BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

ISO 9001:2008

PHAN ANH TUẤN

LUẬN VĂN THẠC SĨ

NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hải Phòng - 2017

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

PHAN ANH TUẤN

NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY TNHH ĐAN VIỆT

LUẬN VĂN THẠC SĨ

NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. Phan Thế Công

MỤC LỤC

MỤC LỤC i
LỜI CAM ĐOAN v
LỜI CẢM ƠN vi
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT VÀ KÝ HIỆU vii
DANH MỤC BẢNG viii
DANH MỤC BIỂU ĐỒ ix
DANH MỤC SƠ ĐỒ ix
MỞ ĐẦU 1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP 9
1.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA CẠNH TRANH ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP 9
1.1.1. Khái niệm về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp 9
1.1.2. Vai trò của cạnh tranh 13
1.2. MÔI TRƯỜNG CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP 16
1.2.1. Môi trường vĩ mô (PEST) 16
1.2.2. Mô hình năng lực cạnh tranh của Micheal Forter về 5 lực lượng cạnh tranh 20
1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP 25
1.3.1. Nguồn lực tài chính 25
1.3.2. Nguồn lực con người 27
1.3.3. Thương hiệu và nhãn hiệu 27
1.3.4. Tổ chức quản lý điều hành sản xuất của doanh nghiệp 28
1.3.5. Hoạt động nghiên cứu thị trường và marketing 29
1.3.6. Cơ sở vật chất kỹ thuật và công nghệ 30

1.4. KINH NGHIỆM XÂY DỰNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA MỘT SỐ DOANH NGHIỆP TẠI VIỆT NAM 31
1.4.1. Kinh nghiệm của công ty cổ phần thép TVB 31
1.4.2. Kinh nghiệm của công ty TNHH sản xuất và thương mại Tân Á 32
1.4.3. Kinh nghiệm của công ty cổ phần thép Hòa Phát 34
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN ĐAN VIỆT 35
2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN ĐAN VIỆT 35
2.1.1. Lịch sử hình thành và các chức năng nhiệm vụ 35
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của công ty THHH Đan Việt 39
2.1.3. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh 42
2.1.4. Một số kết quả kinh doanh của công ty trong thời gian qua 43
2.2. CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG TÁC ĐỘNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY ĐAN VIỆT 45
2.2.1. Thị trường thép và hoạt động phân phối thép 45
2.2.2. Đối thủ cạnh tranh của công ty 49
2.2.3. Nhà cung ứng 53
2.2.4. Khách hàng của công ty 54
2.2.5. Mặt hàng thép và sản phẩm phân phối chính của công ty 58
2.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY ĐAN VIỆT 59
2.3.1. Nguồn lực tài chính của công ty Đan Việt 59
2.3.2. Nguồn nhân lực công ty TNHH Đan Việt 66
2.3.3. Hoạt động nghiên cứu thị trường, marketing của công ty 69
2.3.4. Giá cả và sản phẩm của công ty 72

2.4. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY ĐAN VIỆT 73

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẰM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN ĐAN VIỆT 76

3.1 PHƯƠNG HƯỚNG VÀ MỤC TIÊU NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY ĐAN VIỆT 76

3.2. ĐÁNH GIÁ ĐIỂM MẠNH VÀ ĐIỂM YẾU, CÓ HỘI VÀ THÁCH THỨC CỦA CÔNG TY ĐAN VIỆT 76

3.2.1. Điểm mạnh, điểm yếu 76

3.2.2. Cơ hội, thách thức 79

3.2.3. Kết hợp các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức của công ty TNHH Đan Việt. 83

3.3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY TNHH ĐAN VIỆT 84

3.3.1. Duy trì đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ phân phối thép, đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng. 84

3.3.2. Tiếp tục duy trì chuyên doanh phân phối thép Việt Hàn 86

3.3.3. Duy trì và đẩy mạnh hoạt động quảng bá thương hiệu. 86

3.3.4. Duy trì mức giá thấp cho một số sản phẩm thép chủ lực của công ty .. 87

3.3.5. Đẩy mạnh các hoạt động liên kết, hợp tác với các công ty, đơn vị khác trên mọi mặt. 88

3.3.6. Huy động thêm vốn kinh doanh nhằm nâng cao năng lực tài chính. 90

3.3.7. Duy trì và đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu thị trường, mở rộng thị trường tiêu thụ. 91

3.3.8. Triển khai nghiên cứu thị trường về hoạt động phân phối thép cho các nhà sản xuất khác. 92

3.4. ĐỀ XUẤT VÀ KIẾN NGHỊ 93

KẾT LUẬN 95

TÀI LIỆU THAM KHẢO 96

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp: "Nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty TNHH Đan Việt" là do tôi tự thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Phan Thế Công. Mọi số liệu và biểu đồ trong luận văn đều do tôi trực tiếp thu thập và được sự đồng ý của Ban Giám đốc công ty TNHH Đan Việt.

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

Học viên

Phan Anh Tuấn

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin được gửi lời cảm ơn đến tất cả quý thầy cô đã giảng dạy trong chương trình đào tạo thạc sĩ Quản trị kinh doanh, trường đại học Dân lập Hải Phòng, những người đã truyền đạt cho tôi những kiến thức hữu ích về quản trị kinh doanh, làm cơ sở cho tôi thực hiện tốt luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn TS. Phan Thế Công đã tận tình hướng dẫn cho tôi trong thời gian thực hiện luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban Giám đốc công ty, phòng kinh doanh, phòng kế toán-tài chính công ty TNHH Đan Việt đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong việc thu thập dữ liệu và tư vấn về tình hình hoạt động của công ty cũng như giúp tôi tiếp cận được thực tế sản xuất kinh doanh tại một doanh nghiệp cụ thể.

Sau cùng tôi xin gửi lời biết ơn sâu sắc đến gia đình đã luôn tạo điều kiện tốt nhất cho tôi trong suốt quá trình học cũng như thực hiện luận văn.

Trong quá trình làm luận văn, do kinh nghiệm và thời gian còn hạn chế nên những biện pháp đưa ra khó tránh được những thiếu sót. Tôi rất mong nhận được sự góp ý của thầy cô để bài luận văn của tôi hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!.

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT VÀ KÝ HIỆU

Chữ viết tắt	***Giải thích***
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CP	Chi phí
DN	Doanh nghiệp
QTNS	Quản trị nhân sự
VSA	Hiệp hội Thép Việt Nam
NLCT	Năng lực cạnh tranh

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Các lĩnh vực hoạt động của công ty TNHH Đan Việt..... 35

Bảng 2.2: Các sản phẩm thép được phân phối bởi công ty Đan Việt..... 42

Bảng 2.3: Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2011-2015..... 43

Bảng 2.4: So sánh doanh thu của công ty Đan Việt và đối thủ cạnh tranh..... 51

Bảng 2.5: Chính sách chiết khấu bán hàng năm tháng 12/2015 của công ty thép Việt Hàn 53

Bảng 2.6: Cơ cấu doanh thu của công ty Đan Việt theo nhóm khách hàng ... 55

Bảng 2.7: Nguồn vốn sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2011-2015 60

Bảng 2.8: Cơ cấu vốn của công ty Đan Việt và đối thủ cạnh tranh..... 62

Bảng 2.9: Các chỉ tiêu sinh lời của công ty Đan Việt và đối thủ cạnh tranh.. 64

Bảng 2.10: Cơ cấu lao động của công ty Đan Việt và đối thủ cạnh tranh..... 66

Bảng 2.11: Hoạt động xúc tiến thương mại, marketing và nghiên cứu thị trường của công ty Đan Việt và đối thủ cạnh tranh năm 2015 70

Bảng 2.12: So sánh giá của công ty Đan Việt và đối thủ cạnh tranh..... 72

Bảng 2. 13 : Xếp hạng công ty Đan Việt và đối thủ cạnh tranh 74

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1a: Diễn biến doanh thu của công ty giai đoạn 2011-2015 .....**Error! Bookmark not defined.**

Biểu đồ 2.1b: Diễn biến lợi nhuận của công ty giai đoạn 2011-2015.....**Error! Bookmark not defined.**

Biểu đồ 2.2: So sánh doanh thu của công ty Đan Việt, Sơn Trường và Thanh Biên giai đoạn 2011-2015 ..... **Error! Bookmark not defined.**

Biểu đồ 2.3: Cơ cấu doanh thu của công ty Đan Việt theo nhóm khách hàng ..... **Error! Bookmark not defined.**

Biểu đồ 2.4: Cơ cấu nguồn vốn của công ty Đan Việt giai đoạn 2011-2015 **Error! Bookmark not defined.**

Biểu đồ 2.5: Biến động về tổng số lao động của công ty Đan Việt, Sơn Trường và Thanh Biên giai đoạn 2011-2015 ..... **Error! Bookmark not defined.**

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của công ty:.....39

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh đóng vai trò vô cùng quan trọng và được coi là động lực của sự phát triển của mỗi doanh nghiệp nói riêng và của nền kinh tế nói chung. Cạnh tranh là động lực của sự phát triển của mọi thành phần kinh tế, góp phần xóa bỏ những độc quyền, bất hợp lý, bất bình đẳng trong kinh doanh. Kết quả của quá trình cạnh tranh sẽ quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Do đó vấn đề nâng cao năng lực cạnh tranh đã trở thành một vấn đề sống còn mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng phải đặt lên hàng đầu trong nền kinh tế hội nhập.

Trên thị trường thép Việt Nam hiện nay, phần lớn các doanh nghiệp trong nước, doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài, kể cả các doanh nghiệp tư nhân không có hệ thống tiêu thụ trực tiếp mà bán hàng thông qua các công ty cấp I. Theo ông Nguyễn Tiến Nghi, phó chủ tịch Hiệp hội Thép Việt Nam, lý do khiến hầu hết các doanh nghiệp sản xuất đều không muốn bán trực tiếp đến người tiêu dùng, nhất là đối với các doanh nghiệp tiêu thụ thép lớn, là vì không thể thu hồi vốn ngay được. Các công ty nước ngoài hay liên doanh như Việt - Úc (Vinausteel), Việt Hàn (VPS), Posco (Hàn Quốc) là những doanh nghiệp rất có kinh nghiệm về thị trường, nhưng họ vẫn sử dụng biện pháp có lợi nhất là mua đứt bán đoạn. Với biện pháp này, họ giảm được tối đa rủi ro về nguồn vốn. Ngược lại, chính người tiêu dùng cũng không muốn mua trực tiếp từ các nhà sản xuất, vì không gửi được giá (không được hưởng % chênh lệch), trong khi đó khi mua ở các đại lý ngoài sẽ gửi được giá và qua đó có thể bù đắp vào các khoản chi phí khác (mỗi doanh nghiệp để có được một dự

án thì phải mất rất nhiều khoản chi phí). Đây cũng chính là cơ hội để các công ty cấp 1, 2, 3, 4... rồi đến các cửa hàng bán lẻ của tư nhân phát triển (Nguyễn Mạnh, 2016).

Công ty TNHH Đan Việt là một công ty hoạt động chính trong lĩnh vực phân phối thép khá thành công trên thị trường Hải Phòng và các tỉnh lân cận. Doanh thu, lợi nhuận và số lượng nhân viên của công ty không ngừng tăng lên trong vòng 5 năm gần đây. Tuy nhiên, với đặc điểm phân phối của ngành thép như đã phân tích ở trên, khi hàng ra khỏi cổng nhà máy giá thép đã được bán với một giá khác, sau đó tiếp tục qua các đại lý các cấp khác nhau. Mức giá này phụ thuộc rất nhiều vào sự cạnh tranh của các đại lý phân phối. Điều đó tạo ra một áp lực rất lớn đối với công ty trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh để có thể phân phối thép theo mức giá mà thị trường chấp nhận.

Xuất phát từ những lý do trên, tác giả đã lựa chọn đề tài ***"Nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty TNHH Đan Việt"*** để làm luận văn tốt nghiệp cao học ngành Quản trị kinh doanh.

2. Tình hình nghiên cứu của đề tài

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là vấn đề được nhiều nhà lãnh đạo, quản lý và các nhà khoa học quan tâm.Thuật ngữ "lợi thế cạnh tranh" được hiểu là "giá trị mà doanh nghiệp mang đến cho khách hàng, giá trị đó vượt quá chi phí dùng để tạo ra nó. Giá trị mà khách hàng sẵn sàng để trả, và ngăn trở việc đề nghị những mức giá thấp hơn của những đối thủ cho những lợi ích tương đương hay cung cấp những lợi ích độc nhất hơn là phát sinh một giá cao hơn (Michael Porter, 1985)

Các lý thuyết nghiên cứu năng lực cạnh tranh bao gồm quan điểm của tổ chức công nghiệp IO (Industrial Organization) và quan điểm dựa trên

nguồn lực RBV (Resource-Based View).Quan điểm của tổ chức công nghiệp (được ủng hộ bởi giáo sư Michael Porter) tập trung vào cơ cấu các lực lượng trong ngành, môi trường cạnh tranh của các công ty và ảnh hưởng của chúng tới lợi thế cạnh tranh.Quan điểm dựa trên nguồn lực RBV (Resource-Based View) thì cho rằng nguồn lực doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc đạt được và duy trì năng lực cạnh tranh.

Vận dụng các lý thuyết trên, đã có rất nhiều nghiên cứu phân tích và đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt nam. Các nghiên cứu này được thực hiện ở các cấp độ khác nhau:

- Nghiên cứu về NLCT của các doanh nghiệp Việt Nam, Nguyễn Thị Huyền Trâm (2013) đã nghiên cứu thực trạng số lượng, quy mô và nguồn lực vốn, lao động và năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt nam tính đến năm 2013. Từ đó tác giả đề xuất các giải pháp như giải pháp nâng cao năng lực quản lý, nâng cao năng lực marketing, năng lực sáng tạo của doanh nghiệp, cũng như giải pháp sử dụng hiệu quả và nâng cao năng lực công nghệ của doanh nghiệp
- Trong các luận án tiến sĩ đã công bố, có rất nhiều luận án nghiên cứu về năng lực cạnh tranh. Ở cấp độ nghiên cứu này, các tác giả thường nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của một ngành. Vấn đề nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành viễn thông Việt Nam đã được nghiên cứu bởi tác giả Nguyễn Mạnh Hùng (2013). Năng lực cạnh tranh của hệ thống Ngân hàng thương mại Việt Nam đã được tác giả Lê Cẩm Ninh (2014) phân tích đánh giá. Chiến lược nâng cao NLCT của ngành chế biến thủy sản được Bùi Đức Tuấn (2010) đề xuất. Tác giả Nguyễn Hữu Điệp (2008), cũng có rất nhiều nghiên cứu về NLCT của

ngành mía đường Việt Nam, và còn rất nhiều nghiên cứu khác nghiên cứu về NLCT theo cấp độ ngành. Trong các nghiên cứu này, các tác giả chú trọng phân tích ảnh hưởng của các yếu tố đặc thù của mỗi ngành tới NLCT của các doanh nghiệp trong ngành, cũng như đánh giá NLCT của cả ngành trong môi trường hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay.

- Trong các đề tài luận văn thạc sĩ, vấn đề nâng cao NLCT của một doanh nghiệp cụ thể thường được nghiên cứu phân tích. Bài viết của các tác giả Nguyễn Thị Bảo Thuý (2014), Nguyễn Thị Liên (2014) và nhiều đề tài luận văn thạc sĩ khác đã nghiên cứu tác động của các nhân tố vĩ mô và vi mô đến năng lực cạnh tranh, phân tích các nguồn lực của doanh nghiệp từ đó đưa ra các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty, bao gồm giải pháp chăm sóc khách hàng, giải pháp nâng cao sức mạnh nhà cung ứng, giải pháp hạn chế sự ganh đua của các đối thủ cạnh tranh, và các giải pháp nhằm củng cố và nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực bên trong của công ty. Tuy nhiên chưa có một công trình nghiên cứu nào nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của một công ty hoạt động trong lĩnh vực phân phối thép tại Việt nam. Vì vậy đề tài có điểm mới là:

  - Nghiên cứu các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp cụ thể hoạt động trong lĩnh vực phân phối thép.
  - Nghiên cứu các nhân tố nguồn lực bên trong ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực phân

phối thép, trong mối quan hệ so sánh với các đối thủ cạnh tranh chính của doanh nghiệp này.

- Xác định điểm mạnh và điểm yếu về NLCT của doanh nghiệp này, từ đó đề xuất các biện pháp nhằm nâng cao NLCT của doanh nghiệp.

3. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài:

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài bao gồm:

- Nghiên cứu cơ sở lý luận cơ bản về năng lực cạnh tranh và nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của công ty TNHH Đan Việt, những tồn tại hạn chế và nguyên nhân.
- Đề xuất biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty TNHH Đan Việt.
- Với mục tiêu nghiên cứu trên, các câu hỏi nghiên cứu của đề tài là:
- Câu hỏi 1: Các nhân tố nào ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp?
- Câu hỏi 2: Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài ảnh hưởng như thế nào đến NLCT của công ty TNHH Đan Việt ?
- Câu hỏi 3: Các yếu tố bên trong ảnh hưởng như thế nào đến NLCT của công ty TNHH Đan Việt?
- Câu hỏi 4: Điểm mạnh và điểm yếu về NLCT của công ty TNHH Đan Việt là gì?
- Câu hỏi 5: Để nâng cao NLCT của công ty TNHH Đan Việt cần thực hiện các giải pháp gì?

4. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là thực trạng năng lực cạnh tranh của công ty TNHH Đan Việt.

b. Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: đề tài nghiên cứu thực trạng năng lực cạnh tranh tại công ty TNHH Đan Việt, trong mối quan hệ tương tác với 2 đối thủ cạnh tranh chính là công ty TNHH Sơn Trường và công ty TNHH Thanh Biên.

- Về thời gian: đề tài nghiên cứu thực trạng năng lực cạnh tranh của công ty TNHH Đan Việt trong giai đoạn 2011-2015, đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh đến năm 2020.

- Về nội dung: đề tài nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của công ty Đan Việt, bao gồm 2 nhóm yếu tố: yếu tố thuộc môi trường bên ngoài và các yếu tố môi trường bên trong. Xác định điểm mạnh và điểm yếu về NLCT của công ty, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao NLCT của công ty TNHH Đan Việt.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng nhiều phương pháp bao gồm: phân tích, so sánh, lập bảng, thống kê, toán học, suy luận logic…Đề tài kết hợp mô tả và phân tích số liệu qua thực tế thu thập qua 5 năm (2011-2015), sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng. Mức độ nghiên cứu chỉ dừng ở phân tích so sánh mang tính thống kê mô tả, cụ thể:

- Khi nghiên cứu các yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến NLCT của công ty TNHH Đan Việt: tác giả sử dụng phương pháp lập bảng thống kê mô tả biến động của các yếu tố qua thời gian, xem xét chênh lệch tuyệt đối và tương đối, phân tích và đưa ra xu hướng…

- Khi nghiên cứu các yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến NLCT của công ty TNHH Đan Việt, tác giả sử dụng phương pháp so sánh biến động các nhân tố qua thời gian, xem xét phân tích ảnh hưởng của các yếu tố này, so sánh với hai đối thủ cạnh tranh là công ty TNHH Sơn Trường và công ty TNHH Thanh Biên. Phần giải pháp được thực hiện dựa vào việc áp dụng mô hình SWOT sử dụng các kết quả phân tích thực trạng, giải quyết các nguyên nhân gây ra điểm yếu, duy trì điểm mạnh năng lực cạnh tranh của công ty, và dựa vào các mục tiêu của công ty đến năm 2020

6. Nguồn số liệu và dữ liệu nghiên cứu

Đề tài sử dụng số liệu thứ cấp bao gồm 2 nguồn: Số liệu thu thập từ Tổng cục thống kê Việt Nam, Hiệp hội thép Việt Nam, mạng internet... Số liệu từ các báo cáo của Công ty TNHH Đan Việt, Công ty TNHH Sơn Trường, Công ty TNHH Thanh Biên, Công ty TNHH thép VSC-POSCO (thép Việt Hàn) trong giai đoạn 2011-2015

7. Lợi ích và hiệu quả của đề tài

Đề tài đã hướng vào khoảng trống trong nghiên cứu về NLCT của các nghiên cứu trước. Cụ thể là đề tài đã đưa ra được thực trạng và phân tích các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài và môi trường bên trong tác động đến NLCT của một doanh nghiệp chuyên doanh phân phối thép. Từ đó đưa ra các điểm mạnh và điểm yếu về NLCT của doanh nghiệp này, đề xuất các giải pháp nâng cao NLCT của doanh nghiệp trong thời gian tới. Các kết quả này thực sự có ý nghĩa vì bối cảnh nghiên cứu một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực phân phối thép có những đặc thù riêng tác động đến năng lực cạnh tranh mà các nghiên cứu trước chưa từng đề cập tới. Do vậy, kết quả nghiên

cứu của đề tài là những đề xuất hữu ích nhằm nâng cao NLCT cho công ty Đan Việt cũng như các công ty phân phối thép khác trong điều kiện cạnh tranh gay gắt của thị trường thép Việt Nam.

8. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, bài làm gồm 3 chương:

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY TNHH ĐAN VIỆT

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY TNHH ĐAN VIỆT

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA CẠNH TRANH ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP

1.1.1. Khái niệm về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

a) Khái niệm cạnh tranh của doanh nghiệp.

Khái niệm cạnh tranh ra đời khi nền kinh tế thị trường xuất hiện. Trong lịch sử phát triển của nền kinh tế thế giới đã có rất nhiều quan điểm khác nhau về cạnh tranh:

Các nhà kinh tế học thuộc trường phái cổ điển cho rằng cạnh tranh là quá trình bao gồm các hành vi phản ứng. Quá trình này tạo ra trong mỗi thành viên trong thị trường một dư địa hoạt động nhất định và mang lại cho mỗi thành viên một phần xứng đáng so với khả năng của mình.

Cạnh tranh theo hàm nghĩa kinh tế học là chỉ quá trình tranh đấu tiến hành không ngừng giữa các chủ thể kinh tế trong thị trường nhằm thực hiện lợi ích kinh tế và mục tiêu đã định của bản thân. Động lực nội tại của cạnh tranh là lợi ích kinh tế của tự thân chủ kinh tế, biểu hiện cụ thể trong quá trình cạnh tranh là giữ hoặc mở rộng mức chiếm hữu thị trường, gia tăng mức tiêu thụ, nâng cao lợi nhuận. Áp lực bên ngoài của cạnh tranh là đọ sức kịch liệt giữa các đối thủ cạnh tranh, kẻ bại tất sẽ bị đào thải.

Từ điển kinh doanh của Anh (xuất bản năm 1992): Cạnh tranh được xem là sự ganh đua, sự kình địch giữa các nhà kinh doanh trên thị trường nhằm tranh giành cùng một loại tài nguyên sản xuất hoặc cùng một loại khách hàng về phía mình.

Theo từ điển Bách khoa toàn thư Việt Nam: Cạnh tranh là hoạt động tranh đua giữa những người sản xuất hàng hoá, giữa các thương nhân, các nhà kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, bị chi phối bởi quan hệ cung - cầu, nhằm giành các điều kiện sản xuất, tiêu thụ và thị trường có lợi nhất.

Cạnh tranh buộc những người sản xuất và buôn bán phải cải tiến kĩ thuật, tổ chức quản lý để tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng hàng hoá, thay đổi mẫu mã, bao bì phù hợp với thị hiếu của khách hàng; giữ tín nhiệm; cải tiến nghiệp vụ thương mại và dịch vụ, giảm giá thành, giữ ổn định hay giảm giá bán và tăng doanh lợi.

Theo Karl Marx, khi nghiên cứu sự hình thành lợi nhuận bình quân và sự chuyển hoá giá trị hàng hoá thành giá trị thị trường và giá cả sản xuất, Ông cũng đã đề cập cạnh tranh gắn với quan hệ cung cầu của hàng hoá. Karl Marx đã chia cạnh tranh thành cạnh tranh trong nội bộ ngành và cạnh tranh giữa các ngành với nhau; cạnh tranh giữa các người bán với nhau khi mà cung lớn hơn cầu và cạnh tranh giữa những người mua với nhau khi mà cầu lớn hơn cung (Chu Văn Cấp, Trần Bình Trọng, 2002).

Như vậy qua các khái niệm đã nêu ở trên ta có thể hiểu một cách đầy đủ: Cạnh tranh là quá trình kinh tế mà trong đó các chủ thể kinh tế ganh đua nhau để chiếm lĩnh thị trường, giành lấy khách hàng và các điều kiện thuận lợi trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Thực chất của cạnh tranh là sự tranh giành về lợi ích kinh tế giữa các chủ thể khi tham gia thị trường.

b) Khái niệm năng lực cạnh tranh (NLCT) của Doanh nghiệp

Theo Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (OECD) thì năng lực cạnh tranh là khả năng của doanh nghiệp, ngành, quốc gia, khu vực trong việc tạo ra việc làm và thu nhập cao hơn trong điều kiện kinh tế quốc tế.

Theo từ điển Bách khoa toàn thư Việt Nam: Năng lực cạnh tranh là khả năng của một mặt hàng, một đơn vị kinh doanh, hoặc một nước giành thắng lợi (kể cả giành lại một phần hay toàn bộ thị phần) trong cuộc cạnh tranh trên thị trường tiêu thụ.

Một doanh nghiệp được coi là có năng lực cạnh tranh khi doanh nghiệp đó có thể đứng vững trên thị trường và ngày càng phát triển.

(Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là thực lực và lợi thế mà doanh nghiệp có thể huy động để duy trì và cải thiện vị trí của nó đối với các doanh nghiệp khác trên thị trường một cách lâu dài và có ý chí nhằm thu được lợi ích ngày càng cao.

Theo nhà quản trị chiến lược Micheal Porter: Năng lực cạnh tranh của công ty có thể hiểu là khả năng chiếm lĩnh thị trường tiêu thụ các sản phẩm cùng loại (hay sản phẩm thay thế) của công ty đó. Năng lực giành giật và chiếm lĩnh thị trường tiêu thụ cao thì doanh nghiệp đó có năng lực cạnh tranh cao. Micheal Porter không bó hẹp ở các đối thủ cạnh tranh trực tiếp mà ông mở rộng ra cả các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn và các sản phẩm thay thế (Michael E. Porter, 1996).

Theo Humbert Lesca, năng lực cạnh tranh (NLCT) của doanh nghiệp là khả năng, năng lực mà doanh nghiệp có thể tự duy trì lâu dài một cách có ý chí trên thị trường cạnh tranh và tiến triển bằng cách thực hiện một mức lợi nhuận ít nhất cũng đủ để trang trải cho việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.

Hoặc NLCT của doanh nghiệp còn được định nghĩa là khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp nhằm đáp ứng và chống lại các đối thủ cạnh tranh trong việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ một cách lâu dài nhất.

Những định nghĩa trên cho thấy, NLCT của doanh nghiệp trước hết phải được tạo ra từ khả năng, thực lực của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp được coi là có NLCT khi doanh nghiệp đó dám chấp nhận việc giành những điều kiện thuận tiện có lợi cho chính doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải có tiềm lực đủ mạnh để đảm bảo đứng vững trong cạnh tranh.

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp dựa trên nhiều yếu tố như: giá trị sử dụng và chất lượng sản phẩm cao, điều kiện sản xuất ổn định do sản xuất dựa chủ yếu trên cơ sở kĩ thuật hiện đại, công nghệ tiên tiến, quy mô sản xuất lớn và nhờ đó giá thành và giá cả sản phẩm hạ. Các yếu tố xã hội như giữ được tín nhiệm (chữ tín) trên thị trường, việc tuyên truyền, hướng dẫn tiêu dùng, quảng cáo cũng có ảnh hưởng quan trọng hiện nay các nhà sản xuất còn sử dụng một số hình thức như bán hàng trả tiền dần (trả góp) để kích thích tiêu dùng, trên cơ sở đó tăng năng lực cạnh tranh.

Tuy nhiên, để đánh giá NLCT của doanh nghiệp thì không chỉ đơn thuần đánh giá các yếu tố thuộc bản thân doanh nghiệp mà điều quan trọng là phải đánh giá, so sánh với các đối tác cạnh tranh hoạt động trên cùng một lĩnh vực, cùng một thị trường. Trên cơ sở các so sánh đó, muốn tạo nên năng lực cạnh tranh, đòi hỏi doanh nghiệp phải tạo lập được lợi thế so sánh với đối tác của mình. Nhờ lợi thế này, doanh nghiệp có thể thoả mãn tốt hơn các đòi hỏi của khách hàng mục tiêu cũng như lôi kéo được khách hàng của đối thủ cạnh tranh.

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cũng chịu ảnh hưởng bởi yếu tố môi trường kinh doanh và sự biến động khôn lường của nó, cùng một sự thay đổi của môi trường kinh doanh có thể là cơ hội phát triển cho doanh nghiệp này cũng có thể là nguy cơ phá sản các doanh nghiệp khác.

Doanh nghiệp xuất nhập khẩu hoạt động kinh doanh trong một phạm vi rộng lớn hơn các doanh nghiệp chỉ kinh doanh trong nước, chịu ảnh hưởng của rất nhiều quy định của các thị trường khác nhau. Nhờ có được khả năng vượt trội so với các doanh nghiệp khác trong việc cung ứng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp mình phục vụ nhu cầu tiêu thụ tại thị trường nước ngoài hoặc cho khách hàng nước ngoài tại nước mình (xuất khẩu tại chỗ) mà doanh nghiệp xuấu khẩu dành được thị phần tiêu thụ ngày một lớn, tăng thu nguồn thu ngoại tệ.

1.1.2. Vai trò của cạnh tranh

Như chúng ta đã biết, cạnh tranh là một biểu hiện đặc trưng của nền kinh tế hàng hoá, đảm bảo tự do trong sản xuất kinh doanh và đa dạng hoá hình thức sở hữu, trong cạnh tranh nói chung và cạnh tranh trên thị trường quốc tế nói riêng, các doanh nghiệp luôn đưa ra các biện pháp tích cực và sáng tạo nhằm đứng vững trên thị trường và sau đó tăng khả năng cạnh tranh của mình. Để đạt được mục tiêu đó, các doanh nghiệp phải cố gắng tạo ra nhiều ưu thế cho sản phẩm của mình và từ đó có thể đạt được mục đích cuối cùng là lợi nhuận.

Khi sản xuất kinh doanh một hàng hoá nào đó, lợi nhuận mà doanh nghiệp thu được, được xác định như sau:

$Pr = P.Q - C.Q$

Trong đó: + Pr: Lợi nhuận của doanh nghiệp

+ P: Giá bán hàng hoá.

+ Q: Lượng hàng hoá bán được

+ C: Chi phí một đơn vị hàng hoá.

Như vậy để đạt được lợi nhuận tối đa doanh nghiệp có các cách như: tăng giá bán P, tăng lượng bán Q, giảm chi phí C và để làm được những việc này doanh nghiệp phải làm tăng vị thế của sản phẩm trên thị trường bằng cách áp dụng các thành tựu khoa học công nghệ, các phương thức sản xuất tiên tiến, hiện đại nhằm tạo ra sản phẩm có chất lượng tốt, mẫu mã đẹp... và tốn ít chi phí nhất. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp phải có những chiến lược Marketing thích hợp nhằm quảng bá sản phẩm, hàng hoá của mình tới khách hàng giúp họ có thể nắm bắt được sự có mặt của những hàng hoá đó và những đặc tính, tính chất, giá trị và những dịch vụ kèm theo của chúng.

Chỉ khi nền kinh tế có sự cạnh tranh thực sự thì các doanh nghiệp mới có sự đầu tư nhằm nâng cao sự cạnh tranh và nhờ đó sản phẩm hàng hoá ngày càng được đa dạng, phong phú và chất lượng được tốt hơn. Đó chính là tầm quan trọng của cạnh tranh đối với doanh nghiệp sản xuất kinh doanh.

Có cạnh tranh, hàng hoá sẽ có chất lượng ngày càng tốt hơn, mẫu mã ngày càng đẹp hơn, phong phú hơn, đa dạng hơn và đáp ứng tốt hơn những yêu cầu của người tiêu dùng trong xã hội. Người tiêu dùng có thể thoải mái, dễ dàng trong việc lựa chọn các sản phẩm phù hợp với túi tiền và sở thích của mình. Những lợi ích mà họ thu được từ hàng hoá ngày càng được nâng cao, thoả mãn ngày càng tốt hơn các nhu cầu của họ nhờ có các dịch vụ trước, trong và sau khi bán hàng, được quan tâm nhiều hơn. Đây là những lợi ích làm người tiêu dùng có được từ cạnh tranh.

Bên cạnh đó, cạnh tranh còn đem lại những lợi ích không nhỏ cho nền kinh tế đất nước. Để tồn tại và phát triển trong cạnh tranh các doanh nghiệp đã không ngừng nghiên cứu, tìm hiểu và áp dụng những thành tựu khoa học vào sản xuất kinh doanh nhờ đó mà tình hình sản xuất của đất nước được phát triển, năng suất lao động được nâng cao. Đứng ở góc độ lợi ích xã hội, cạnh tranh là một hình thức mà Nhà nước sử dụng để chống độc quyền, tạo cơ hội để người tiêu dùng có thể lựa chọn được những sản phẩm có chất lượng tốt, giá rẻ.

Cạnh tranh bao giờ cũng mang tính sống còn, gay gắt và nó còn gay gắt hơn khi cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Hiện nay thị trường quốc tế có nhiều doanh nghiệp của nhiều quốc gia khác nhau với những đặc điểm và lợi thế riêng đã tạo ra một sức ép cạnh tranh mạnh mẽ, không cho phép các doanh nghiệp hành động theo ý muốn của mình mà buộc doanh nghiệp phải quan tâm đến việc thúc đẩy khả năng cạnh tranh của mình theo hai xu hướng: Tăng chất lượng của sản phẩm và hạ chi phí sản xuất. Để đạt được điều này các doanh nghiệp phải biết khai thác triệt để lợi thế so sánh của đất nước mình để tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm. Bên cạnh đó, doanh nghiệp phải chú trọng đầu tư các trang thiết bị hiện đại, không ngừng đưa các tiến bộ khoa học công nghệ kỹ thuật vào sản xuất nhằm tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm. Những điều này sẽ đem lại hiệu quả kinh tế cho quốc gia, các nguồn lực sẽ được tận dụng triệt để cho sản xuất, trình độ khoa học kỹ thuật của đất nước sẽ không ngừng được cải thiện.

Như vậy, có thể nói cạnh tranh là động lực phát triển cơ bản nhằm kết hợp một cách hợp lý giữa lợi ích doanh nghiệp và lợi ích xã hội. Cạnh tranh tạo ra môi trường tốt cho doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả. Tuy nhiên,

trong cuộc cạnh tranh khốc liệt này không phải bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có lợi, có doanh nghiệp bị huỷ diệt do không có khả năng cạnh tranh, có doanh nghiệp sẽ thực sự phát triển nếu họ biết phát huy tốt những tiềm lực của mình. Nhưng cạnh tranh không phải là sự huỷ diệt mà là sự thay thế, thay thế các doanh nghiệp làm ăn thua lỗ, sử dụng lãng phí nguồn lực xã hội bằng doanh nghiệp hoạt động hiệu quả, nhằm đáp ứng nhu cầu của xã hội, thúc đẩy nền kinh tế đất nước phát triển.

Tóm lại: Cạnh tranh chính là động lực thúc đẩy sự phát triển của mỗi quốc gia cũng như của từng doanh nghiệp.

1.2. MÔI TRƯỜNG CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

1.2.1. Môi trường vĩ mô (PEST)

Khu vực hóa, toàn cầu hóa đã và đang diễn ra với tốc độ ngày càng nhanh với qui mô ngày càng lớn, phạm vi ngày càng rộng, xu hướng hội nhập kinh tế đang diễn ra rất mạnh mẽ có ảnh hưởng quan trọng tới các doanh nghiệp thực hiện hoạt động sản xuất, kinh doanh tại thị trường nước ngoài. Đối với doanh nghiệp xuất nhập khẩu khi kinh doanh ở một quốc gia nào đó ngoài việc tìm hiểu các hệ thống thương mại quốc tế, chính sách kinh tế của chính phủ…thì còn phải tìm hiểu các định chế quốc tế mà nước đó tham gia để nắm bắt tốt những cơ hội cũng như thách thức để từ đó lập kế hoạch kinh doanh phù hợp nhằm nâng cao sức cạnh tranh của mình trên thị trường nước ngoài.

**Môi trường Chính trị, luật pháp và quản lý của nhà nước về kinh tế*

Chính trị và luật pháp là cơ sở nền tảng cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp đặc biệt là đối với các doanh nghiệp hoạt

động trong lĩnh vực xuất khẩu bởi các doanh nghiệp này hoạt động trên thị trường quốc tế với lợi thế trong cạnh tranh là lợi thế so sánh giữa các nước. Chính trị ổn định, luật pháp đồng bộ rõ ràng sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp khi tham gia cạnh tranh và cạnh tranh có hiệu quả.

Các quy định bắt buộc của pháp luật đôi khi là hàng rào ngăn cản sự thâm nhập của hàng hoá nước ngoài, đó có thể là các tiêu chuẩn về vệ sinh an toàn thực phẩm, về an toàn lao động…điều đó gây không ít khó khăn cho các doanh nghiệp xuất khẩu so với doanh nghiệp tại nước sở tại. Đôi khi có trường hợp một quốc gia có ưu đãi về thuế xuất khẩu để khuyến khích xuất khẩu tăng thu ngoại tệ về cho nước mình đồng thời tăng thuế nhập khẩu để hạn chế sự thâm nhập của hàng hoá nước ngoài, khuyến khích người tiêu dùng sử dụng hàng hoá của các doanh nghiệp trong nước. Để có thể cạnh tranh được với các doanh nghiệp nước ngoài các công ty cần tìm hiểu thật kỹ các quy định bắt buộc của nước sở tại để đảm bảo thành công, nâng cao vị thế của mình trên thị trường quốc tế.

**Môi trường Kinh tế*: Các nhân tố thuộc môi trường kinh tế có ảnh hưởng quan trọng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Tốc độ tăng trưởng

Kinh tế tăng trưởng càng cao dẫn đến sự bùng nổ chi tiêu của khách hàng, vì thế đem lại khuynh hướng thoải mái hơn về sức ép cạnh tranh trong một ngành. Điều này có thể cho các công ty cơ hội để bành trướng giành được thị phần lớn hơn và thu được lợi nhuận cao hơn. Ngược lại, suy giảm kinh tế sẽ dẫn đến sự giảm chi tiêu của người tiêu dùng, làm tăng sức ép cạnh tranh và thường gây ra các cuộc chiến tranh giá trong các ngành bão hoà.

Tỷ lệ lạm phát

Lạm phát có thể làm giảm tính ổn định của nền kinh tế, làm cho nền kinh tế tăng trưởng chậm hơn, lãi suất cao hơn, dịch chuyển hối đoái không ổn định. Tỷ lệ lạm phát tăng là mối đe doạ lớn đối với công ty: việc lập kế hoạch đầu tư trở nên mạo hiểm, gây khó khăn cho các dự kiến về tương lai, khó xác định giá cả cho các mặt hàng mà công ty kinh doanh. Sự không chắc chắn làm cho công ty không dám đầu tư, làm giảm các hoạt động kinh tế đẩy nền kinh tế tới chỗ đình trệ.

Tỷ giá hối đoái

Sự dịch chuyển tỷ giá có tác động trực tiếp lên tính cạnh tranh của các công ty trong thị trường toàn cầu. Khi đồng nội tệ trở nên mất giá so với các đồng tiền khác thì sản phẩm của doanh nghiệp làm trong nước sẽ rẻ hơn sản phẩm ở nước ngoài, doanh nghiệp có ưu thế về giá, từ đó làm giảm mối đe doạ từ các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, tạo động lực giúp doanh nghiệp đẩy mạnh xuất khẩu hơn nữa. Tuy nhiên nếu doanh nghiệp sử dụng nhiều nguyên liệu nhập khẩu thì gặp khó khăn do phải chi trả mức nội tệ gây không ít khó khăn cho doanh nghiệp. Và ngược lại nếu đồng nội tệ tăng giá cao so với đồng tiền nước ngoài, hàng hoá do doanh nghiệp sản xuất ra thiếu tính cạnh tranh về giá cả, gây khó khăn cho hoạt động xuất khẩu của doanh nghiệp.

Lãi suất:

Các doanh nghiệp thường xuyên phải sử dụng tới nguồn vốn của ngân hàng cho hoạt động sản xuất kinh doanh do vậy lãi suất Ngân hàng ảnh hưởng mạnh đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp. Khi vay vốn ngân hàng với lãi suất cao sẽ làm cho chi phí của doanh nghiệp tăng dẫn tới

giá thành sản phẩm tăng lên, khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ giảm so với các đối thủ của mình, đặc biệt các đối thủ có tiềm lực về vốn.

**Môi trường Văn hoá xã hội.*

Môi trường toàn cầu đã làm cho các nền văn hoá trở nên tương đồng, các quốc gia có sự giao lưu học hỏi lẫn nhau. Tuy nhiên cho dù có hoà nhập tới đâu thì mỗi quốc gia đều giữ lại bản sắc dân tộc, những giá trị văn hoá truyền thống. Chính sự khác biệt về các yếu tố thuộc môi trường văn hoá đã tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thông qua khách hàng và cơ cấu nhu cầu thị trường, ảnh hưởng trực tiếp tới cách thức giao dịch, loại sản phẩm mà khách hàng sẽ mua và hình thức khuyếch trương có thể chấp nhận.

Ngôn ngữ, tập quán tiêu dùng, tôn giáo khác khác nhau dễ dẫn tới hiểu lầm trong cách quảng bá sản phẩm hay dùng biểu tượng, đóng gói cũng như màu sắc cho sản phẩm, bao bì. Không chú ý tới sự khác biệt này doanh nghiệp tất yếu sẽ thất bại.

Yếu tố thuộc môi trường vĩ mô luôn luôn biến động không ngừng theo chiều hướng có lợi hoặc bất lợi đối với các doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp linh hoạt, phản ứng kịp thời với sự thay đổi của môi trường thì sẽ tận dụng được cơ hội, hạn chế thách thức, không ngừng vươn lên, lấn át các đối thủ của mình.

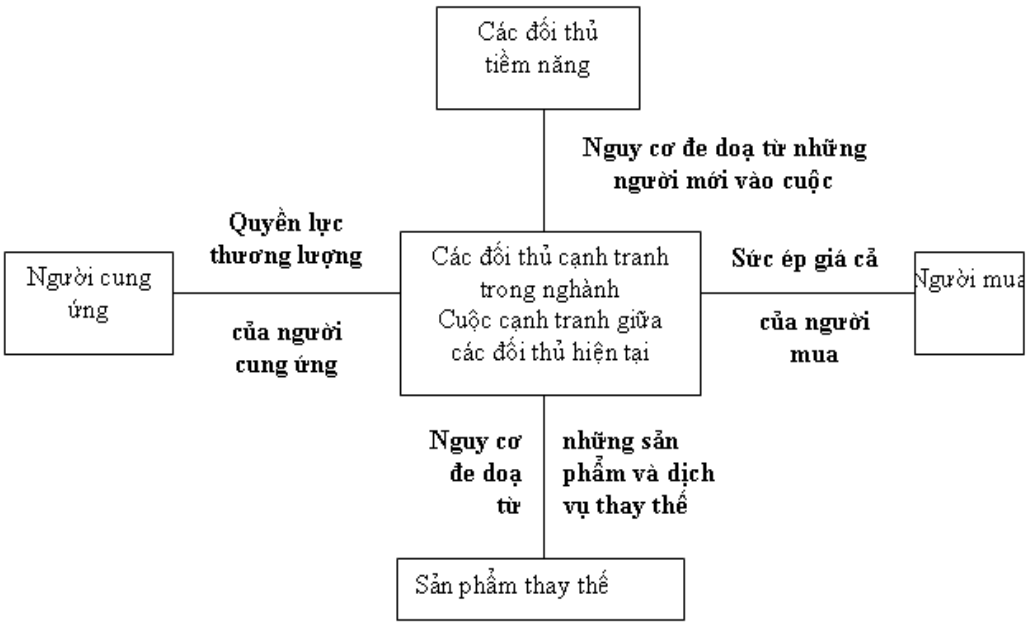
Khoa học kỹ thuật công nghệ và thông tin.

Nhóm nhân tố này đóng vai trò ngày càng quan trọng mang tính chất quyết định đối với khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp về phương diện chất lượng và giá cả. Khoa học công nghệ hiện đại sẽ làm cho chi phí của doanh nghiệp giảm, chất lượng sản phẩm chứa hàm lượng khoa học

công nghệ cao. Thông tin cũng có vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bởi để cạnh tranh thành công bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải có thông tin về thị trường, về đối thủ cạnh tranh, và biết cách xử lý có hiệu quả những thông tin thu thập được. Khoa học kỹ thuật công nghệ giúp doanh nghiệp trong quá trình thu thập, xử lý, lưu trữ và truyền thông tin một cách nhanh chóng và chính xác; nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh bảo vệ môi trường và nâng cao uy tín của doanh nghiệp. Áp dụng công nghệ tiên tiến hiện đại giúp doanh nghiệp có lợi thế vượt trội so với đối thủ của mình, điều này còn đặc biệt quan trọng với những doanh nghiệp muốn xuất khẩu hàng hoá của mình sang các nước đại công nghiệp

1.2.2. Mô hình năng lực cạnh tranh của Micheal Forter về 5 lực lượng cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường, bất kỳ một doanh nghiệp nào hoạt động cũng đều phải chịu một áp lực cạnh tranh nhất định, mà hiện trạng cuộc cạnh tranh phụ thuộc vào 5 lực lượng cạnh tranh cơ bản, được biểu diễn bởi mô hình sau:



Hình 1.1: Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter (1996).

Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter là một mô hình được nhiều nhà phân tích vận dụng để đánh giá khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp hoặc của một ngành công nghiệp.

Nguy cơ đe doạ từ những người mới vào cuộc

Là sự xuất hiện của các doanh nghiệp mới tham gia vào thị trường nhưng khả năng mở rộng sản xuất, chiếm lĩnh thị trường (thị phần) của các doanh nghiệp khác. Để hạn chế mối đe doạ này, các nhà quản lý thường dựng nên các hàng rào như:

- Mở rộng khối lượng sản xuất của doanh nghiệp để giảm chi phí.
- Khác biệt hoá sản phẩm.
- Đổi mới công nghệ, đổi mới hệ thống phân phối.
- Phát triển các dịch vụ bổ sung.

- Ngoài ra có thể lựa chọn địa điểm thích hợp nhằm khai thác sự hỗ trợ của Chính phủ và lựa chọn đúng đắn thị trường nguyên liệu, thị trường sản phẩm

Quyền lực thương lượng của người cung ứng

Người cung ứng có thể chi phối đến doanh nghiệp là do sự thống trị hoặc khả năng độc quyền của một số ít nhà cung ứng. Nhà cung ứng có thể đe doạ tới nhà sản xuất do tầm quan trọng của sản phẩm được cung ứng, do đặc tính khác biệt hoá cao độ của người cung ứng với người sản xuất, do sự thay đổi chi phí của sản phẩm mà nhà sản xuất phải chấp nhận và tiến hành, do liên kết của những người cung ứng gây ra...

Trong buôn bán quốc tế, nhà cung ứng có vai trò là nhà xuất khẩu nguyên vật liệu. Khi doanh nghiệp không thể khai thác nguồn nguyên vật liệu nội địa, nhà cung ứng quốc tế có vị trí càng quan trọng. Mặc dù có thể có cạnh tranh giữa các nhà cung ứng và doanh nghiệp có thể lựa chọn nhà cung ứng tốt nhất thì quyền lực thương lượng của nhà cung ứng bị hạn chế vẫn không đáng kể. Trong mối quan hệ này, để đảm bảo lợi nhuận cho doanh nghiệp trước khả năng tăng cao chi phí đầu vào, đảm bảo sức cạnh tranh của sản phẩm, doanh nghiệp phải biết được quyền lực thương lượng của người cung ứng thành quyền lực của mình.

Quyền lực thương lượng của người mua

Người mua có quyền thương lượng với doanh nghiệp (người bán) thông qua sức ép giảm giá, giảm khối lượng hàng mua từ doanh nghiệp, hoặc đưa ra yêu cầu chất lượng phải tốt hơn với cùng một mức giá...

Các nhân tố tạo nên quyền lực thương lượng của người mua gồm: Khối lượng mua lớn, sự đe doạ của quá trình liên kết những người mua

khi tiến hành thương lượng với doanh nghiệp, do sự tập trung lớn của người đối với sản phẩm chưa được dị biệt hoá hoặc các dịch vụ bổ sung còn thiếu...

Quyền lực thương lượng của người mua sẽ rất lớn nếu doanh nghiệp không nắm bắt kịp thời những thay đổi về nhu cầu của thị trường, hoặc khi doanh nghiệp thiếu khá nhiều thông tin về thị trường (đầu vào và đầu ra). Các doanh nghiệp khác sẽ lợi dụng điểm yếu này của doanh nghiệp để tung ra thị trường những sản phẩm thích hợp hơn, với giá cả phải chăng hơn và bằng những phương thức dịch vụ độc đáo hơn.

Nguy cơ đe doạ về những sản phẩm và dịch vụ thay thế

Khi giá cả của sản phẩm, dịch vụ hiện tại tăng lên thì khách hàng có xu hướng sử dụng sản phẩm và dịch vụ thay thế. Đây là nhân tố đe doạ sự mất mát về thị trường của doanh nghiệp. Các đối thủ cạnh tranh đưa ra thị trường những sản phẩm thay thế có khả năng biệt hoá cao độ so với sản phẩm của doanh nghiệp, hoặc tạo ra các điều kiện ưu đãi về dịch vụ hay các điều kiện về tài chính.

Nếu sản phẩm thay thế càng giống sản phẩm của doanh nghiệp, thì mối đe doạ đối với doanh nghiệp càng lớn. Điều này sẽ làm hạn chế giá cả, số lượng hàng bán và ảnh hưởng đến lợi nhuận của doanh nghiệp. Nếu có ít sản phẩm tương ứng sản phẩm của doanh nghiệp, doanh nghiệp sẽ có cơ hội tăng giá và tăng thêm lợi nhuận.

Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành

Cạnh tranh giữa các Công ty trong một ngành công nghiệp được xem là vấn đề cốt lõi nhất của phân tích cạnh tranh. Các Hãng trong ngành cạnh tranh khốc liệt với nhau về giá cả, sự khác biệt về sản phẩm, hoặc sự đổi mới sản phẩm giữa các hãng hiện đang cùng tồn tại trong thị trường. Sự cạnh

tranh ngày càng gay gắt khi đối thủ đông đảo và gần như cân bằng nhau, khi tăng trưởng của ngành là thấp, khi các loại chi phí ngày càng tăng, khi các đối thủ cạnh tranh có chiến lược đa dạng...

Có một điều thuận lợi và cũng là bất lợi cho các đối thủ trong cùng ngành là khả năng nắm bắt kịp thời những thay đổi, cải tiến trong sản xuất - kinh doanh, hoặc các thông tin về thị trường. Các doanh nghiệp sẽ có khả năng cạnh tranh cao nếu có sự nhạy bén, kịp thời và ngược lại có thể mất lợi thế cạnh tranh bất cứ lúc nào họ tỏ ra thiếu thận trọng và nhạy bén.

Doanh nghiệp ở các quốc gia khác nhau (trừ các doanh nghiệp ở nước sở tại) khi cùng tiến hành hoạt động kinh doanh trên thị trường nước ngoài sẽ có một phần bất lợi như nhau do các quy định hạn chế của Chính phủ nước sở tại. Chính vì thế, doanh nghiệp nào mạnh về tài chính hoặc khoa học kỹ thuật hoặc trên cả hai phương diện sẽ có được lợi thế rất lớn. Khác với hoạt động sản xuất kinh doanh trong nước, doanh nghiệp khi tham gia thị trường nước ngoài cần có sự trợ giúp của các doanh nghiệp khác trong cùng quốc gia để có thêm khả năng chống đỡ trước sự cạnh tranh của các doanh nghiệp thuộc quốc gia khác. Lúc đó có thể coi sự cạnh tranh trong ngành là sự cạnh tranh giữa các quốc gia.

Sức ép cạnh tranh đối với các doanh nghiệp làm cho giá cả các yếu tố đầu ra và những yếu tố đầu vào biến động theo các xu hướng khác nhau. Tình hình này đòi hỏi doanh nghiệp phải linh hoạt điều chỉnh các hoạt động của mình nhằm giảm thách thức, tăng thời cơ giành thắng lợi trong cạnh tranh. Muốn vậy doanh nghiệp cần nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường, đưa ra thị trường những sản phẩm mới chất lượng cao, mẫu mã và giá cả phù hợp.

Dựa trên mô hình Micheal Porter về 5 lực lượng cạnh tranh chúng ta có thể đưa ra các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của Doanh nghiệp.

1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là thể hiện thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong việc thoả mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng để thu lợi ngày càng cao hơn. Như vậy, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trước hết phải được tạo ra từ thực lực của doanh nghiệp. Đây là các yếu tố nội hàm của mỗi doanh nghiệp, không chỉ được tính bằng các tiêu chí về công nghệ, tài chính, nhân lực, tổ chức quản trị doanh nghiệp… một cách riêng biệt mà cần đánh giá, so sánh với các đối tác cạnh tranh trong hoạt động trên cùng một lĩnh vực, cùng một thị trường. Sẽ là vô nghĩa nếu những điểm mạnh và điểm yếu bên trong doanh nghiệp được đánh giá không thông qua việc so sánh một cách tương ứng với các đối tác cạnh tranh. Trên cơ sở các so sánh đó, muốn tạo nên năng lực cạnh tranh, đòi hỏi doanh nghiệp phải tạo lập được lợi thế so sánh với đối tác của mình. Nhờ lợi thế này, doanh nghiệp có thể thoả mãn tốt hơn các đòi hỏi của khách hàng mục tiêu cũng như lôi kéo được khách hàng của đối tác cạnh tranh.

Để đánh giá được NLCT của doanh nghiệp ta phải đánh giá các nguồn lực sau:

1.3.1. Nguồn lực tài chính

Vốn là nguồn lực mà doanh nghiệp cần có trước tiên vì không có vốn không thể thành lập được doanh nghiệp và không thể tiến hành hoạt động được. Một doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh là doanh nghiệp có nguồn vốn dồi dào luôn đảm bảo huy động được vốn trong những trường hợp cần

thiết, doanh nghiệp đó phải sử dụng đồng vốn có hiệu quả và hạch toán chi phí một cách rõ ràng. Như vậy doanh nghiệp cần đa dạng nguồn cung vốn bởi nếu thiếu vốn thì hạn chế rất lớn đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp như đầu tư đổi mới công nghệ hiện đại, hạn chế đào tạo nâng cao trình độ cán bộ, công nhân, nghiên cứu thị trường…

Năng lực tài chính là yếu tố rất quan trọng để xem xét tiềm lực của doanh nghiệp mạnh, yếu như thế nào. Trong tiêu chí này có các nhóm chỉ tiêu chủ yếu:

Chỉ tiêu đánh giá cơ cấu nguồn vốn.

Tỷ lệ nợ = Tổng nợ phải trả/ Tổng vốn (%)

Tỷ lệ này càng thấp chứng tỏ doanh nghiệp càng ít phụ thuộc vào nguồn vay từ bên ngoài. Tỷ lệ này cần duy trì ở mức trung bình của ngành là hợp lý.

Nhóm các chỉ tiêu đánh giá khả năng thanh toán.

Khả năng thanh toán nhanh = (Tiền mặt / Tổng nợ ngắn hạn

Hệ số này cho biết một đồng nợ ngắn hạn được đảm bảo bằng bao nhiêu tiền hiện có. Hệ số này càng cao càng tốt, tuy nhiên còn phải xem xét kỹ các khoản phải thu ảnh hưởng tới khả năng thanh toán của doanh nghiệp. Doanh nghiệp hoạt động bình thường thì hệ số này thường bằng 1.

Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn = Tổng tài sản lưu động/ Tổng nợ ngắn hạn

Hệ số này cho biết một đồng nợ ngắn hạn được đảm bảo bằng bao nhiêu tài sản lưu động. Nếu hệ số này quá nhỏ doanh nghiệp sẽ rơi vào tình trạng mất khả năng thanh toán. Hệ số này quá cao tức doanh nghiệp đã đầu tư vào tài sản lưu động quá nhiều không mang lại hiệu quả lâu dài. Mức hợp lý là bằng 2.

Nhóm các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả.

Tỷ suất lợi nhuận/ doanh thu = Lợi nhuận/ Doanh thu(%)

Chỉ số này cho biết trong một đồng hay 100 đồng doanh thu thì có bao nhiêu đồng lợi nhuận thu được. Chỉ số này càng cao càng tốt.

Tỷ suất lợi nhuận / vốn tự có = Lợi nhuận ròng/ Tổng vốn chủ sở hữu (%) Các tiêu chí trên tốt sẽ giúp doanh nghiệp có được năng lực cạnh tranh so với các đối thủ của mình (Nguyễn Đức Kiệm, Bạch Đức Hiểu, 2008).

1.3.2. Nguồn lực con người

Trong kinh doanh, con người là yếu tố quan trọng hàng đầu để bảo đảm thành công. Kenichi Ohmae đã đặt con người lên vị trí số một trên cả vồn và tài sản khi đánh giá sức mạnh của một doanh nghiệp. Nguồn lực con người là yếu tố quyết định ưu thế cạnh tranh đặc biệt là đối với các doanh nghiệp thương mại để cung ứng các dịch vụ cho khách hàng hiệu quả nhất.

Nguồn lực về con người được thể hiện qua số lượng và chất lượng lao động của doanh nghiệp như trình độ học vấn, trình độ tay nghề, sức khỏe, văn hóa lao động… Doanh nghiệp có được tiềm lực về con người như có được đội ngũ lao động trung thành, trình độ chuyên môn cao…từ đó năng suất lao động cao, cắt giảm chi phí, hạ giá thành sản phẩm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường.

1.3.3. Thương hiệu và nhãn hiệu

Thương hiệu, nhãn hiệu được coi là sức mạnh vô hình của doanh nghiệp.

Nhãn hiệu có khả năng ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp. Nhãn hiệu của doanh nghiệp có thể trải qua các thứ bậc đó là: nhãn hiệu bị loại bỏ, nhãn hiệu không được chấp nhận, chấp nhận nhãn hiệu, nhãn hiệu ưa thích và nhãn hiệu nổi tiếng. Nhãn hiệu ở thứ

bậc càng cao thì khả năng tiêu thụ sản phẩm càng cao, doanh nghiệp càng có lợi thế cạnh tranh cao hơn đối thủ.

Một doanh nghiệp khi bắt đầu kinh doanh đã có nhãn hiệu sản phẩm của mình nhưng để có được thương hiệu sản phẩm, thương hiệu doanh nghiệp là việc làm lâu dài và liên tục không thể một sớm một chiều. Một thương hiệu được người tiêu dùng chấp nhận và yêu mến là cả một thành công rực rỡ của doanh nghiệp. Đây là một lợi thế cạnh tranh lớn mà các đối thủ khác khó lòng có được. Một khách hàng đã quen dùng một loại thương hiệu nào đó thì rất khó làm cho họ rời bỏ nó. Thương hiệu doanh nghiệp được tạo nên bởi nhiều yếu tố như uy tín doanh nghiệp, chất lượng sản phẩm, hình ảnh nhà lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp…Vì vậy mà có rất ít doanh nghiệp trên thương trường có được lợi thế cạnh tranh từ thương hiệu sản phẩm hay thương hiệu doanh nghiệp. Doanh nghiệp nào có được lợi thế này đã giành được năng lực cạnh tranh cao vượt trội hơn các đối thủ khác.

1.3.4. Tổ chức quản lý điều hành sản xuất của doanh nghiệp

Trình độ tổ chức quản lý là một trong các yếu tố quan trọng hàng đầu tạo nên tính cạnh tranh cao của sản phẩm. Muốn tổ chức và quản lý tốt thì trước hết doanh nghiệp phải có ban lãnh đạo giỏi vừa có tâm, có tầm và có tài. Ban lãnh đạo của một tổ chức có vai trò rất quan trọng, là bộ phận điều hành, nắm toàn bộ nguồn lực của tổ chức, vạch ra đường lối chiến lược, chính sách, kế hoạch hoạt động, hướng dẫn, đôn đốc, kiểm tra, đánh giá mọi hoạt động của các phòng, ban để đưa hoạt động của tổ chức do mình quản lý đạt hiệu quả cao nhất. Ban lãnh đạo có vai trò rất quan trọng như vậy, nên phải chọn lựa người lãnh đạo, người đứng đầu ban lãnh đạo đảm bảo đủ các

tiêu chuẩn để có thể điều hành quản lý doanh nghiệp hoạt động đạt hiệu quả cao. Nhìn chung người lãnh đạo giỏi là người có kỹ năng chuyên môn, kỹ năng về quan hệ với con người, hiểu con người và biết thu phục lòng người, có kỹ năng nhận thức chiến lược, tức là nhạy cảm với sự thay đổi của môi trường kinh doanh để dự báo và xây dựng chiến lược thích ứng.

Để tổ chức quản lý tốt thì vấn đề thứ hai mà doanh nghiệp cần phải có là một phương pháp quản lý, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh tốt. Đó là phương pháp quản lý hiện đại mà các phương pháp đó đã được nhiều doanh nghiệp trên thế giới áp dụng thành công như phương pháp quản lý theo tình huống, quản lý theo chất lượng…

Ngoài ra để tổ chức quản lý tốt hoạt động sản xuất kinh doanh thì doanh nghiệp cần phải có hệ thống tổ chức gọn nhẹ. Hệ thống tổ chức gọn nhẹ là hệ thống tổ chức ít cấp, linh hoạt, dễ thay đổi khi môi trường kinh doanh thay đổi, quyền lực được phân chia để mệnh lệnh truyền đạt được nhanh chóng, góp phần tạo ra năng suất cao.

Mặt khác, doanh nghiệp cần có văn hóa doanh nghiệp tốt, vững mạnh và có bản sắc, cố kết được các thành viên trong tổ chức nhìn về một hướng, tạo ra một tập thể mạnh. Nghĩa là có cam kết chất lượng minh bạch giữa doanh nghiệp và xã hội, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh phải theo pháp luật, có lương tâm và đạo đức trong kinh doanh, làm kinh tế giỏi và tích cực tham gia các hoạt động xã hội, môi trường bên trong và bên ngoài phải xanh, sạch, đẹp…

1.3.5. Hoạt động nghiên cứu thị trường và marketing

Nghiên cứu thị trường là một nghiệp vụ vô cùng quan trọng. Để kinh doanh thành công, doanh nghiệp phải thực hiện nghiên cứu thị trường để lựa

chọn thị trường mục tiêu. Nếu thực hiện việc nghiên cứu thị trường một cách có bài bản giúp doanh nghiệp giảm thiểu được các rủi ro trong hoạt động kinh doanh, giảm được các chi phí không cần thiết, đưa ra được các quyết định về bán cái gì, tập trung vào ai, khuyến mại và định giá sản phẩm như thế nào, sử dụng những nhà cung cấp nào, sẽ gặp khó khăn gì về pháp luật thủ tục hành chính và làm thế nào để xác định những cơ hội mới hoặc những lỗ hổng trên thị trường. Ngược lại, nếu công tác nghiên cứu thị trường thu thập về những thông tin không chính xác, không phản ảnh đúng tình hình thực tế thị trường, và do không dựa trên cơ sở thông tin vững chắc nên quyết định được đưa ra sẽ không sát với thực tế, dẫn đến hoạt động của doanh nghiệp sẽ không hiệu quả, lãng phí nhân, vật lực.

Trong bối cảnh hội nhập hiện nay hoạt động Marketing trở nên vô cùng quan trọng đối với các doanh nghiệp. Marketing tốt là thoả mãn các nhu cầu và mong muốn của khách hàng, đảm bảo được cung cấp sản phẩm dịch vụ ổng định với chất lượng theo yêu cầu, giá cả phù hợp giúp doanh nghiệp dành thắng lợi trong cạnh tranh và đạt được lợi nhuận cao trong dài hạn. Marketing giúp cho doanh nghiệp lựa chọn được khách hàng, xác định được đối thủ cạnh tranh của mình là ai, khuyếch trương được hình ảnh uy tín của doanh nghiệp mình trên thị trường. Hoạt động Marketing của doanh nghiệp càng có chất lượng và ở phạm vi rộng bao nhiêu doanh nghiệp càng có thể tạo ra các lợi thế chiến thắng đối thủ cạnh tranh bấy nhiêu.

1.3.6. Cơ sở vật chất kỹ thuật và công nghệ

Công nghệ là phương pháp, là bí mật, là công thức tạo sản phẩm. Để sử dụng công nghệ có hiệu quả doanh nghiệp cần lựa chọn công nghệ thích hợp để tạo ra các sản phẩm phù hợp với yêu cầu của thị trường; phải đào tạo

công nhân có đủ trìnhđộ để điều khiển và kiểm soát công nghệ, nếu không thì công nghệ hiện đại mà sử dụng lại không hiệu quả. Để đánh giá về công nghệ của doanh nghiệp ta cần đánh giá nội dung sau:

Thứ nhất: Chi phí cho nghiên cứu phát triển, ứng dụng công nghệ mới

Sức cạnh tranh hàng hoá của doanh nghiệp sẽ tăng lên khi giá cả hàng hoá của họ thấp hơn giá cả trung bình trên thị trường. Để có lợi nhuận đòi hỏi các doanh nghiệp phải tăng năng suất lao động, hạ thấp chi phí đầu vào, nâng cao chất lượng hàng hoá. Muốn vậy các doanh nghiệp phải thường xuyên cải tiến công nghệ. Thực tế đã chứng minh các doanh nghiệp muốn tồn tại và cạnh tranh được trên thị trường cần có dây chuyền công nghệ mới. Do đó doanh nghiệp càng quan tâm, đầu tư nhiều cho nghiên cứu ứng dụng công nghệ mới vào sản xuất thì năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp càng tăng.

Thứ hai: Mức độ hiện đại của công nghệ

Để có năng lực cạnh tranh, doanh nghiệp phải trang bị những công nghệ hiện đại đó là những công nghệ sử dụng ít nhân lực, thời gian tạo ra sản phẩm ngắn, tiêu hao năng lượng, nguyên liệu thấp, năng suất cao, tính linh hoạt cao, chất lượng sản phẩm tốt, không gây ô nhiễm môi trường. Công nghệ của công ty càng hiện đại sẽ giúp cho doanh nghiệp tăng năng suất lao động, giảm giá thành, chất lượng sản phẩm tốt do đó làm cho năng lực cạnh tranh của sản phẩm tăng và qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

1.4. KINH NGHIỆM XÂY DỰNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA MỘT SỐ DOANH NGHIỆP TẠI VIỆT NAM

1.4.1. Kinh nghiệm của công ty cổ phần thép TVB

Công ty cổ phần thép TVB là một công ty chuyên sản xuất và kinh doanh các loại sắt thép. Sản phẩm công ty được phân phối rộng khắp trên phạm vi toàn quốc. Xuất phát từ một công ty nhỏ được thành lập từ năm 1999, với không ít khó khăn về vốn và dây chuyền sản xuất. Với sự lãnh đạo sáng suốt của Ban giám đốc công ty, đến nay công ty đã lớn mạnh cả năng lực sản xuất và thị trường tiêu thụ. Sản phẩm tôn mạ kẽm và mạ màu cung cấp cho thị trường nội địa từ Bắc đến Nam thông qua hệ thống đại lý phân phối, góp phần đưa thương hiệu TVP đến với mọi công trình, mọi người dân trên khắp đất nước. Đặc biệt, các mặt hàng của TVP đang được đánh giá rất cao không chỉ trong nước mà xuất khẩu ra nước ngoài. Sản phẩm của thép TVP xuất khẩu vào các nước "khó tính" như Mỹ, Nam Phi, Campuchia, Lào…

Kinh nghiệm xây dựng năng lực cạnh tranh của công ty là phải làm sao có được "niềm tin nơi các đối tác và khách hàng". Để thực hiện được điều đó, công ty liên tục cải tiến trang thiết bị máy móc và công nghệ tiên tiến trên thế giới nhằm ngày càng đáp ứng các sản phẩm có chất lượng tốt nhất cho khách hàng. Đến với sản phẩm thép TVB, khách hàng không chỉ thoả mãn về chất lượng mà còn bất ngờ bởi các sản phẩm thép đa dạng về kiểu dáng, phong phú chủng loại. Bên cạnh đó, công ty cố gắng hoàn thiện và phát triển hệ thống đại lý phân phối khách hàng có thể tiếp cận được với sản phẩm của công ty một cách hiệu quả nhất. Kinh nghiệm trong quá trình phát triển 20 năm qua ở công ty cũng cho thấy việc đầu tư vào đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cũng mang lại hiệu quả tích cực trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty.

1.4.2. Kinh nghiệm của công ty TNHH sản xuất và thương mại Tân Á

Công ty TNHH sản xuất và thương mại Tân Á là một công ty sản xuất mặt hàng gia dụng phục vụ cho sinh hoạt nên với sản phẩm chủ yếu là bồn chứa nước, vòi sen, chậu rửa, bình Inoxc, chân kê bồn chứa nước… Công ty được thành lập năm 1995, với quyết tâm với mục đích luôn đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, đạt chất lượng sản phẩm lên hàng đầu, đến nay thương hiệu Tân Á đã dần được chiếm lĩnh trên thị trường và ngày càng lớn mạnh. Hiện nay công ty đã có rất nhiều chi nhánh mở ra ở khắp các khu vực trên cả nước như Hưng Yên, Đà Nẵng, Quảng Trị,…Tại thời điểm thành lập, công ty chỉ số vốn ít ỏi khoảng 100 triệu đồng nhưng đến nay tổng giá trị tài sản sau hơn mười năm xây dựng và phát triển lên tới 250 tỷ đồng, có 3 công ty thành viên (công ty SX & TM Việt Thắng thành lập năm 2003; công ty SX & TM Tân Á - Hưng Yên thành lập năm 2004; công ty SX & TM Tân Á- Đà Nẵng thành lập năm 2005). Các sản phẩm của công ty Tân Á được công ty sản xuất và phân phối trực tiếp trên thị trường thông qua trên 1200 nhà phân phối, cửa hàng tại tất cả các tỉnh trong thành phố trong cả nước chiếm thị phần khoảng 20% .

Có được những thành tựu này là do công ty không ngừng tìm ra các biện pháp duy trì và nâng cao năng lực cạnh tranh. Các biện pháp đó bao gồm: đa dạng hóa sản phẩm; các biện pháp tiết kiệm chi phí sản xuất, hạ giá thành sản phẩm; giải pháp về công nghệ; giải pháp về thiết lập bạn hàng cung ứng nguyên vật liệu thân thiết và giải pháp phát triển thương hiệu (Trần Tuấn Nam, 2010). Bên cạnh đó, công ty luôn chủ trương đẩy mạnh công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ nguồn nhân lực của công ty. Công ty cũng xác định nguồn nhân lực và thế mạnh trong công nghệ sẽ là điểm trọng yếu trong các kế hoạch cũng như chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty trong nền kinh tế thị trường hiện nay.

1.4.3. Kinh nghiệm của công ty cổ phần thép Hòa Phát

Công ty cổ phần thép Hòa Phát sản xuất và kinh đoanh phôi thép, cán kéo thép, phế liệu thép, tôn lợp và buôn bán vật tư sản xuất. Sản phẩm chủ yếu của công ty là các chủng loại thép cốt bê tông cán nóng, được phân phối trên thị trường qua mạng lưới bán hàng rộng khắp, hệ thống kho trung chuyển đảm bảo việc giao nhận hàng nhanh chóng hiệu quả cùng các điều kiện thanh toán ưu đãi.

Để đứng vững khẳng định thương hiệu thép Hòa Phát trên thị trường thép Việt Nam (vốn chịu áp lực cạnh tranh rất lớn từ thép Trung Quốc). Công ty áp dụng các biện pháp sau nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh: các biện pháp nâng cao chất lượng sản phẩm và hạ giá thành sản phẩm, các biện pháp cạnh tranh thông qua hệ thống phân phối, PR và hậu mãi. Công ty luôn cố gắng duy trì thương hiệu thép Hòa Phát với chất lượng tốt, ổn định và mức giá thấp hơn đối thủ cạnh tranh. Một trong những điểm mạnh của công ty là công ty có một vị trí hết sức thuận lợi, nhờ điều kiện này, phần lớn các nhà máy sản xuất được xây dựng gần nhau, tạo điều kiện cho việc di chuyển nguyên vật liệu và sản xuất, tao điều kiên thuận lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh và giảm giá thành sản phẩm, mặt khác giá thuê đất tương đối thấp cũng là yếu tố quan trọng giúp giảm chi phí dẫn đến lợi thế cạnh tranh về giá (Lưu Thị Thanh Thủy, 2009).

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN ĐAN VIỆT

2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN ĐAN VIỆT

2.1.1. Lịch sử hình thành và các chức năng nhiệm vụ

Công ty TNHH Đan Việt (từ các phân tích sau được gọi tắt là Công ty Đan Việt), tên công ty viết bằng tiếng nước ngoài: DAN VIỆT TRADING LIMITED COMPANY, viết tắt là DANVICO. Công ty có trụ sợ tại địa chỉ: 5/180B Chùa Hàng, phường Hồ Nam, quận Lê Chân, thành phố Hải Phòng. Các thông tin liên hệ về công ty như sau:

- Tên giao dịch: Danvico
- Số điện thoại: 031.3956399
- Số fax: 031.3956399
- Email: danvico@gmail.com

• Người đại diện theo pháp luật của công ty

- Chức danh : Giám đốc
- Họ và tên : Bùi Thị Thanh Nhàn

Công ty có chức năng hoạt động trong các lĩnh vực sau:

Bảng 2.1: Các lĩnh vực hoạt động của công ty TNHH Đan Việt

STT	Tên ngành	Mã ngành
1	Bán buôn kim loại và quặng kim loại (Chi tiết: Bán buôn sắt, thép	4662 (Chính)
2	Xây dựng nhà các loại	4100
3	Xây dựng công trình đường sắt và đường bộ	4210
4	Xây dựng công trình công ích	

STT	Tên ngành	Mã ngành
	Chi tiết: Xây dựng công trình thủy lợi, cầu cảng	4220
5	Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng khác Chi tiết: Xây dựng cơ sở hạ tầng khu công nghiệp, khu đô thị; xây dựng công trình công nghiệp, thủy lợi, công trình hạ tầng kỹ thuật	4290
6	Chuẩn bị mặt bằng: Chi tiết: San lấp mặt bằng	4312
7	Hoàn thiện công trình xây dựng Chi tiết: Trang trí nội thất ngoại thất trong công trình xây dựng	4330
8	Đại lý, môi giới, đấu giá Chi tiết: Đại lý hàng hóa (không bao gồm đại lý chứng khoán và bảo hiểm)	4610
9	Bán buôn đồ dùng khác cho gia đình Chi tiết: Bán buôn nước hoa, hàng mỹ phẩm và chế phẩm vệ sinh; Bán buôn hàng thủ công mỹ nghệ	4649
10	Bán buôn thiết bị và linh kiện điển tử, viễn thông	4652
11	Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng Chi tiết: Bán buôn tre, nứa, gỗ cây và gỗ chế biến; Bán buôn xi măng, Bán buôn gạch xây, ngói, đá, cát, sỏi; Bán buôn kính xây dựng; Bán buôn sơn, vecni; Bán buôn gạch ốp lát và thiết bị vệ sinh; Bán buôn đồ ngũ kim	4663
12	Bán lẻ hàng hóa khác mới trong các cửa hàng chuyên doanh Chi tiết: Bán lẻ xe đạp và phụ tùng ttrong các cửa hàng chuyên doanh	4773

STT	Tên ngành	Mã ngành
13	Vận tải hàng hóa bằng đường bộ	4933
14	Vận tải hàng hóa ven biển và viễn dương	5012
15	Vận tải hàng hóa đường thủy nội địa	5022
16	Kho bãi và lưu giữ hàng hóa	5210
17	Quảng cáo	7310
18	Nghiên cứu thị trường và thăm dò dư luận	7320
19	Đại lý du lịch	7911
20	Dịch vụ hỗ trợ liên quan đến quảng bá và tổ chức tua du lịch	7912
21	Kinh doanh bất động sản, quyền sử dụng đất thuộc chủ sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê	7920
22	Hoạt động dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác còn lại chưa được phân vào đâu Chi tiết: Dịch vụ xuất nhập khẩu hàng hóa	6810
23	Điều hành tua du lịch	8299

Nguồn: Giấy phép Đăng ký kinh doanh của công ty Đan Việt

Theo giấy phép đăng ký kinh doanh thì công ty được phép hoạt động kinh doanh trong 23 lĩnh vực nêu trên. Nhưng hoạt động kinh doanh chính của công ty hiện nay chủ yếu vẫn chỉ tập trung vào hoạt động bán buôn kim loại và quặng kim loại (phân phối thép).

- Lịch sử hình thành

Công ty TNHH thương mại Đan Việt được thành lập ngày 03/08/2006 do Sở Kế Hoạch và Đầu tư thành phố Hải Phòng cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh theo số 0200681388 (thay đổi 1 lần ngày 27/10/2011). Xuất phát điểm là một công ty phân phối sắt thép xây dựng nhỏ, sau 8 năm phấn đấu không mệt mỏi ngay trong những năm tháng biến động, suy thoái kinh tế

(2008-1013), những gì mà Đan Việt làm được thật đáng trân trọng. Đan Việt giờ đây đã vững vàng là nhà phân phối thép uy tín hàng đầu với một danh mục sản phẩm thép xây dựng đa dạng từ chủng loại đến giá cả, phù hợp vơi mọi nhu cầu của người tiêu dùng.

Đặt khách hàng lên trên hết, ngay từ những ngày đầu khởi nghiệp, Công ty TNHH Thương Mại Đan Việt đã coi "khách hàng là tài sản", tập thể cán bộ cũng như nhân viên Công ty luôn cố gắng mang lại sự hài lòng, tin tưởng cho khách hàng. Đó là tài sản vô hình nhưng lại rất vô giá đối với Đan Việt, không hề ngạc nhiên khi khách hàng của Đan Việt lên tới con số hàng trăm: Không kể những khách ruột trên địa bàn Công ty hoạt động, ngày càng nhiều khách hàng từ Hà Nội, Nam Định, Ninh Bình hay Quảng Ninh …tìm đến với Công ty.

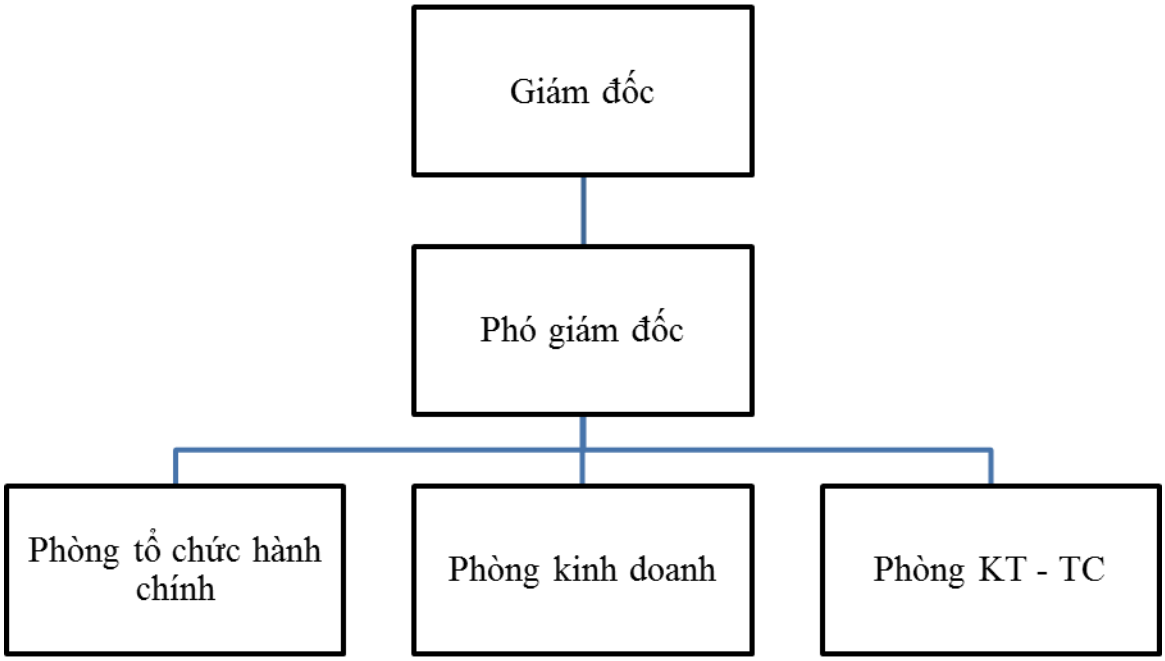
Bên cạnh việc đảm bảo đời sống an sinh cho công nhân viên những người vẫn ngày ngày đóng góp sức mình cho sự trưởng thành lớn mạnh của Công ty, Đan Việt luôn cố gắng đóng góp hiệu quả cho ngân sách địa phương. Liên tục trong các năm từ 2012-2014 Công ty đều vinh dự được Bộ trưởng Bộ Tài Chính và Tổng cục thuế tặng Bằng khen, Giấy khen vì đã hoàn thành tốt chính sách pháp luật thuế. Ngày 11/10/2014, Chủ tịch UBND quận Lê Chân cũng đã trao Giấy khen cho Công ty Đan Việt vì đã có thành tích đóng góp vào sự phát triển kinh tế - xã hội.

Trong quá trình xây dựng, phát triển đến nay, công ty đã vượt qua rất nhiều khó khăn thử thách, cùng với sự phát triển chung của nền kinh tế Nước nhà, chịu ảnh hưởng của sự thay đổi chính sách kinh tế tài chính trong và ngoài nước. Qua các thời kì khác nhau, công ty có các đặc trưng khác nhau nhưng nhìn chung công ty có xu hướng phát triển đi lên và đang từng bước khẳng định vị trị trên thương trường.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của công ty THHH Đan Việt

Cơ cấu tổ chức của công ty Đan Việt được thiết lập theo cơ cấu trực tuyến, chức năng, thể hiện ở sơ đồ 2.1.

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của công ty:



(Nguồn: Sơ đồ tổ chức Công ty TNHH Thương Mại Đan Việt)

Ban Giám đốc

- Chức năng:

- Là người điều hành chính về mọi mặt hoạt động chính của công ty.
- Đại diện hợp pháp của công ty trước pháp luật Nhà nước.
- Đại diện cho quyền lợi của cán bộ công nhân viên dưới quyền.

- Nhiệm vụ:

- Chịu trách nhiệm về mọi hành vi của công ty trước pháp luật.
- Điều hành hoạt động kinh doanh của công ty có hiệu quả, thực hiện theo đúng quy định của Nhà nước ban hành.

Phó giám đốc

- Chức năng:

- Là người quản lý trực tiếp các phòng ban của công ty.

- Đại diện cho giám đốc chỉ đạo và giám sát mọi hoạt động chính của công ty.

- Nhiệm vụ:

- Chịu trách nhiệm về mọi hành vi trước giám đốc và pháp luật.

- Giám sát và quản lý tốt cán bộ nhân viên và các hoạt động kinh doanh của công ty có hiệu quả.

Phòng tổ chức hành chính

- Chức năng:

- Tổ chức tốt bộ máy quản lý điều hành công ty hiệu quả.

- Công tác tổ chức lao động, chế độ tiền lương, Bảo hiểm xã hội…

- Công tác quản trị hành chính, văn thư, phục vụ…

- Nhiệm vụ:

- Quản lý hồ sơ của CBNV từ cấp trưởng phòng trở xuống, quản lý và theo dõi diễn biến nhân sự của toàn công ty.

- Xét tuyển lao động, tiếp nhận lao động, làm thủ tục ký hợp đồng ngắn hạn, dài hạn, thử việc, lao động thời vụ, đề nghị sa thải, chấm dứt hợp đồng…

- Thực hiện giải quyết các chế độ có lien quan đến quyền lợi, nghĩa vụ của người lao động, các chính sách về lao động, tiền lương, tiền thưởng theo quy định của công ty và các văn bản quy định của nhà nước.

- Báo cáo định kỳ 6 tháng/lần về lao động, tiền lương và các hình thức bảo hiểm với các cơ quan quản lý khác.

- Quan hệ đối ngoại với các cơ quan quản lý hành chính, chính quyền địa phương, các đơn vị trong địa bàn và với các cơ quan quản lý cấp trên.

- Kết hợp với công đoàn, đoàn viên thanh niên chăm lo tới đời sống, văn hóa xã hội thăm nom ốm đau, hiếu hỉ của cá nhân, gia đình CBNV công ty.

- Bí mật mọi công tác tổ chức lao động, tổ chức cán bộ, không phát tán số liệu, tài liệu khi chưa có ý kiên của lành đạo.

Phòng kế toán tài chính

- Chức năng:

- Quản lý toàn bộ tài sản (Vô hình và hữu hình của công ty): hàng hóa, tiền vốn, các khoản thu, chi, tiền lương…

- Định hướng xây dựng kế hoạch về công tác tài chính ngắn hạn, dài hạn, tìm ra các biện pháp tạo nguồn vồn và thu hút nguồn vốn.

- Quản lý chặt chẽ các nguồn vốn đầu tư của công ty. Cân đối và sử dụng các nguồn vốn hợp lý, có hiệu quả.

- Nhiệm vụ:

- Báp cáo định kỳ quyết toán tài chính, báo cáo nhanh mọi hoạt động kinh doanh để Gíam đốc kịp thời điều chỉnh.

- Tham gia thẩm đình các dự án đầu tư dài hạn, đầu tư bổ sung mở rộng sản xuất kinh doanh.

- Kiểm tra chứng từ thanh toán của công ty bảo đảm đúng nguyên tắc quản lý tài chính của nhà nước trước khi trình Gíam đốc duyệt.

- Được phép đề nghị duyệt các phương án kinh doanh, đề nghị góp vốn, cho vay vốn đối với các phương án của công ty đúng thời hạn và theo chỉ số quy định.

- Chủ động quan hệ với các cơ quan quản lý cấp trên, các cơ quan nghiệp vụ (tài chính, thuế, ngân hàng).

- Trình duyệt lương hàng tháng của các CBVN đảm bảo chính xác và đúng kỳ hạn.

Phòng kinh doanh

- Chức năng:

- Xây dựng và tổ chức mạng lươi bán hàng tiêu thụ sản phẩm, xây dựng kế hoạch tiêu thụ sản phẩm

- Xây dựng và duy trì mạng lưới nhà cung ứng đầu vào và đầu ra, đảm

bảo cho hoạt động kinh doanh của công ty được liên tục và hiệu quả

- Nhiệm vụ:

- Báo cáo mọi tình hình biến động của nhà cung ứng cũng như, đại lý, khách hàng để ban giám đốc kịp thời điều chỉnh và nắm bắt được tình hình

2.1.3. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh

Từ khi thành lập đến nay, công ty Đan Việt hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực bán buôn kim loại, quặng kim loại, là nhà phân phối thép cấp 1. Với các điều kiện ưu đãi đã ký kết được với nhà cung ứng từ năm 2006. Trong suốt thời gian qua, Công ty là nhà phân phối cấp 1 của thép Việt Hàn, sản phẩm thép chủ đạo của công ty bao gồm:

Bảng 2.2: Các sản phẩm thép được phân phối bởi công ty Đan Việt

STT	Chủng loại	Tên hàng
1	**Sản phẩm chính**	Thép cuộn P6
2		Thép cuộn P8
3		Thép 8 vằn
4		Thép cây D10
5		Thép cây D10-18
6		Thép cây D10-22
7		Thép cây D20
8	**Sản phẩm phụ**	Thép cây D14-D20
9		Thép cây D12
10		Thép cây D14
11		Thép cây D16
12		Thép cây D18
13		Thép cây D25
14		Thép cây D28
15		Thép cây D32

Nguồn: Phòng kinh doanh, công ty TNHH Đan Việt

Sản phẩm thép có rất nhiều chủng loại, nhưng công ty chủ yếu chỉ cung ứng các chủng loại thép trên, một phần do nhu cầu của thị trường các sản phẩm này thường được tiêu thụ với số lượng lớn và ổn định, một phần do công ty được hưởng những ưu đãi của phía nhà cung ứng thép Việt Hàn về những dòng sản phẩm này.

2.1.4. Một số kết quả kinh doanh của công ty trong thời gian qua

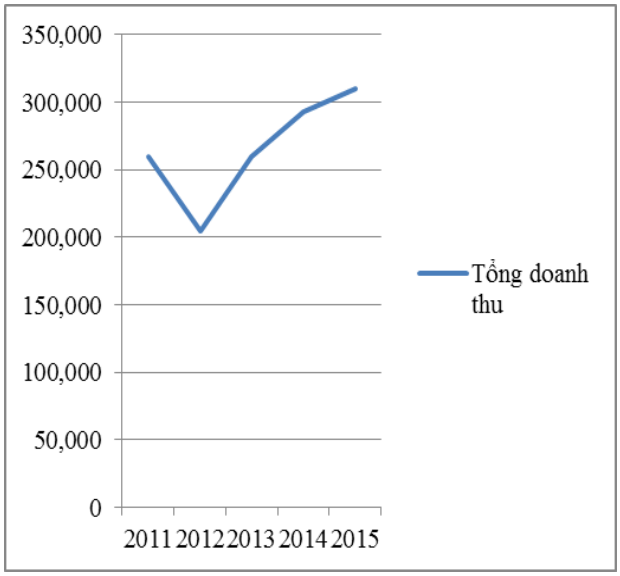
Bảng 2.3: Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2011-2015

Đơn vị: triệu đồng

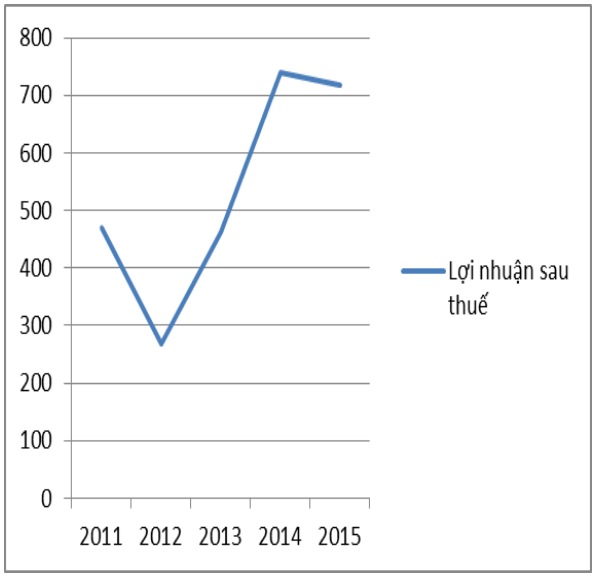
Stt	Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Chênh lệch (±)				So sánh (%)			
							2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
1	Tổng doanh thu	259,939	204,581	260,177	293,188	310,254	(55,358)	55,596	33,011	17,066	78.70	127.18	112.69	105.82
2	Tổng chi phí	259,511	204,424	259,860	292,783	309,857	(55,087)	55,436	32,923	17,074	78.77	127.12	112.67	105.83
3	Tổng LN trước thuế	628	357	617	986	957	(271)	260	369	191	56.85	172.83	159.81	119.37
4	Thuế	157	89	154	247	239	(68)	65	92	48	56.85	172.83	159.81	119.37
5	Lợi nhuận sau thuế	471	268	463	740	718	(203)	195	277	143	56.85	172.83	159.81	119.37

Nguồn: báo cáo Tài chính công ty Đan Việt các năm 2011-2015

Biểu đồ 2.1a: Diễn biến doanh thu của công ty giai đoạn 2011-2015



Biểu đồ 2.1b: Diễn biến lợi nhuận của công ty giai đoạn 2011-2015



Từ số liệu ở bảng 2.3 và biểu đồ 2.1a ta thấy, trong giai đoạn 2011-2015, doanh thu của công ty chủ yếu xu hướng gia tăng trừ năm 2012. Doanh thu năm 2011 của công ty đạt 259.939 triệu đồng, giảm 22,3% xuống chỉ còn 204.581 triệu đồng vào năm 2012, sau đó giữ đà tăng liên tiếp đạt cao nhất là 310254 triệu đồng vào năm 2015. Sở dĩ doanh thu năm 2012 có sự sụt giảm là do tác động của khủng hoảng tài chính dẫn đến cầu về sản phẩm thép trên thị trường giảm mạnh. Nhưng ngay sau đó, công ty đã áp dụng nhiều biện pháp dẫn đến doanh thu của công ty phục hồi ngoạn mục và giữ đà tăng trong điều kiện thị trường thép vẫn còn rất nhiều khó khăn.

Biểu đồ 2.1b phản ánh lợi nhuận trước thuế của công ty bị sụt giảm đáng kể năm 2012 (giảm 43.15%), sau đó gia tăng mạnh và liên tiếp vào 2 năm tiếp theo, đạt mức cao nhất là 986 triệu vào năm 2014 rồi giảm nhẹ vào năm 2015 . Cũng giống như diễn biến của doanh thu, lợi nhuận công ty sụt giảm rõ nét vào năm 2012 là do tác động của khủng hoảng kinh tế, có thể nói năm 2012 là năm hết sức khó khăn của công ty. Nhưng hoạt động của công ty đã nhanh chóng phục hồi vào năm 2013 và tiếp tục có hiệu quả cho đến năm 2015.

2.2. CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG TÁC ĐỘNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY ĐAN VIỆT

2.2.1. Thị trường thép và hoạt động phân phối thép

Thép là ngành công nghiệp nặng quan trọng, đầu vào cho rất nhiều các ngành công nghiệp khác trên thế giới như xây dựng, cơ khí chế tạo máy, công nghiệp sản xuất ô tô, năng lượng... Trong đó, ngành xây dựng thế giới đứng đầu về lượng tiêu thụ, mỗi năm tiêu thụ khoảng 50% tổng sản lượng thép toàn cầu, ngành giao thông vận tải đứng thứ hai với tỷ lệ 16% và ngành cơ khí chế tạo máy đứng thứ ba với tỷ lệ 14%.

Giai đoạn 2014-2015 chứng kiến sự suy thoái của ngành thép toàn cầu, tình trạng mất cân bằng cung – cầu diễn ra ở mọi khu vực, khởi nguồn từ suy thoái kinh tế Trung Quốc, quốc gia đang thống trị ngành thép cả về sản xuất và tiêu thụ. Điều này dẫn tới những biến động phức tạp về cả giá nguyên vật liệu đầu vào, giá thành phẩm và bán thành phẩm ở khắp các thị trường.

Ngành sản xuất thép Việt Nam vẫn đang tăng trưởng với tốc độ 2 con số, đạt trung bình 15%/năm trong giai đoạn 2011-2015. Tổng sản lượng thép sản xuất bởi các doanh nghiệp trong nước năm 2015 là gần 15 triệu tấn. Thế mạnh của ngành thép Việt Nam vẫn là các sản phẩm thép xây dựng, với thép thanh chiếm 40% tổng sản lượng thép toàn ngành. Thép hình chiếm tỷ trọng nhỏ (1%), do đó còn dư địa tăng trưởng rất lớn, đạt mức tăng trưởng cao nhất, hơn 200% trong năm 2015. Đối với hoạt động xuất khẩu, mặt hàng chủ lực của Việt Nam hiện nay là tôn mạ kim loại và sơn phủ màu với lượng xuất khẩu đạt hơn 1 triệu tấn năm 2015, tương ứng với tỷ trọng 37%.

Điểm yếu của ngành thép Việt Nam là đa số các doanh nghiệp sản xuất ở quy mô nhỏ, công nghệ sản xuất chỉ ở mức trung bình so với thế giới, và đa số chỉ tham gia ở khâu gần cuối của chuỗi giá trị; do đó, giá trị gia tăng thấp,

dẫn tới doanh thu và lợi nhuận không cao. Mặt khác, các doanh nghiệp này phụ thuộc chủ yếu vào nguồn nguyên liệu bán thành phẩm là phôi thép nhập khẩu để sản xuất nên biên lợi nhuận chịu sự chi phối lớn từ biến động giá thế giới. Chỉ có một số các doanh nghiệp có quy mô lớn, xây dựng thành các khu liên hợp gang, thép với dây chuyền sản xuất khép kín, khai thác từ thượng nguồn nguyên liệu như Hòa Phát, Formosa Hà Tĩnh có lợi thế cạnh tranh lớn do quản lý và tiết giảm chi phí hiệu quả, nhờ đó sẽ ngày càng mở rộng thị phần.

Giai đoạn 2014-2015, cùng xu thế khó khăn chung của các thị trường thép toàn cầu, các doanh nghiệp Việt Nam, một mặt chịu áp lực cạnh tranh nội địa, nhưng mặt khác nghiêm trọng hơn phải đối phó với thép Trung Quốc nhập khẩu giá rẻ. Theo số liệu thống kê 2015, nhu cầu tiêu thụ trong nước chỉ chiếm khoảng 67% tổng lượng sản xuất ra, tương ứng với gần 10 triệu tấn, trong khi nhập khẩu tăng mạnh 32%, tương ứng với 15,7 triệu tấn, trong đó Trung Quốc chiếm tới 61%. Theo VSA (2016), tính đến hết tháng 12/2015, lượng sắt thép các loại nhập khẩu vào Việt Nam trong năm qua từ Trung Quốc là 9,6 triệu tấn, tăng mạnh 54% đây là mức tăng đột biến sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng tới ngành thép vốn đã dư thừa nhiều của nước ta. Nguyên nhân chính là do Trung Quốc có chính sách đẩy thép sang các nước khác trong bối cảnh nguồn cung dư thừa và tiêu thụ nội địa yếu. Điều này cũng được thể hiện rõ trong chính sách phá giá đồng nhân dân tệ trong thời gian vừa qua để hỗ trợ xuất khẩu. Ngoài ra, việc Liên minh châu Âu đã áp thuế chống bán phá giá thép không gỉ cán nguội nhập khẩu từ Trung Quốc với thuế suất từ 24,3% tới 25,2% cũng khiến nước này tăng cường xuất vào thị trường Việt Nam để lẩn trốn thuế. Xu thế này vẫn tiếp diễn trong năm 2016. Theo thống kê của Hiệp hội thép Việt Nam, chỉ trong 8 tháng đầu năm 2016,

Việt Nam đã nhập khẩu từ Trung Quốc lượng thép thành phẩm lên đến hơn 7,29 triệu tấn, chiếm 59% trong tổng lượng thép nhập khẩu.

Theo Hiệp hội thép Việt Nam (2016), thị trường trong nước sẽ còn tiếp tục khó khăn trong năm tới ngay cả khi thị trường thép thế giới phục hồi trở lại, do vẫn phải cạnh tranh với thép giá rẻ từ Trung Quốc và các nước lớn về công nghiệp sản xuất thép như Nga, nhất là khi các hiệp định thương mại tự do Việt Nam ký kết bắt đầu có hiệu lực, đặc biệt là các FTAs với các cường quốc thép như ACFTA với Trung Quốc, FTA Việt Nam – liên minh kinh tế Á – Âu trong đó có Nga. Mặc dù trong các FTAs này, thép vẫn được xếp vào ngành nhạy cảm và được bảo hộ với mức thuế suất nhập khẩu cao. Tuy nhiên, theo cam kết với WTO, việc thời gian bảo hộ không được quá 10 năm sẽ sớm đưa các doanh nghiệp thép ra thị trường cạnh tranh minh bạch. Thép xuất khẩu của Việt nam có nguy cơ bị điều tra chống phá giá nhiều: Chỉ riêng trong năm nay, có tới 7 nước tiến hành điều tra chống phá giá thép Việt Nam. Đây sẽ chỉ là bước khởi đầu cho chuỗi các biện pháp bảo vệ hàng nội địa của các nước. Vì khi các nước ký cam kết tự do thuế quan, thì đây sẽ là công cụ hữu ích không vi phạm quy định để tự vệ.

Trong thời gian tới, các doanh nghiệp thép Việt Nam có khả năng sẽ phải thu hẹp quy mô sản xuất, kinh doanh. Để không bị thua cuộc trên chính sân nhà, các doanh nghiệp thép Việt Nam cần liên kết lại, mở rộng quy mô để chủ động trước các diễn biến trên thị trường.

Về hoạt động phân phối thép, hiện nay vẫn theo mô hình mua đứt bán đoạn, đây là một trong những nguyên nhân đẩy giá thép biến động liên tục, vượt khỏi sự kiểm soát của doanh nghiệp và Nhà nước. Một đặc điểm phổ biến là có rất nhiều công ty, nhà bán lẻ và bán buôn tham gia vào mạng lưới phân phối thép. Trong đó, có rất nhiều những nhà bán lẻ và bán buôn quy mô

nhỏ ở Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh và các thành phố khác có cửa hàng bán lẻ ở ngay mặt đường. Hình thức giao hàng thông thường là giao tại nhà máy, khách hàng phải thuê công ty vận tải để nhận hàng từ kho của nhà máy (Nguyễn Mạnh, 2016).

Theo Hiệp hội thép Việt Nam (2016), vấn đề lập lại hệ thống phân phối thép đã và đang Bộ Thương mại nghiên cứu xây dựng Dự thảo Quy chế kinh doanh thép lần 2. Theo dự thảo này, các nhà phân phối thép được quy định giá bán buôn, giá bán lẻ theo các phương thức thanh toán khác nhau thống nhất trong toàn hệ thống. Nhà phân phối thực hiện việc đăng ký giá bán lẻ với cơ quan quản lý nhà nước về giá trên địa bàn. Mỗi khi điều chỉnh phải có văn bản đăng ký trước khi thực hiện giá bán mới. Giá bán lẻ thép đăng ký được coi là giá bán tối đa thống nhất trong toàn hệ thống. Hoa hồng đại lý được nhà phân phối quy định trả cho tổng đại lý và đại lý bản lẻ trên cơ sở bù đắp được chi phí bán hàng và có lợi nhuận hợp lý nhưng không để ảnh hưởng đến việc thực hiện giá bán lẻ thống nhất trong toàn hệ thống. Tuy nhiên, dự thảo này vẫn còn gặp phải nhiều ý kiến tría chiều. Do đặc điểm thị trường thép, đặc biệt là thép xây dựng, việc cung vượt cầu và ngược lại là tình trạng diễn ra thường xuyên liên tục, nên việc xây dựng một hệ thống phân phối thống nhất như vậy sẽ rất khó thực thi.

Theo các công ty sản xuất thép, từ trước đến nay hầu hết các công ty thép không có các tổng đại lý mà chỉ có chi nhánh, cửa hàng, khách hàng cấp 1, cấp 2... Các nhà sản xuất khó có thể tìm được khách hàng cấp 1 làm tổng đại lý cho mình vì trên thực tế họ cũng là một công ty độc lập chuyên doanh thép. Hơn nữa, không có nhà sản xuất nào đủ vốn để chờ đến lúc các công trình xây dựng được Nhà nước quyết toán mới thu được tiền, vì vậy họ chỉ tập

trung vào khâu sản xuất là chính còn tiêu thụ sản phẩm theo phương thức mua đứt bán đoạn, không thể qua hệ thống đại lý được.

Với đặc điểm ngành thép và phân phối thép Việt nam như vây, các doanh nghiệp phân phối thép sẽ vẫn còn phải đối mặt với rất nhiều khó khăn về vấn đề giá cả biến động, vấn đề đầu cơ…Mô hình phân phối kiểu mua đứt bán đoạn hiện nay cũng sẽ gây áp lực rất lớn đối với doanh nghiệp phân phối thép trên các phương diện nguồn lực tài chính, và tính thanh khoản của các doanh nghiệp (Nguyễn Mạnh, 2016).

2.2.2. Đối thủ cạnh tranh của công ty

Như đã phân tích ở trên, hoạt động phân phối thép trên thị trường thép Việt nam chưa được thiết lập theo một hệ thống. Thép sau khi được sản xuất tại các nhà máy sẽ được phân phối theo phương thức mua đứt bán đoạn bởi các nhà phân phối, rồi được các nhà phân phối bán lại cho người tiêu dùng cuối cùng. Đây cũng chính là cơ hội để các công ty phân phối cấp 1, 2, 3, 4... rồi đến các cửa hàng bán lẻ của tư nhân phát triển. Số lượng các doanh nghiệp, nhà phân phối trong hệ thống phân phối thép là rất lớn, và vẫn có xu hướng gia tăng. Các công ty phân phối thép có quy mô khác xa nhau về sản lượng, doanh thu, cơ cấu vốn.

Chính vì vậy, công ty Đan Việt đã xác định cho mình phân khúc thị trường là phân phối các sản phẩm thép của công ty Thép Việt –Hàn. Bắt đầu thực hiện hoạt động phân phối cho công ty thép Việt Hàn từ năm 2016, doanh thu của công ty đã không ngừng tăng lên, công ty đang phấn đấu trở thành một trong những nhà phân phối chính của thép Việt Hàn, đặc biệt tại thị trường Hải Phòng. Với chiến lược kinh doanh như vậy, hiện công ty TNHH Đan Việt xác định 2 đối thủ cạnh tranh chính cũng đang phát triển mạnh trong hoạt động phân phối thép Việt Hàn là công ty TNHH Sơn Trường và công ty

TNHH Thanh Biên. Công ty TNHH Sơn Trường cũng là một nhà phân phối thép hoạt động từ năm 2001. Hoạt động sản xuất kinh doanh chính của công ty bao gồm 3 lĩnh vực chính là: kinh doanh sắt thép, vật liệu xây dựng; xây dựng các công trình và sản xuất lắp đặt các thiết bị cơ khí. Do có hoạt động trực tiếp trong việc xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông, thủy lợi… nên công ty Sơn Trường có những mối quan hệ và thông tin thuận lợi liên quan đến hoạt động phân phối thép. Hiện nay doanh thu từ việc phân phối thép Việt Hàn của công ty cũng có xu hướng gia tăng khá mạnh….

Công ty TNHH Thanh Biên cũng được thành lập từ năm 2006, cùng thời điểm với công ty Đan Việt. Ngành nghề kinh doanh chính của công ty là bán buôn kim loại, quặng kim loại; xây dựng và vận tải hành khách đường bộ. Do giám đốc công ty là một người rất am hiểu, năng động và có mối quan hệ tốt với các đối tác trong ngành thép, nên hiện nay hoạt động kinh doanh phân phối thép của công ty Thanh Biên cũng đang phát triển rất tốt.

Đặc điểm chung của 2 công ty trên là cả hai công ty đều xác định kinh doanh đa lĩnh vực. Ngay cả trong hoạt động phân phối thép, các công ty này phân phối thép của nhiều nhà cung ứng bao gồm thép Việt Hàn, thép Việt Úc…Đây chính là sự khác biệt mẫu chốt trong so với chiến lược kinh doanh của công ty Đan Việt, xác định hoạt động phân phối thép là hoạt động chính mang lại doanh thu cho công ty và công ty chỉ chuyên doanh phân phối thép Việt Hàn.

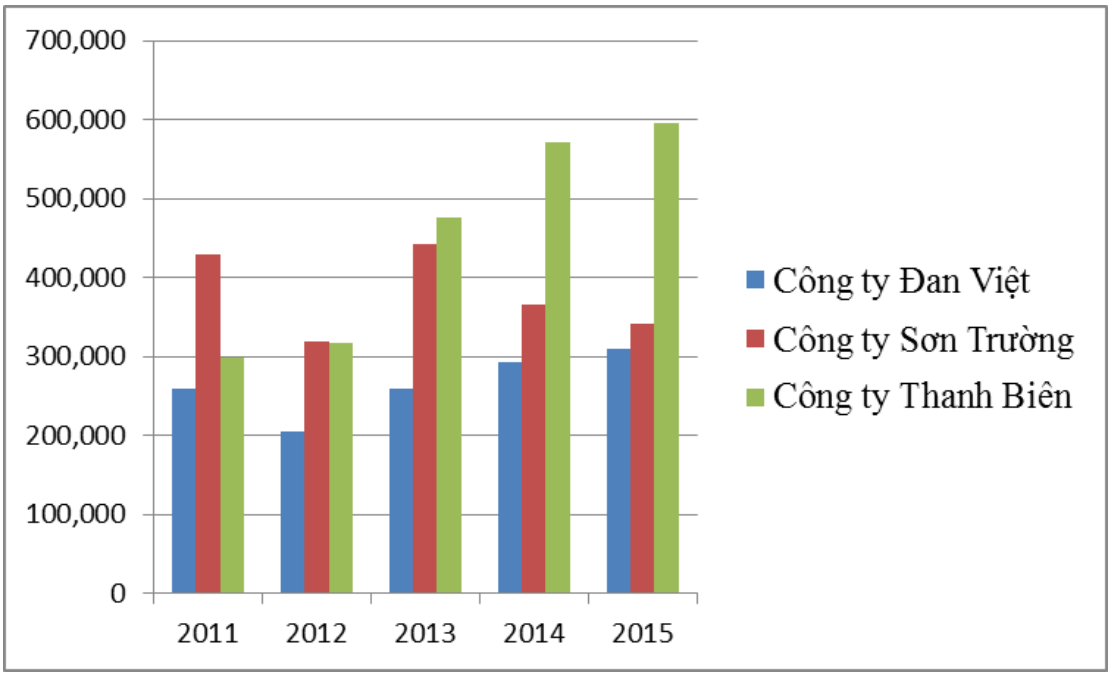
Bảng 2.4: So sánh doanh thu của công ty Đan Việt và đối thủ cạnh tranh

Đơn vị: triệu đồng

	Công ty Đan Việt					Công ty Sơn Trường					Công ty Thanh Biên				
	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Tổng doanh thu	259,939	204,581	260,177	293,188	310,254	428,899	319,146	442,301	366,485	341,279	298,930	317,101	476,124	571,717	595,688
Doanh thu phân phối thép Việt Hàn	233,945	184,123	234,159	263,869	279,229	278,785	188,296	243,265	241,880	211,593	104,625	174,405	295,197	297,293	321,671
Tỷ trọng trên doanh thu phân phối thép Việt Hàn của 3 công ty (%)	37.89	33.67	30.31	32.86	34.37	45.16	34.43	31.49	30.12	26.04	16.95	31.89	38.21	37.02	39.59

(Nguồn: Báo cáo tài chính công ty TNHH Đan Việt, công ty Sơn Trường, công ty Thanh Biên và tính toán của tác giả)

Biểu đồ 2.2: So sánh doanh thu của công ty Đan Việt, Sơn Trường và Thanh Biên giai đoạn 2011-2015



Qua bảng 2.4 và biểu đồ 2.2 ta thấy trong những năm đầu của giai đoạn 2011-2015, tổng doanh thu của công ty Sơn Trường luôn ở mức cao hơn hai công ty còn lại, tuy nhiên công ty Thanh Biên có sự gia tăng đột phá về doanh thu vào năm 2014, 2015 với mức doanh thu cao hơn rất nhiều so với Sơn Trường và Đan Việt. Trong 3 công ty, chỉ có công ty Đan Việt là thực hiện chuyên doanh phân phối thép Việt Hàn với tỷ trong hoạt động này chiếm xấp xỉ 90% doanh thu, còn Sơn Trường và Thanh Biên đều kinh doanh đa dạng với tỷ trọng doanh thu từ phân phối thép Việt Hàn chỉ chiếm từ 60-70% tổng doanh thu của các công ty này.

Nếu chỉ xét riêng hoạt động phân phối thép Việt Hàn giữa ba công ty, ta thấy mức độ cạnh tranh là rất lớn. Tỷ trọng phân phối thép Việt Hàn của Đan Việt trong tổng số doanh thu thép được phân phối bởi 3 công ty dao động trong khoảng 32-37%, trong khi công ty Thanh Biên ngày càng chiếm tỷ trọng gia tăng, và đạt xấp xỉ 40% vào năm 2015. Tỷ trọng này của công ty Sơn Trường cũng ở mức trên 30% vào trước năm 2015, suy giảm xuống chỉ

còn 26% vào năm 2015. Mức độ cạnh tranh cao này đòi hỏi công ty Đan Việt phải tiếp tục có những chiến lược phù hợp trong những năm tới để không bị lấn át bởi các công ty khác đặc biệt là công ty Thanh Biên.

2.2.3. Nhà cung ứng

Là nhà phân phối cấp 1 của thép Việt – Hàn chính vì vậy giá bán cũng như chất lượng của thép Đan Việt phụ thuộc vào nhà sản xuất. Với sự biến động liên tục của thị trường thép chính vì vậy giá thép cũng biến động liên tục, biết được điều đó lãnh đạo và nhân viên Đan Việt luôn tạo mối quan hệ tốt với nhà sản xuất với tác phong chuyên nghiệp nhanh chóng, đồng thời gần gũi và tạo cảm giác thoải mái khi cùng làm việc. Chính vì vậy sự thay đổi về giá, hay sản lượng thép của nhà sản xuất luôn được biết rất sớm cũng như sự ưu ái trong quá trình đặt hàng và nhận hàng được dễ dàng và thuận lợi hơn. Đồng thời nhà sản xuất cũng tạo điều kiện cho Đan Việt được nợ tiền hàng với giá trị lớn và thời gian dài những chiết khấu vẫn rất cao.

Chính sách chiết khấu của thép Việt Hàn hiện đang áp dụng với công ty có khá nhiều ưu đãi. Chính sách chiết khấu đang áp dụng theo số lượng hàng bán ra như sau:

Bảng 2.5: Chính sách chiết khấu bán hàng năm tháng 12/2015 của công ty thép Việt Hàn

CHỦNG LOẠI	LƯỢNG TIÊU THỤ (Tấn)	CHIẾT KHẤU (VND/Kg)
D/B + W/R (Thép cây + thép cuộn)	-300	180
	301-600	200
	601-800	230
	> 801	250

Với chính sách chiết khấu trên, nếu công ty mua lượng hàng lớn >801 tấn thép/tháng, thì sẽ được hưởng chiết khấu thông thường chiếm khoảng 5%

giá bán của công ty. Hơn nữa công ty Việt Hàn cũng có chính sách ưu đãi bán trả chậm cho các khách hàng thân thiết, chính vì vậy công ty Đan Việt luôn cố gắng đạt được lượng bán cao để được hưởng các chính sách này.

2.2.4. Khách hàng của công ty

Là đại lý phân phối thép, khách hàng của công ty bao gồm các đại lý phân phối thép cấp 2 cũng như các doanh nghiệp sử dụng thép làm nguyên liệu đầu vào cho quá trình sản xuất của họ. Các khách hàng của công ty được phân chia thành 2 nhóm như sau:

+ Nhóm I khách hàng trực tiếp: Các công trình xây dựng trên địa bàn thành phố Hải Phòng và miền Bắc.

+ Nhóm II khách hàng gián tiếp: Các đại lý cấp 2 về phân phối sắt thép.

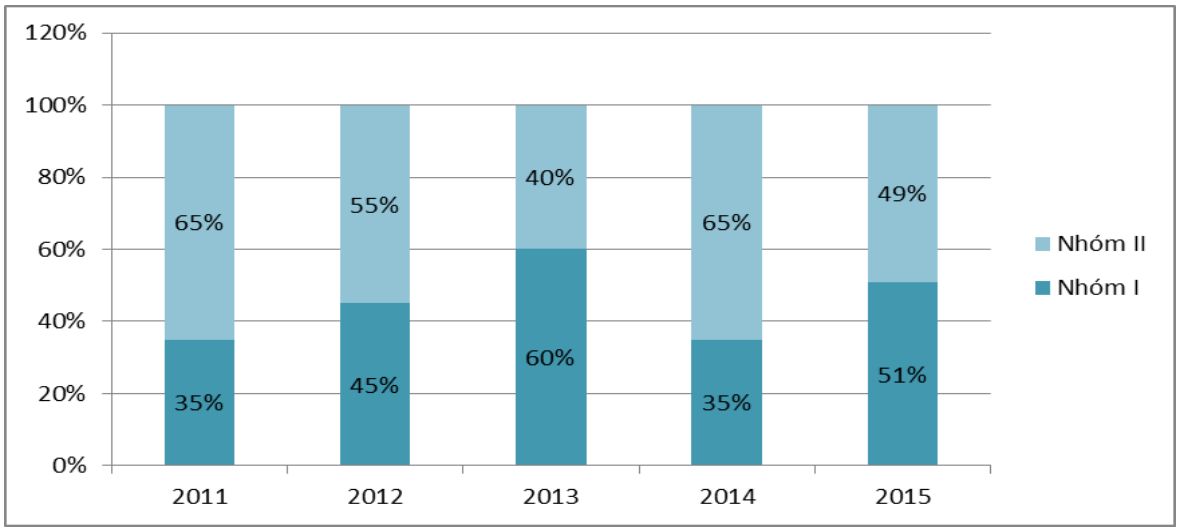
Là một công ty với lĩnh vực chuyên doanh là nhà phân phối sắt thép với phương châm phục vụ của Đan Việt là "khách hàng là sự tồn tại của công ty". Chính vì vậy hai nhóm khách hàng này quyết đinh sự tăng trưởng cũng như tồn tại của công ty. Với sự cạnh tranh gay gắt của ngành thép cũng như sự biến động kinh tế thị trường điều này tác động đến giá trị của hai nhóm khách hàng này đối với công ty.

Bảng 2.6: Cơ cấu doanh thu của công ty Đan Việt theo nhóm khách hàng

Đơn vị: triệu đồng

	Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
	Giá trị	**Tỷ lệ**	**Giá trị**	**Tỷ lệ**	**Giá trị**	**Tỷ lệ**	**Giá trị**	**Tỷ lệ**	**Giá trị**	**Tỷ lệ**
Nhóm I	90978.65	**35%**	71603.35	**45%**	91061.95	**60%**	102615.8	**35%**	108588.9	**51%**
Nhóm II	168960.35	**65%**	132977.65	**55%**	169115.05	**40%**	190572.2	**65%**	201665.1	**49%**
Tổng	259,939	**100%**	204,581	**100%**	260,177	**100%**	293,188	**100%**	310,254	**100%**

(Bảng thống kê của phòng kế toán về giá trị, tỷ lệ doanh thu của các nhóm khách hàng năm 2011,2012, 2013, 2014, 2015)



Biểu đồ 2.3: Cơ cấu doanh thu của công ty Đan Việt theo nhóm khách hàng

Qua biểu đồ ta thấy tỷ trọng doanh thu theo hai nhóm khách hàng trong doanh thu của công ty là có sự thay đổi từng năm. Vào giai đoạn 2011-2013, doanh thu phân phối thép từ nhóm khách hàng các nhà phân phối cấp 2 chiếm tỷ trọng lớn hơn so với nhòm khách hàng trực tiếp. Sau năm 2013, xu hướng này đảo ngược, doanh thu bán hàng cho khách hàng trực tiếp đóng góp nhiều hơn vào tổng doanh thu của công ty. Điều này cũng một phần xuất phát từ việc ban lãnh đạo công ty đã tìm cách tiếp cận đến các công trình xây dựng trên địa bàn Hải Phòng và miền Bắc, tìm cách cung ứng thép cho các công trình này. Cơ cấu khách hàng của công ty có thể được phân tích cụ thể hơn như sau:

+) NHÓM I: khách hàng trực tiếp.

Đây là nhóm khách hàng mà công ty Đan Việt là nhà cung cấp thép chính cho các công trình xây dựng của: Công ty xây dựng Bạch Đằng, Công Ty Cổ Phần Xây Dựng S.V.A, công ty CP xây dựng số 3 Hải Phòng...

Một số công trình nổi bật mà công ty là nhà cung cấp thép chính như:

Công trình mỏ than Nam Mẫu (Quảng Ninh), Tòa nhà Vietcombank Hưng Yên, tòa nhà Vietcombank Lạch Tray Hải Phòng, nhà máy xi măng Chinfon, Nhà khách công an thành phố Hải Phòng…

Các công trình xây dựng đường giao thông trên địa bàn thành phố Hải Phòng… (Kiến Thụy, Vĩnh Bảo, Đồ Sơn, Hải An, An Dương, An Lão…)

Đây là nhóm khách hàng không thường xuyên và có tính chất thời vụ tuy nhiên cũng tạo doanh thu không hề nhỏ cho doanh nghiệp, đặc biệt năm 2013 nhóm khách hàng này chiếm tới 60% tổng doanh thu của công ty, năm 2015 chiếm 51% tổng doanh thu cả năm. Đây cũng chính là một hướng đi mới của công ty trong thời buổi sự cạnh tranh các đại lý đã gần như bình ổn và đang có hướng thu hẹp.

+) NHÓM II: ***khách hàng gián tiếp.***

Đây là nhóm các đại lý cấp 2 về phân phối sắt thép, với số lượng khách hàng nhóm này lên đến hàng trăm và ổn định giúp cho Đan Việt có doanh thu ổn định để duy trì được hoạt động kinh doanh. Danh sách các đại lý của công ty trải dài từ Hải Phòng và một số tỉnh miền bắc như Nam Định, Ninh Bình, Hải Dương, Hưng Yên...

Trong đó phải kể đến một số đại lý lớn như: công ty TNHH Minh Khôi, công ty CP Thành Lợi, công ty CP Hoàng Huy...Vì đây là nhóm khách mang lại doanh thu ổn định cho công ty chính vì vậy với công ty luôn dành những chính sách ưu đãi cho khách hàng.

Hơn thế nữa khi khách hàng đến với Đan Việt luôn được phục vụ một cách chuyên nghiệp, sản phẩm chất lượng, giá cả hợp lý và thủ tục nhanh chóng, nhân viên thị trường luôn tạo cho khách hàng cảm giác thoải mái và

gần gũi khi làm việc với Đan Việt. Chính vì vậy khách hàng đến với Đan Việt luôn tin tưởng và làm ăn lâu dài với công ty.

2.2.5. Mặt hàng thép và sản phẩm phân phối chính của công ty

Các sản phẩm thép có thể được phân làm 2 nhóm chính:

-Thép cán dẹt (thép tấm thường là cán nóng, thép lá thường là cán nguội): được sử dụng trong sản xuất hàng tiêu dùng và công nghiệp, chủ yếu được nhập khẩu từ nước ngoài. Nhu cầu thép tấm chiếm khoảng 40% thị trường thép.

- Thép cán dài (thép xây dựng, các loại thép hình chữ *I, H, U, I*...) được dùng trong ngành xây dựng hiện chiếm tới gần 60% tổng nhu cầu thép, trong đó 87% nhu cầu được đáp ứng bởi các nhà sản xuất trong nước, còn lại là nhập khẩu.

Công ty TNHH Đan Việt là nhà phân phối cấp I cho Công ty thép VSC-POSCO (VPS) hay còn gọi là Thép Việt –Hàn, có trụ sở chính tại thành phố cảng Hải Phòng, là liên doanh giữa Tổng Công ty thép Việt Nam (VSC) với Tập đoàn POSCO của Hàn Quốc, một trong những nhà sản xuất thép hàng đầu thế giới. Sản phẩm thép do công ty thép Việt Hàn sản xuất là các sản phẩm thép xây dựng, chủng loại rất đa dạng, tuy nhiên công ty Đan Việt chỉ thường chuyên cung cấp các sản phẩm thỏa mãn các tiêu chí sau:

- Sản phẩm trên thị trường có nhu cầu cao.
- Sản phẩm là điểm mạnh của doanh nghiệp.
- Sản phẩm được hưởng chiết khấu cao từ nhà sản xuất.
- Loại bỏ những sản phẩm có doanh thu thấp.

Chính vì vậy trong danh sách hàng trăm loại sản phẩm của công ty thép Việt Hàn, Đan Việt hiện đã và đang lựa chọn cho mình gần 20 loại sản phẩm có nhu cầu cao tại thị trường và những dòng sản phẩm là thế mạnh trong phân phối của Đan Việt như đã trình bày trong bảng 2.2 ở trên.

2.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY ĐAN VIỆT

Như trên đã phân tích, trong chiến lược phát triển giai đoạn 2015-2020, công ty TNHH Đan Việt vẫn xác định hướng đi chính của công ty là trở thành đại lý phân phối cấp I thép Việt Hàn. Hiện công ty xác định cho mình 2 đối thủ cạnh tranh chính là công ty TNHH Sơn Trường và công ty TNHH Thanh Biên, vì vậy việc phân tích năng lực cạnh tranh của công ty thể hiện qua các nguồn lực sẽ được thực hiện trong mối tương quan so sánh với hai công ty trên.

2.3.1. Nguồn lực tài chính của công ty Đan Việt

Trước khi so sánh tiềm lực tài chính của công ty Đan Việt với đối thủ cạnh tranh, chúng tôi sẽ phân tích biến động về tài chính của công ty trong giai đoạn 2011- 2015, được thể hiện ở bảng sau

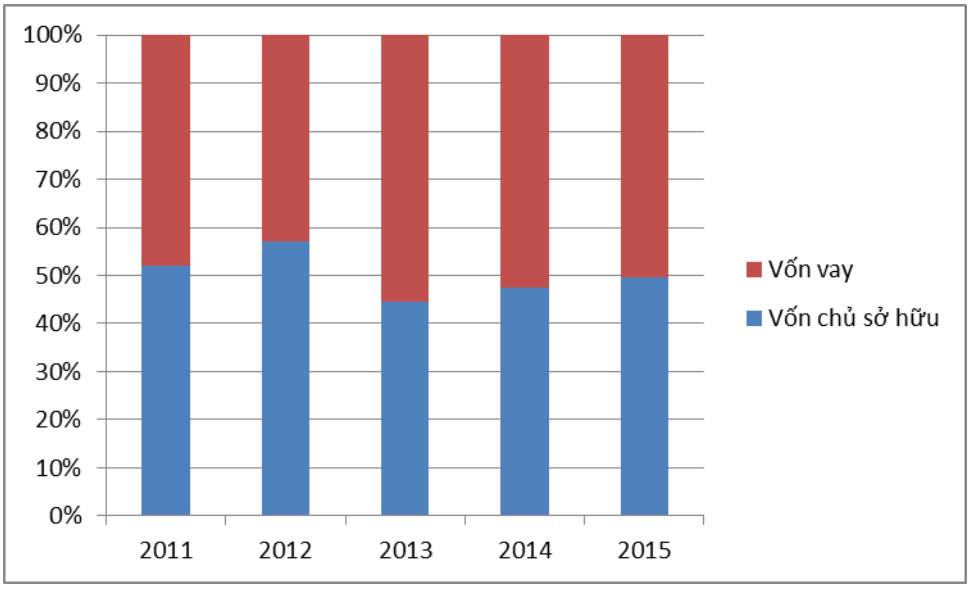
Bảng 2.7: Nguồn vốn sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2011-2015

Đơn vị: triệu đồng

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Chênh lệch (±)				So sánh (%)			
							2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014
1	Vốn chủ sở hữu	10,332	17,203	17,308	22,437	23,591	6,871	105	5,129	1,154	166.50	100.61	129.63	105.14
2	Vốn vay	9,570	13,006	21,630	24,716	24,101	3,436	8,624	3,086	(615)	135.91	166.30	114.27	97.51
3	Tổng vốn	19,902	30,209	38,938	47,153	47,692	10,307	8,729	8,215	539	151.79	128.90	121.10	101.14
4	Hệ số nợ	0.48	0.43	0.56	0.52	0.51	(0.05)	0.12	(0.03)	(0.02)	89.54	129.02	94.36	96.41

Nguồn: Báo cáo Tài chính công ty các năm 2011-2015

Biểu đồ 2.4: Cơ cấu nguồn vốn của công ty Đan Việt giai đoạn 2011-2015



Nguồn vốn và cơ cấu nguồn vốn có ý nghĩa rất quan trọng đối với năng lực cạnh tranh của một công ty. Qua bảng 2.7 ta thấy nguồn vốn của công ty không ngừng tăng mạnh trong giai đoạn 2011-2015. Năm 2011, tổng vốn của công ty là 19,902 triệu đồng, đã gia tăng liên tiếp và nhanh chóng đạt 47,692 triệu đồng năm 2015, tức là tăng gấp hơn 2 lần. Điều đáng mừng là cùng với sự gia tăng của tổng vốn, vốn chủ sở hữu cũng liên tục có sự gia tăng đáng kể từ con số 10,332 năm 2011 lên đến 23,591 triệu đồng năm 2015. Sự gia tăng nguồn vốn này một phần là do lợi nhuận tích lũy qua các năm, nhưng còn do công ty tiếp tục thu hút được lượng vốn góp thêm của các chủ sở hữu. Điều này cũng một phần thể hiện sự tin tưởng của các chủ góp vốn vào sự lãnh đạo chèo lái hoạt động kinh doanh của Ban lãnh đạo công ty. Về tỷ số nợ của công ty có xu hướng gia tăng nhẹ, nhưng vẫn quay xung quanh con số 0,5, vốn là một mức an toàn về tài chính.

Nguồn lực tài chính của công ty Đan Việt so với đối thủ cạnh tranh được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.8: Cơ cấu vốn của công ty Đan Việt và đối thủ cạnh tranh

Đơn vị: tỷ đồng

Công ty	**Công ty Đan Việt**					**Công ty Sơn Trường**					**Công ty Thanh Biên**				
Năm	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Vốn chủ sở hữu	10.4	17.2	17.3	22.4	23.5	20.90	29.61	33.10	31.83	29.13	17.31	25.05	28.86	36.99	40.51
Vốn vay	9.5	13	21.6	24.7	24.1	13.93	26.26	38.86	51.93	56.55	11.54	18.14	25.60	30.27	37.74
Tổng vốn	19.9	30.2	38.9	47.4	47.6	**34.83**	**55.87**	**71.97**	**83.76**	**85.68**	28.86	43.19	54.46	67.26	78.25
Hệ số nợ	**0.48**	**0.43**	**0.56**	**0.52**	**0.51**	0.40	0.47	0.54	**0.62**	**0.66**	**0.40**	**0.42**	**0.47**	**0.45**	**0.48**

(Nguồn: Báo cáo tài chính công ty TNHH Đan Việt, công ty Sơn Trường, công ty Thanh Biên)

Qua bảng 2.9 ta thấy, xét về năng lực tài chính, công ty Sơn Trường có qui mô tổng vốn gia tăng nhanh nhất và lớn nhất trong 3 công ty. Tuy nhiên, khả năng thank khoản của công ty lại kém nhất do hệ số nợ của công ty đang gia tăng rất nhanh. Năm 2015, tổng nợ của công ty Sơn Trường đã gia tăng lên chiếm tới 66% tổng tài sản của công ty. Có thể nói phần gia tăng vốn hoạt động sản xuất kinh doanh của Sơn Trường chủ yếu là vốn vay, với cơ cấu nguồn vốn như vậy thì nguồn lực tài chính của công ty không bền vững do phụ thuộc rất nhiều vào nguồn vốn bên ngoài. Hơn nữa, tỷ trọng vốn vay quá lớn còn gây ra các áp lực về vấn đề lãi vay sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của công ty.

Xét dưới góc độ này, tình hình tài chính của công ty Thanh Biên là khả quan nhất khi tổng nguồn vốn sản xuất kinh doanh liên tục gia tăng, nhưng chỉ số nợ của công ty luôn giữ dưới mức 0.5.

Như đã phân tích ở trên, cơ cấu nguồn vốn của công ty Đan Việt cũng đang ở trong giới hạn an toàn khi chỉ số nợ vẫn quay quanh con số 0.5. Tuy nhiên, chỉ số này khó có khả năng giảm khi nhìn vào xu thế biến động từ năm 2013 đến nay. Đây cũng là một vấn đề mà công ty cần cân nhắc khi muốn tiếp tục huy động gia tăng vốn để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

Các số liệu trên mới phản ánh được cơ cấu vốn của các công ty, để biết được các công ty có sử dụng hiệu quả nguồn tài chính của mình hay không, chúng ta cần phân tích các chỉ tiêu sinh lời của doanh nghiệp sau đây:

Bảng 2.9: Các chỉ tiêu sinh lời của công ty Đan Việt và đối thủ cạnh tranh

Đơn vị: triệu đồng

Công ty	**Công ty Đan Việt**					**Công ty Sơn Trường**					**Công ty Thanh Biên**				
Năm	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Doanh thu	259,939	204,581	260,177	293,188	310,254	428,899	319,146	442,301	366,485	341,279	298,930	317,101	476,124	571,717	595,688
Lợi nhuận trước thuế	628	357	617	986	997	815	574	885	953	819	748	1,055	1,510	1,790	2,131
Vốn chủ sở hữu	10400	17200	17300	22400	23500	20895	29611	33104	31829	32038	17313	25048	28864	36993	40510
Tổng vốn	19900	30200	38900	47400	47600	**34825**	**55870**	**71965**	**83760**	**94230**	28855	43186	54460	67260	78250
ROS	0.24	0.17	0.24	0.34	0.32	0.19	0.18	0.2	0.26	0.24	**0.25**	**0.33**	**0.32**	**0.31**	**0.36**
ROA	3.16	1.18	1.59	2.08	2.09	2.34	1.03	1.23	1.14	0.87	2.59	2.44	2.77	2.66	2.72
ROE	**6.04**	**2.08**	**3.57**	**4.40**	4.24	3.90	1.94	2.67	2.99	2.56	**4.32**	**4.21**	**5.23**	**4.84**	**5.26**

(Nguồn: Báo cáo tài chính công ty TNHH Đan Việt, công ty Sơn Trường, công ty Thanh Biên và tính toán của tác giả)

Bảng 2.10 cho thấy hiệu quả sử dụng vốn của công ty Đan Việt cao hơn công ty Sơn Trường nhưng vẫn thấp hơn công ty Thanh Biên. Trong 3 doanh nghiệp các chỉ tiêu sinh lời của công ty Sơn Trường thấp nhất, chỉ tiêu sực sinh lời tổng tài sản và sức sinh lời vốn chủ đều thấp và có xu hướng giảm. Doanh thu 2 năm gần đây của Sơn trường cũng có sự sụt giảm, điều này cho thấy cả quy mô và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Sơn Trường trong những năm qua đang đi xuống.

Như trên đã phân tích, trong giai đoạn 2011-2015, cả doanh thu và lợi nhuận của công ty đều có xu hướng gia tăng trừ năm 2012. Về các chỉ tiêu sinh lời cũng vậy, năm 2012, cả 3 chỉ tiêu ROA, ROS và ROE của công ty đều sụt giảm nghiêm trọng. Nhưng các chỉ tiêu này đều có sự phục hồi ngay năm 2013, gia tăng mạnh vào năm 2014, nhưng lại bắt đầu sụt giảm nhẹ vào năm 2015. Vì hoạt động chính của công ty là phân phối thép nên chỉ tiêu ROS không cao, chỉ đạt mức 0.25-0.3 %, đây là mức ROS bình quân của các công ty phân phối thép. Tuy nhiên chỉ tiêu này có xu hướng gia tăng cho thấy công ty đã đúng khi lựa chọn hướng chuyên doanh trong việc phân phối thép Việt Hàn.

Công ty Thanh Biên có các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng vốn cao nhất và rất ổn định. Chỉ tiêu ROS của công ty đạt cao nhất là 0.36 cũng cho thấy việc Thanh Biên đa dạng hóa các nguồn tạo nên doanh thu của mình mang lại hiệu quả tốt vì nếu chỉ hoạt động phân phối thép thì chỉ tiêu ROS bình quân trên thị trường chỉ đạt mức 0.25-0.3 %. Các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng vốn chủ sở hữu của công ty qua các năm đều cao cũng là một nguyên nhân làm cho công ty thuân lợi hơn trong việc thu hút thêm vốn chủ sở hữu làm tăng năng lực tài chính của công ty.

Tóm lại, xét về năng lực tài chính, công ty Đan Việt có quy mô vốn thấp nhất ba công ty nhưng có hiệu quả sử dụng vốn cao hơn công ty Sơn Trường và thấp hơn công ty Thanh Biên.

2.3.2. Nguồn nhân lực công ty TNHH Đan Việt

Trong giai đoạn 2011-2015, cơ cấu nhân lực của công ty Đan Việt và các đối thủ cạnh tranh đều có những biến động đáng kể, được thể hiện ở bảng 2.10

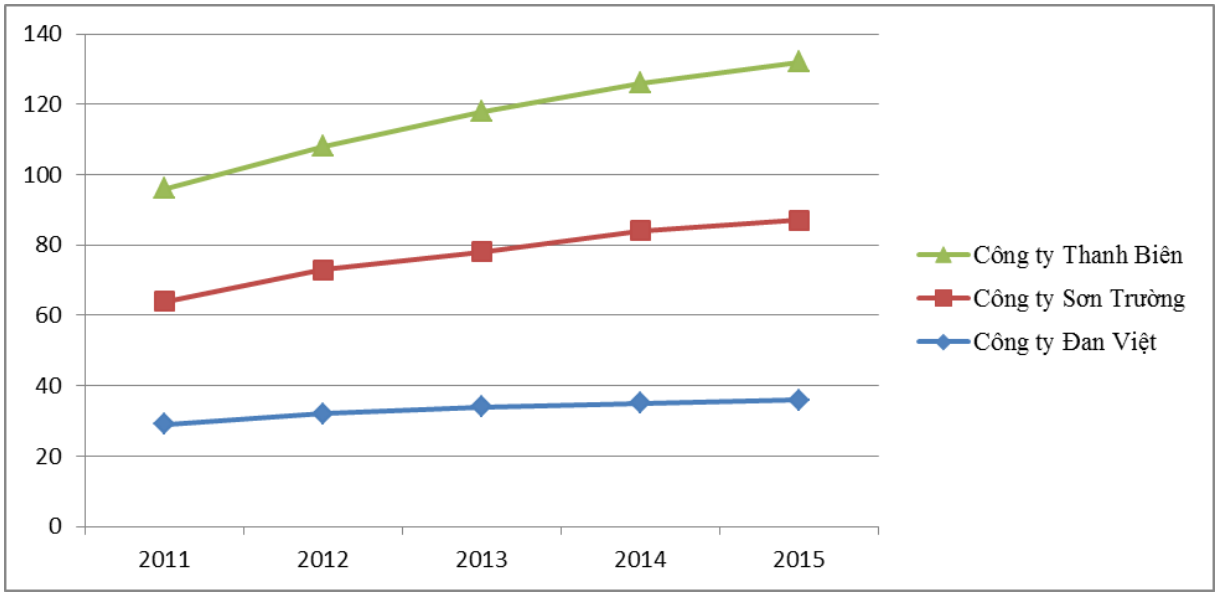
Bảng 2.10: Cơ cấu lao động của công ty Đan Việt và đối thủ cạnh tranh

Đơn vị: người

	Công ty Đan Việt					Công ty Sơn Trường					Công ty Thanh Biên				
	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Tổng số lao động Trong đó:	29	32	34	35	36	**35**	**41**	**44**	**49**	**51**	32	35	40	42	45
1.Theo tính chất lao động															
-Lao động trực tiếp	23	26	27	28	29	25	29	31	34	36	24	26	30	32	34
-Lao động gián tiếp	6	6	7	7	7	10	12	13	15	15	8	9	10	11	11
2.Theo giới tính															
-Lao động nam	26	29	31	32	32	28	33	35	39	41	27	30	34	36	38
-Lao động nữ	3	3	3	4	4	7	8	9	10	10	5	5	6	6	7
3.Theo trình độ															
-Lao động gián tiếp															
Đại học	4	4	5	5	6	7	9	9	10	11	6	7	7	7	8
Cao đẳng-Trung cấp	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	1	1	1	1	1
PTTH						1	1	1	1	2	1	1	2	2	2
-Lao động trực tiếp															
-Đã qua đào tạo	**19 (80%)**	21	22	22	23	**20 (60%)**	17	18	21	21	17 (70%)	18	21	22	24
-Chưa qua đào tạo	4	5	5	6	6	5	11	12	14	14	7	8	9	9	10

(Nguồn: Báo cáo nhân sự công ty TNHH Đan Việt, công ty Sơn Trường, công ty Thanh Biên)

Biểu đồ 2.5: Biến động về tổng số lao động của công ty Đan Việt, Sơn Trường và Thanh Biên giai đoạn 2011-2015



Nhìn vào bảng 2.10 và biểu đồ 2.5 ta thấy về số lượng nguồn nhân lực thì cả 3 công ty trên đều có quy mô nhân lực gia tăng trong giai đoạn 2011-2015. Công ty Sơn Trường có tổng số lao động cao nhất trong 3 công ty. Quy mô lao động của công ty Đan Việt là nhỏ nhất trong 3 công ty. Về cơ cấu lao động, khoảng 80% lao động của công ty Đan Việt là lao động trực tiếp, còn tỷ lệ này tương ứng ở công ty Sơn Trường và công ty Thanh Biên lần lượt là 70% và 75%. Nguyên nhân là công ty Đan Việt thực hiện chiến lược chuyên doanh vào phân phối thép, bộ máy quản lý và các phòng ban chức năng được tổ chức gọn nhẹ, linh hoạt đảm bảo tiết kiệm chi phí quản lý cho công ty. Còn công ty Sơn Trường và Thanh Biên cung cấp dịch vụ đa ngành hơn vì vậy bộ máy quản lý và các bộ phận gián tiếp có tỷ trọng lớn hơn so với công ty Đan Việt.

Tuy nhiên, về chất lượng nhân lực, có thể nói chất lượng nhân lực của công ty Đan Việt vượt trội hơn hai công ty kia cả về khối lao động trực tiếp và khối lao động gián tiếp. Về khối lao động gián tiếp, 100% nhân viên trong công ty Đan Việt có trình độ đại học hoặc cao đẳng, trung cấp. Hơn nữa, hầu

hết các nhân viên của công ty Đan Việt làm việc gắn bó nhiều năm với công ty, biến động là rất ít. Trong khi đó ở hai công ty còn lại, khối lao động gián tiếp vẫn còn tồn tại tình trạng nhân viên chỉ có trình độ phổ thông trung học. Theo như khảo sát của chúng tôi, những nhân viên này đều là trường hợp con cháu quen biết vì vậy vẫn được bố trí làm việc tại công ty mặc dù chưa đủ yêu cầu về năng lực làm việc. Về đội ngũ lao động trực tiếp, 80% lao động trực tiếp của công ty Đan Việt đã qua các lớp đào tạo phù hợp với việc làm của họ, trong khi tỷ lệ tương ứng ở công ty Sơn Trường và công ty Thanh Biên chỉ là 60% và 70%. Một phần nguyên nhân do thực trạng lĩnh vực kinh doanh của hai công ty này đa dạng hơn so với Việt, nhưng cũng có nguyên nhân xuất phát từ chính sách đào tạo nhân viên của các công ty. Ở Đan Việt, hàng năm công ty luôn có kế hoạch đào tạo chú trọng vào đào tạo nghề các công nhân trực tiếp, do vậy tỷ trọng nhân viên đã qua đào tạo ở công ty được giữ vững ở mức cao.

Có thể nói, đây là một ưu thế rất lớn trong quá trình cạnh tranh của Đan Việt. Dịch vụ phân phối thép đòi hỏi nhân viên phải làm việc chuyên nghiệp, nhân viên có kinh nghiệm lâu năm trong ngành cũng là một lợi thế. Bởi các chủng loại thép rất đa dạng, giá bán thay đổi liên tục, đối tượng khách hàng nhiều, yêu cầu nhân viên phản ứng nhanh nhạy trong các tình huống. Ngoài ra, việc phân phối thép đi kèm với các dịch vụ vận tải, mà các hình thức vận tải được lựa chọn lại phụ thuộc vào số lượng thép và vị trí địa lý của các khách hàng, vì vậy cần phải sắp xếp sao cho phù hợp nhằm tiết kiệm tối đa các chi phí. Đôi khi trong thực tế, việc bố trí sắp xếp các chuyến chở hàng có hợp lý hay không phụ thuộc rất lớn vào năng lực của nhân viên. Đến với công ty Đan Việt hiện nay, hầu hết các khách hàng đều hài lòng với phong cách làm việc chuyên nghiệp, hiệu quả của nhân viên công ty. Có thể nói, đội ngũ nhân lực có tính chuyên nghiệp giúp quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh

của công ty đạt hiệu quả cao hơn, là tiền đề để công ty có thể áp dụng các biện pháp tiết kiệm chi phí, giảm giá bán và nâng cao sức cạnh tranh.

2.3.3. Hoạt động nghiên cứu thị trường, marketing của công ty

Trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt hiện nay, việc đầu tư và thực hiện hoạt động nghiên cứu thị trường và marketing trở thành một yêu cầu mang tính sống còn của các doanh nghiệp. Nhận thức rõ điều đó, Công ty Đan Việt luôn chú trọng hoạt động xúc tiến bán hàng vì vậy hàng năm Đan Việt luôn đầu tư cho hoạt động xây dựng và quảng bá hình ảnh của công ty là một nhà phân phối chuyên nghiệp, hoạt động thành công, đồng thời luôn quan tâm các hoạt động xã hội như:

Trong cuộc thi "***Quyền Năng Phái Đẹp***": Suốt hai tháng diễn ra chương trình Women Leaders – Quyền Năng Phái Đẹp, chủ tịch hội đồng quản trị công ty bà Bùi Thị Thanh Nhàn xuất sắc vượt qua 20 ứng viên tài năng khác để đoạt danh hiệu Nữ hoàng Women Leaders - Quyền Năng Phái Đẹp 2015.

Trong cuộc thi này với việc dành được danh hiệu quyền năng phái đẹp với phần thưởng 850.000.000đ , điều quan trọng hơn, đó là đã giúp cho công ty được viết với nội dung rất tốt trên rất nhiều các trang nhật báo như: báo phụ nữ, báo doanh nhân, ... cũng như các trang báo điện tử như: Dantri.com, 24h.com, thuonghieuviet.org.vn... Điều này giúp cho khách hàng của công ty thêm tin tưởng vào công ty nhiều hơn, các khách hàng tiềm năng biết được đến công ty nhiều hơn, thông tin về công ty được nhiều người biết đến và nhìn về công ty với một hình ảnh đẹp, một doanh nghiệp thành công.

Ngoài ra, Ban lãnh đạo công ty cũng tích cực tham gia vào các tổ chức nổi tiếng như WLIN - là mạng lưới dành cho các nữ lãnh đạo doanh nghiệp và các tổ chức xã hội có mong muốn tìm kiếm cơ hội hợp tác, phát triển kinh doanh và mở rộng quan hệ trong nước cũng như quốc tế; tham gia vào tổ chức

BNI Việt nam – là tổ chức kết nối thương mại Việt Nam có nhiều doanh nghiệp danh tiếng là thành viên. Việc tham gia vào các tổ chức này giúp công ty nắm bắt được các thông tin quan trọng trên thị trường, tìm kiếm cơ hội và xây dựng hình ảnh của Đan Việt. Về hoạt động này, có thể nói công ty Đan Việt đã thực hiện tốt hơn cả về quy mô và tính chuyên nghiệp so với đối thủ cạnh tranh

Bảng 2.11: Hoạt động xúc tiến thương mại, marketing và nghiên cứu thị trường của công ty Đan Việt và đối thủ cạnh tranh năm 2015

Nội dung	Công ty Đan Việt	Công ty Sơn Trường	Công ty Thanh Biên
Quảng cáo: đưa thông tin, hình ảnh công ty lên các trang facebook và website của công ty	x	x	x
Gửi thư chúc mừng năm mới, ngày quốc khánh, gửi danh thiếp vào dịp lễ đến các khách hàng truyền thống	x	x	x
Hoạt động đơn vị gắn liền với công tác xã hội: Các hoạt động từ thiện, ủng hộ, đóng góp cho các tổ chức tại địa phương hàng năm:			
-Lễ hội truyền thống của thành phố Hải Phòng: Lễ hội đền Nghè	x	x	x
- Hội cựu chiến binh của thành phố.	x		
- Chương trình Trăng rằm cho em của thành phố Hải Phòng	x		x
Tham gia vào các tổ chức kết nối doanh nghiệp	x		
Các hoạt động quảng bá khác	x	x	x
Hoạt động nghiên cứu thị trường	x	x	x
- Nghiên cứu về nhu cầu sản phẩm thép nói chung	x	x	x
- Nghiên cứu nhu cầu về sản phẩm thép Việt Hàn	x		
- Nghiên cứu nhu cầu về sản phẩm thép khác			
- Nghiên cứu các nhà cung ứng thép		x	x

- Nghiên cứu về các đối thủ cạnh tranh	x		x
- Các hoạt động nghiên cứu thị trường khác	x		x
Hoạt động marketing			
- Chính sách chiết khấu	x	x	x
- Chính sách trả chậm	x		x
- Các dịch vụ vận tải đi kèm	x	x	x

Bảng trên cho thấy công ty Đan Việt đã thực hiện rất tốt hoạt động quảng bá xây dựng hình ảnh của doanh nghiệp, nhằm đưa thương hiệu Đan Việt dần trở thành một nhà phân phối thép Việt Hàn có uy tín, với sản phẩm có chất lượng tốt và mức giá cạnh tranh.

Tuy nhiên về hoạt động nghiên cứu thị trường, công ty còn bỏ trống nhiều lĩnh vực liên quan đến nhu cầu về các sản phẩm thép khác cũng như nghiên cứu các chính sách và sự phát triển của các nhà cung ứng thép khác. Chiến lược chuyên doanh thép Việt Hàn của công ty có thể là một hướng đi đúng của công ty trong 5 năm tới, nhưng việc phụ thuộc vào một nhãn hiệu hàng hóa duy nhất cũng có thể hàm chứa những rủi ro nếu sản phẩm thép Việt Hàn xảy ra những bất trắc nào đó liên quan đến niềm tin của người tiêu dùng như trường hợp của thép Formusa năm 2016, thì công ty sẽ rất bị động. Do vậy, về lâu dài, công ty vẫn cần phải có chiến lược mở rộng phạm vi phân phối sản phẩm thép của các nhà cung ứng khác, mà khởi nguồn vẫn phải bắt nguồn từ hoạt động nghiên cứu thị trường về các sản phẩm thép và nhà cung ứng khác như thép Việt Hàn, thép Hòa Phát…

Về các hoạt động marketing cụ thể, cả 3 công ty đều có chính sách chiết khấu để thu hút khách hàng. Công ty Thanh Biên và Đan Việt áp dụng chính sách trả chậm đối với các khách hàng truyền thống còn công ty Sơn Trường không có chính sách này. Việc phân phối thép luôn đi cùng với các dịch vụ vận tải nên cả 3 công ty đều có dịch vụ vận tải hỗ trợ, nhưng về dịch vụ này,

công ty Đan Việt thường bố trí sắp xếp khá hiệu quả các chuyến hàng theo vị trí địa lý và số lượng hàng mua của các khách hàng cũng như thời gian cần phải có hàng. Khách hàng của công ty Đan Việt thường đánh giá cao mức độ thuận tiện và mức độ đáp ứng nhanh chóng yêu cầu chuyển hàng được thực hiện bởi Đan Việt.

2.3.4. Giá cả và sản phẩm của công ty

Bảng 2.12: So sánh giá của công ty Đan Việt và đối thủ cạnh tranh

Đơn vị tính: đồng/kg

STT	Chủng loại	Tên hàng	Giá Đan Việt	Giá Sơn Trường	Giá Thanh Biên
1	Sản phẩm chính	**Thép cuộn P6**	**11.723,95**	**11.759,45**	**11.769,68**
2		**Thép cuộn P8**	**11.746,11**	**11.750,89**	**11.798,48**
3		**Thép 8 vằn**	**10.804,04**	**10.854,85**	**10.832,12**
4		Thép cây D10	12.018,63	12.348,54	12.124,11
5		Thép cây D10-18	11.567,86	11.555,12	11.515,79
6		Thép cây D10-22	11.430,00	11.464,25	11.400,12
7		Thép cây D20	12.177,40	12.188,47	12.158,61
8		Thép cây D14-D20	11.839,59	11.819,23	11.805,14
9	Sản phẩm phụ	Thép cây D12	11.699,19	11.568,44	11.568,12
10		Thép cây D14	11.990,35	11.899,23	11.879,45
11		Thép cây D16	12.140,97	12.109,98	12.098,64
12		Thép cây D18	12.117,86	12.110,02	12.105,15
13		Thép cây D25	12.207,70	11.989,62	12.150,41
14		Thép cây D28	12.967,12	12.768,45	12.979,87
15		Thép cây D32	12.462,06	12.314,88	12.469,56

(Nguồn: Phòng kế toán công ty TNHH Đan Việt, công ty Sơn Trường, công ty Thanh Biên)

Qua bảng so sánh giá giữa công ty TNHH thương mại Đan Việt với công ty TNHH Sơn Trường và Công ty TNHH Thanh Biên cho thấy bảng giá sản phẩm cùng loại giữa các công ty không có sự chênh lệch lớn lý do là các công ty đều là nhà phân phối cấp 1 của thép Việt – Hàn và tại thời điểm cạnh tranh gay gắt và khó khăn của ngành thép nói chung các công ty luôn cố gắng chăm sóc, duy trì và khai thác tối nguồn khách hàng hiện có. Đặc biệt mỗi công ty có những dòng sản phẩm chính phụ khác nhau qua đó có sự khác nhau về giá giữa các loại sản phẩm. Với Đan Việt các dòng sản phẩm chính là thép cuộn P6, thép cuộn P8, thép 8 vằn thép cây D10 có giá thấp hơn các hai đối thủ cạnh tranh.

Công ty Sơn Trường với các dòng sản phẩm chính là các dòng thép cây đường kính lớn vì vậy các sản phẩm thép cây đường kính lớn của Sơn Trường thấp hơn công ty TNHH thương mại Đan Việt và công ty Thanh Biên. Đối với công ty Thanh Biên thì sản phẩm chính là các dòng thép cây có đường kính trung như D10, D12, D14 thường có giá thấp hơn giá công ty và công ty Sơn Trường.

Việc so sánh giá với các công ty đối thủ cạnh tranh giúp công ty TNHH thương mại Đan Việt qua đó biết được mình, biết được đối thủ cạnh tranh, thông qua đó giúp công ty có những điều chỉnh về giá sao đặc biệt là các dòng sản phẩm chính, chiếm tỷ trọng cao trong tổng doanh thu của công ty nhằm không để đối thủ cạnh tranh sử dụng yếu tố giá để chiếm lĩnh thị trường của công ty.

2.4. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY ĐAN VIỆT

Qua việc phân tích ở trên về công ty Đan Việt và hai đối thủ cạnh tranh, chúng ta có thể đưa ra một cái nhìn ngắn gọn về năng lực cạnh tranh của công ty như sau:

Bảng 2.13 : Xếp hạng công ty Đan Việt và đối thủ cạnh tranh

STT	Chỉ tiêu	Công ty Đan Việt	Công ty Sơn Trường	Công ty Thanh Biên
1	Doanh thu	3	2	1
2	Doanh thu phân phối thép Việt Hàn	2	3	1
3	Nguồn nhân lực			
	Quy mô	3	1	2
	Chất lượng	1	2	3
4	Nguồn lực tài chính			
	Quy mô vốn	3	1	2
	Hệ số nợ	2	3	1
	Hiệu quả sử dụng vốn	2	3	1
5	Hoạt động quảng bá thương hiệu và hình ảnh doanh nghiệp	1	3	2
6	Hoạt động nghiên cứu thị trường	2	3	1

Bảng trên xếp hạng ba công ty theo các tiêu chí đã phân tích. Các tiêu chí được xếp hạng 1 là tính cạnh tranh cao nhất, 3 là ít tính cạnh tranh nhất.

Về tổng doanh thu Công ty Thanh Biên hiện có doanh thu cao nhất, công ty Đan Việt có doanh thu thấp nhất, nhưng nếu chỉ xét doanh thu phân phối thép Việt Hàn thì công ty Đan Việt lại có doanh thu cao hơn so với công ty SƠn Trường còn công ty Thanh Biên vẫn đạt doanh thu phân phối thép Việt Hàn cao nhất (xem bảng 2.4). Về nguồn nhân lực, công ty Sơn Trường có quy mô nhân lực cao nhất, nhưng công ty Đan Việt lại có chất lượng nguồn nhân lực cao nhất (xem bảng 2.10). Công ty Sơn Trường có quy mô vốn lớn nhất

nhưng công ty Thanh Biên lại sử dụng vốn hiệu quả nhất (bảng 2.9).Công ty Đan Việt đứng đầu về các hoạt động quảng bá thương hiệu, còn công ty Thanh Biên đứng đầu về hoạt động nghiên cứu thị trường trong khi công ty Sơn Trường xếp cuối cùng trong cả hai hoạt động này. Qua bảng tổng hợp này ta có thể thấy rằng trong mối quan hệ so sánh giữa ba công ty, công ty Đan Việt có năng lực cạnh tranh cao hơn so với công ty Sơn Trường và thấp hơn so với công ty Thanh Biên. Điểm mạnh nổi bật của công ty Đan Việt là chất lượng nguồn nhân lực và công tác quảng bá hình ảnh doanh nghiệp. Điểm yếu của Đan Việt thường là về quy mô, bao gồm quy mô tổng doanh thu, quy mô vốn, quy mô vốn và quy mô nhân lực. Công ty Thanh Biên mạnh nhất trong 3 công ty, điểm yếu duy nhất của Thanh Biên nằm ở vấn đề chất lượng nguồn nhân lực. Còn công ty Sơn Trường có thế mạnh về quy mô vốn và nhân lực nhưng hoạt động chưa thực sự hiệu quả.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẰM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN ĐAN VIỆT

3.1 PHƯƠNG HƯỚNG VÀ MỤC TIÊU NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY ĐAN VIỆT

Trong những năm tới công ty Đan Việt vẫn xác định phương hướng chuyên doanh phân phối thép Việt Hàn. Trong các địa bàn mà doanh thu của công ty đang tăng trưởng mạnh như Hải Phòng, Hải Dương, Thái Bình… công ty hướng tới mục tiêu xây dựng hình ảnh Đan Việt trở thành nhà phân phối cấp I thép Việt Hàn lớn nhất trên địa bàn Hải Phòng. Ngoài ra, công ty cũng có các kế hoạch chiến lược nhằm mở rộng thị trường ra các tỉnh lân cận như Hưng Yên, Vĩnh Phúc, Bắc Ninh…. Để đạt được những mục tiêu trên, công ty xác định điểm mấu chốt cho quá trình xây dựng và phát triển là định hướng khách hàng là nền tảng của mọi hành động. Công ty cam kết luôn mang tới cho khách hàng sản phẩm thép Việt Hàn với giá cạnh tranh và chất lượng tốt nhất, đáp ứng đa dạng các nhu cầu của khách hàng bằng các dịch vụ hỗ trợ đi kèm.

3.2. ĐÁNH GIÁ ĐIỂM MẠNH VÀ ĐIỂM YẾU, CÓ HỘI VÀ THÁCH THỨC CỦA CÔNG TY ĐAN VIỆT

3.2.1. Điểm mạnh, điểm yếu

Thông qua việc phân tích năng lực cạnh tranh hiện tại của công ty ta thấy công ty có những điểm mạnh, điểm yếu sau:

) Điểm mạnh

- Đội ngũ nhân lực của công ty Đan Việt được bố trí với một cơ cấu gọn nhẹ với chỉ khoảng 20% số nhân viên là thuộc khối lao động gián tiếp,

còn 80% là khối lao động trực tiếp. Do trình độ đội ngũ lao động gián tiếp là khá cao (100% tốt nghiệp cao đẳng, đại học hoặc trung cấp), nên các hoạt động chức năng của công ty đều được thực hiện chuyên nghiệp, nhanh chóng, không gây cản trở quá trình hoạt động kinh doanh. Đội ngũ lao động trực tiếp của công ty có 80% lao động đã qua đào tạo, hầu hết đều là những người làm việc lâu năm, gắn bó với công ty, am hiểu và chuyên nghiệp trong hoạt động phân phối thép và các dịch vụ vận tải đi kèm. Đặc biệt đội ngũ nhân viên bán hàng của công ty rất nhanh nhẹn, nắm bắt được các diễn biến phức tạp của giá thép theo các thời điểm trong năm. Đây là một thế mạnh quan trọng của công ty trong việc bố trí hoạt động kinh doanh sao cho tiết kiệm tối đa, tránh những nhầm lẫn và phiền hà cho khách hàng, giảm thiểu chi phí quản lý và chi phí bán hàng. Từ đó, có thể tạo điều kiện để công ty hoạch định các chính sách giá có tính cạnh tranh để thu hút khách hàng.

- Việc phân tích các chỉ tiêu sinh lời của công ty tại bảng 2.10 cho thấy hiệu quả sử dụng vốn của công ty đang gia tăng. Điều này cho thấy công ty đang sử dụng vốn và tài sản đầu tư vào hoạt động sản xuất kinh doanh một cách ngày càng có hiệu quả hơn. Đây là một tín hiệu đáng mừng và cũng là một điểm mạnh của công ty trong việc đề ra các biện pháp nhằm thu hút vốn đầu tư để mở rộng hoạt động của mình.

- Hoạt động quảng bá thương hiệu được thực hiện tốt: có thể nói, công ty TNHH Đan Việt đã có một chiến lược quảng bá thương hiệu khá bài bản, tiếp cận cộng đồng từ nhiều hoạt động. Đan Việt đang dần dần được biết đến là một nhà phân phối thép Việt Hàn với mức giá ưu đãi, các dịch vụ hỗ trợ linh hoạt không chỉ trong địa bàn Hải Phòng mà còn ở các tỉnh khác.

) Điểm yếu

-Vốn kinh doanh còn nhỏ về quy mô: số liệu ở Bảng 2.9 cho thấy, mặc dù tổng vốn kinh doanh của Đan Việt có xu hướng gia tăng liên tục trong giai

đoạn 2011-2015, xét về qui mô, tổng vốn hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty vẫn còn thấp. Đây là một hạn chế lớn trong năng lực cạnh tranh, đặc biệt trong lĩnh vực phân phối thép. Như đã phân tích ở trên, hoạt động phân phối thép được thực hiện theo hình thức mua đứt bán đoạn vì vậy thông thường các nhà phân phối phải trả tiền ngay thì mới có thép để dự trữ và bán. Giá thép trên thị trường lại biến động theo từng thời điểm nên nếu doanh nghiệp nào có nguồn lực tài chính mạnh sẽ mua lưu trữ được số lượng lớn phục vụ nhu cầu thép vào các thời điểm khác nhau trong năm. Ngoài ra, các nhà cung cấp thép thường có các chính sách chiết khấu theo các đơn hàng có số lượng lớn, vì vậy để có thể cung cấp thép với một mức giá cạnh tranh, công ty cần phải có một quy mô vốn lớn hơn để có thể mua thép với số lượng đủ lớn.

- Các hoạt động nghiên cứu thị trường chưa tốt: Công ty Đan Việt đã thực hiện chiến lược quảng bá thương hiệu tốt, nhưng các hoạt động nghiên cứu thị trường cụ thể còn bị bỏ ngỏ, đặc biệt là việc nghiên cứu nhu cầu về các sản phẩm và nhà cung ứng khác ngoài thép Việt Hàn. Cho dù công ty xác định chiến lược chuyên doanh phân phối sản phẩm thép Việt Hàn, việc nghiên cứu nhu cầu các sản phẩm thép khác vẫn là cần thiết bởi vì nhu cầu về các sản phẩm thép luon có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, đặc biệt liên quan đến vấn đề tính thời vụ trong năm và mức tăng giảm giá tương đối giữa các nhãn hiệu thép khác nhau

-Chiến lược chuyên doanh phân phối một sản phầm hàm chứa các rủi ro: như trên đã phân tích, chiến lược chuyên doanh thép Việt Hàn của công ty có thể là một hướng đi đúng của công ty trong 5 năm tới, nhưng việc phụ thuộc vào một nhãn hiệu hàng hóa duy nhất cũng có thể hàm chứa những rủi ro nếu sản phẩm thép Việt Hàn xảy ra những bất trắc nào đó liên quan đến niềm tin của người tiêu dùng như trường hợp của thép Formusa năm 2016, thì

công ty sẽ rất bị động. Do vậy, về lâu dài, công ty vẫn cần phải có chiến lược mở rộng phạm vi phân phối sản phẩm thép của các nhà cung ứng khác, mà khởi nguồn vẫn phải bắt nguồn từ hoạt động nghiên cứu thị trường về các sản phẩm thép và nhà cung ứng khác như thép Việt Hàn, thép Hòa Phát…

3.2.2. Cơ hội, thách thức

) Cơ hội

Môi trường kinh tế Việt nam đang ổn định, phục hồi và tăng trưởng. Theo báo cáo của thủ tướng Chính phủ tại kỳ họp thứ 10, quốc hội khóa XIII, bức tranh kinh tế củaViệt Nam hiện nay diễn biến khá tich cực, mở ra nhiều cơ hội phát triển bền vững trong những năm tới. Các chỉ báo về kinh tế vĩ mô như tăng trưởng, kiểm soát lạm phát, tỷ giá, thanh khoản của ngân hàng thương mại; xuất-nhập khẩu… tiếp tục được cải thiện so với các năm trước.

Môi trường pháp lý cũng có những đột phá chiến lược nhằm hoàn thiện thể chế kinh tế, với sự ra đời của Hiến pháp 2013, ban hành nhiều bộ luật và đạo luật nhằm cải cách thể chế có ý nghĩa quan trọng như Bộ luật Dân sự, Bộ luật Hình sự, Bộ luật Hàng hải, Luật Doanh nghiệp, Luật Đầu tư, Luật Kinh doanh bất động sản, Luật Phá sản, Luật Kế toán, Luật Thống kê…Những đổi mới hệ thống pháp luật trong lĩnh vực kinh tế đều hướng đến 2 mục tiêu: cải thiện môi trường đầu tư kinh doanh trong nước và hội nhập với khu vực và thế giới.

Chính phủ nước ta cũng thể hiện rõ nỗ lực cải cách hành chính công khi ban hành đã ban hành Nghị quyết số 19 vào năm 2014 và nâng cấp Nghị quyết này trong năm 2015, với mục tiêu giảm thời gian khai thuế, thủ tục hải quan và thông quan hàng hóa ở các cửa khẩu đạt trình độ các nước ASEAN - 6 và tiến tới ASEAN-4.

Trong tiến trình hội nhập kinh tế thế giới, nước ta đã ký kết hàng chục Hiệp định thương mại tự do (FTA) song phương và đa phương thế hệ mới,

chính thức thực hiện theo lộ trình những cam kết của khu vực Cộng đồng Kinh tế ASEAN (AEC) từ đầu năm 2016, đặc biệt là kết thúc đàm phán và ký kết Hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương (TPP) với kỳ vọng các nước thành viên sẽ hoàn tất thủ tục để đi vào hoạt động từ đầu năm 2018. Trong lĩnh vực kinh tế đối ngoại bao gồm quan hệ ngoại thương, tín dụng và đầu tư tiếp tục phát triển tích cực, vị thế kinh tế của nước ta ngày càng được nâng cao trên thị trường khu vực và thế giới.

Với những biến chuyển trong môi trường kinh tế tích cực như trên, sẽ tạo một môi trường thuận lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp phát triển.

- Nhu cầu về sản phẩm thép có xu hướng phục hồi và gia tăng: Theo Đức Dũng (2016), hiện nay, nhu cầu xây dựng trong nước tốt, cùng với những tín hiệu tích cực của nền kinh tế vĩ mô, thị trường bất động sản Việt Nam hồi phục nên lượng thép xây dựng vẫn được tiêu thụ với mức sản lượng khá cao. Trong thời gian tới, khi thị trường bất động sản tiếp tục hồi phục và bắt đầu tăng trưởng thì nhu cầu thép sẽ tiếp tục gia tăng. Bên cạnh đó, nếu những biện pháp bảo vệ sản xuất thép (áp thuế tự vệ tạm thời) trong nước tiếp tục được thực hiện, ngăn ngừa thép giá rẻ kém chất lượng tràn vào thì tình hình sản xuất cũng như tiêu thụ của ngành thép có thể sẽ tốt hơn. Hiệp hội thép Việt Nam VSA dự báo, nhiều khả năng giá thép có xu hướng tăng lên trong thời gian tới đây. Tất nhiên, giá thép là một yếu tố luôn biến động tăng giảm liên tục, nhưng với những dự báo và nhận định lạc quan trên thì giá thép cho dù có tăng giảm nhưng vẫn theo một xu hướng chung là tăng lên.

- Sự ưu ái của nhà cung ứng thép Việt Hàn: từ khi bắt đầu thành lập đến nay, công ty Đan Việt đã hoạt động chủ yếu là nhà đại lý cấp I phân phối thép Việt Hàn. Qua quá trình phát triển, doanh thu phân phối thép Việt Hàn của công ty đã không ngừng tăng lên. Công ty đã trở thành một đối tác quan

trọng, một khách hàng truyền thống của công ty thép Việt Hàn. Giữa hai công ty đã có những giao kết về viễn cảnh hợp tác lâu dài, trong đó công ty thép Việt Hàn tuyên bố luôn dành những ưu đãi tốt nhất có thể trong quan hệ làm ăn giữa hai bên. Những hình thức ưu đãi rõ rệt nhất thường là các mức chiết khấu của thép Việt Hàn dành cho Đan Việt cao hơn công ty khác (hoặc thấp hơn về hạn mức được hưởng chiết khấu); chính sách trả chậm áp dụng cho Đan Việt, mức độ ưu tiên xuất hàng cho Đan Việt khi có dấu hiệu khan hàng; các ưu tiên điều chỉnh khác…Những ưu đãi này là một điều kiện để Đan Việt có thể luôn tiếp cận được với sản phẩm thép theo nhu cầu khách hàng ngay cả vào những thời gian cao điểm trong năm, tạo điều kiện cho Đan Việt có thể có được mức giá cạnh tranh do được hưởng các chính sách chiết khấu ưu đãi này.

) Thách thức

Bên cạnh các cơ hội trên, hiện công ty phải đối mặt với các thách thức sau:

- Cạnh tranh từ thép nhập khẩu Trung Quốc: Theo Chung Thủy (2016), trong năm 2016, thép nhập khẩu từ Trung Quốc tiếp tục ồ ạt tràn vào Việt Nam, khiến cho các doanh nghiệp thép trong nước gặp rất nhiều khó khăn. Theo số liệu thống kê của Hiệp hội thép Việt nam, lượng thép nhập khẩu đã tăng khoảng 48% về lượng so với cùng kỳ năm ngoái, trong đó lượng thép từ Trung Quốc chiếm tới 60% tổng lượng nhập khẩu. Với thế mạnh của thép Trung Quốc là giá rẻ (hiện nay tại Trung quốc mặt hàng thép cũng đang dư thừa về nguồn cung nên mức giá lại càng có thể giảm thấp hơn), các sản phẩm thép trong nước sẽ rất khó để cạnh tranh. Hiện nay Việt Nam đang áp thuế tự vệ để nhằm hạn chế nhập khẩu thép. Tuy nhiên, biện pháp thuế tự về thép chỉ có tính chất tạm thời vì về mặt quy định, biện pháp tự vệ là việc tạm thời hạn chế nhập khẩu đối với một hoặc một số loại hàng hoá khi việc nhập khẩu chúng tăng nhanh gây ra hoặc đe doạ gây ra thiệt hại nghiêm trọng cho ngành sản xuất trong nước. Ngay kể cả khi đã áp dụng biện pháp thuế tự vệ, gần đây

vẫn tồn tại tình trạng nhập khẩu thép cuộn ồ ạt vào Việt Nam, mà Hiệp Hội thép nghi ngờ đây là biện pháp để các doanh nghiệp thép Trung Quốc lẩn tránh thuế tự vệ. Điều này phản ánh một thực tế rằng, khi các sản phẩm thép trong nước vẫn chưa thể cạnh tranh với thép Trung Quốc về yếu tố giá, các biện pháp bảo hộ của Nhà nước chỉ mang tính ngắn hạn và không thể kiểm soát hết các hiện tượng cạnh tranh không lành mạnh của các doanh nghiệp thép Trung Quốc thì các nhà sản xuất thép trong nước sẽ còn phải tiếp tục đối mặt với rất nhiều khó khăn về tiêu thụ và tình trạng dư cung sẽ khó có thể được giải quyết triệt để.

- Cạnh tranh gay gắt giữa các công ty trong hoạt động phân phối thép: Khi thị trường thép phải chịu áp lực cạnh tranh lớn, tất nhiên sẽ kéo theo sự cạnh tranh gay gắt giữa các công ty hoạt động phân phối thép. Hiện nay có rất nhiều công ty ở các quy mô, vị trí địa lý khác nhau tham gia vào hoạt động phân phối thép. Các công ty có thể hoạt động theo mô hình chuyên doanh phân phối một nhãn hiệu thép hoặc phân phối một vài nhãn hiệu thép. Tất cả các công ty phân phối thép đều tìm mọi cách có được lượng hàng hóa thỏa mãn yêu cầu của khách hàng với mức gí hợp lý nhất có thể được. Các công ty này đều áp dụng các chính sách khuyến mãi, chiết khấu, dịch vụ đi kèm …để thu hút và duy trì khách hàng. Thực trạng này sẽ gây áp lực khiến cho các công ty phân phối thép phải tìm mọi cách tiết kiệm chi phí, tổ chức quá trình sản xuất kinh doanh hợp lý để có thể phân phối thép ở mức giá cạnh tranh.

- Giá các sản phẩm thép biến động liên tục: Mặc dù được dự đoán giá thép sẽ có xu hướng tăng do nhu cầu tiêu thụ thép tăng trong thời gian tới, giá thép vẫn là một yếu tố biến động tăng giảm liên tục. Các doanh nghiệp phân phối thép có tiềm lực mạnh về tài chính sẽ có lợi thế hơn trong việc đầu tư mua lượng thép lớn vào những thời điểm nào đó trong năm. Tuy nhiên, hệ thống phân phối thép theo hình thức mua đứt bán đoạn hiện nay cũng tạo khe

hở cho các hiện tượng đầu cơ, mà có thể gây ra những bóp méo thị trường ảnh hưởng biến động giá thép rất lớn.

3.2.3. Kết hợp các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức của công ty TNHH Đan Việt.

Môi trường kinh doanh / Môi trường nội bộ doanh nghiệp	**Cơ hội (O):** - Môi trường kinh tế ổn định, tăng trưởng - Nhu cầu về sản phẩm thép có xu hướng phục hồi và gia tăng. - Sự ưu ái của nhà cung ứng thép Việt Hàn - Việt Nam gia nhập nhiều tổ chức, diễn đàn kinh tế	Thách thức (T): - Cạnh tranh từ thép nhập khẩu Trung Quốc -Cạnh tranh gay gắt giữa các công ty trong hoạt động phân phối thép. - Giá các sản phẩm thép biến động liên tục.
Mặt mạnh (S): - Đội ngũ nhân lực có chất lượng, phần lớn được đào tạo, làm việc có hiệu quả. - Hoạt động quảng bá thương hiệu được thực hiện tốt. -Hiệu quả sử dụng vốn tăng	Kết hợp S & O: - Duy trì đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ phân phối thép, đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng. -Tiếp tục duy trì chuyên doanh phân phối thép Việt Hàn - Duy trì và đẩy mạnh hoạt động quảng bá thương hiệu.	Kết hợp S & T: - Duy trì mức giá thấp cho một số sản phẩm thép chủ lực của công ty -Đẩy mạnh các hoạt động liên kết, hợp tác với các công ty, đơn vị khác trên mọi mặt.
Mặt yếu (W): - Vốn kinh doanh còn nhỏ về quy mô. - Các hoạt động nghiên cứu thị trường chưa tốt	Kết hợp W & O: - Huy động vốn kinh doanh. - Duy trì và đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu thị trường	Kết hợp W & T: - Triển khai nghiên cứu thị trường về hoạt động phân phối thép cho các nhà sản xuất khác

3.4. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY TNHH ĐAN VIỆT

3.4.1. Duy trì đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ phân phối thép, đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng.

Đối với dịch vụ phân phối thép, ngoài việc giá cả mang tính cạnh tranh, thì chất lượng dịch vụ là yếu tố giúp công ty có thể thu hút được khách hàng. Chất lượng dịch vụ phân phối thép phụ thuộc rất lớn vào hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân lực, thể hiện ở các yêu cầu sau:

- Đội ngũ nhân viên với kinh nghiệm nhiều năm, am hiểu về thị trường thép sẽ giúp khách hàng lựa chọn được sản phẩm tốt, giá cạnh tranh, đáp ứng đúng nhu cầu sử dụng của khách hàng.
- Hợp tác chặt chẽ với các nhà vận chuyển uy tín, tổ chức quá trình vận chuyển để đảm bảo cung cấp sản phẩm nhanh nhất đến tận tay khách hàng trên mọi miền đất nước.
- Đội ngũ nhân viên luôn ý thức được chất lượng dịch vụ và chất lượng sản phẩm thép là yếu tố quan trọng nhất nhằm giữ uy tín với khách hàng.
- Đội ngũ nhân lực thiết lập được mối quan hệ bền vững với khách hàng.

Với điểm mạnh của công ty Đan Việt là có một lực lượng lao động có kinh nghiệm, gắn bó lâu năm với công ty, cơ cấu tổ chức bố trí gọn nhẹ, hoạt động linh hoạt, hiệu quả. Công ty cần phát huy điểm manh này, tiếp tục duy trì hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Cần phải tập trung việc đào tạo nguồn nhân lực phải hướng vào việc nâng cao chất lượng dịch vụ phân phối thép, đáp ứng nhu cầu khách hàng. Để đạt được điều này, trên cơ sở lực lượng lao động hầu hết đã qua đào tạo, có đủ bằng cấp chuyên môn đáp

ứng yêu cầu công việc. Công ty cần tổ chức hoạt động đào tạo và phát triển nhân viên theo hai hướng:

- Đào tạo định hướng: hàng năm công ty nên tổ chức các buổi tập huấn cho nhân viên để cập nhật các kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc của họ, chú trọng nội dung vào phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến thị trường thép và hoạt động phân phối thép, chủng loại thép, biến động giá thép để giúp nhân viên có những hiểu biết và nhìn nhận bổ trợ hữu ích cho công việc của họ.

- Đào tạo trong công việc: tiếp tục nâng cao trình độ lành nghề và hiệu quả làm việc của nhân viên. Có thể sử dụng các biện pháp như luân chuyển vị trí, kèm cặp trực tiếp… tạo điều kiện cho những nhân viên kém hơn học hỏi những người giỏi hơn, phát triển nhân viên có năng lực bằng việc luân chuyển qua các vị trí khác nhau, đánh giá hiệu quả làm việc ở từng vị trí và cân nhắc vấn đề thăng tiến. Công ty nên coi hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực là một hình thức đãi ngộ nhằm giúp nhân viên ngày càng gắn kết hơn với công ty, tăng động cơ làm việc và giúp duy trì và cải thiện hiệu quả làm việc.

Bên cạnh việc đào tạo và phát triển nhân lực, công ty cần phải chú ý thực hiện tốt các chính sách tiền lương, bảo hiểm xã hội và các chế độ khác cho người lao động để kịp thời động viên, khuyến khích người lao động góp phần phát triển nguồn nhân lực và đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của cơ chế thị trường.

Ngoài ra, cần lắng nghe các ý kiến phản hồi của nhân viên và có những chính sách đãi ngộ hợp lý đối với cán bộ công nhân viên nhằm khích lệ, động viên người lao động làm việc nhiệt tình có trách nhiệm hơn với công ty và giữ chân người lao động.

3.4.2. Tiếp tục duy trì chuyên doanh phân phối thép Việt Hàn

Việc tiếp tục lựa chọn chiến lược chuyên doanh phân phối 1 nhãn hiệu thép Việt Hàn là dựa trên các cơ sở sau:

- Thứ nhất, như đã phân tích ở trên, nhờ có mối quan hệ truyền thống lâu năm, công ty Đan Việt và công ty thép Việt Hàn đã có những giao kết hợp tác mà trong đó đối tác đã dành cho Đan Việt rất nhiều ưu đãi. Tuy nhiên để được hưởng các ưu đãi này, mức sản lượng bán được phải đảm bảo một hạn mức khá lớn. Với số lượng các khách hàng ổn định hiện nay, nếu Đan Việt thực hiện phân phối nhiều mặt hàng thép khác nhau, có thể sẽ không đạt được các hạn mức doanh số cần phải có để được hưởng các mức chiết khấu tối đa.

- Thứ hai, các khách hàng hiện nay của Đan Việt có nhu cầu tiêu thụ thép Hàn Việt là khá ổn định. Nói chung, theo phần khảo sát và phân tích thị trường hiện tại của công ty, họ hài lòng với cả hai yếu tố gía cả chất lượng sản phẩm mà công ty cung ứng.

- Thứ ba, việc phân phối thép Hàn Việt lâu năm cũng đã tạo nên một khía cạnh quen thuộc trong văn hóa công ty, từ sự thuân thục chuyên nghiệp về quy trình, các thông tin về sản phẩm, giá cả sản phẩm…Đến những yếu tố liên quan đến các dịch vụ hỗ trợ như vận tải, bốc xếp, nhân viên công ty đều đã quen với những đặc điểm cụ thể của công việc, tạo ra một sự chuyên nghiệp làm cho khách hàng hài lòng và tin tưởng

3.4.3. Duy trì và đẩy mạnh hoạt động quảng bá thương hiệu.

Trong bối cảnh thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc duy trì và đẩy mạnh hoạt động quảng bá thương hiệu là một vấn đề mang tính sống còn. Xuất phát từ một công ty nhỏ, ban lãnh đạo công ty Đan Việt đã thực hiện một chiến lược đúng đắn khi đã đầu tư vào các hoạt động quảng bá thương hiệu dưới nhiều hình thức, tiếp cận cộng đồng từ nhiều hướng. Sau 10 năm

xây dựng và phát triển, Đan Việt đã dần dần được biết đến như là một nhà phân phối chuyên thép Việt Hàn với mức giá hợp lý và hoạt động một cách chuyên nghiệp. Hình ảnh ban lãnh đạo doanh nghiệp năng động, quảng giao luôn tìm kiếm những cơ hội hợp tác tốt với các đối tác. Tuy nhiên, hoạt động quảng bá doanh nghiệp không nên chỉ dừng ở mức tiếp cận các cộng đồng xã hội chung mà cần có chiến lược hướng tới những đối tượng khách hàng tiềm năng như các công ty xây dựng chủ lực ở Hải Phòng…, các doanh nghiệp trong các khu công nghiệp…, và các tỉnh khác ở miền Bắc. Ngoài ra, hoạt động quảng bá doanh nghiệp nên được thực hiện vượt ra khỏi địa bàn Hải Phòng, hướng đến các tỉnh như Quảng Ninh, Hải Dương, Hưng Yên…, nơi mà hoạt động xây dựng cơ sở hạ tầng vẫn đang được tiến hành cùng với quá trình phát triển nền kinh tế. Chiến lược quảng bá thương hiệu cũng phải luôn đảm bảo yếu tố "tín" khi các thông tin được quảng bá về Đan Việt là chính xác, và hoạt động này chỉ thực sự mang lại hiệu ứng tốt trong việc gia tăng doanh thu nếu như nó được khéo léo kết hợp cộng hưởng với các phản hồi tích cực từ phía khách hàng. Thêm vào đó, tác động quảng bá thương hiệu cũng có thể đi cùng với hiệu ứng của giải pháp 1 khi mà công ty đào tạo, phát triển được đội ngũ nhân lực có chất lượng, làm việc chuyên nghiệp, gắn kết chặt chẽ với công ty. Cần luôn chú ý rằng, hình ảnh về doanh nghiệp trong mắt công chúng phải là sự kết hợp tổng thể từ 3 góc độ: khách hàng, nhân viên và chủ sở hữu.

3.4.4. Duy trì mức giá thấp cho một số sản phẩm thép chủ lực của công ty

Yếu tố cạnh tranh phổ biến và mạnh mẽ nhất vẫn luôn là yếu tố giá: như đã phân tích ở bảng 2.11 ở chương 2, công ty Đan Việt có mức giá thấp hơn hai công ty Sơn Trường và Thanh Biên ở 3 chủng loại thép cuộn P6, thép cuộn P8, và thép 8 vằn. Còn mỗi công ty kia lại có mức giá thấp hơn ở một số chủng loại thép khác. Sở dĩ như vậy là do mỗi công ty lại xác định một loại

sản phẩm là thế mạnh của mình, chủ yếu là do tỷ trọng sản lượng bán sản phẩm này trong tổng doanh thu, mức số lượng bán của sản phẩm này đạt ngưỡng để hưởng các mức chiết khấu cao nhất có thể đươc.

Việc duy trì một mức giá bán thấp hơn đối thủ cạnh tranh đòi hỏi nỗ lực từ nhiều khía cạnh:

- Thu hút được khách hàng có nhu cầu về loại sản phẩm mà công ty có thế mạnh. Sản phẩm thép là một loại vật liệu đầu vào của một quá trình sản xuất khác, vì vậy khi chuyên doanh và xác định thế mạnh của một vài chủng loại sản phẩm thép nào đó, thì cần phải có một lượng khách hàng truyền thống với sản lượng mua ổn định. Đến nay, công ty Đan Việt Đây đã có một lượng khách hàng truyền thống ổn định bao gồm cả khách hàng trực tiếp là các nhà thầu chuyên xây dựng các công trình và nhóm các đại lý cấp 2 về phân phối sắt thép, trong đó phải kể đến một số đại lý lớn như: công ty TNHH Minh Khôi, công ty CP Thành Lợi, công ty CP Hoàng Huy...Công ty cần tiếp tục duy trì và thu hút thêm các khách hàng này.

- Quản lý tốt quá trình cung ứng dịch vụ sao cho tiết kiệm tối đa các chi phí cho các dịch vụ gia tăng đi kèm, đặc biệt dịch vụ vận tải. Công ty cũng cần phải có được sự ưu đãi, hợp tác lâu dài với các công ty cung ứng các dịch vụ này.

3.4.5. Đẩy mạnh các hoạt động liên kết, hợp tác với các công ty, đơn vị khác trên mọi mặt.

Như trên đã phân tích, để nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp, duy trì được thế mạnh trong việc cung cấp sản phẩm thép, công ty cần phải đẩy mạnh các hoạt động liên kết với các công ty khác trên hai mặt:

- Hợp tác với các nhà thầu xây dựng nhằm phát triển nhóm khách hàng trực tiếp. Hiện nay, cùng với hoạt động quảng bá thương hiệu hình ảnh, ban

lãnh đạo công ty đã tích cực tham gia các hoạt động kết nối doanh nghiệp không chỉ trong phạm vi Hải Phòng mà còn trên phạm vi cả nước. Trong quá trình kết nối, ban lãnh đạo công ty luôn tìm kiếm cơ hội hợp tác với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, thỏa thuận hợp tác nhiều nội dung có lợi cho cả hai bên, trong đó thông thường các nhà thầu xây dựng sẽ lựa chọn công ty là nhà cung cấp thép cho công trình, còn Đan Việt sẽ giúp đỡ đối tác trong quá trình tìm kiếm và ký kết các hợp đồng xây dựng mới… Trong những năm qua, số các công trình xây dựng mà công ty phân phối thép đã không ngừng tăng lên như công trình mỏ than Nam Mẫu (Quảng Ninh), Tòa nhà Vietcombank Hưng Yên, tòa nhà Vietcombank Lạch Tray Hải Phòng, nhà máy xi măng Chinfon, Nhà khách công an thành phố Hải Phòng…Tuy nhiên, để đảm bảo tính ổn định lâu dài, tránh tính thời vụ của nhóm khách hàng này, công ty nên ký được những thỏa thuận hợp tác chiến lược với các nhà thầu này.

- Hợp tác với các nhà cung ứng dịch vụ vận tải: với đặc điểm của dịch vụ phân phối thép, số lượng hàng, loại phương tiện vận tải và địa điểm giao hàng thay đổi linh hoạt theo các hợp đồng và thời điểm giao hàng của các hợp đồng. Công ty Đan Việt hiện nay chưa có đội ngũ nhân lực và phương tiện vận chuyển chuyên biệt đủ để đáp ứng hết các nhu cầu của khách hàng, đặc biệt đối với các đơn hàng có số lượng lớn. Việc đầu tư để có một đội ngũ như vậy đòi hỏi một lượng vốn lớn mà công ty chưa thể đáp ứng trong thời gian ngắn. Vì vậy, để đảm bảo chất lượng dịch vụ phân phối thép theo tôn chỉ của công ty là vận chuyển trong thời gian nhanh nhất cho các khách hàng trên mọi miền đất nước, công ty cần ký kết các hợp đồng vận chuyển với các điều kiện ưu đãi và linh hoạt với các công ty vận tải.

3.4.6. Huy động thêm vốn kinh doanh nhằm nâng cao năng lực tài chính.

Như đã phân tích ở bảng 2.9 trong chương 2, mới chỉ xét riêng trong mối quan hệ rất hẹp là 3 công ty, Đan Việt đã là công ty có quy mô vốn nhỏ nhất. Nếu xét trên một bình diện rộng hơn, năng lực tài chính của Đan Việt sẽ là một vấn đề cần phải xem xét để cải thiện. Đối với hoạt động phân phối thép, quy mô vốn và tính thanh khoản đóng một vai trò quan trọng. Dù nhà cung ứng thép Việt Hàn đã có những ưu đãi với Đan Việt, nhưng hình thức hoạt động phân phối thép vẫn là mua đứt bán đoạn, vì vậy, phải có tiềm lực tài chính mạnh mới có thể luôn có được lượng hàng lớn, sẵn sàng đáp ứng các nhu cầu biến động và có tính thời vụ của thị trường. Trong quá trình hoạt động kinh doanh giai đoạn 2011-2015, có những cơ hội mà Đan Việt đã không nắm bắt kịp thời do thiếu vốn.

Cũng theo số liệu phân tích ở bảng 2.10, các chỉ số phản ánh hiệu quả sử dụng vốn của Đan Việt đang có xu hướng tăng và khá ổn đinh, đây là một lợi thế giúp công ty có thể tiếp tục huy động vốn đầu tư vào các hoạt động sản xuất kinh doanh từ nhiều nguồn như sau:

- Vay vốn từ ngân hàng: hiện nay việc tiếp cận các nguồn vốn của các ngân hàng thương mại cũng trở nên dễ dàng hơn do những cải cách của thị trường tài chính ngân hàng Việt nam cũng như sự cạnh tranh gay gắt giữa các ngân hàng thương mại. Các doanh nghiệp có tình trạng tài chính khả quan và uy tín có thể dễ dàng vay vốn để mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh. Từ trước đến nay, Đan Việt là một công ty có "điểm năng lực tài chính" tốt trong các hoạt động giao dịch với các ngân hàng thương mại như ngân hàng cổ phần thương mại Á Châu, ngân hàng Tiền Phong…Tuy nhiên việc mở rộng nguồn vốn theo cách này cũng cần phải được cân nhắc kỹ lưỡng khi hệ số nợ của Đan Việt hiện nay đã ở mức 0.5.

- Huy động góp vốn từ bạn bè, người thân trong gia đình: Đan Việt hoạt động theo hình thức công ty TNHH, nên việc huy động thêm vốn chủ sở hữu khá linh hoạt, với số liệu chỉ tiêu hiệu quả sử dụng vốn chủ đang ngày càng tăng (cho dù hiện vẫn còn đang thấp hơn mức lãi suất huy động vốn của ngân hàng thương mại), khả năng huy động vốn của Đan Việt từ nguồn này vẫn còn là tiềm năng có thể khai thác.

- Chiếm dụng vốn của nhà cung cấp và khách hàng: về bản chất đây là những khoản hạn mức tín dụng từ nhà cung cấp (thép Việt Hàn), các khoản khách hàng ứng trước....Nhờ có những ưu đãi đã ký kết 2 bên giữa Đan Việt và thép Việt Hàn, công ty có thể tận dụng hết mức nguồn tín dụng thương mại này và tìm cách tiếp tục nới lỏng những khoản tín dụng này trong các ký kết hợp tác tiếp theo. Còn việc khai thác các khoản khách hàng ứng trước, thì sẽ khó khăn vì đặc điểm của kinh doanh phân phối thép là thời gian mà khách hàng ứng trước là rất ngắn, trừ trường hợp thị trường thực sự khan hàng. Vì vậy lượng vốn có được từ khách hàng ứng trước thường phải quay vòng rất nhanh.

3.4.7. Duy trì và đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu thị trường, mở rộng thị trường tiêu thụ.

Thị trường thép là một thị trường luôn biến động, chịu sự điều tiết của Nhà nước và sự cạnh tranh khốc liệt từ thép nhập khẩu. Mức giá trên thị trường thay đổi tăng giảm liên tục, đôi khi rất khó dự đoán. Hơn nữa, nhu cầu tiêu thụ thép xây dựng lại phụ thuộc vào sự phát triển của ngành xây dựng. Vì vậy công ty phải đầu tư vào hoạt đông nghiên cứu thị trường trên các khía cạnh: cung –cầu, giá cả, đối thủ cạnh tranh, thị trường mục tiêu…

Với chiến lược chuyên doanh phân phối thép Việt Hàn mà công ty đã lựa chọn, công ty cần phải hết sức chú trọng khai thác những điểm mạnh của thép Việt Hàn về giá cả, chất lượng, từ đó lựa chọn được thị trường mục tiêu.

Hiện nay thị trường tiêu thụ của công ty chủ yếu tập trung ở Hải Phòng, Hải Dương và Thái Bình. Trong khi thị trường phân phối thép của công ty Sơn Trường và Thanh Biên đều mở rộng sang Bắc Ninh, Hưng Yên, Vĩnh Phúc….Công ty cần phải đẩy mạnh nghiên cứu thị trường ở các tỉnh thành phố khác, lựa chọn thị trường mục tiêu phù hợp rồi có chiến lược để mở rộng thị trường sang các tỉnh thành phố này. Muốn vậy, công ty cần:

Cử ra bộ phận chuyên trách để nghiên cứu thị trường và giám sát chặt chẽ hiệu quả của công tác nghiên cứu

- Dành một phần vốn kinh doanh cho hoạt động nghiên cứu thị trường (có thể từ 4-6% tổng nguồn vốn kinh doanh).

- Xây dựng hệ thống thu thập thông tin và quản lý thông tin về khách hàng và đối thủ cạnh tranh.

- Nghiên cứu và dự báo nhu cầu thị trường về chủng loại và số lượng sản phẩm để xác định lượng hàng nhập về, cân bằng giữa cung và cầu, vừa tránh ứ đọng vốn vừa đáp ứng nhu cầu khách hàng một cách kịp thời.

- Học hỏi kinh nghiệm từ các doanh nghiệp khác (thu thập thông tin từ công ty Sơn Trường và Thanh Biên…).

3.4.8. Triển khai nghiên cứu thị trường về hoạt động phân phối thép cho các nhà sản xuất khác.

Chiến lược chuyên doanh phân phối thép Việt Hàn mà công ty đã lựa chọn chỉ phù hợp với các nguồn lực của công ty hiện nay hoặc trong ngắn hạn. Về dài hạn, khi công ty đã có sự gia tăng các nguồn lực và khẳng định được thương hiệu của mình trên thị trường, công ty nên mở rộng thực hiện phân phối thép cho các nhà phân phối khác như thép Việt Úc, thép Hòa Phát, thép Việt Nhật…Như đã phân tích ở trên, việc phụ thuộc vào một nhãn hàng

có thể là một điểm yếu của công ty trong cạnh tranh, vì hiện nay các nhãn hiệu thép cạnh tranh khá gay gắt về giá, và các sản phẩm thép có mức độ khác biệt không cao, trừ một số loại thép chuyên dụng. Các ưu đãi đã ký kết giữa thép Việt Hàn và công ty có thể mang lại lợi thế cạnh tranh cho công ty trong giai đoạn hiện nay nhưng sẽ không đủ mạnh để thu hút khách hàng với qui mô lớn và đa dạng. Vì vậy, việc đa dạng hóa các sản phẩm cung ứng sẽ trở thành một lựa chọn tất yếu của công ty trong thời gian không xa. Để chuẩn bị cho tình huống này, công ty cần phải thực hiện nghiên cứu thị trường và nhà cung ứng ngay từ bây giờ. Công ty cũng cần phải có một chiến lược đa dạng hóa sản phẩm cung ứng một cách dần dần, nghĩa là cần phải phân tích thị trường, phân tích nguồn lưc…để xem xét nên mở rộng phân phối cho nhãn hiệu thép nào trước, và đưa ra một lộ trình, kế hoạch cụ thể.

3.5. ĐỀ XUẤT VÀ KIẾN NGHỊ

3.4.1. Kiến nghị đối với các cơ quan quản lý nhà nước

Là một công ty kinh doanh trong lĩnh vực phân phối thép, hoạt động của Đan Việt chịu ảnh hưởng trực tiếp từ các diễn biến trên thị trường thép, vốn là một thị trường thu hút nhiều sự quan tâm, điều chỉnh từ các cơ quan quản lý Nhà nước. Ở đây, chúng tôi xin đưa ra một số kiến nghị với cơ quan quản lý Nhà nước nhằm hướng tới một môi trường cạnh tranh công bằng hơn:

- Chính phủ cần có những chính sách chiến lược để tiếp tục giữ vững tăng trưởng kinh tế và đảm bảo môi trường kinh tế pháp luật ổn định.

- Chính phủ cần phải tiếp tục nghiên cứu các biện pháp điều tiết trên thị trường thép để kiểm soát tình trạng thép Trung Quốc giá rẻ nhập khẩu lan tràn vào Việt Nam, cạnh tranh không lành mạnh làm cho các nhà sản xuất thép trong nước điêu đứng, chỉ sản xuất được với công suất 60% như hiện nay. Biện pháp thuế tự vệ đang được áp dụng đã cho thấy những hiệu quả nhất

định. Tuy nhiên, đây là các biện pháp ngắn hạn và chỉ áp dụng được với một số chủng loại thép.

- Chính phủ cần có những nghiên cứu cụ thể và chi tiết trong chủ trương xây dựng một hệ thống phân phối thép như đã đưa ra trong Dự thảo về Quy hoạch phát triển hệ thống sản xuất và hệ thống phân phối thép giai đoạn 2020 của Bộ Công thương.

- Chính phủ tiếp tục hoàn thiện các chính sách thuế và công cụ thuế. Thuế là nguồn thu của Nhà nước và cũng là khoản chi phí của doanh nghiệp, nó ảnh hưởng tới lợi nhuận, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Chính phủ cần có các chính sách giúp doanh nghiệp giải quyết các vướng mắc về vốn.

3.4.2. Kiến nghị đối với Hiệp hội thép

Hiện nay, Chính phủ đang chỉ đạo việc triển khai xây dựng quy hoạch phát triển hệ thống sản xuất và hệ thống phân phối thép giai đoạn đến năm 2025 (Trần Quý, 2016). Trong đó, một nội dung rất quan trọng là cần đánh giá lại cung cầu thép ở Việt Nam. Hiệp hội thép Việt Nam cần cung cấp những số liệu chính xác về biến động về giá cả, cung cầu trên thị trường cũng như đưa ra những đề xuất dựa trên những đặc điểm đặc thù của thị trường thép Việt Nam để giúp Chính phủ đưa ra những quy hoạch hợp lý, tránh tình trạng dư thừa về năng lực sản xuất của các doanh nghiệp thép trong nước như hiện nay.

Về hệ thống phân phối thép, Hiệp Hội thép Việt nam cũng cần phải có những kiến nghị về việc chưa thể xây dựng một hệ thống phân phối thép thống nhất trong điều kiện hiện nay. Do vậy, cần phải tìm ra các biện pháp hữu hiệu để tránh tình trạng đầu cơ trên thị trường phân phối thép. Các thông tin về các chính sách cần phải được minh bạch hơn.

KẾT LUẬN

Nâng cao năng lực cạnh tranh là con đường tất yếu của các doanh nghiệp hiện nay trong nền kinh tế thị trường. Chỉ có nâng cao năng lực cạnh tranh, khẳng định được vị thế của mình trên thị trường thì các doanh nghiệp mới có thể vững vàng vượt qua những thách thức và tận dụng được các cơ hội do hội nhập kinh tế mang lại.

Công ty TNHH Đan Việt, là một công ty hoạt động trong lĩnh vực phân phối thép, một thị trường đầy những biến động và áp lực cạnh tranh từ cả trong nước và ngoài nước. Việc nhận diện được các yếu tố tác động và đánh giá năng lực cạnh tranh thực tại là cần thiết giúp Đan Việt tìm ra hướng đi đúng đắn trong thời gian tới.

Đề tài này đã cố gắng đánh giá năng lực cạnh tranh của công ty Đan Việt thông qua việc đánh giá các yếu tố môi trường vĩ mô, môi trường nghành tác động đến hoạt động phân phối thép, đánh giá các nguồn lực và hiệu quả sử dụng nguồn lực của công ty trong mối tương quan với hai đối thủ cạnh tranh chính là công ty TNHH Sơn Trường và công ty TNHH Thanh Biên. Kết quả phân tích cho thấy, trong hoạt động phân phối thép Việt Hàn hiện nay, năng lực cạnh tranh của công ty Đan Việt cao hơn công ty Sơn Trường nhưng lại thấp hơn công ty Thanh Biên.

Bằng việc phân tích ma trận SWOT, kết hợp giữa các chiến lược phát huy điểm mạnh để tận dụng cơ hội; hạn chế điểm yếu để vượt qua thách thức, tác giả đã đưa ra 8 giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty Đan Việt.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Bùi Đức Tuấn (2010), Nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành chế biến thủy sản Việt Nam, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân.

Các báo cáo tài chính, báo cáo nhân sự của công ty TNHH Đan Việt, công ty TNHH Sơn Trường, công ty TNHH Thanh Biên.

Chu Văn Cấp, Trần Bình Trọng (2002), *Giáo trình kinh tế chính trị Mác-Lênin*, NXB chính trị quốc gia.

Chung Thủy (2016), *Doanh nghiệp thép gồng mình cạnh tranh với thép nhập khẩu*, Truy cập ngày 14/12/2016], từ liên kết http://vov.vn/kinh-te/doanh-nghiep/doanh-nghiep-thep-gong-minh-canh-tranh-voi-thep-nhap-khau-531606.vov

Đức Dũng (2016), *Giá thép có thể tăng trong thời gian tới*, Truy cập ngày 14/12/2016], từ liên kết: http://bnews.vn/gia-thep-co-the-tang-trong-thoi-gian-toi/21817.html

Hiệp hội thép Việt Nam (2016), *Tổng quan thị trường thép trong nước tháng 10 và 10 tháng đầu năm 2016*, Truy cập ngày 10/12/2016, từ liên kết: http://vsa.com.vn/tong-quan-thi-truong-thep-trong-nuoc-thang-8-va-8-thang-dau-nam-2016.html

Hoàng Trung (2016) "Lối đi nào cho doanh nghiệp ngành thép", truy cập ngày 10/11/2016, từ http://ndh.vn/loi-di-nao-cho-doanh-nghiep-nganh-thep--2016110801003191p4c146.news

Lê Cẩm Ninh (2014), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống Ngân hàng thương mại Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*, luận án tiến sĩ Học Viện Tài Chính

Lưu Thị Thanh Thủy (2009*), Nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm Thép Hoà Phát trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO*, luận văn tốt nghiệp, Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.

Michael E. Porter (1996), *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Khoa học và Kỹ thuật Hà nội.

Nguyễn Đức Kiệm, Bạch Đức Hiểu (2008), *Giáo trình Tài chính doanh nghiệp*, Học viện tài chính, NXB Tài chính.

Nguyễn Hữu Điệp (2008), Nghiên cứu năng lực cạnh tranh của ngành mía đường Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế, Luận văn tiến sĩ, Đại Học Bách Khoa Hà Nội

Nguyễn Mạnh (2016), *Giá thép cao do hệ thống phân phối kém*, truy cập ngày 11/11/2016, từ < http://vneconomy.vn/thi-truong/gia-thep-cao-do-he-thong-phan-phoi-kem-20110616091071 27.htm>

Nguyễn Mạnh Hùng (2013), Nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành viễn thông Việt Nam, luận án tiến sĩ Học Viện Tài Chính.

Nguyễn Thị Bảo Thuý (2014), *"Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty TNHH nội thất Gia Việt đến năm 2020"*, luận văn thạc sĩ, Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.

Nguyễn Thị Huyền Trâm (2013),*Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong thời kỳ hội nhập*, truy cập lần cuối ngày5/10/2016,http://fe.hcmute.edu.vn/Resources/Docs/SubDomain/fe/NCKH/Bai%20bao%20dang%20ban%20tin%20NCKH.pdf

Nguyễn Thị Liên (2014), "*Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty TNHH MTV sản xuất và phân phối hàng tiêu dùng Đăng Khánh*", luận văn thạc sĩ, Đại học Thương mại.

Nguyễn Thị Liên Diệp (2010), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, Nhà xuất bản lao động xã hội.

Trần Quý (2016), *Phát triển hệ thống sản xuất, phân phối thép hiện đại*, truy cập ngày 30/12/2016, từ liên kết http://thanhtra.com.vn/kinh-te/thi-truong/phat-trien-he-thong-san-xuat-phan-phoi-thep-hien-dai_t114c1067n108841

Trần Tuấn Nam (2010) *Nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty TNHH sản xuất và thương mại Tân Á* , Luận văn thạc sĩ, Đại học Thương mại