.5kg
+Cát: 13kg	+Cát: 54 kg
Chiều dài vữa xây: 5-10mm	Chiều dài vữa xây: 15-20mm
Chiều dài vữa tô: 10-12mm	Chiều dài vữa tô: 15-20mm

**THÔNG SỐ DÂY CHUYỀN THIẾT BỊ SẢN XUẤT GẠCH NHẸ**

<b>DÂY CHUYỀN SẢN XUẤT GẠCH NHẸ BÊ TÔNG BỌT</b>						
<b>Thông số kỹ thuật, yêu cầu nhân lực vận hành, diện tích nhà xưởng:</b>						
Công suất (m <sup>3</sup> /ngày)	20	40	60	100	120(40x3c a)	180(60x3 ca)
Số ca sản xuất	1	1	1	1	3	3
Phương pháp vận hành trạm trộn	Tự động	Tự động	Tự động	Tự động	Tự động	Tự động
Phương pháp tháo khuôn	Bằng tay	Tự động	Tự động	Tự động	Tự động	Tự động
Số công nhân	20	10	12	20	10x3	12x3
Diện tích bề mặt tối thiểu (m <sup>2</sup> )	1,200	2,600	3,400	5,500	6,400	9,000
Tổng công suất điện (kw)	35	65	70	100	65	70
<b>Tổng vốn đầu tư:</b> Xây dựng nhà xưởng, thiết bị...(USD)	200,000	660,000	770,000	1,170,000	990,000	1,280,000
Thời gian <b>thu hồi vốn(tháng)</b> khi chạy 90% công suất với giá bán đã có thuế GTGT: 1,100,000đ/m <sup>3</sup>	20	35	33	27	17	19

→ Sản phẩm Gạch nhẹ bê tông Bọt không nung được sản xuất trên dây chuyền công nghệ mới với chất tạo bọt có nhiều ưu điểm nổi bật hơn so với gạch đất sét nung và các loại vật liệu hiện nay như: Không dùng đất sét để sản xuất, không gây ô nhiễm môi trường, giảm kết cấu móng, cách âm, cách nhiệt... Vật liệu bê tông nhẹ được sử dụng trong xây dựng, dưới dạng vách ngăn, kết cấu cách nhiệt, cách âm. Với nhà cao tầng, bê tông nhẹ có tác dụng làm giảm tải trọng công trình, tiết kiệm đáng kể chi phí thi công.

#### **VỀ CHÍNH SÁCH HỖ TRỢ:**

Với những vấn đề trên, gạch nung đang dần là một điểm yếu về công nghệ quan trọng trong công nghiệp xây dựng ở nước ta và rất cần được quan tâm. Chính vì vậy theo Quyết định số 115/2001/QĐ-TTg về việc quy hoạch tổng thể ngành công nghiệp vật liệu xây dựng đến năm 2020 và định hướng đến 2020 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt ngày 01/08/2001, sẽ dần xóa bỏ vật liệu gạch - Nghị định 121/2008-TTG của Viện vật liệu xây dựng – Bộ xây dựng trình Thủ tướng đã phê duyệt đưa ra lộ trình đưa gạch không nung vào thay thế vật liệu nung quy hoạch tới năm 2020. Theo lộ trình đã được điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế, tỷ lệ vật liệu xây không nung trên tổng số vật liệu xây vào các năm 2010 sẽ là 10% để đến năm 2015 tăng lên từ 20-25% và bứt phá vào năm 2020 với 30 đến 40%; ứng dụng các công nghệ mới trong sản xuất vật liệu xây dựng, các sản phẩm vật liệu mới tiết kiệm năng lượng, thân thiện môi trường và phát triển bền vững.

- Công văn 2383/BXD – VLXD ngày 27/11/2008 của Bộ xây dựng gửi các Sở xây dựng các tỉnh thành phố phát triển vật liệu xây, gạch không nung thay thế cho gạch ngói nung để giảm ô nhiễm môi trường.

*Đây chính là những cơ hội lớn mà các doanh nghiệp mong muốn chính vì thế việc sản xuất Gạch nhẹ bê tông Bọt sẽ là một xu hướng phát triển mới cho Công Ty TNHH Lan Phố.*

### **3.3.2. Chiến lược liên kết giữa Công Ty TNHH Lan Phố và Công ty Cổ phần tập đoàn Thạch Bàn.**

#### **3.3.2.1. Khái quát về công ty cổ phần Thạch Bàn.**

CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN THẠCH BÀN tiền thân là một đơn vị sản xuất gạch ngói được thành lập từ năm 1959. Trải qua hơn 50 năm hoạt động, cùng với sự trưởng thành không ngừng của ngành vật liệu xây dựng cả nước, xí nghiệp gạch ngói Thạch Bàn đã phát triển thành doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Bộ xây

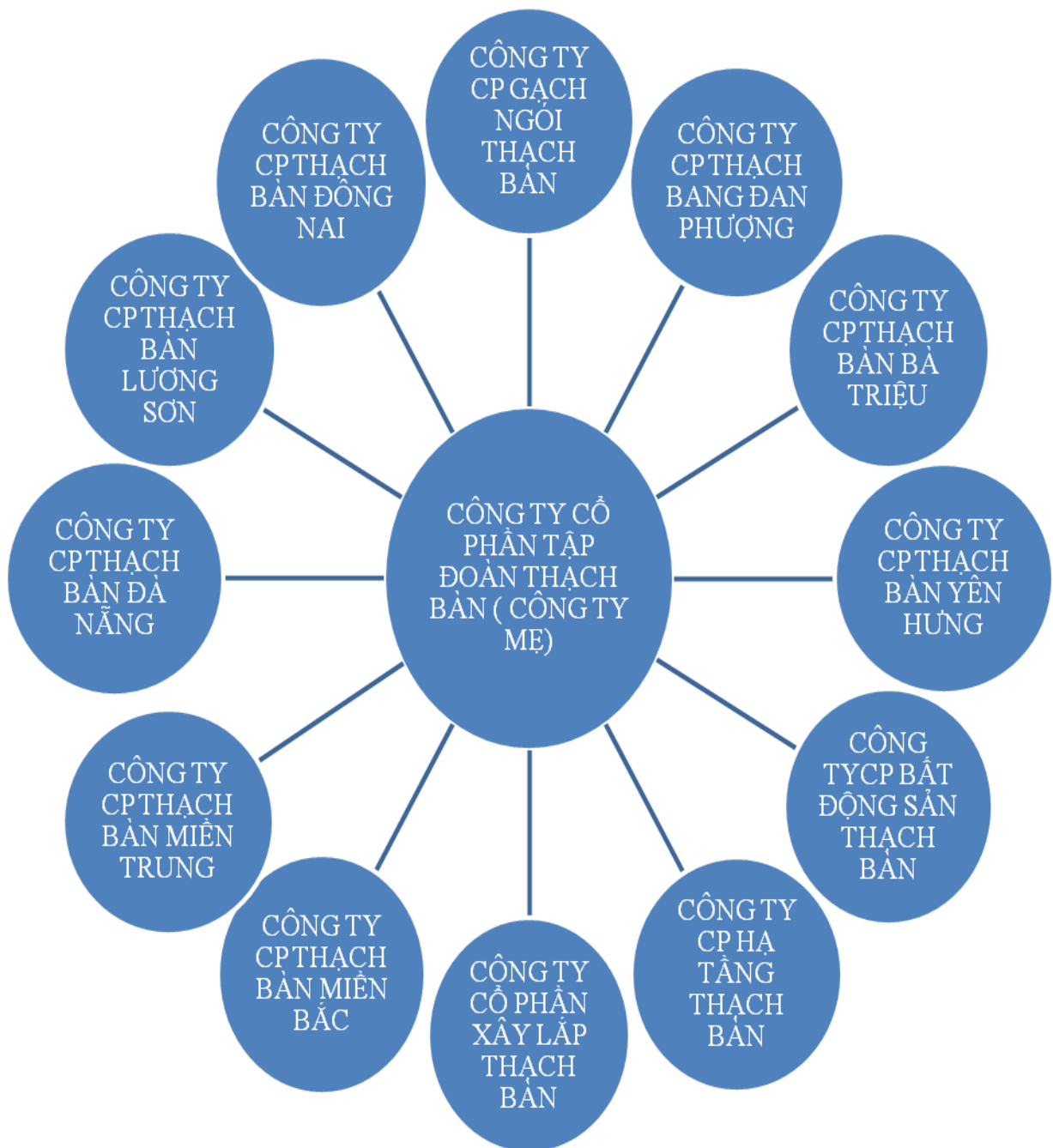
---

dựng, Tổng công ty Viglacera và sau đó được chuyển đổi hình thức sở hữu thành công ty cổ phần từ tháng 1/2005.

Tập đoàn Thạch Bàn bao gồm : Công ty Mẹ (Công ty CP Tập đoàn Thạch Bàn) và 12 đơn vị thành viên và 1 Chi nhánh trực thuộc Công ty Mẹ tại TP Hồ Chí Minh, hoạt động trên địa bàn cả nước và có quan hệ với nhiều đối tác nước ngoài. Sản phẩm chủ yếu: Gạch ốp lát Granite; Gạch ngói đất sét nung, gạch bán dẻo; xây lắp chuyển giao công nghệ sản xuất VLXD và xây dựng dân dụng; bất động sản. Trong tiến trình đổi mới đất nước, Tập đoàn Thạch Bàn luôn đi tiên phong trong lĩnh vực đổi mới khoa học công nghệ, phát triển bền vững và toàn diện, góp phần tích cực vào sự nghiệp Công nghiệp hoá - Hiện đại ngành sản xuất VLXD Việt Nam. Các sản phẩm mang thương hiệu Thạch Bàn rất có uy tín trên thương trường và được xuất khẩu tới nhiều nước trên thế giới. Tập đoàn đã được Nhà nước và Bộ Xây dựng tặng thưởng nhiều huân, huy chương và danh hiệu cao quư.



MÔ HÌNH TỔ CHỨC LIÊN KẾT CÁC CÔNG TY THÀNH VIÊN  
CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN THẠCH BÀN



Tên giao dịch tiếng Việt: Công ty cổ phần tập đoàn thạch bàn

Tên giao dịch tiếng Anh: Thạchban Group Joint Stock company

Tên viết tắt: TB GROUP.,JSC

Vốn điều lệ: 31.533.920.000 đồng

Trụ sở chính: Tổ 4, Phường Thạch Bàn, Quận Long Biên, Thành Phố Hà Nội.

Điện Thoại: +84-4-36576653/36756682

Fax: +84-4-36756654/38750011

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

Mã số thuế: 0100107444

Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số: 0100107444

Nơi cấp: Sở kế hoạch và đầu tư thành phố Hà Nội.

Người đại diện theo pháp luật: Ông Nguyễn Thế Cường- Chủ tịch hội đồng quản trị kiêm Tổng giám Đốc.

#### NGÀNH NGHỀ KINH DOANH

- Sản xuất, kinh doanh vật liệu xây dựng, vật liệu trang trí nội thất, sản phẩm cơ khí và các loại vật liệu khác

- Nghiên cứu đào tạo, chuyển giao công nghệ sản xuất vật liệu xây dựng.

- Thiết kế tổng mặt bằng, kiến trúc, nội ngoại thất đối với công trình xây dựng dân dụng, công nghiệp phục vụ ngành vật liệu xây dựng.

- Tư vấn đầu tư, giám sát thi công các công trình dân dụng, công nghiệp phục vụ ngành vật liệu xây dựng.

- Khai thác và kinh doanh khoáng sản.

- Kinh doanh xuất nhập khẩu các lĩnh vực: vật tư nguyên liệu, nhiên liệu, phụ gia, hóa chất ( Trừ hóa chất nhà nước cấm), thiết bị, phụ tùng...

- Kinh doanh dịch vụ thương mại.

- Kinh doanh lữ hành nội địa, quốc tế, các dịch vụ phục vụ khách du lịch.

- Đầu tư và kinh doanh bất động sản.

- Khai thác và chế biến nguyên nhiên vật liệu.

#### MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN

Lãnh đạo Tập đoàn thống nhất Chiến lược Phát triển Tập đoàn giai đoạn 2012 –2020 với 5 mục tiêu:

1. Phát triển nội lực

2. Đầu tư con người

3. Xây dựng cơ chế quản lý

4. Xây dựng cơ chế giám sát, kiểm tra, xử lý

5. Xây dựng Văn hoá doanh nghiệp

#### **3.3.2.2. Sự cần thiết phải liên kết giữa Công ty TNHH Lan Phố và Công ty CP tập đoàn Thạch Bàn.**

Trong hoạt động kinh doanh, liên kết là một yêu cầu tự nhiên để tăng năng suất lao động của mỗi doanh nghiệp. Ngày nay, trước sự khủng hoảng của nền

kinh tế thì việc liên kết với nhau để khắc phục yếu kém, nâng cao năng lực cạnh tranh, nâng cao uy tín và thương hiệu lại càng trở thành một vấn đề cấp bách hơn bao giờ hết. Việc liên kết không chỉ giúp các doanh nghiệp giảm thiểu chi phí hoạt động, nâng cao chất lượng phục vụ, mở rộng thị trường hơn, tạo điều kiện giúp các doanh nghiệp phát triển hơn trong tương lai.

Có rất nhiều phương thức liên kết: Có thể liên kết toàn diện, hoặc là liên kết trong từng khâu của quá trình hoạt động kinh doanh. Cũng có thể liên kết để tăng quy mô của doanh nghiệp, hình thành những tập đoàn lớn mạnh nhất.



❖ Ưu, nhược điểm của việc liên kết giữa các doanh nghiệp.

\* Ưu điểm:

- Quy mô nguồn vốn: các doanh nghiệp sau khi liên kết sẽ có quy mô về nguồn vốn lớn hơn rất nhiều, vừa nâng cao năng lực cạnh tranh sau khi liên kết, lại phân bổ nguồn vốn nhân đôi một cách hợp lý.

- Các hệ số tài chính sẽ được cải thiện một cách đáng kể, giảm thiểu chi phí nghiệp vụ, giảm chi phí hành chính, không thể không kể đến việc tiết giảm một cách đáng kể chi phí nhân sự. Nguồn nhân sự sẽ được chọn lựa kỹ hơn, với nhiều ưu đãi hơn, nhiều cơ hội thăng tiến hơn sẽ là những điều kiện hấp dẫn thu hút nhân tài và các nhà quản lí cấp cao.

- Khả năng quản trị rủi ro được nâng cao bởi lẽ việc liên kết giúp cho cả tập đoàn nói chung và các thành viên nói riêng mở rộng quy mô, lĩnh vực và phạm vi hoạt động.

- Uy tín và vị thế của doanh nghiệp sẽ nâng lên một tầm cao mới.. giúp tăng cường khả năng huy động thêm các nguồn vốn đầu tư mới.

- Chất lượng phục vụ khách hàng được nâng cao bằng việc đa dạng hóa các loại hình dịch vụ.. nâng cao được chất lượng phục vụ đối với khách hàng trong và ngoài nước.

❖ Tuy nhiên quá trình liên kết cũng tồn tại những rủi ro như:

- Khi bắt đầu liên kết, chi phí liên kết sẽ rất cao, đòi hỏi các bên phải dành ra một khoản vốn đáng kể để đầu tư phù hợp.

- Cùng với sự phát triển về quy mô khi liên kết thì có thể dẫn tới tính linh hoạt và khả năng kiểm soát bị giảm sút.

- Các vấn đề về kế toán, chuyển đổi tài sản, phân chia lợi nhuận, trách nhiệm giải quyết các khoản nợ chưa thanh toán, giải quyết lao động dư thừa, môi trường văn hóa doanh nghiệp là vấn đề cần phải bàn bạc thật kỹ, và mất rất nhiều thời gian.

### ***3.3.2.3. Các mô hình liên kết tiêu biểu và kinh nghiệm trong việc xây dựng mỗi mô hình.***

❖ Liên kết hoạt động giữa các doanh nghiệp sản xuất

Các doanh nghiệp có thể liên kết với nhau trong một số hoạt động cụ thể nhằm mang lại những lợi ích nhất định, ví dụ như liên kết để trao đổi công nghệ, tận dụng vùng nguyên liệu sẵn có.....Như vậy chi phí đối với từng doanh nghiệp sẽ được giảm thiểu, tiện ích khách hàng được hưởng sẽ tăng lên rất nhiều.. và

đặc biệt việc liên kết sẽ đẩy mạnh hoạt động buôn bán trao đổi hàng hóa của nền kinh tế.

❖ Sáp nhập - Hợp nhất:

Sáp nhập doanh nghiệp có thể biểu hiện là một hay một số doanh nghiệp

(doanh nghiệp bị sát nhập) có thể sát nhập vào doanh nghiệp khác (doanh nghiệp sát nhập) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang doanh nghiệp sát nhập, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của doanh nghiệp bị sát nhập.

Hợp nhất doanh nghiệp có thể hiểu là hai hay nhiều doanh nghiệp (doanh nghiệp bị hợp nhất) có thể hợp nhất thành một doanh nghiệp mới bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang doanh nghiệp hợp nhất, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của các doanh nghiệp bị hợp nhất.

Các doanh nghiệp thực hiện việc sát nhập- hợp nhất với nhau do nhiều nguyên nhân. Sự phát triển của hệ thống công nghệ thông tin, xu hướng toàn cầu hóa kinh tế thế giới nói chung và áp lực của các cổ đông đòi gia tăng lợi nhuận, khủng hoảng doanh nghiệp cũng là nguyên nhân chủ yếu dẫn tới tình trạng sát nhập- hợp nhất giữa các doanh nghiệp

❖ Hình thành các tập đoàn tài chính .

Hợp nhất và sát nhập doanh nghiệp chính là những bước đi tất yếu trên con đường hình thành các tập đoàn tài chính. Trên thế giới, mô hình tập đoàn không phải là mới.

Đặc điểm của các tập đoàn tài chính:

- + Tổng tài sản và vốn chủ sở hữu lớn.
- + Cơ cấu tổ chức phức tạp: trong một số tập đoàn, các công ty con vẫn giữ nguyên tính độc lập về mặt pháp luật, việc huy động vốn và các hoạt động kinh tế được duy trì bằng hợp đồng kinh tế, trong khi đó một số tập đoàn lại tước quyền độc lập của công ty con, các chủ sở hữu trở thành các cổ đông của công ty mẹ.
- + Sản phẩm kinh doanh đa năng trên nhiều lĩnh vực khác nhau: sản xuất vật liệu xây dựng, tư vấn thiết kế cấu trúc, XNK nguyên nhiên vật liệu...

Hiện nay trên thế giới có một số cấu trúc tổ chức tập đoàn tài chính khác nhau như: mô hình doanh nghiệp đa năng, mô hình công ty con- công ty mẹ.

Mô hình công ty con- công ty mẹ:

Một công ty được coi là công ty mẹ của công ty khác nếu thuộc một trong các trường hợp sau:

- Sở hữu trên 50% vốn điều lệ hoặc tổng số cổ phần phổ thông đã phát hành của công ty đó.
- Có quyền trực tiếp hoặc gián tiếp bổ nhiệm đa số hoặc tất cả thành viên Hội đồng quản trị, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc của công ty đó.

- Có quyền quyết định việc sửa đổi, bổ sung Điều lệ của công ty đó.

Công ty mẹ được tổ chức dưới hình thức công ty cổ phần hoặc công ty TNHH đáp ứng điều kiện nói trên. Công ty con được tổ chức dưới hình thức công ty cổ phần hoặc công ty TNHH theo quy định của Luật doanh nghiệp hoặc của pháp luật liên quan.

Công ty mẹ, công ty con và các công ty khác hợp thành tập đoàn kinh tế có các quyền, nghĩa vụ, cơ cấu tổ chức quản lý và hoạt động phù hợp với hình thức tổ chức doanh nghiệp theo quy định của Luật doanh nghiệp, pháp luật liên quan và điều lệ công ty.

#### *3.3.2.4. Mô hình liên kết cho công ty TNHH Lan Phố và công ty cổ phần tập đoàn Thạch Bàn.*

- Tại sao cần phải liên kết giữa công ty TNHH Lan Phố và công ty cổ phần tập đoàn Thạch Bàn?

Công ty cổ phần Thạch Bàn với rất nhiều ưu điểm đã xét tới ở trên không những thế, Thạch Bàn không ngừng cải tiến và hoàn thiện trở thành một trong những doanh nghiệp vững mạnh, đáp ứng nhu cầu nhân dân và sự kỳ vọng của đất nước. Thạch Bàn đưa những sản phẩm chất lượng vượt ra khỏi biên giới quốc gia và khẳng định giá trị sản phẩm của mình tại nhiều thị trường quốc tế như Hàn Quốc, Nhật Bản, Đài Loan, Singapore, Thái Lan, Canada, Australia.

Sản phẩm của Thạch Bàn đã nhận được giải thưởng Cúp và VietBuild 2014 của ngành xây dựng Việt Nam. Trong thời kỳ khủng hoảng và khó khăn như hiện nay, dưới áp lực môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, thì việc các doanh nghiệp phải thay đổi phương thức hoạt động, quy mô, trình độ quản lý, hệ thống công nghệ thông tin ngày càng phải hiện đại, nâng cao hơn. Công ty TNHH Lan Phố cũng không nằm ngoài yêu cầu đó. Vì vậy việc nâng cao năng lực cạnh tranh cho CÔNG TY TNHH LAN PHỐ là điều hết sức cần thiết, dưới áp lực đó thì việc liên kết giữa Công ty TNHH Lan Phố và Công Ty Cổ Phần Tập Đoàn Thạch Bàn sẽ mở ra một cơ hội rất lớn cho sự phát triển của cả 2 doanh nghiệp. Công Ty TNHH Lan Phố và Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Thạch Bàn sẽ hỗ trợ cho nhau về mọi mặt, từ đó sẽ nâng cao năng lực cạnh tranh, sẽ nâng cao vị thế cho doanh nghiệp sau khi liên kết.

Mục tiêu của Công Ty TNHH Lan Phố trong những năm tới: Công Ty TNHH Lan Phố tập trung mọi nguồn lực nhằm

+ Nâng cao khả năng thích ứng.

- + Tăng cường năng lực cạnh tranh.
- + Gia tăng hiệu quả các lĩnh vực hoạt động.
- + Tạo sự chuyển biến mạnh mẽ về hoạt động dịch vụ và từng bước nâng cao tỷ trọng thu nhập
- + Gia tăng năng suất lao động và chất lượng hoạt động các đơn vị.
- + Thực hiện và quán triệt xuyên suốt chủ trương triệt để tiết kiệm và chống lãng phí trên toàn hệ thống
- + Phát huy năng lực, tính chủ động sáng tạo, nâng cao tinh thần tự chủ, tự chịu trách nhiệm của tất cả các đơn vị và toàn thể CBNV. Tất cả nhằm mục đích hoàn thành kế hoạch đặt ra của Công Ty TNHH Lan Phố trong năm 2014 theo phương châm phát triển AN TOÀN - HIỆU QUẢ.

Phương pháp mà em chọn cho việc liên kết giữa Công Ty TNHH Lan Phố và Công Ty Cổ phần Tập đoàn Thạch Bàn là liên kết theo hình thức công ty mẹ-công ty con.

Chỉ tiêu	CÔNG TY TNHH LAN PHỐ	
	Trước khi liên kết	Sau khi liên kết
1. Tổng vốn điều lệ	54	108
2. Số điểm giao dịch	5	10
3. Thị trường	Thủy Nguyên, An Lão, Kiến Thụy, Uông Bí.	Mở rộng thêm các huyện của TP Hải Phòng, TP Hải Dương, Tỉnh Quảng Ninh. Và các nước bạn: Lào, Thái Lan....
4. Thương hiệu	Giá trị thương hiệu thấp.	Sẽ được biết đến thông qua thương hiệu của Thạch Bàn=> Giá trị thương hiệu cao.
5. Marketing	Chưa hiệu quả.	Hoạt động marketing sẽ được xúc tiến cùng với các công ty con khác của Thạch Bàn.

Qua bảng trên cho ta thấy sức mạnh khi công ty TNHH Lan Phố trở thành công ty con của công ty cổ phần tập đoàn Thạch Bàn, điều này đã cải thiện đáng kể khả năng nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty. Những ưu điểm của quá trình sát nhập sẽ được thể hiện qua những yếu tố sau:

+ Quy mô nguồn vốn được tăng một cách nhanh chóng, tăng cho vốn điều lệ là từ 54 tỷ đồng lên thành 109 tỷ đồng. Đây là điều kiện tốt để doanh nghiệp dễ dàng đầu tư phát triển thị trường mới.

+ Về tổng tài sản: về tổng tài sản của Công ty TNHH Lan Phố sau khi sát nhập đạt khoảng 50 tỷ đồng. Với tổng tài sản hiện có thì công ty TNHH Lan Phố sẽ có thể đầu tư công nghệ một cách tốt nhất, hiện đại và năng động nhất.



+ Về khả năng quản trị rủi ro thì doanh nghiệp cũng sẽ cải thiện được đáng kể cho hoạt động này, nâng cao chất lượng, phát hiện kịp thời nhưng sai sót và đưa ra giải pháp nhanh chóng, hiệu quả.

+ Yếu tố công nghệ được xem là yếu tố quyết định tới năng suất và hiệu quả làm việc của các CBNV, công nghệ hỗ trợ cho khả năng làm việc của nhân viên, hỗ trợ khả năng chăm sóc khách hàng, mang lại sự thỏa mãn và hài lòng cho khách hàng, với phương châm: “ Khách hàng là người đánh giá chính xác nhất sự thành công của doanh nghiệp”. Phục vụ khách hàng một cách nhanh chóng, tiện lợi nhất.

+ Quy mô về thị phần: Chúng ta sẽ được hưởng lợi lớn từ thương hiệu mà Thạch Bàn đã có được từ nhiều năm qua. Đây sẽ là điều kiện thuận lợi để doanh nghiệp ta mở rộng ra thị trường trong nước cũng như quốc tế.

+ Số phòng giao dịch, giới thiệu sản phẩm được mở rộng hầu khắp các huyện, khu vực lân cận cũng như trên phạm vi cả nước đáp ứng nhu cầu của khách hàng ở mọi lúc mọi nơi.

+ Vị thế của doanh nghiệp sẽ được nâng lên một tầm cao mới, tạo uy tín và niềm tin cho khách hàng, từ đó mang lại mối quan hệ bền vững khăng khít giữa doanh nghiệp với khách hàng.

+ Hoạt động marketing sẽ được đẩy mạnh.

---

**KẾT LUẬN**

Xây dựng chiến lược kinh doanh là vấn đề vô cùng quan trọng và cần thiết đối với tất cả các doanh nghiệp tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh... Để đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp một cách bền vững với phương châm : “ AN TOÀN- HIỆU QUẢ”. Thì các doanh nghiệp phải thường xuyên đánh giá lại các lợi thế cạnh tranh, các nguồn lực hiện tại , xem xét cơ hội và thách thức trong tương lai.. để có thể xây dựng cho mình một chiến lược phù hợp giúp doanh nghiệp phù đạt mục tiêu phát triển của mình.

Qua việc xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công ty TNHH Lan Phố, với sự cố gắng của bản thân, kết hợp với những kiến thức đã học và qua thời gian thực tập tại công ty em đã mạnh dạn đưa ra một số biện pháp có tính chất tham khảo nhằm nâng cao hiệu quả xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty TNHH Lan Phố. Em mong rằng nó sẽ đóng góp một phần nhỏ vào Quá trình hoạch định chiến lược cho doanh nghiệp trong thời gian tới.

Tuy nhiên: “ CHIẾN LƯỢC” là một đề tài hết sức rộng lớn và mang tầm vĩ mô, ảnh hưởng bởi các quy định pháp luật và hoạt động của nhà nước. Bên cạnh đó do sự hạn chế về trình độ, và thời gian nên bài viết của em không thể tránh khỏi những hạn chế thiếu sót. Em rất mong nhận được sự chỉ bảo đóng góp ý kiến của các thầy cô trong nhà trường, của tập thể ban lãnh đạo công ty, và các bạn, để khóa luận của em được hoàn thiện hơn.

Với tất cả tấm lòng biết ơn và kính trọng sâu sắc nhất, em xin gửi lời cảm ơn tới CÔ: Thạc Sĩ - GV: LÃ THỊ THANH THỦY, người đã hướng dẫn rất tận tình và luôn giành cho em những ý kiến đóng góp quý báu, và thiết thực nhất để em có thể hoàn thành đề tài nghiên cứu này.

Em xin trân trọng cảm ơn các Thầy Cô giáo trường Đại học DÂN LẬP HẢI PHÒNG đã tận tình giảng dạy cho em trong suốt bốn năm học tập vừa qua, với lòng biết ơn sâu sắc nhất.

Qua đây, tôi cũng chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo Công ty TNHH Lan Phố, các anh, chị và các bạn học viên lớp Quản trị kinh doanh . Các khách hàng đang quan hệ với công ty TNHH Lan Phố đã hỗ trợ, thực hiện bản thăm dò, tham gia đóng góp ý kiến chuyên môn, ...trong thời gian tôi thực tập, làm việc, và thực hiện đề tài nghiên cứu này.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hải phòng, ngày 28 tháng 6 năm 2014  
Sinh viên

Vũ Thị Bình Dương

---

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Michael E. Porter, “ Chiến Lược Cạnh Tranh” của nhà xuất bản trẻ và DT Books.
2. Philip Kotler, “ Quản Trị Marketing” dịch giả Vũ Trọng Hùng, năm xuất bản 2011, thuộc bản quyền NXB.
3. Nguyễn Thanh Hội, năm 2005 “ Quản Trị Nhân Sự” NXB Thống kê.
4. Công ty TNHH Lan Phố 2012,2013. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 2012,2013 của Công ty TNHH Lan phố Hải Phòng
5. THs. Cao Thị Hồng Hạnh, Giáo trình giảng dạy môn Quản trị chiến lược, 2010 Khoa Quản trị kinh doanh – Trường Đại học Dân lập Hải Phòng.
6. [www.thachban.com.vn](http://www.thachban.com.vn)
7. [www.taichinhvietnam.com](http://www.taichinhvietnam.com)