

## LỜI NÓI ĐẦU

Việt Nam sau hơn 15 năm thực hiện đường lối đổi mới do Đảng khởi xướng và lãnh đạo, đất nước ta đã đạt được những thành tựu quan trọng trên mọi lĩnh vực kinh tế, xã hội, đối ngoại, an ninh quốc phòng... đặc biệt là đã chuyển nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung sang nền kinh tế thị trường có sự điều tiết của nhà nước. Cạnh tranh xuất hiện và ngày càng diễn ra gay gắt .

Hơn nữa hiện nay nước ta đã chính thức trở thành thành viên thứ 150 của tổ chức thương mại thế giới viết tắt là WTO. Đó là cơ hội nhưng đồng thời cũng là thử thách đặt ra cho các doanh nghiệp Việt Nam. Thời cơ đó là việc đầu tư nước ngoài tăng mạnh tạo thị trường rộng mở cho các doanh nghiệp, là cơ hội tiếp thu, tận dụng các nguồn tài chính, khoa học, kinh nghiệm quản lý... Song song với những thuận lợi nói trên là tính cạnh tranh trên thị trường ngày càng khốc liệt, doanh nghiệp nào không đủ sức thì sẽ bị đào thải khỏi thị trường. Vì vậy, các doanh nghiệp phải nâng cao năng lực cạnh tranh, phải tìm ra lợi thế của mình trước các đối thủ để tồn tại và phát triển.

Công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng cũng không nằm ngoài xu thế đó. Nhận thức được tầm quan trọng của xu thế hội nhập và cạnh tranh cũng như mong muốn được đóng góp những ý kiến để công ty đẩy mạnh hoạt động sản xuất kinh doanh. Sau một thời gian thực tập tại công ty, em quyết định lựa chọn đề tài “ ***Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng***” để làm luận văn tốt nghiệp.

Ngoài phần mở đầu và phần kết luận, luận văn của em có kết cấu gồm 3 chương:

**Chương 1: Những lý luận cơ bản về cạnh tranh và nâng cao năng lực cạnh tranh.**

**Chương 2: Phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh tại Công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng**

**Chương 3: Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng**

## **Chương 1**

# **NHỮNG LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CẠNH TRANH VÀ NÂNG CAO KHẢ NĂNG CẠNH TRANH TRONG DOANH NGHIỆP**

### **1.1. Khái quát chung về cạnh tranh**

#### **1.1.1. Khái quát về thị trường**

##### **1.1.1.1. Khái niệm thị trường**

Thị trường ra đời và phát triển gắn liền với nền sản xuất hàng hóa. Từ đó đến nay, nền sản xuất đã phát triển không ngừng và gắn liền với nó là những khái niệm khác nhau về thị trường.

Lúc đầu thuật ngữ thị trường được hiểu là nơi mà người mua và người bán gặp nhau để trao đổi hàng hóa, chẳng hạn như một cái “chợ làng”. Các nhà kinh tế sử dụng thuật ngữ thị trường chỉ một tập hợp những người bán và mua giao dịch với nhau về một sản phẩm hay một lớp sản phẩm nào đó. Tuy nhiên, những người làm marketing lại coi người bán hợp thành ngành sản xuất, còn người mua hợp thành thị trường. Trong khi đó những người kinh doanh lại sử dụng thuật ngữ thị trường để chỉ các nhóm khách hàng khác nhau như thị trường sản phẩm, thị trường sức lao động...

**Theo David Begg :** “ Thị trường là tập hợp các sự thỏa thuận thông qua đó, người bán và người mua tiếp xúc với nhau để trao đổi hàng hóa dịch vụ”.

**David Kotler** lại cho rằng: “ Thị trường bao gồm tất cả những khách hàng tiềm ẩn cùng có một nhu cầu hay mong muốn cụ thể, sẵn sàng và có khả năng tham gia trao đổi để thỏa mãn nhu cầu hay mong muốn nào đó...”

Như vậy có rất nhiều cách hiểu khác nhau về thị trường nhưng dù đứng trên góc độ nào thì thị trường luôn bao gồm nhiều yếu tố như cung, cầu, có người bán, người mua, có không gian, thời gian...

Thị trường là yếu tố khách quan đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải có những biện pháp tiếp cận và thích ứng với nó để tồn tại và phát triển.

### **1.1.1.2. Vai trò của thị trường**

- Thị trường không chỉ là nơi diễn ra các quan hệ mua bán mà nó còn thể hiện các quan hệ hàng hóa bằng tiền tệ do đó thị trường còn được coi là môi trường kinh doanh.

- Thị trường đảm bảo cho sản xuất phát triển liên tục với quy mô ngày càng mở rộng. Nó thúc đẩy nhu cầu, gợi mở nhu cầu cho người tiêu dùng và đưa đến cho người tiêu dùng những sản phẩm có chất lượng cao.

- Thị trường hàng hóa dịch vụ ổn định có tác dụng ổn định sản xuất và ổn định đời sống nhân dân.

- Thị trường hướng dẫn các nhà sản xuất kinh doanh qua sự hiểu biết về cung cầu, giá cả trên thị trường. Nghiên cứu qua đó xác định nhu cầu của khách hàng nhằm giải quyết 3 vấn đề cơ bản của kinh tế cơ bản đó là sản xuất cái gì? sản xuất cho ai? và sản xuất như thế nào?

- Thị trường vừa là đối tượng vừa là căn cứ của kế hoạch hóa vừa là công cụ điều tiết vĩ mô nền kinh tế của nhà nước. Thị trường là nơi thông qua đó nhà nước kiểm nghiệm sự đúng đắn của chủ trương chính sách mà Đảng và nhà nước đã ban hành.

- Thị trường là yếu tố khách quan, mỗi doanh nghiệp không có khả năng làm thay đổi thị trường mà phải tiếp cận để thích ứng với thị trường. Do vậy thị trường là một tấm gương để khi các doanh nghiệp nhìn vào sẽ biết được nhu cầu của xã hội và đánh giá được hiệu quả sản xuất kinh doanh của mình.

### **1.1.1.3. Các quy luật kinh tế của thị trường**

#### **❖ Quy luật giá trị**

Quy luật này được biểu hiện thông qua giá cả thị trường. Giá cả thị trường là biểu hiện bằng tiền của hàng hóa trên thị trường.

Quy luật giá trị yêu cầu sản xuất và trao đổi hàng hóa phải dựa trên cơ sở giá trị của nó, tức trên cơ sở hao phí lao động xã hội cần thiết.

Trong nền sản xuất hàng hóa, quy luật giá trị có 3 tác động sau:

- Điều tiết sản xuất và lưu thông hàng hóa.

- Kích thích cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất, tăng năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm.

- Phân hóa những người sản xuất hàng hóa thành giàu và nghèo.

#### ❖ **Quy luật cung cầu**

Cung và cầu có quan hệ chặt chẽ với nhau. Cung là tổng số hàng hóa có ở thị trường hoặc có khả năng thực tế cung cấp cho thị trường, cầu là nhu cầu có khả năng thanh toán khi mua hàng. Tuy nhiên cung cầu không chỉ có mối quan hệ với nhau mà còn ảnh hưởng tới giá cả. Đồng thời giá cả cũng có tác động trở lại tới quan hệ cung cầu. Khi giá giảm sẽ làm tăng cầu, giảm cung và ngược lại.

#### ❖ **Quy luật cạnh tranh**

Theo kinh tế chính trị, cạnh tranh được hiểu là sự ganh đua về kinh tế giữa các chủ thể trong nền sản xuất hàng hóa nhằm giành giật những điều kiện thuận lợi trong sản xuất, tiêu thụ hoặc tiêu dùng hàng hóa để từ đó thu được nhiều lợi ích cho mình.

Cạnh tranh là động lực chính để thúc đẩy sản xuất phát triển. Bên cạnh đó cạnh tranh cũng có những điểm tiêu cực như dùng thủ đoạn vi phạm đạo đức và pháp luật nhằm thu được nhiều lợi ích cho mình, trong khi lại gây tổn hại cho các cá nhân khác, tập thể và xã hội vì hành động đó.

### **1.1.2. Khái niệm cạnh tranh**

Từ khi nước ta thực hiện đường lối mở cửa nền kinh tế, từ nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung sang nền kinh tế thị trường có sự điều tiết vĩ mô của nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa thì vấn đề cạnh tranh bắt đầu xuất hiện và len lỏi vào từng bước đi của các doanh nghiệp. Môi trường hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp lúc này đầy sự biến động và vấn đề cạnh tranh đã trở nên cấp bách, sôi động trên cả thị trường trong nước và thị trường quốc tế. Như vậy, trong nền kinh tế thị trường hiện nay, trong bất cứ một lĩnh vực nào, bất cứ một hoạt động nào của con người cũng nổi cộm lên vấn đề cạnh tranh.

Ví như các quốc gia cạnh tranh nhau để giành lợi thế trong đối ngoại, trao đổi, các doanh nghiệp cạnh tranh nhau để lôi cuốn khách hàng về phía mình, để

chiếm lĩnh những thị trường có nhiều lợi thế và con người cạnh tranh nhau để vươn lên khẳng định vị trí của mình cả về trình độ chuyên, môn nghiệp vụ để những người dưới quyền phục tùng mệnh lệnh, để có uy tín và vị thế trong quan hệ với các đối tác. Như vậy, có thể nói cạnh tranh đã hình thành và bao trùm lên mọi lĩnh vực của cuộc sống, từ tâm vi mô đến vĩ mô, từ một cá nhân riêng lẻ đến tổng thể toàn xã hội.

*Vậy cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh là gì?*

Cạnh tranh là một hiện tượng kinh tế xã hội phức tạp nên có rất nhiều các quan niệm khác nhau.

Thuật ngữ “Cạnh tranh” có nguồn gốc từ tiếng La Tinh với nghĩa chủ yếu là sự đấu tranh, ganh đua, thi đua giữa các đối tượng cùng phẩm chất, cùng loại, đồng giá trị nhằm đạt được những ưu thế, lợi thế, mục tiêu xác định.

Trong thời kỳ tư bản chủ nghĩa .

**Các Mác** cho rằng: “Cạnh tranh TBCN là sự ganh đua, đấu tranh gay gắt giữa các nhà tư bản nhằm giành giật những điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu thụ hàng hoá để thu được lợi nhuận siêu ngạch”

**Theo P.Samuelson:** “ Cạnh tranh là sự kình địch giữa các doanh nghiệp với nhau để giành khách hàng, thị trường”

**Theo từ điển bách khoa Việt Nam:** “ Cạnh tranh ( trong kinh doanh) là hoạt động ganh đua giữa những người sản xuất hàng hóa, giữa các thương nhân, các nhà kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, chi phối bởi quan hệ cung cầu nhằm giành các điều kiện sản xuất, tiêu thụ và thị trường có lợi nhất.”

*Cạnh tranh được hiểu và được khái quát một cách chung nhất đó là cuộc ganh đua gay gắt giữa các chủ thể đang hoạt động trên thị trường với nhau, kinh doanh cùng một loại sản phẩm hoặc những sản phẩm tương tự thay thế lẫn nhau nhằm chiếm lĩnh thị phần, tăng doanh số và lợi nhuận.*

### **1.1.3. Vai trò của cạnh tranh**

#### **1.1.3.1. Đối với nền kinh tế quốc dân**

Canh tranh có ý nghĩa quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển của lực lượng sản xuất, nâng cao tiến bộ khoa học kỹ thuật, hiện đại hóa nền sản xuất xã hội.

Canh tranh là môi trường, động lực thúc đẩy sự phát triển bình đẳng cùng có lợi của mọi thành phần kinh tế trong nền kinh tế thị trường. Bất kể loại hình doanh nghiệp, nơi nào có tổ chức tốt, hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả, khả năng cạnh tranh cao thì doanh nghiệp đó sẽ phát triển, ngược lại khả năng cạnh tranh thấp kém hiệu quả thì doanh nghiệp sẽ bị đào thải.

Ngoài ra cạnh tranh còn là động lực thúc đẩy các cá nhân tự đổi mới, luôn cố gắng học hỏi, nỗ lực phấn đấu, dám nghĩ dám làm... qua đó nâng cao được tri thức, trình độ lao động, nâng cao năng suất lao động cho toàn xã hội.

#### **1.1.3.2. Vai trò của cạnh tranh đối với người tiêu dùng:**

Trên thị trường cạnh tranh giữa các doanh nghiệp càng diễn ra gay gắt thì người được lợi nhất là khách hàng. Khi có cạnh tranh thì người tiêu dùng không phải chịu một sức ép nào mà còn được hưởng những thành quả do cạnh tranh mang lại như: Chất lượng sản phẩm tốt hơn, giá bán thấp hơn, chất lượng phục vụ cao hơn... Đồng thời khách hàng cũng tác động trở lại đối với cạnh tranh bằng những yêu cầu về chất lượng hàng hoá, về giá cả, về chất lượng phục vụ... Khi đòi hỏi của người tiêu dùng càng cao làm cho cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng gay gắt hơn để giành được nhiều khách hàng hơn.

#### **1.1.3.3. Vai trò của cạnh tranh đối với doanh nghiệp:**

Canh tranh là điều bất khả kháng đối với mỗi doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường. Cạnh tranh có thể được coi là cuộc chạy đua khốc liệt mà các doanh nghiệp không thể tránh khỏi mà phải tìm mọi cách vươn lên để chiếm ưu thế và chiến thắng. Cạnh tranh buộc các doanh nghiệp luôn tìm cách nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, thay đổi kiểu dáng mẫu mã đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Cạnh tranh khuyến khích các doanh nghiệp áp dụng các công nghệ mới, hiện đại, tạo sức ép buộc các doanh nghiệp phải sử dụng có hiệu quả các

nguồn lực của mình để giảm giá thành, nâng cao chất lượng, cải tiến mẫu mã, tạo ra các sản phẩm mới khác biệt có sức cạnh tranh cao.

Cạnh tranh khốc liệt sẽ làm cho doanh nghiệp thể hiện được khả năng, bản lĩnh của mình trong quá trình kinh doanh. Nó sẽ làm cho doanh nghiệp càng vững mạnh và phát triển hơn nếu nó chịu được áp lực cạnh tranh trên thị trường.

Chính sự tồn tại khách quan và sự ảnh hưởng của cạnh tranh đối với nền kinh tế nói chung và đến từng doanh nghiệp nói riêng nên việc nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp là một đòi hỏi tất yếu khách quan trong nền kinh tế thị trường.

Cạnh tranh là qui luật khách quan của kinh tế thị trường. Kinh tế thị trường là sự phát triển tất yếu và Việt Nam đang xây dựng một nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần theo định hướng XHCN có sự quản lý vĩ mô của nhà nước, lấy thành phần kinh tế nhà nước làm chủ đạo. Dù ở bất kỳ thành phần kinh tế nào thì các doanh nghiệp cũng phải vận hành theo qui luật khách quan của nền kinh tế thị trường. Nếu doanh nghiệp nằm ngoài quy luật vận động đó thì tất yếu sẽ bị loại bỏ, không thể tồn tại. Chính vì vậy chấp nhận cạnh tranh và tìm cách để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình chính là doanh nghiệp đang tìm con đường sống cho mình.

#### **1.1.4. Phân loại cạnh tranh**

Dựa trên các tiêu thức khác nhau người ta phân thành nhiều loại hình cạnh tranh khác nhau.

##### **❖ Căn cứ vào chủ thể tham gia thị trường**

Người ta chia thành ba loại:

##### **➤ *Cạnh tranh giữa người bán và người mua***

Là cuộc cạnh tranh diễn ra theo luật “mua rẻ bán đắt”. Người mua luôn muốn mua được rẻ, ngược lại người bán lại luôn muốn được bán đắt. Sự cạnh tranh này được thực hiện trong quá trình mặc cả và cuối cùng giá cả được hình thành và hành động bán mua được thực hiện.

➤ **Cạnh tranh giữa người mua**

Là cuộc cạnh tranh trên cơ sở quy luật cung cầu. Khi một loại hàng hoá dịch vụ nào đó mà mức cung cấp nhỏ hơn nhu cầu tiêu dùng thì cuộc cạnh tranh sẽ trở nên quyết liệt và giá dịch vụ hàng hoá đó sẽ tăng. Kết quả cuối cùng là người bán sẽ thu được lợi nhuận cao, còn người mua thì mất thêm một số tiền. Đây là cuộc cạnh tranh mà những người mua tự làm hại chính mình.

➤ **Cạnh tranh giữa những người bán**

Đây là cuộc cạnh tranh gay go và quyết liệt nhất, nó có ý nghĩa sống còn đối với bất kì một doanh nghiệp nào. Khi sản xuất hàng hoá phát triển, số người bán càng tăng lên thì cạnh tranh càng quyết liệt bởi vì doanh nghiệp nào cũng muốn giành lấy lợi thế cạnh tranh, chiếm lĩnh thị phần của đối thủ và kết quả đánh giá doanh nghiệp nào chiến thắng trong cạnh tranh này là việc tăng doanh số tiêu thụ, tăng thị phần và cùng với đó sẽ là tăng lợi nhuận, tăng đầu tư và mở rộng sản xuất. Trong cuộc chạy đua này những doanh nghiệp nào không có chiến lược cạnh tranh thích hợp thì sẽ lần lượt bị gạt ra khỏi thị trường nhưng đồng thời nó lại mở rộng đường cho doanh nghiệp nào nắm chắc được “vũ khí” cạnh tranh và dám chấp nhận luật chơi phát triển.

❖ **Căn cứ theo phạm vi ngành kinh tế**

Người ta chia cạnh tranh thành hai loại:

➤ **Cạnh tranh trong nội bộ ngành**

Là cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cùng sản xuất hoặc tiêu thụ một loại hàng hoá hoặc dịch vụ nào đó. Trong cuộc cạnh tranh này có sự thôn tính lẫn nhau. Những doanh nghiệp chiến thắng sẽ mở rộng phạm vi hoạt động của mình trên thị trường. Những doanh nghiệp thua cuộc sẽ phải thu hẹp kinh doanh, thậm chí phá sản.

➤ **Cạnh tranh giữa các ngành.**

Là sự cạnh tranh giữa các chủ doanh nghiệp trong các ngành kinh tế khác nhau, nhằm giành lấy lợi nhuận lớn nhất. Trong quá trình cạnh tranh này, các



chủ doanh nghiệp luôn say mê với những ngành đầu tư có lợi nhuận nên đã chuyển vốn từ ngành ít lợi nhuận sang ngành nhiều lợi nhuận.

### **Căn cứ vào mức độ, tính chất của cạnh tranh trên thị trường**

Người ta chia cạnh tranh thành hai loại:

#### **➤ Cạnh tranh hoàn hảo**

Là hình thức cạnh tranh mà trên thị trường có rất nhiều người bán, người mua nhỏ, không ai trong số họ đủ lớn để bằng hành động của mình ảnh hưởng đến giá cả dịch vụ. Điều đó có nghĩa là không cần biết sản xuất được bao nhiêu, họ đều có thể bán được tất cả sản phẩm của mình tại mức giá thị trường hiện hành. Vì vậy một hãng trong thị trường cạnh tranh hoàn hảo không có lý do gì để bán rẻ hơn mức giá thị trường. Hơn nữa sẽ không tăng giá của mình lên cao hơn giá thị trường vì nếu thế thì hãng sẽ chẳng bán được gì. Nhóm người tham gia vào thị trường này chỉ có cách là thích ứng với mức giá bởi vì cung cầu trên thị trường được tự do hình thành, giá cả theo thị trường quyết định, tức là ở mức số cầu thu hút được tất cả số cung có thể cung cấp. Đối với thị trường cạnh tranh hoàn hảo sẽ không có hiện tượng cung cầu giả tạo, không bị hạn chế bởi biện pháp hành chính nhà nước. Vì vậy trong thị trường này giá cả thị trường sẽ dần tới mức chi phí sản xuất.

#### **➤ Cạnh tranh không hoàn hảo**

Đây là hình thức cạnh tranh phổ biến trên thị trường mà ở đó doanh nghiệp nào có đủ sức mạnh có thể chi phối được giá cả của sản phẩm thông qua hình thức quảng cáo, khuyến mại các dịch vụ trong và sau khi bán hàng. Cạnh tranh không hoàn hảo là cạnh tranh mà phần lớn các sản phẩm không đồng nhất với nhau, mỗi loại sản phẩm mang nhãn hiệu và đặc tính khác nhau dù xem xét về chất lượng thì sự khác biệt giữa các sản phẩm là không đáng kể nhưng mức giá mặc định cao hơn rất nhiều. Cạnh tranh không hoàn hảo có hai loại:

+ **Cạnh tranh độc quyền:** Là cạnh tranh mà ở đó một hoặc một số chủ thể có ảnh hưởng lớn, có thể ép các đối tác của mình phải bán hoặc mua sản phẩm của mình với giá rất cao và những người này có thể làm thay đổi giá cả thị

trường. Có hai loại cạnh tranh độc quyền đó là độc quyền bán và độc quyền mua. Độc quyền bán tức là trên thị trường có ít người bán và nhiều người mua, lúc này người bán có thể tăng giá hoặc ép giá khách hàng nếu họ muốn lợi nhuận thu được là tối đa, còn độc quyền mua tức là trên thị trường có ít người mua và nhiều người bán khi đó khách hàng được coi là thượng đế, được chăm sóc tận tình và chu đáo nếu không những người bán sẽ không lôi kéo được khách hàng về phía mình. Trong thực tế có tình trạng độc quyền xảy ra nếu không có sản phẩm nào thay thế, tạo ra sản phẩm độc quyền hoặc các nhà độc quyền liên kết với nhau gây trở ngại cho quá trình phát triển sản xuất và làm tổn hại đến người tiêu dùng. Vì vậy phải có một đạo luật chống độc quyền nhằm chống lại liên minh độc quyền của một số nhà kinh doanh.

+ **Độc quyền tập đoàn:** Hình thức cạnh tranh này tồn tại trong một số ngành sản xuất mà ở đó chỉ có một số ít người sản xuất. Lúc này cạnh tranh sẽ xảy ra giữa một số lực lượng nhỏ các doanh nghiệp. Do vậy mọi doanh nghiệp phải nhận thức rằng giá cả các sản phẩm của mình không chỉ phụ thuộc vào số lượng mà còn phụ thuộc vào hoạt động của những đối thủ cạnh tranh khác trên thị trường. Một sự thay đổi về giá của doanh nghiệp cũng sẽ gây ra những ảnh hưởng đến nhu cầu cân đối với các sản phẩm của doanh nghiệp khác. Những doanh nghiệp tham gia thị trường này là những người có tiềm lực kinh tế mạnh, vốn đầu tư lớn. Do vậy việc thâm nhập vào thị trường của các đối thủ cạnh tranh thường là rất khó.

## 1.2. Khái quát về năng lực cạnh tranh

### 1.2.1 Khái niệm năng lực cạnh tranh

Trên thực tế đang tồn tại nhiều quan điểm khác nhau về năng lực cạnh tranh.

#### ❖ Theo cách tiếp cận khả năng cạnh tranh ở tầm quốc gia

+ *Cách tiếp cận này dựa trên quan điểm diễn đàn kinh tế thế giới (WEF)*

Theo định nghĩa của WEF thì: “ *khả năng cạnh tranh của một quốc gia là khả năng đạt được và duy trì mức tăng trưởng cao trên cơ sở các chính sách, thể chế vững vàng tương đối và các đặc trưng kinh tế khác*”

Như vậy khả năng cạnh tranh của một quốc gia được xác định trước hết bằng mức độ tăng trưởng của nền kinh tế quốc dân và sự có mặt (hay thiếu vắng) các yếu tố quy định khả năng tăng trưởng kinh tế dài hạn trong các chính sách kinh tế đã được thực hiện.

❖ **Tiếp cận khả năng tranh ở cấp ngành, cấp công ty.**

+ **Quan điểm của M.Poter**

“ **Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp 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.**” Với cách tiếp cận này mỗi ngành dù là trong hay ngoài nước năng lực cạnh tranh được quy định bởi các yếu tố sau:

- Số lượng các doanh nghiệp mới tham gia.
- Sự có mặt của các sản phẩm thay thế
- Vị thế của khách hàng
- Uy tín của nhà cung ứng
- Tính quyệt liệt của đối thủ cạnh tranh

Nghiên cứu những yếu tố cạnh tranh này sẽ là cơ sở cho doanh nghiệp xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh cạnh tranh phù hợp với trong giai đoạn, thời kỳ phát triển thời kỳ phát triển của nền kinh tế.

+ **Quan điểm tân cổ điển về khả năng cạnh tranh của một sản phẩm**

Quan điểm này dựa trên lý thuyết thương mại truyền thống, đã xem xét khả năng cạnh tranh của một sản phẩm thông qua lợi thế so sánh về chi phí sản xuất và năng suất. Như vậy “**Khả năng cạnh tranh của một ngành, công ty được đánh giá cao hay thấp tùy thuộc vào chi phí sản xuất có giảm bớt hay không vì chi phí các yếu tố sản xuất thấp vẫn được coi là điều kiện cơ bản của lợi thế cạnh tranh.**”

+ **Quan điểm tổng hợp của VarDwer, E.Martin và R.Westgren**

Theo các nhà kinh tế học này thì “**Khả năng cạnh tranh của một ngành, của công ty được thể hiện ở việc tạo ra và duy trì lợi nhuận, thị phần trên các thị trường trong nước và nước ngoài**”. Như vậy lợi nhuận và thị phần là hai chỉ

tiêu đánh giá khả năng cạnh tranh của công ty. Chúng có mối quan hệ tỷ lệ thuận, lợi nhuận và thị phần càng lớn thể hiện khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp càng cao và ngược lại.

Nói tóm lại có rất nhiều quan điểm, khái niệm khác nhau về năng lực cạnh tranh. Song bài viết này không nhằm mục đích phân tích ưu nhược điểm của quan điểm đó mà chỉ mong muốn giới thiệu khái quát một số quan niệm điển hình giúp cho việc tiếp cận phạm trù này được dễ dàng hơn.

**Tóm lại có thể hiểu: “ Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là toàn bộ các năng lực của doanh nghiệp và khả năng sử dụng các năng lực đó để tạo ra những lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ khác nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu của thị trường.”**

### **1.2.2. Sự cần thiết phải nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp**

Cạnh tranh là một đặc trưng cơ bản của nền kinh tế thị trường. ở đâu có nền kinh tế thị trường thì ở đó có nền kinh tế cạnh tranh. Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng vậy, khi tham gia vào kinh doanh trên thị trường muốn doanh nghiệp mình tồn tại và đứng vững thì phải chấp nhận cạnh tranh. Trong giai đoạn hiện nay do tác động của khoa học kỹ thuật và công nghệ, nền kinh tế nước ta đang ngày càng phát triển, nhu cầu cuộc sống của con người được nâng lên ở mức cao hơn rất nhiều. Con người không chỉ cần có nhu cầu “ăn chắc mặc bền” như trước kia mà còn cần “ăn ngon mặc đẹp”. Để đáp ứng kịp thời nhu cầu đó, doanh nghiệp phải không ngừng điều tra nghiên cứu thị trường, tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, doanh nghiệp nào bắt kịp và đáp ứng đầy đủ nhu cầu đó thì sẽ chiến thắng trong cạnh tranh. Chính vì vậy cạnh tranh là rất cần thiết, nó giúp cho doanh nghiệp:

#### ***- Tồn tại và đứng vững trên thị trường:***

Cạnh tranh sẽ tạo ra môi trường kinh doanh và những điều kiện thuận lợi để đáp ứng nhu cầu khách hàng, làm cho khách hàng tin rằng sản phẩm của doanh nghiệp mình là tốt nhất, phù hợp với thị hiếu nhu cầu của người tiêu dùng

nhất. Doanh nghiệp nào càng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng thì doanh nghiệp đó mới có khả năng tồn tại trong nền kinh tế thị trường hiện nay.

***- Doanh nghiệp cần phải cạnh tranh để phát triển***

Ngày nay trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh là một điều kiện và là một yếu tố kích thích kinh doanh. Quy luật cạnh tranh là động lực thúc đẩy phát triển sản xuất, sản xuất hàng hoá ngày càng phát triển, hàng hoá sản xuất ra nhiều, số lượng người cung ứng ngày càng đông thì cạnh tranh ngày càng khốc liệt, kết quả cạnh tranh là loại bỏ những công ty làm ăn kém hiệu quả, năng suất chất lượng thấp và ngược lại nó thúc đẩy những công ty làm ăn tốt, năng suất chất lượng cao. Do vậy, muốn tồn tại và phát triển thì doanh nghiệp cần phải cạnh tranh, tìm mọi cách nâng cao khả năng cạnh tranh của mình nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng. Các doanh nghiệp cần phải tìm mọi biện pháp để đáp ứng nhu cầu thị hiếu của người tiêu dùng như sản xuất ra nhiều loại hàng hoá có chất lượng cao, giá cả phù hợp với chất lượng sản phẩm, phù hợp với mức thu nhập của từng đối tượng khách hàng. Có như vậy hàng hoá của doanh nghiệp bán ra mới ngày một nhiều, tạo được lòng tin đối với khách hàng. Muốn tồn tại và phát triển được thì doanh nghiệp cần phải phát huy hết ưu thế của mình, tạo ra những điểm khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh từ đó doanh nghiệp mới có khả năng tồn tại, phát triển và thu được lợi nhuận cao.

***- Doanh nghiệp phải cạnh tranh để thực hiện các mục tiêu***

Bất kỳ một doanh nghiệp nào dù lớn hay nhỏ khi thực hiện hoạt động kinh doanh đều có những mục tiêu nhất định. Tùy thuộc vào từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp mà doanh nghiệp đặt ra cho mình những mục tiêu khác nhau. Trong giai đoạn đầu khi mới thực hiện hoạt động kinh doanh thì mục tiêu của doanh nghiệp là muốn khai thác thị trường nhằm tăng lượng khách hàng truyền thống và tiềm năng, giai đoạn này doanh nghiệp thu hút được càng nhiều khách hàng càng tốt. Còn ở giai đoạn trưởng thành và phát triển thì mục tiêu của doanh nghiệp là tăng doanh thu, tăng lợi nhuận và giảm chi phí, giảm bớt những chi phí được coi là không cần thiết, để lợi nhuận thu được là tối đa, uy tín của doanh

niêm tin của khách hàng đối với doanh nghiệp là cao nhất. Đến giai đoạn gần như bão hoà thì mục tiêu chủ yếu của doanh nghiệp là gây dựng lại hình ảnh đối với khách hàng bằng cách thực hiện trách nhiệm đối với nhà nước, đối với cộng đồng, củng cố lại thêm niềm tin cho của khách hàng đối với doanh nghiệp. Để đạt được các mục tiêu doanh nghiệp cần phải cạnh tranh, chỉ có cạnh tranh thì doanh nghiệp mới bằng mọi giá tìm ra phương cách, biện pháp tối ưu để sáng tạo, tạo ra những sản phẩm đạt chất lượng cao hơn, cung ứng những dịch vụ tốt hơn đối thủ cạnh tranh, thỏa mãn nhu cầu khách hàng ngày càng tăng. Chỉ có cạnh tranh thì doanh nghiệp mới có thể tồn tại và phát triển.

### **1.3.Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp**

Như đã nói, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng vượt qua các đối thủ cạnh tranh để duy trì và phát triển bản thân doanh nghiệp. Thông thường người ta đánh giá khả năng này thông qua các yếu tố nội tại của doanh nghiệp như: Quy mô tài chính, kết quả kinh doanh, sản phẩm, năng lực quản lý, trình độ lao động... Tuy nhiên, những khả năng này lại bị tác động đồng thời bởi nhiều yếu tố. Vì vậy, khi nghiên cứu năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp ta phải nghiên cứu tác động của các yếu tố đó.

#### **1.3.1. Môi trường kinh tế quốc tế**

##### **• Các nhân tố chính trị**

Mối quan hệ giữa các chính phủ: Khi mối quan hệ này trở nên thù địch, thì mâu thuẫn này có thể hoàn toàn phá hủy các mối quan hệ kinh doanh giữa 2 nước. Còn nếu quan hệ chính trị song phương được cải thiện sẽ thúc đẩy thương mại phát triển, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp kinh doanh.

Các tổ chức quốc tế cũng đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển của các doanh nghiệp như: Quỹ tiền tệ thế giới, ngân hàng thế giới...

Hệ thống luật pháp và thông lệ quốc tế, những hiệp định và thỏa thuận được các quốc gia tuân thủ có ảnh hưởng sâu rộng đến hoạt động kinh doanh quốc tế. Mặc dù, có thể không ảnh hưởng trực tiếp đến các doanh nghiệp riêng

lẽ, nhưng lại ảnh hưởng gián tiếp thông qua việc tạo ra môi trường kinh doanh quốc tế ổn định và thuận lợi.

- **Xu hướng hội nhập kinh tế và toàn cầu hóa**

Động lực cho toàn cầu hóa là chủ nghĩa tư bản dựa trên kinh tế thị trường. Nếu cho thị trường là sự điều tiết, nếu mở cửa nền kinh tế cho phép thông thương và cạnh tranh tự do, thì nền kinh tế sẽ càng hữu hiệu và tăng trưởng nhanh hơn. Toàn cầu hóa có nghĩa nền kinh tế thị trường lan vào hầu hết các quốc gia trên thế giới.

Do đó, toàn cầu hóa hình thành cho riêng nó một hệ thống luật kinh tế - luật lệ xoay quanh việc mở cửa, thả nổi và tư nhân hóa nền kinh tế của một quốc gia, để nó có tính cạnh tranh cao hơn và thu hút được đầu tư nước ngoài nhiều hơn.

Hội nhập kinh tế quốc tế giúp các doanh nghiệp Việt Nam có điều kiện tiếp cận và tận dụng những nguồn lực bên ngoài như: Tài chính, khoa học công nghệ, trình độ quản lý... Qua đó, các doanh nghiệp trong nước nâng cao được sức mạnh, khả năng cạnh tranh của mình. Đồng thời với môi trường kinh tế quốc tế ngày nay, các doanh nghiệp sẽ có cơ hội buôn bán bình đẳng với nhiều nước trên thế giới. Ngược lại, môi trường kinh tế quốc tế cũng có nhiều tác động tiêu cực, đó là sự cạnh tranh khốc liệt giữa các công ty dẫn đến sự phá sản của nhiều doanh nghiệp tác động không tốt đến tỷ lệ thất nghiệp, các vấn đề về môi trường, văn hóa...

### **1.3.2. Môi trường kinh tế quốc dân**

Doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của 5 yếu tố của môi trường kinh tế quốc dân đó là: Kinh tế, pháp luật, các yếu tố tự nhiên, công nghệ và văn hóa .

- **Môi trường kinh tế**

Đây là nhân tố có ảnh hưởng quan trọng là nguồn khai thác cơ hội hấp dẫn đối với các doanh nghiệp. Các nhân tố kinh tế ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm:

**Tốc độ tăng trưởng kinh tế:** Nếu như tốc độ tăng trưởng kinh tế cao làm cho nhu cầu của nền kinh tế tăng lên đây là cơ hội phát triển của các doanh

nghiệp. Ngược lại khi nền kinh tế suy thoái, nhu cầu của nền kinh tế giảm xuống làm gia tăng sức ép cạnh tranh và nguy cơ cho các doanh nghiệp trên thị trường.

**Lãi suất:** Lãi suất cho vay của các ngân hàng có ảnh hưởng rất lớn đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp có số vốn vay lớn. Khi lãi suất tăng làm cho chi phí của doanh nghiệp tăng theo ảnh hưởng không tốt đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

**Tỷ giá hối đoái và giá trị đồng tiền trong nước:** Có tác động nhanh chóng tới từng quốc gia nói chung và từng doanh nghiệp nói riêng. Khi đồng nội tệ lên giá sẽ làm giảm khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Ngược lại, khi đồng nội tệ mất giá thì sức cạnh tranh của doanh nghiệp tăng lên do sẽ cạnh tranh được về giá của sản phẩm.

**Lạm phát:** Lạm phát làm giảm tốc độ tăng trưởng kinh tế, lãi suất tăng dẫn đến sự biến động về tỷ giá hối đoái. Do lạm phát, doanh nghiệp thường hạn chế đầu tư vào giai đoạn này bởi vì tỷ lệ sinh lời có thể không đủ đáp được sự mất giá của đồng tiền. Đặc biệt, với các doanh nghiệp vay vốn nhiều có thể bị phá sản bởi tỷ lệ lạm phát cao.

- **Môi trường pháp luật**

Một thể chế chính trị, pháp luật rõ ràng, rộng mở và ổn định sẽ là cơ sở đảm bảo sự thuận lợi, bình đẳng cho các doanh nghiệp tham gia cạnh tranh và cạnh tranh có hiệu quả. Chính trị ổn định giúp thu hút được nhiều hơn vốn đầu tư nước ngoài.

Mặt khác, các quy định về bảo vệ môi trường, an toàn lao động... của nhà nước ngày càng chặt chẽ hơn. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải mất thêm chi phí cho công tác đảm bảo an toàn lao động và bảo vệ môi trường làm tăng chi phí, giảm lợi nhuận ảnh hưởng đến sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

- **Môi trường văn hóa**

Các yếu tố văn hoá xã hội như: mức sống, quan điểm sống, truyền thống văn hóa lịch sử, tỷ lệ tăng dân số...



Ví dụ như khi dân số tăng cao thì nhu cầu tiêu dùng cũng tăng cao, khi mức sống, mức thu nhập tăng lên thì yêu cầu về chất lượng sản phẩm, mẫu mã kiểu dáng cũng tăng lên.

- **Môi trường công nghệ**

Đây là nhóm nhân tố có vai trò ngày càng quan trọng và quyết định đến sự tồn tại phát triển của một doanh nghiệp. Đặc biệt đối với những doanh nghiệp sản xuất... Doanh nghiệp nào có trình độ khoa học công nghệ hiện đại, tiên tiến thì chất lượng sản phẩm sẽ cao hơn, những yêu cầu về tính vật lý của sản phẩm sẽ càng được thỏa mãn hơn...

Qua đó nâng cao được khả năng cạnh tranh và vị thế của mình trên thị trường.

- **Môi trường tự nhiên**

Các yếu tố tự nhiên ảnh hưởng nhiều đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Tùy vào từng ngành sản xuất kinh doanh mà điều kiện tự nhiên có những tác động lớn nhỏ khác nhau...

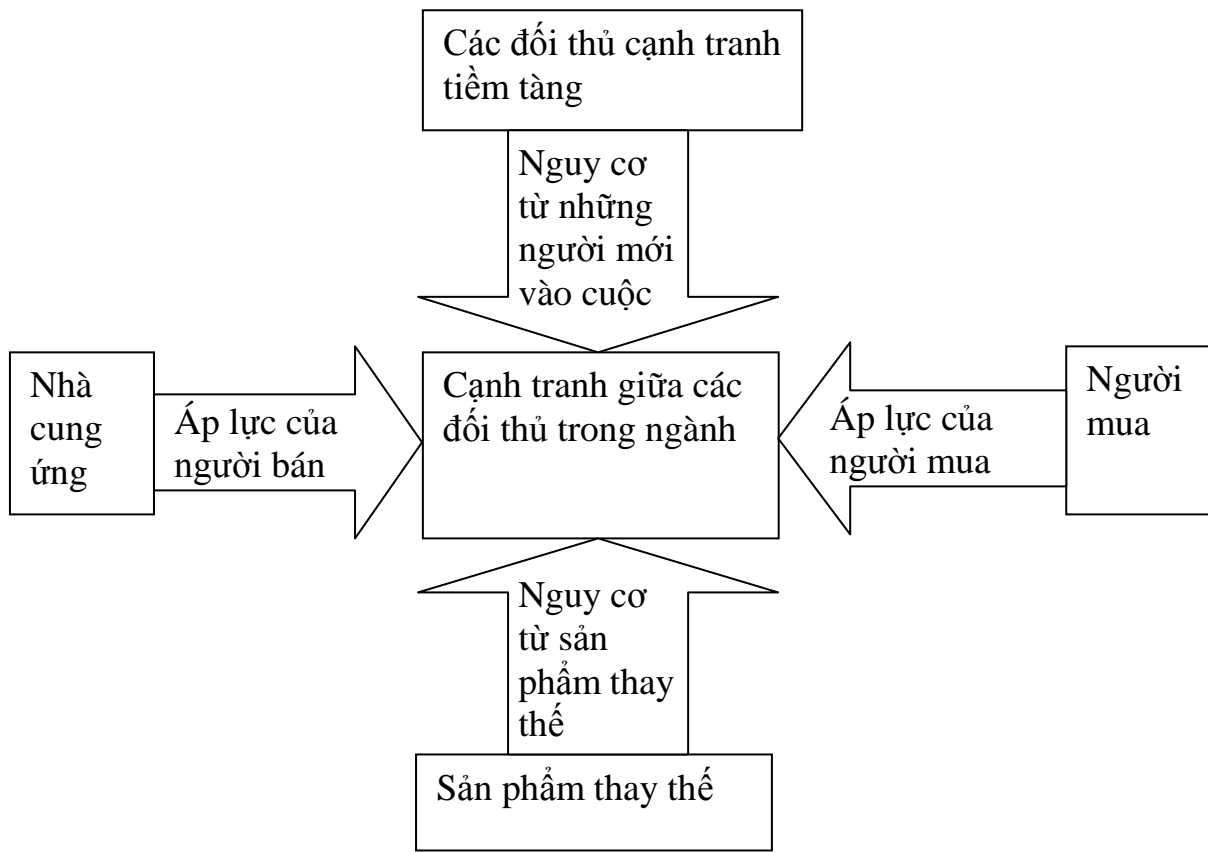
### **1.3.3. Môi trường ngành ( môi trường tác nghiệp)**

Là môi trường kinh doanh của một ngành, một lĩnh vực cụ thể. Các nhân tố cạnh tranh diễn ra trong môi trường tác nghiệp của công ty, ảnh hưởng đến môi trường kinh doanh và sức cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp trong ngành.

Ngành kinh doanh là ngành hoạt động trong đó bao gồm các doanh nghiệp cùng tạo ra các sản phẩm và dịch vụ có thể thay thế lẫn nhau nhằm đáp ứng một nhu cầu căn bản nào đó của người tiêu dùng.

Theo mô hình sức mạnh của Michael. Porter trong tác phẩm của mình ông cho rằng trong môi trường ngành có 5 áp lực cạnh tranh chính.

**biểu 1: Mô hình 5 áp lực cạnh tranh**



### 1.3.3. Sức ép từ đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành

Các đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành của doanh nghiệp là những doanh nghiệp đã vị thế chắc chắn trên thị trường cùng ngành kinh doanh. Tranh giành thị trường và khách hàng với doanh nghiệp.

Ngày nay trong kinh doanh, các doanh nghiệp chỉ mới hiểu khách của mình thôi là chưa đủ. Họ còn phải am hiểu về đối thủ cạnh tranh của mình nữa, để có thể hoạch định các chiến lược kinh doanh và cạnh tranh hiệu quả.

Khi nghiên cứu đối thủ cạnh tranh, yêu cầu các nhà quản lý, các nhà lập chiến lược cho doanh nghiệp phải nắm rõ những vấn đề sau về đối thủ cạnh tranh:

- Những doanh nghiệp nào là đối thủ cạnh tranh?
- Chiến lược của họ như thế nào?
- Mục tiêu của họ là gì?
- Các điểm mạnh, điểm yếu của họ như thế nào?

- Ảnh hưởng của đối thủ cạnh tranh đến ngành ra sao?

### **1.3.3.2. Sức ép từ đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn**

Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn bao gồm các doanh nghiệp hiện nay chưa xuất hiện trên thị trường nhưng có khả năng cạnh tranh trong tương lai.

Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn sẽ giúp cho doanh nghiệp dự báo trước khả năng thâm nhập của các đối thủ này từ đó có kế hoạch xây dựng rào cản ra nhập ngành. Nếu chi phí cho việc ra nhập ngành càng cao thì rào cản ngăn chặn càng lớn và ngược lại, Các rào cản chủ yếu của việc ra nhập ngành bao gồm:

- **Tính kinh tế nhờ quy mô:**

Tính kinh tế nhờ quy mô thực chất là giảm chi phí trên một đơn vị sản phẩm, tận dụng về quy mô sản xuất lớn. Trong trường hợp này, các công ty mới ra nhập ngành sẽ lâm vào tình trạng tiến thoái lưỡng nan. Hoặc chấp nhận sản xuất nhỏ để chịu bất lợi về chi phí giá thành cao, kéo theo lợi nhuận ít, hoặc mạo hiểm đầu tư vốn khổng lồ trên quy mô lớn mà những rủi ro khác chưa lường trước được hết.

- **Sự khác biệt hóa sản phẩm và uy tín thương hiệu.**

Điều này khiến cho khách hàng trung thành với nhãn hiệu. Thường thì những công ty này có uy thế cạnh tranh về chất lượng sản phẩm, về dịch vụ hậu mãi...Nhãn hiệu của họ đã có chỗ đứng vững vàng trên thị trường. Sự trung thành nhãn hiệu là rào cản khiến cho các doanh nghiệp mới khó lòng giành giật thị phần trên thị trường.

- **Lợi thế tuyệt đối về giá thành:**

Có thể phát sinh từ công nghệ sản xuất cao, kinh nghiệm sản xuất lâu năm, do bằng sáng chế, do chi phí lao động, chi phí nguyên vật liệu, mức hao phí nguyên vật liệu, trình độ quản lý giúp doanh nghiệp có sức cạnh tranh cao với các đối thủ khác.

### **1.3.3.3. Sức ép từ nhà cung ứng**

Nhà cung ứng không chỉ là những người cung ứng nguyên vật liệu sản xuất trực tiếp, trang thiết bị, sức lao động mà cả những công ty tư vấn, vận chuyển, quảng cáo...nghĩa là cung cấp tất cả các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất.

Có thể xem nhà cung ứng như một nguy cơ khi họ đòi tăng giá hoặc giảm chất lượng của các yếu tố đầu vào cung cấp, gây khó khăn trong quá trình sản xuất kinh doanh, giảm lợi nhuận đạt được của doanh nghiệp.

Các nhà cung ứng gây áp lực cho doanh nghiệp khi họ có được những lợi thế sau:

- Khi trên thị trường không có nhiều sản phẩm thay thế các sản phẩm của nhà cung cấp.
- Khi ngành kinh doanh của công ty không quan trọng với nhà cung cấp. Nhờ thế, các nhà cung cấp không bị áp lực phải giảm giá hoặc cải thiện chất lượng sản phẩm cung cấp.
- Khi nhà cung cấp có ưu thế về chuyên biệt hóa sản phẩm, khiến công ty khó có thể tìm nhà cung ứng khác.
- Khi nhà cung cấp có khả năng hội nhập dọc xuôi chiều.
- Khi công ty khó có thể hội nhập dọc ngược chiều nhằm gây áp lực cho nhà cung ứng.

### **1.3.3.4. Sức ép từ phía khách hàng**

Thông thường, khách hàng sẽ yêu cầu giảm giá bán hoặc yêu cầu tăng chất lượng hàng hóa cùng với các dịch vụ hoàn hảo hơn. Điều này sẽ khiến chi phí hoạt động tăng lên. Khi doanh nghiệp có ưu thế sẽ có cơ hội tăng giá bán dẫn đến tăng lợi nhuận, ngược lại khi khách hàng có nhiều ưu thế hơn sẽ khiến doanh nghiệp phải đối mặt với nhiều nguy cơ. Khách hàng có lợi thế trước doanh nghiệp trong những trường hợp sau:

- Khách hàng mua sản phẩm của doanh nghiệp với số lượng lớn
- Khi khách hàng có đầy đủ thông tin về thị trường, giá cả...

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

- Khách hàng có lợi thế trong chiến lược hội nhập dọc ngược chiều

### **1.3.3.5. Sức ép từ sản phẩm thay thế.**

Sản phẩm thay thế là sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành hoặc các ngành hoạt động kinh doanh có cùng chức năng đáp ứng nhu cầu tiêu dùng giống nhau của khách hàng.

Những sản phẩm thay thế cũng là một trong những tác nhân tạo nên sức ép cạnh tranh lớn đối với các doanh nghiệp trong ngành. Sự sẵn có của các sản phẩm thay thế trên thị trường là mối đe dọa trực tiếp đến khả năng phát triển, khả năng cạnh tranh cũng như mức lợi nhuận thu được của các doanh nghiệp.

## **1.4. Các vũ khí cạnh tranh của doanh nghiệp**

Sự cạnh tranh gay gắt nhất luôn là cuộc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cùng sản xuất, cùng cung ứng một loại hàng hoá hay dịch vụ. Do vậy các công cụ cạnh tranh ở đây chủ yếu xem xét theo các doanh nghiệp trong cùng một ngành.

Công cụ cạnh tranh của doanh nghiệp có thể hiểu tập hợp các yếu tố, các kế hoạch, các chiến lược, các chính sách, các hành động mà doanh nghiệp sử dụng nhằm vượt trên các đối thủ cạnh tranh và tác động vào khách hàng để thoả mãn mọi nhu cầu của khách hàng. Từ đó tiêu thụ được nhiều sản phẩm, thu được lợi nhuận cao. Nghiên cứu các công cụ cạnh tranh cho phép các doanh nghiệp lựa chọn những công cụ cạnh tranh phù hợp với tình hình thực tế, với quy mô kinh doanh và thị trường của doanh nghiệp. Từ đó phát huy được hiệu quả sử dụng công cụ, việc lựa chọn công cụ cạnh tranh có tính chất linh hoạt và phù hợp không theo một khuôn mẫu cứng nhắc nào. Dưới đây là một số công cụ cạnh tranh tiêu biểu và quan trọng mà các doanh nghiệp thường phải dùng đến chúng.

- **Cạnh tranh bằng sản phẩm.**

Chất lượng sản phẩm là tổng thể các chỉ tiêu, những thuộc tính của sản phẩm thể hiện mức độ thoả mãn nhu cầu trong những điều kiện tiêu dùng xác định, phù hợp với công dụng lợi ích của sản phẩm. Nếu như trước kia giá cả

được coi là quan trọng nhất trong cạnh tranh thì ngày nay nó phải nhường chỗ cho tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm. Khi có cùng một loại sản phẩm, chất lượng sản phẩm nào tốt hơn, đáp ứng và thoả mãn được nhu cầu của người tiêu dùng thì họ sẵn sàng mua với mức giá cao hơn. Nhất là trong nền kinh tế thị trường cùng với sự phát triển của sản xuất, thu nhập của người lao động ngày càng được nâng cao, họ có đủ điều kiện để thoả mãn nhu cầu của mình, cái mà họ cần là chất lượng và lợi ích sản phẩm đem lại.

Để sản phẩm của doanh nghiệp luôn là sự lựa chọn của khách hàng ở hiện tại và trong tương lai thì nâng cao chất lượng sản phẩm là điều cần thiết. Nâng cao chất lượng sản phẩm là sự thay đổi chất liệu sản phẩm hoặc thay đổi công nghệ chế tạo đảm bảo lợi ích và tính an toàn trong quá trình tiêu dùng và sau khi tiêu dùng. Hay nói cách khác nâng cao chất lượng sản phẩm là việc cải tiến sản phẩm có nhiều chủng loại, mẫu mã, bền hơn và tốt hơn. Điều này làm cho khách hàng cảm nhận lợi ích mà họ thu được ngày càng tăng lên khi duy trì tiêu dùng sản phẩm của doanh nghiệp. Làm tăng lòng tin và sự trung thành của khách hàng đối với doanh nghiệp.

Chất lượng sản phẩm được coi là một vấn đề sống còn đối với doanh nghiệp nhất là đối với doanh nghiệp Việt Nam khi mà họ phải đương đầu đối với các đối thủ cạnh tranh từ nước ngoài vào Việt Nam. Một khi chất lượng hàng hoá dịch vụ không được bảo đảm thì có nghĩa là doanh nghiệp sẽ mất khách hàng và thị trường dẫn tới sự suy yếu trong hoạt động kinh doanh. Mặt khác chất lượng thể hiện tính quyết định khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp ở chỗ nâng cao chất lượng sẽ làm tăng tốc độ tiêu thụ sản phẩm, tăng khối lượng hàng hoá bán ra, kéo dài chu kỳ sống của sản phẩm. Nâng cao chất lượng sản phẩm sẽ làm tăng uy tín của doanh nghiệp, mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp. Do vậy cạnh tranh bằng chất lượng sản phẩm là một yếu tố rất quan trọng và cần thiết mà bất cứ doanh nghiệp nào dù lớn hay nhỏ đều phải sử dụng nó.

- **Cạnh tranh bằng giá cả.**

Giá cả được hiểu là số tiền mà người mua trả cho người bán về việc cung ứng một số hàng hoá, dịch vụ nào đó. Thực chất giá cả là sự biểu hiện bằng tiền của giá trị hao phí lao động sống và hao phí lao động vật hoá để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm chịu ảnh hưởng của quy luật cung cầu. Trong nền kinh tế thị trường có sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, khách hàng được tôn vinh là “Thượng đế” họ có quyền lựa chọn những gì họ cho là tốt nhất, khi có cùng hàng hoá dịch vụ với chất lượng tương đương nhau thì chắc chắn họ sẽ lựa chọn mức giá thấp hơn để lợi ích họ thu được từ sản phẩm là tối ưu nhất. Do vậy mà từ lâu giá cả đã trở thành một biến số chiến thuật phục vụ mục đích kinh doanh. Nhiều doanh nghiệp thành công trong việc cạnh tranh chiếm lĩnh thị trường là do sự khéo léo, tinh tế trong chiến thuật giá cả. Giá cả đã thể hiện như một vũ khí để cạnh tranh thông qua việc định giá sản phẩm:

*Với một mức giá ngang bằng với giá thị trường:* Giúp doanh nghiệp đánh giá được khách hàng, nếu doanh nghiệp tìm ra được biện pháp giảm giá mà chất lượng sản phẩm vẫn được đảm bảo khi đó lượng tiêu thụ sẽ tăng lên, hiệu quả kinh doanh cao và lợi sẽ thu được nhiều hơn.

*Với một mức giá thấp hơn mức giá thị trường:* Chính sách này được áp dụng khi cơ sở sản xuất muốn tập trung một lượng hàng hoá lớn, thu hồi vốn và lời nhanh. Không ít doanh nghiệp đã thành công khi áp dụng chính sách định giá thấp. Họ chấp nhận giảm sút quyền lợi trước mắt đến lúc có thể để sau này chiếm được cả thị trường rộng lớn, với khả năng tiêu thụ tiềm tàng. Định giá thấp giúp doanh nghiệp ngay từ đầu có một chỗ đứng nhất định để định vị vị trí của mình từ đó thu hút khách hàng và mở rộng thị trường.

*Với chính sách định giá cao hơn giá thị trường:* Là ấn định giá bán sản phẩm cao hơn giá bán sản phẩm cùng loại ở thị trường hiện tại khi mà lần đầu tiên người tiêu dùng chưa biết chất lượng của nó nên chưa có cơ hội để so sánh, xác định mức giá của loại sản phẩm này là đắt hay rẻ chính là đánh vào tâm lý của người tiêu dùng rằng những hàng hoá giá cao thì có chất lượng cao hơn các

hàng hoá khác. Doanh nghiệp thường áp dụng chính sách này khi nhu cầu thị trường lớn hơn cung hoặc khi doanh nghiệp hoạt động trong thị trường độc quyền, hoặc khi bán những mặt hàng quý hiếm cao cấp ít có sự nhạy cảm về giá.

Như vậy, để quyết định sử dụng chính sách giá nào cho phù hợp và thành công khi sử dụng nó thì doanh nghiệp cần cân nhắc và xem xét kỹ lưỡng xem mình đang ở tình thế nào thuận lợi hay không thuận lợi, nhất là nghiên cứu xu hướng tiêu dùng và tâm lý của khách hàng cũng như cần phải xem xét các chiến lược các chính sách giá mà đối thủ đang sử dụng.

- ***Cạnh tranh bằng hệ thống phân phối và các chính sách marketing.***

Phân phối sản phẩm hợp lý là một trong những công cụ cạnh tranh đặc lực bởi nó hạn chế được tình trạng ứ đọng hàng hoá hoặc thiếu hàng. Để hoạt động tiêu thụ của doanh nghiệp được diễn ra thông suốt, thường xuyên và đầy đủ doanh nghiệp cần phải lựa chọn các kênh phân phối nghiên cứu các đặc trưng của thị trường, của khách hàng. Từ đó có các chính sách phân phối sản phẩm hợp lý, hiệu quả, đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Chính sách phân phối sản phẩm hợp lý sẽ tăng nhanh vòng quay của vốn, thúc đẩy tiêu thụ, tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Thông thường kênh phân phối của doanh nghiệp được chia thành 5 loại:

- + Kênh cực ngắn: Người sản xuất => Người tiêu dùng
- + Kênh ngắn: Người sản xuất => Người bán lẻ => Người tiêu dùng
- + Kênh dài: Người sản xuất=>Người bán buôn =>Người bán lẻ =>Người tiêu dùng
- + Kênh cực dài: Người sản xuất=>Đại lý=> Người bán buôn => Người bán lẻ => Người tiêu dùng.
- + Kênh rút gọn: Người sản xuất =>Đại lý => Người bán lẻ => Người tiêu dùng.

Tùy theo từng mặt hàng kinh doanh, tùy theo vị trí địa lý, tùy theo nhu cầu của người mua và người bán, tùy theo quy mô kinh doanh của doanh nghiệp mà sử dụng các kênh phân phối khác nhau cho hợp lý và mang lại hiệu quả bởi



nhều khi kênh phân phối có tác dụng như những người môi giới nhưng đôi khi nó lại mang lại những trở ngại rườm rà.

Để nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp thì chính sách marketing đóng một vai trò rất quan trọng bởi khi bắt đầu thực hiện hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp cần phải nghiên cứu thị trường, tìm hiểu nhu cầu khách hàng đang có xu hướng tiêu dùng những sản phẩm gì? thu thập thông tin thông qua sự phân tích và đánh giá doanh nghiệp sẽ đi đến quyết định sản xuất những gì? kinh doanh những gì mà khách hàng cần, khách hàng có nhu cầu. Trong khi thực hiện hoạt động kinh doanh thì doanh nghiệp thường sử dụng các chính sách xúc tiến bán hàng thông qua các hình thức quảng cáo, truyền bá sản phẩm đến người tiêu dùng. Kết thúc quá trình bán hàng, để tạo được uy tín hơn nữa đối với khách hàng, doanh nghiệp cần thực hiện các hoạt động dịch vụ trước khi bán, trong khi bán và sau khi bán.

Như vậy chính sách marketing đã xuyên suốt vào quá trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, nó vừa có tác dụng chính và vừa có tác dụng phụ để hỗ trợ các chính sách khác. Do vậy chính sách marketing không thể thiếu được trong bất cứ hoạt động của doanh nghiệp.

- ***Các công cụ cạnh tranh khác***

- ***Dịch vụ sau bán hàng***

Hoạt động tiêu thụ của doanh nghiệp không dừng lại sau lúc bán hàng thu tiền của khách hàng mà để nâng cao uy tín và trách nhiệm đến cùng đối với người tiêu dùng về sản phẩm của doanh nghiệp thì doanh nghiệp cần phải làm tốt các dịch vụ sau bán hàng.

Nội dung của hoạt động dịch vụ sau bán hàng:

- + Cam kết thu lại sản phẩm và hoàn trả tiền cho khách hoặc đổi lại hàng nếu như sản phẩm không theo đúng yêu cầu ban đầu của khách hàng

- + Cam kết bảo hành trong thời gian nhất định

Qua các dịch vụ sau bán hàng, doanh nghiệp sẽ nắm bắt được sản phẩm của mình có đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng hay không.

**- Phương thức thanh toán**

Đây cũng là một công cụ cạnh tranh được nhiều doanh nghiệp sử dụng, phương thức thanh toán gọn nhẹ, rườm rà hay nhanh chậm sẽ ảnh hưởng đến công tác tiêu thụ và do đó ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường...

**1.5. Các tiêu chí đánh giá 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 với đối thủ cạnh tranh trong việc thỏa mãn tối đa các yêu cầu của khách hàng để thu lợi nhuận ngày càng cao hơn. Như vậy, năng lực cạnh tranh trước hết phải tạo ra từ thực lực của doanh nghiệp. Đây là yếu tố không chỉ được tính bằng các tiêu chí về công nghệ, tài chính, nhân lực, tổ chức quản lý một cách riêng biệt mà cần đánh giá, so sánh với các đối thủ cạnh tranh khác. Sẽ là vô nghĩa nếu những điểm mạnh, điểm yếu bên trong doanh nghiệp không được so sánh với các doanh nghiệp khác. Trên cơ sở so sánh đó, muốn tạo nên năng lực cạnh tranh, đòi hỏi doanh nghiệp phải tạo lập được lợi thế so sánh với đối thủ của mình. Nhờ lợi thế này doanh nghiệp có thể thỏa mãn tốt hơn các đòi hỏi của khách hàng.

Thực tế cho thấy, không một doanh nghiệp nào có khả năng thỏa mãn đầy đủ yêu cầu của khách hàng. Thường thì doanh nghiệp có lợi thế về mặt này thì lại bất lợi về mặt khác. Vấn đề cơ bản là, doanh nghiệp phải nhận biết được điều này và cố gắng phát huy những điểm mạnh mình đang có. Những điểm mạnh, điểm yếu bên trong doanh nghiệp chủ yếu thể hiện là qua: marketing, nhân sự, tài chính, sản xuất, công nghệ, quản lý... Tuy nhiên, để đánh giá năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp thì lại phải dựa vào ngành nghề và đặc điểm kinh doanh mà doanh nghiệp đó tham gia. Đánh giá năng lực cạnh tranh thường theo những chỉ tiêu sau:

❖ **Thị phần**

Doanh thu là số tiền mà doanh nghiệp thu được khi bán hàng hoá hoặc dịch vụ. Bởi vậy mà doanh thu có thể được coi là một chỉ tiêu đánh giá năng lực

cạnh tranh. Hơn nữa khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng duy trì và tăng thêm lợi nhuận. Căn cứ vào chỉ tiêu doanh thu qua từng thời kỳ hoặc qua các năm ta có thể đánh giá được kết quả hoạt động kinh doanh là tăng hay giảm, theo chiều hướng tốt hay xấu. Nhưng để đánh giá được hoạt động kinh doanh đó có mang lại được hiệu quả hay không ta phải xét đến những chi phí đã hình thành nên doanh thu đó. Nếu doanh thu và chi phí của doanh nghiệp đều tăng lên qua các năm nhưng tốc độ tăng của doanh thu lớn hơn tốc độ tăng của chi phí thì hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp được đánh giá là tốt, doanh nghiệp đã biết phân bổ và sử dụng hợp lý yếu tố chi phí, bởi một phần chi phí tăng thêm đó được doanh nghiệp mở rộng quy mô kinh doanh, đầu tư mua sắm trang thiết bị và xây dựng cơ sở hạ tầng. v.v.

Trên thực tế có rất nhiều phương pháp khác nhau để đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp so với các doanh nghiệp khác, trong đó thị phần là một chỉ tiêu thường hay được sử dụng. Thị phần được hiểu là phần thị trường mà doanh nghiệp chiếm giữ trong tổng dung lượng thị trường. Do đó thị phần của doanh nghiệp được xác định:

$$\text{Thị phần của doanh nghiệp} = \frac{\text{Doanh thu của doanh nghiệp}}{\text{Tổng doanh thu toàn ngành}}$$

Chỉ tiêu này càng lớn nói lên sự chiếm lĩnh thị trường của doanh nghiệp càng rộng. Thông qua sự biến động của chỉ tiêu này ta có thể đánh giá mức động hoạt động của doanh nghiệp có hiệu quả hay không bởi nếu doanh nghiệp có một mảng thị trường lớn thì chỉ số trên đạt mức cao nhất và ấn định cho doanh nghiệp một vị trí ưu thế trên thị trường. Nếu doanh nghiệp có một phạm vi thị trường nhỏ hẹp thì chỉ số trên ở mức thấp, phản ánh tình trạng doanh nghiệp đang bị chèn ép bởi các đối thủ cạnh tranh. Bằng chỉ tiêu thị phần, doanh nghiệp có thể đánh giá sơ bộ khả năng chiếm lĩnh thị trường so với toàn ngành.

Để đánh giá được khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp so với các đối thủ ta dùng chỉ tiêu thị phần tương đối: đó là tỷ lệ so sánh về doanh thu của công

ty so với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất để từ đó có thể biết được những mặt mạnh hay những điểm còn hạn chế so với đối thủ. Ưu điểm của chỉ tiêu này là đơn giản, dễ hiểu nhưng nhược điểm của nó là khó nắm bắt được chính xác số liệu cụ thể và sát thực của đối thủ.

#### **❖ *Vị thế tài chính***

Đây là yếu tố vô cùng quan trọng trong việc nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Đồng thời, lĩnh vực tài chính cũng thể hiện khá rõ năng lực cạnh tranh với các đối thủ. Doanh nghiệp nào có lợi thế nhất định trong cạnh tranh. Để đánh giá năng lực tài chính của một doanh nghiệp cần đánh giá tổng hợp các tham số sau: Nguồn vốn, tài sản, hệ số thanh toán, hệ số hoạt động, hệ số nợ, tỷ suất sinh lợi của doanh thu...

#### **❖ *Năng lực quản trị***

Năng lực của nhà quản trị được thể hiện ở việc đưa ra các chiến lược, hoạch định hướng đi cho doanh nghiệp. Nhà quản trị giỏi phải là người giỏi về trình độ, giỏi về chuyên môn nghiệp vụ, có khả năng giao tiếp, biết nhìn nhận và giải quyết các công việc một cách linh hoạt và nhạy bén, có khả năng thuyết phục để người khác phục tùng mệnh lệnh của mình một cách tự nguyện và nhiệt tình. Biết quan tâm, động viên, khuyến khích cấp dưới làm việc có tinh thần trách nhiệm. Điều đó sẽ tạo nên sự đoàn kết giữa các thành viên trong doanh nghiệp. Ngoài ra nhà quản trị còn phải là người biết nhìn xa trông rộng, vạch ra những chiến lược kinh doanh trong tương lai với cách nhìn vĩ mô, hợp với xu hướng phát triển chung trong nền kinh tế thị trường. Nhà quản trị chính là người cầm lái con tàu doanh nghiệp, họ là những người đứng mũi chịu sào trong mỗi bước đi của doanh nghiệp. Họ là những người có quyền lực cao nhất và trách nhiệm thuộc về họ cũng là nặng nề nhất. Họ chính là những người xác định hướng đi và mục tiêu cho doanh nghiệp. Vì vậy mà nhà quản trị đóng một vai trò chủ chốt trong sự phát triển của doanh nghiệp.

❖ ***Chất lượng sản phẩm:***

Chất lượng sản phẩm đem lại cơ hội phát triển bền vững cho doanh nghiệp. Khi người tiêu dùng chọn mua một sản phẩm bất kỳ, họ sẽ xem xét đến việc sản phẩm đó có thỏa mãn nhu cầu của họ không và chất lượng của nó ra sao?. Đó cũng là con đường mà doanh nghiệp thu hút khách hàng và tạo dựng thương hiệu cho mình.

❖ ***Trình độ khoa học công nghệ***

Có ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động, chi phí sản xuất, chất lượng sản phẩm, trình độ khoa học kỹ thuật cao sẽ là điều kiện để doanh nghiệp giảm chi phí sản xuất, tăng năng suất, nâng cao chất lượng sản phẩm...

❖ ***Danh tiếng của doanh nghiệp***

Uy tín của doanh nghiệp là một tài sản vô giá. Nếu mất uy tín thì doanh nghiệp sớm muộn sẽ bị loại bỏ khỏi cuộc cạnh tranh trên thị trường. Uy tín của doanh nghiệp không chỉ là thương hiệu mà còn là khả năng thanh toán, khả năng cung cấp hàng đúng, đủ, đảm bảo chất lượng, trả lương hợp lý đúng hạn cho người lao động, nộp thuế đầy đủ...

Doanh nghiệp có uy tín tốt có thể huy động nhanh chóng các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất kinh doanh như: Huy động vốn, nguồn cung ứng nguyên vật liệu...Đồng thời doanh nghiệp còn thu hút và làm tăng sự gắn bó, trung thành của người lao động .

❖ ***Nguồn nhân lực và chất lượng lao động***

Đây là nguồn lực sống của mỗi doanh nghiệp, có vai trò quyết định ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường. Chất lượng lao động thể hiện ở trình độ, kinh nghiệm, năng suất lao động, những yêu cầu, kỹ năng đào tạo, tuyển dụng, đãi ngộ, là thái độ, hành vi, phong thái chuyên nghiệp, tận tình của nhân viên toàn doanh nghiệp. Chất lượng lao động ở đây còn là chất lượng sống, mức lương, mức thưởng, chế độ lương hưu, bảo hiểm...người lao động được hưởng để đảm bảo cuộc sống của mình.

❖ **Kết quả kinh doanh**

Đây là những kết quả thu được của doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Một công ty có kết quả kinh doanh tốt thể hiện sức cạnh tranh cao và ngược lại. Kết quả kinh doanh còn được thể hiện ở tình hình thực hiện nghĩa vụ với nhà nước và các hoạt động xã hội công ích khác.

❖ **Hoạt động Marketing**

Marketing là một quá trình hoạch định và quản lý thực hiện việc định giá, tiếp thị và phân phối hàng hóa dịch vụ nhằm mục đích tạo ra những giao dịch cơ bản để thỏa mãn mục tiêu cá nhân, của xã hội các tổ chức. Khi xét năng lực cạnh tranh với hoạt động marketing ta đi sâu phân tích các yếu tố : giá cả, hoạt động xúc tiến bán hàng và hệ thống kênh phân phối.

✓ **Giá cả**

Giá bán sản phẩm là điều mà khách hàng đặc biệt quan tâm khi quyết định mua một loại sản phẩm nào đó. Chính sách định giá có hưởng trực tiếp đến khả năng tiêu thụ của công ty. Đến sức cạnh tranh của công ty trên thị trường

✓ **Hoạt động xúc tiến bán hàng và Hệ thống kênh phân phối**

Cùng với sự hội nhập kinh tế thế giới, các công ty Việt Nam sẽ vấp phải những sự cạnh tranh gay gắt hơn nữa giữa các doanh nghiệp trong nước với những doanh nghiệp nước ngoài. Trước thực trạng đó, công tác marketing là tối cần thiết và đang được các công ty ngày càng chú trọng.

Khi nói đến marketing người ta thường quan tâm đến các chiến lược về quảng bá thương hiệu và xúc tiến bán hàng.

Hệ thống kênh phân phối hợp lý cũng quyết định rất lớn đến mức tiêu thụ sản phẩm. Hệ thống kênh phân phối đơn giản, gọn nhẹ hay phức tạp, cồng kềnh đều ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của công ty. Việc lựa chọn kênh phân phối có ảnh hưởng rất lớn đến các quyết định marketing khác. Giá cả, doanh thu của doanh nghiệp phụ thuộc khá nhiều vào việc tổ chức, sử dụng kênh phân phối, chất lượng đội ngũ bán hàng và cung cấp dịch vụ.

## **Chương 2**

# **PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN ĐIỆN CƠ HẢI PHÒNG**

### **2.1. Khái quát chung về công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng**

#### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng**

- Tên doanh nghiệp: *Công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng*
- Tên giao dịch bằng tiếng anh: *Hải Phòng electrical Mechanical Joint*

#### ***Stock Company.***

- Tên viết tắt: **HAPEMCO.**
- Trụ sở chính: Số 734 Nguyễn Văn Linh - Lê Chân- Hải Phòng
- Cơ sở 2: Số 20 - Đinh Tiên Hoàng - Hồng Bàng - Hải Phòng
- Điện thoại: 0313.835.927 hoặc 0313.783.328
- Fax: 0313.857393

#### **Lịch sử hình thành và phát triển**

- Giai đoạn từ 1961-1984

Những năm đầu thập niên 60 của thế kỷ Đảng ta chủ trương thành lập một loạt các nhà máy để sản xuất ra tư liệu sản xuất phục vụ cho công cuộc xây dựng chủ nghĩa xã hội ở miền Bắc. Với nhu cầu thực tế sản xuất cũng như đời sống 16/3/1961 xí nghiệp Hải Phòng điện khí ra đời theo quyết định số 169/QĐ-TCCQ của UBND thành phố Hải Phòng. Xí nghiệp được hình thành trên cơ sở sáp nhập 3 cơ sở nhỏ trong nội thành Hải Phòng là: xưởng công ty hợp doanh Khuy Trai, xưởng loa truyền thanh và xí nghiệp 19-8. Theo quyết định thành lập doanh nghiệp trở thành doanh nghiệp duy nhất trong vùng duyên hải sản xuất các loại quạt điện dân dụng.

Thời kỳ này doanh nghiệp hoạt động theo chỉ tiêu nhiệm vụ thành phố giao và sản xuất chủ yếu 3 loại sản phẩm là:

- + Động cơ điện 3 pha từ 0,6 KW -10 KW
- + Máy hàn điện 3 pha từ 380 V-21KV

+ Quạt điện dân dụng và quạt điện công nghiệp

Thời kỳ này về tổ chức quản lý mang đầy đủ tính chất, đặc điểm của các doanh nghiệp thời kỳ bao cấp ( Đảng lãnh đạo toàn diện), số lao động ít, chủ yếu là lao động trực tiếp ( 79% tổng số lao động ), trình độ lao động thấp đa phần là lao động phổ thông.

Từ năm 1984 xí nghiệp đổi tên thành Xí Nghiệp Điện Cơ Hải phòng

Đây là thời kỳ doanh nghiệp tiêu thụ sản phẩm rất tốt. Sản phẩm sản xuất ra đến đâu đều được tiêu thụ hết đến đâu. Chính vì thế doanh nghiệp có điều kiện mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh. Sản phẩm ngày càng có uy tín chiếm được lòng tin của khách hàng .

- Từ 1984-1987 xí nghiệp luôn hoàn thành vượt mức về nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và nhận được nhiều bằng khen và huân chương của cấp trên khen thưởng.

Sản phẩm chủ yếu ở giai đoạn này là :

+ Quạt điện

+ Động cơ điện

+ Máy hàn...

Trong đó chủ yếu là quạt điện mang nhãn hiệu Phong Lan

- Giai đoạn 1987-2003

Những năm cuối của thập niên 80 thế kỷ XX nền kinh tế đất nước chuyển từ tập chung kế hoạch hóa sang nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa. Xí nghiệp gặp rất nhiều khó khăn nhất là trong khâu tiêu thụ sản phẩm. Hàng hóa nước ngoài tràn vào lấn át hàng nội địa, hàng của các tỉnh phía Nam cũng ồ ạt tràn ra Bắc bán tràn lan với giá rẻ lấn át thị phần quạt điện của xí nghiệp. Trong khi đó sản phẩm của xí nghiệp sản xuất bằng công nghệ đã lạc hậu, mẫu mã giản đơn, chất lượng thấp, giá thành cao cộng với đội ngũ marketing của xí nghiệp không thích ứng với đòi hỏi của nền kinh tế mới đã làm cho công nhân phải nghỉ việc nhiều tháng, doanh nghiệp đứng trước nguy cơ đóng cửa .



Trước tình hình đó Đảng ủy và ban giám đốc đã quyết định phải thay đổi công nghệ, cải tiến mẫu mã, nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm giá thành sản phẩm...cùng nhiều biện pháp thích hợp khác. Những bước đi này đã làm cho doanh nghiệp dần ổn định, khôi phục lại sản xuất kinh doanh.

Tháng 10-1992 UBND thành phố ra quyết định số 1208/QĐ-UB về việc thành lập doanh nghiệp nhà nước với xí nghiệp Điện Cơ Hải phòng. Đến 1998 doanh nghiệp đổi tên thành Công Ty Điện Cơ Hải Phòng. Từ đây doanh nghiệp không thực hiện theo kế hoạch hóa nữa mà tự chủ sản xuất các loại sản phẩm mà thị trường cần và doanh nghiệp có thể mạnh.

Sản phẩm chính của thời kỳ này là :

- + Các loại quạt.
- + Lòng quạt và cánh quạt các cỡ.

Tháng 4-1998 công ty ký hợp đồng với tập đoàn Mitsubar Nhật Bản để sản xuất các linh kiện quạt, thời điểm này máy móc đã được đầu tư hiện đại: Dây chuyền hàn lòng tự động, dây chuyền phun sơn tĩnh điện...

Từ 1999-2003 sản phẩm quạt điện Phong Lan đã được nhiều người bình chọn là hàng Việt Nam chất lượng cao. Thị trường tiêu thụ ngày càng được mở rộng.

- Giai đoạn từ 2004 đến nay.

Giai đoạn này nhà nước khuyến khích các doanh nghiệp cổ phần hóa để thích ứng với nền kinh tế thị trường và hội nhập với kinh tế khu vực và thế giới

Ngày 26-12-2005 doanh nghiệp đổi tên thành công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng theo quyết định số 3430/QĐ-UB của UBND thành phố Hải Phòng. Từ đây trở đi doanh nghiệp hoạt động dưới hình thức công ty cổ phần. Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0203000691 do sở kế hoạch và đầu tư thành phố Hải Phòng cấp ngày 13-01-2006.

Vốn điều lệ trên giấy đăng ký kinh doanh là 8,450 tỷ đồng.

Trong đó:

- + Vốn nhà nước là 1,3 tỷ chiếm 15%.
- + Vốn cổ đông trong công ty là 6,266 tỷ chiếm 74,2%.
- + Vốn cổ đông ngoài công ty 884 triệu đồng chiếm 10,8%.

### **2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty ( ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp )**

Với tiềm năng và lợi thế sẵn có công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng đi sâu tập chung sản xuất, kinh doanh các lĩnh vực sau:

- Sản xuất và kinh doanh các loại quạt điện, linh kiện quạt và các sản phẩm điện gia dụng khác.

- Kinh doanh xuất nhập khẩu máy móc vật tư.

- Kho bãi và lưu trữ hàng hóa, vật tư.

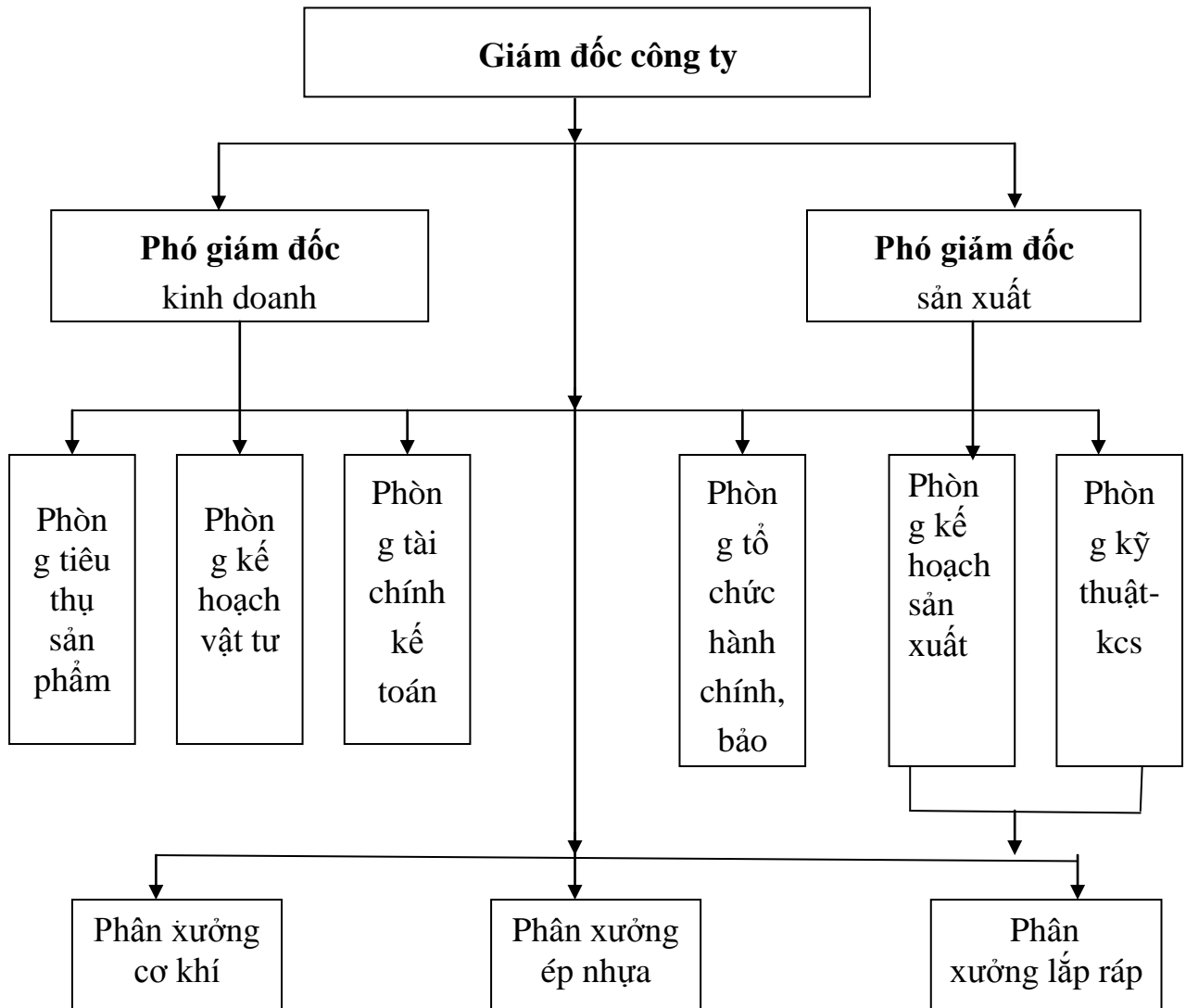
- Bán buôn bán lẻ các loại sắt thép, đồ điện gia dụng và đồ điện công nghiệp.

*(Nguồn: giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh Công ty cổ phần Điện Cơ Hải Phòng, số 0203000691 ngày 13-01-2004)*

### 2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

#### 2.1.3.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

Biểu 2. Sơ đồ bộ máy quản lý



(Nguồn : phòng tổ chức hành chính)

Theo mô hình này bộ máy quản lý được chia ra thành các bộ phận có chức năng, nhiệm vụ được quy định rõ ràng cụ thể, như vậy việc truyền đạt thông tin giữa lãnh đạo và nhân viên cấp dưới diễn ra một cách nhanh chóng, kịp thời, chính xác và ngược lại... Các phòng ban được bố trí tương đối gọn nhẹ tránh được sự chồng chéo và có quan hệ mật thiết với nhau về nghiệp vụ góp phần quan trọng giúp giám đốc ra quyết định quản lý kịp thời có hiệu quả.

Công ty có 6 phòng chức năng gồm:

- + Phòng tiêu thụ sản phẩm
- + Phòng kế hoạch vật tư
- + Phòng tài chính kế toán
- + Phòng tổ chức hành chính
- + Phòng sản xuất
- + Phòng kỹ thuật-kcs

Thực hiện chức năng tham mưu cho giám đốc trong việc ra quyết định.

Trưởng các phòng, quản đốc phân xưởng được giao toàn quyền trong việc bố trí lao động, điều hành công việc cụ thể trong phạm vi quản lý của mình để thực hiện nhiệm vụ được giao.

### **2.1.3.2. Chức năng nhiệm vụ của ban giám đốc và các phòng ban**

+ Giám đốc công ty là người đứng đầu doanh nghiệp, chịu trách nhiệm cao nhất trước pháp luật, trực tiếp điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Giám đốc ban hành các quy chế, quy định trong nội bộ công ty như thời gian làm việc, chế độ thưởng, phạt...

+ Phó giám đốc là người giúp việc cho tổng giám đốc về một chuyên môn nhất định, thực hiện chức năng nhiệm vụ và quyền hạn theo sự phân công, phân cấp và ủy quyền của tổng giám đốc, chịu trách nhiệm trước tổng giám đốc về lĩnh vực mình phụ trách...

+ Phòng tiêu thụ sản phẩm: Tham mưu, giúp việc cho giám đốc về chính sách, giải pháp tiêu thụ sản phẩm và tổ chức thực hiện các kế hoạch và giải pháp ấy nhằm đảm bảo tiêu thụ sản phẩm một cách tốt nhất, xây dựng giá bán sản phẩm trình giám đốc phê duyệt, lưu trữ hồ sơ khách hàng...

+ Phòng kế hoạch sản xuất: Tham mưu, giúp việc cho giám đốc công ty về công tác kế hoạch sản xuất, thực hiện công tác quản lý, bảo trì, sửa chữa thiết bị máy móc, giám sát sản xuất, bảo quản vật tư...

+ Phòng kế toán-tài chính : Tham mưu, giúp việc cho giám đốc công ty về công tác tổ chức hạch toán kế toán theo đúng chế độ kế toán nhà nước và công

tác tài chính của doanh nghiệp. Quản lý toàn bộ chứng từ, tài liệu kế toán thống kê của công ty và đưa vào lưu trữ sử dụng theo quy định, tập hợp hệ thống hóa các nghiệp vụ kinh tế phát sinh...

+ Phòng kỹ thuật-kcs: Tham mưu, giúp việc cho tổng giám đốc về khía cạnh kỹ thuật, chất lượng của sản phẩm, đề xuất đầu tư trang thiết bị máy móc phù hợp để tạo ra những sản phẩm phù hợp với thị hiếu của khách hàng và nâng cao chất lượng sản phẩm...

+ Phòng tổ chức hành chính : Giúp việc, tham mưu cho giám đốc về công tác tổ chức cán bộ, nhân viên, chính sách tiền lương, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, chính sách thi đua khen thưởng-kỷ luật, giải quyết chế độ chính sách, chế độ bảo hiểm cho người lao động, quản lý theo dõi việc sử dụng đất đai, trụ sở, nhà xưởng và xây dựng cơ bản của công ty, xây dựng lịch công tác, lịch giao ban, hội họp, tổ chức, chuẩn bị cho các buổi họp, bảo vệ an ninh, bảo vệ an toàn tài sản của công ty.

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

**Biểu 3: Bảng cân đối kế toán Công ty năm 2008 (từ ngày 01/01/2008-31/12/2008)**

Đơn vị: VNĐ

Tài sản và nguồn vốn	Đầu năm	Cuối năm	Chênh lệch	
			%	+(-)
<b>A- Tài sản</b>				
<b>I. Tài sản ngắn hạn</b>	<b>25.654.398.896</b>	<b>31.369.218.550</b>	<b>22.28</b>	<b>5.714.819.654</b>
1. Tiền và các khoản tương đương tiền	150.318.817	353.401.023	135.1	203.082.206
2. Các khoản phải thu ngắn hạn	1.365.176.259	4.986.968.469	265.3	3.621.792.210
- Phải thu khách hàng	1.002.158.084	4.527.399.053	351.76	3.525.240.969
- Trả trước cho người bán	62.538.175	10.000.000	(84.01)	(52.538.175)
- Các khoản phải thu khác	300.480.000	449.569.416	49.62	149.089.416
3. Hàng tồn kho	24.059.365.232	25.911.230.259	7.70	1.851.865.027
4. Tài sản ngắn hạn khác	79.538.588	117.618.799	47.88	38.080.211
<b>II. Tài sản dài hạn</b>	<b>5.237.965.576</b>	<b>7.238.066.000</b>	<b>38.18</b>	<b>2.000.100.424</b>
1. Tài sản cố định	5.193.685.576	7.105.476.000	36.81	1.911.790.424
2. Chi phí XDCB dở dang	44.280.000	132.590.000	199.44	88.310.000
<b>Tổng cộng Tài sản</b>	<b>30.892.364.472</b>	<b>38.607.284.550</b>	<b>24.97</b>	<b>7.714.920.078</b>
<b>B- Nguồn vốn</b>				
<b>I. Nợ phải trả</b>	<b>20.797.323.449</b>	<b>24.556.026.349</b>	<b>18.07</b>	<b>3.758.702.900</b>
1. Nợ ngắn hạn	20.504.209.691	22.858.847.883	11.48	2.354.638.192
2. Nợ dài hạn	293.113.758	1.697.178.466	479.02	1.404.064.708
<b>II. Vốn chủ sở hữu</b>	<b>10.095.041.023</b>	<b>14.051.258.201</b>	<b>39.19</b>	<b>3.956.217.178</b>
1. Vốn chủ sở hữu	9.875.041.023	13.898.175.410	40.74	4.023.134.387
- Vốn đầu tư của chủ sở hữu	6.500.000.000	8.450.000.000	30.0	1.950.000.000
- Lợi nhuận chưa phân phối	1.814.242.059	3.089.500.800	70.29	1.275.258.741
- Vốn khác	1.452.617.288	2.358.647.610	62.37	906.030.322
2. Nguồn kinh phí và quỹ khác	108.181.676	153.082.851	41.51	44.901.175
<b>Tổng nguồn vốn</b>	<b>30.892.364.472</b>	<b>38.607.284.550</b>	<b>24.97</b>	<b>7.714.920.078</b>

( Nguồn: Phòng tài chính kế toán công ty Phong Lan)

Qua bảng cân đối kế toán trên ta có thể thấy:

- Tổng tài sản: Tăng lên 24,97% với giá trị tuyệt đối là 7.714.920.080 đ trong đó:

- + Tài sản cố định tăng lên từ 5.193.685.576 đ lên 7.105.476.000 đ chênh lệch là 1.911.790.424 đ tương ứng 36,81% chi phí xây dựng dở dang cũng tăng lên tới 199,44%. Sở dĩ có mức tăng cao như thế vì trong năm 2008 công ty đã đầu tư xây dựng thêm hệ thống nhà xưởng, xây dựng các công trình phục vụ kế hoạch sản xuất kinh doanh đồng thời cũng nhập thêm một số máy móc, thiết bị mới. Tỷ trọng của tài sản cố định trong tổng tài sản là 18,75%.

- + Tới cuối năm tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn chiếm 81,25% tổng tài sản của doanh nghiệp trong đó :

- + Các khoản phải thu tăng rất cao từ 1.365.176.259 đ lên tới 4.986.968.469 đ tương đương với tỷ lệ là 265,3 %, giá trị tuyệt đối là 3.621.792.210 đ.

- + Hàng tồn kho tăng là 7,7%, tuy hàng tồn kho tăng lên nhưng mức tăng không lớn sở dĩ có điều này là do năm 2008 công ty đẩy mạnh sản xuất, các mặt hàng đều tăng từ 10-20% nên với mức tồn kho như thế là nằm trong kế hoạch dự trữ hàng tồn kho của công ty .

- + Tiền và các khoản tương đương tiền tăng 135,1% cho thấy khả năng thanh toán nợ ngắn hạn của công ty đã tăng lên.

- Tổng nguồn vốn: Tăng lên 24,97% tương đương với mức tăng tuyệt đối là 7.714.920.080 đồng.

- Nợ phải trả tăng 18,07% mức tăng tuyệt đối là 3.758.702.900 đồng.

Trong đó các khoản nợ ngắn hạn và dài hạn đều tăng đặc biệt là nợ dài hạn tăng tới 478,97% tương ứng 1.404.064.708 đồng. Công ty gần đây có nhiều kế hoạch mang tính dài hạn nên vay nợ dài hạn tăng lên là một điều dễ hiểu tuy nhiên với mức tăng cao như vậy công ty phải đối mặt với những rủi ro lớn về khả năng thanh toán nợ.

- Vốn chủ sở hữu tăng lên từ 10.095.041.023 đồng tới 14.051.258.201 đồng ứng với 39,19 % . Các chỉ tiêu lợi nhuận chưa phân phối, vốn khác đều tăng lên đáng kể.

Có thể nói công ty ngày càng kinh doanh có hiệu quả, tình hình huy động vốn tốt. Công ty đang thực hiện từng bước nhiều kế hoạch dài hạn, tạo uy tín và thương hiệu cho sản phẩm của mình, đồng thời phúc lợi xã hội được mở rộng

tăng niềm tin cho người lao động và các nhà đầu tư, các đối tác chiến lược, các nhà cung cấp...

**Biểu 4: Bảng báo cáo kết quả kinh doanh 2008**

*Đơn vị tính : VND*

Số tt	Chỉ tiêu	Năm 2007	Năm 2008	Chênh lệch	
				%	+(-)
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	49.703.093.570	51.643.744.210	3.90	1.940.650.640
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	322.508.272	363.158.910	12.60	40.650.638
3	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	49.380.585.298	51.280.585.300	3.85	1.900.000.002
4	Giá vốn hàng bán	43.677.098.322	44.937.016.334	2.88	1.259.918.012
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	5.703.486.976	6.343.568.966	11.22	640.081.990
6	Doanh thu hoạt động tài chính	6.159.038	6.927.254	12.47	768.216
7	Chi phí tài chính	947.105.653	1.070.492.457	13.03	123.386.804
	<i>(Trong đó lãi vay)</i>	<i>947.014.429</i>	<i>1.068.768.835</i>	<i>12.86</i>	<i>121.754.406</i>
8	Chi phí bán hàng	548.192.573	319.536.712	(41.71)	(228.655.861)
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	1.822.890.547	2.133.713.519	17.05	310.822.972
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động sản xuất kinh doanh	2.391.457.241	2.826.753.532	18.20	435.296.291
11	Thu nhập khác	229.996.378	243.444.937	5.85	13.448.559
12	Chi phí khác	32.491.948	81.445.551	150.66	48.953.603
13	Lợi nhuận khác	197.504.430	161.999.386	(17.98)	(35.505.044)
14	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	2.588.961.671	2.988.752.918	15.44	399.791.247
15	Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp	362.454.633	418.425.408	15.44	55.970.775
16	Lợi nhuận sau thuế TNDN	2.226.507.037	2.570.327.509	15.44	343.820.472

*( Nguồn: Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh công ty năm 2007, 2008)*



Qua bảng báo cáo kết quả kinh doanh ta thấy tình hình sản xuất trong 2 năm như sau:

- Về doanh thu thuần năm 2007 đạt 49.380.585.298 đ năm 2008 đạt 51.280.585.300 đ với mức tăng là 1.900.000.002 đ tương ứng 3,85%

- Lợi nhuận sau thuế năm 2008 tăng lên từ 2.226.507.037 đ lên đến 2.570.327.509 đ. Mức tăng tuyệt đối là 343.820.472 đ. Tăng tương đối là 15,44%.

Như vậy tốc độ tăng của doanh thu thuần chậm hơn tốc độ tăng của lợi nhuận sau thuế điều này chứng tỏ doanh nghiệp đã có những biện pháp hợp lý tiết kiệm được chi phí đáng kể. Doanh nghiệp cần phát huy điểm này.

***Biểu 5: Kết cấu sản phẩm và doanh thu của công ty năm 2008***

Tên	Doanh thu ( VNĐ)	Tỷ trọng
Quạt điện các loại	41.314.995.368	80%
Lồng quạt các loại	6.197.249.305	12%
Cánh quạt các loại	41.245.722.836	7,99%
Doanh thu từ hoạt động tài chính	6.927.254	0,01%
Tổng	51.643.744.210	100%

## **2.2. Phân tích những yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng.**

### **2.2.1. Ảnh hưởng của các nhân tố từ môi trường quốc tế**

Công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng cũng giống bất cứ một doanh nghiệp nào trong nước đều chịu sự ảnh hưởng của môi trường kinh tế quốc tế. Các ảnh hưởng đó thể hiện ở quan hệ giữa chính phủ nước ta với nước khác, thể hiện ở sự vận động của nền kinh tế thế giới.

Hiện nay, Việt Nam đã trở thành thành viên chính thức của tổ chức thương mại thế giới (WTO), có được quan hệ bình đẳng với các nước và phương châm sẵn sàng làm bạn với tất cả các nước trên nguyên tắc bình đẳng cùng có lợi. Điều đó đã cải thiện rất nhiều vị trí của Việt Nam trên trường quốc tế. Các doanh nghiệp trong nước sẽ có lợi hơn trong việc liên doanh liên kết với các doanh nghiệp nước ngoài. Qua đó tăng được sức cạnh tranh nhờ vào việc tranh

thủ được các nguồn tài chính, máy móc công nghệ, trình độ quản lý tiên tiến từ các nước phát triển. Đồng thời, với quan hệ tốt đẹp giữa các chính phủ như hiện nay sẽ là điều kiện rất tốt cho công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng mở rộng thị trường ra nước ngoài.

### **2.2.2. Ảnh hưởng từ môi trường kinh tế quốc dân**

Các nhân tố chủ yếu của môi trường kinh tế quốc dân ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của công ty là:

#### **2.2.2.1. Các nhân tố về kinh tế**

Trong hơn hai thập niên kể từ khi nước ta chuyển sang kinh tế thị trường định hướng XHCN thì năm 2008 là một năm khá đặc biệt, hơn một nửa đầu năm cả nước phải đối phó với tình trạng lạm phát cao, gần một nửa cuối năm lại phải gánh chịu hậu quả suy thoái của nền kinh tế thế giới. Tình trạng lạm phát cao là điểm nổi bật của năm 2008. Chỉ số giá tiêu dùng (CPI) tăng liên tục. Tính chung CPI 12 tháng năm 2008 so với cùng kỳ năm trước tăng 23,25%. Đây là chỉ số giá tiêu dùng cao nhất kể từ 1991 đến nay... trong đó nhiều mặt hàng tăng giá gấp đôi, nhất là những mặt hàng thiết yếu về lương thực và thực phẩm chiếm khoảng 70% chi tiêu hàng tháng của nhóm dân cư có mức thu nhập trung bình và thấp, trong điều kiện thu nhập bằng tiền từ tiền lương, tiền thưởng, các khoản thu khác cùng thời kỳ chỉ tăng lên khoảng 20%- 30%, đã làm cho mức sống thực tế của hàng chục triệu người giảm sút khoảng 30%. Chỉ số giá tiêu dùng cao gây sức ép cho tất cả các ngành trong nền kinh tế. Thu nhập thực tế của nhiều nhóm dân cư giảm mạnh gắn với các hiện tượng tiêu cực xã hội gia tăng là vấn đề cần được quan tâm giải quyết.

Tình trạng sa thải người lao động, thậm chí phá sản của doanh nghiệp làm cho thất nghiệp gia tăng, các cuộc đình công, bãi công trở nên phổ biến, mâu thuẫn giữa chủ với thợ trong không ít doanh nghiệp trở nên gay gắt hơn trước, tiêu cực xã hội có xu hướng phát triển.

Chính sự khó khăn trong thu nhập của người dân làm cho họ phải tính toán trước khi muốn tiêu dùng một loại sản phẩm nào đó ngay cả với những sản phẩm

mang tính thiết yếu như quạt điện. Điều này làm cho sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp càng trở nên gay gắt hơn. Các doanh nghiệp đứng trước những khó khăn rất lớn về nhân sự, trong việc tiêu thụ sản phẩm và thanh toán nợ. Sức mua giảm làm cho các doanh nghiệp phải cạnh tranh nhau gay gắt hơn về tất cả mọi mặt.

Trong điều kiện CPI cao, Chính phủ đã đề ra và chỉ đạo có kết quả việc thực hiện 8 nhóm giải pháp kiềm chế lạm phát, đặc biệt là các giải pháp tiền tệ như thắt chặt tín dụng, tăng lãi suất cơ bản lên 14%, theo đó các ngân hàng thương mại tăng lãi suất tiền gửi lên 16 - 18%/năm và lãi suất tiền vay vượt quá 20%/năm đã gây tác động tiêu cực đến hoạt động của nhiều doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp nhỏ và vừa, chiếm hơn 90% tổng số doanh nghiệp Việt Nam. Lãi vay tăng cao gây sức ép qua lớn đối với các doanh nghiệp cộng với các khó khăn khác làm cho hàng loạt các doanh nghiệp vừa và nhỏ lao đao đứng trên bờ vực phá sản. Lợi thế cạnh tranh thuộc về những doanh nghiệp có tiềm lực kinh tế vững mạnh. Họ sẽ chủ động hơn trong kinh doanh và không chịu sức ép quá lớn từ các khoản vay.

Tốc độ tăng trưởng kinh tế giảm sút là hậu quả của việc tập trung những giải pháp kiềm chế lạm phát. GDP của năm 2006 là 8,17%, năm 2007 là 8,48%, năm 2008 là 6,5%, thấp hơn mức bình quân của 3 năm gần đây 1,5%- 2%. Tốc độ tăng trưởng kinh tế giảm làm gia tăng sức ép cạnh tranh và nguy cơ cho các doanh nghiệp trên thị trường.

Tốc độ tăng trưởng kim ngạch xuất khẩu tăng cao trong năm 2008 là kết quả rõ rệt của việc Việt Nam gia nhập WTO từ đầu năm 2007 tạo điều kiện mở rộng thị trường hàng hóa và dịch vụ, đồng thời cũng chứng minh năng lực cạnh tranh của hàng Việt Nam đã được nâng lên rõ rệt nhờ những nỗ lực của các doanh nghiệp trong việc tiếp thị, cải tiến chất lượng và kiểu dáng do vậy mà có chỗ đứng trên những thị trường có sức cạnh tranh cao như Mỹ, EU, Nhật Bản.

Trong khi đầu tư trong nước cả ba nguồn: Ngân sách nhà nước, doanh nghiệp và dân cư gặp khó khăn gắn với tình trạng lạm phát cao và lãi suất tiền vay trên 20%/năm, thì đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) là điểm sáng của năm

2008. Làn sóng FDI thứ hai bắt đầu từ năm 2005 sau thời gian suy thoái kéo dài từ 1999 đến 2004, đã tiếp diễn trong năm 2008. Dự báo năm nay vốn FDI thực hiện đạt 10 - 11 tỷ USD, tăng 2 - 3 tỷ USD, 25 - 35% so với năm trước.

Đó là dấu hiệu đáng mừng vì trong điều kiện tốc độ tăng trưởng kinh tế Việt Nam sụt giảm, lạm phát cao nhưng nhiều nhà đầu tư quốc tế vẫn coi Việt Nam là thị trường đầy tiềm năng, họ nhìn vào trung hạn và dài hạn để quyết định thực hiện nhiều dự án lớn hàng tỷ USD ở nước ta. Những năm gần đây vốn FDI thực hiện tăng lên nhanh chóng, năm 2005 là 3,3 tỷ USD, năm 2006 là 4,1 tỷ USD, năm 2007 là 8,03 tỷ USD. Con số đó nói lên xu hướng phát triển và tiềm năng có thể khai thác trong các năm sau. Những doanh nghiệp có uy tín và danh tiếng như công ty quạt Phong Lan sẽ có lợi thế cạnh tranh nhất định khi huy động vốn đầu tư trong thời gian tới.

*(Nguồn: Báo cáo của Chính phủ tại kỳ họp Quốc hội năm 2008)*

#### **2.2.2.2. Các nhân tố về chính trị, pháp luật**

Việt Nam là một trong số các nước có nền chính trị ổn định, chính sự ổn định về chính trị và sự nhất quán về các chính sách lớn của Đảng và nhà nước tạo điều kiện thu hút vốn đầu tư của cả trong và nhà nước. Tạo điều kiện thuận lợi cho việc mở rộng sản xuất, từ đó phát triển năng lực cạnh tranh của công ty

Luật doanh nghiệp tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp với nhiều điều khoản được bổ sung, sửa đổi hợp lý hơn và có tác dụng thúc đẩy sản xuất kinh doanh hơn.

Bên cạnh những mặt thuận lợi kể trên còn phải kể đến một số đe dọa đối với các công ty khi cạnh tranh như:

Các quy định về bảo vệ môi trường của nhà nước ngày càng chặt chẽ. Điều này đòi hỏi công ty ngày càng phải đầu tư cho phòng ngừa ô nhiễm môi trường dẫn đến giá thành sản phẩm tăng lên

Các quy định về an toàn, vệ sinh cho người lao động ngày càng cao. Đòi hỏi công ty phải tăng thêm chi phí mua sắm trang thiết bị bảo hộ lao động, chi phí phụ cấp...

### **2.2.2.3. Các nhân tố công nghệ**

Đây là nhóm nhân tố có vai trò ngày càng quan trọng và quyết định đến sự thành công của các doanh nghiệp. Nhất là đối với những doanh nghiệp trực tiếp sản xuất như công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng. Tiến bộ khoa học giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua việc nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm được chi phí sản xuất.

Máy móc thiết bị giúp thay thế một số công việc nặng nhọc, rút ngắn được thời gian sản xuất từ đó tạo ra nhiều sản phẩm hơn. Tuy nhiên với những yêu cầu cần thiết đổi mới công nghệ lại tạo cho các doanh nghiệp những đòi hỏi mới đó là nguồn tài chính lớn. Khả năng sử dụng máy móc thiết bị mới...

### **2.2.2.4. Các yếu tố tự nhiên**

Việt Nam là nước có khí hậu nhiệt đới, gió mùa, một năm ít nhất cũng có 4 tháng mùa hè nóng nực. Vì vậy trong sinh hoạt thường ngày của nhân dân cũng như trong hoạt động sản xuất của các doanh nghiệp, nhu cầu sử dụng quạt điện chống nóng, thông gió rất lớn. Theo thống kê của tổng cục thống kê: Quạt điện là một trong những sản phẩm thiết yếu hiện nay, tại nơi làm việc và trong sinh hoạt ở gia đình, bình quân cứ 1 người dân sử dụng 1 quạt điện. Như vậy, ở nước ta cũng cần trên 80 triệu quạt điện các loại.

Vì sản phẩm của ngành quạt điện là sản phẩm mang tính mùa vụ nên chịu tác động rất lớn bởi điều kiện tự nhiên. Vị trí địa lý của các vùng cũng như những biến đổi thất thường của thời tiết, đều ảnh hưởng đến mức tiêu thụ. Đến vấn đề vận chuyển, bảo quản nguyên vật liệu và bảo quản trang thiết bị.

## **2.2.3. Ảnh hưởng từ môi trường ngành**

### **2.2.3.1. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn**

#### **❖ Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn là các doanh nghiệp nước ngoài**

Nước ta đã thành thành viên chính thức của WTO điều này tạo điều kiện cho doanh nghiệp ta thâm nhập thị trường nước ngoài và ngược lại các doanh nghiệp nước ngoài cũng vào nước ta dễ dàng hơn vì các rào cản về thuế và luật pháp đã giảm nhiều. Nên công ty xác định trong thời gian tới công ty sẽ có nhiều

đổi thủ cạnh tranh mới. Nhất là sản phẩm của doanh nghiệp ở các nước có thế mạnh về sản xuất quạt điện như Thái Lan, Trung Quốc, Nhật Bản...

#### **❖ Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn trong nước**

Hiện nay thị trường chính của công ty vẫn là Hải Phòng và doanh nghiệp đang là công ty chiếm thị phần lớn nhất trên thị trường này. Tuy nhiên đây là một thị trường vẫn mở và nhu cầu về sản phẩm được xác định còn tăng trong thời gian tới nên có rất nhiều doanh nghiệp đang có kế hoạch đưa sản phẩm vào thị trường này như: Quạt Trường Giang của công ty Cổ Phần Điện Cơ Phú Thịnh, quạt Btfan của công ty Cổ Phần Điện Cơ Quạt Bình Thuận...

#### **2.2.3.2. Phân tích áp lực của khách hàng**

Khách hàng của công ty là các đơn vị, cá nhân có nhu cầu về quạt điện, các xí nghiệp, công ty, cơ quan, bệnh viện, trường học và từng gia đình đều có nhu cầu sử dụng sản phẩm... Ngày nay yêu cầu của khách hàng ngày càng cao về chất lượng, kiểu dáng, mẫu mã điều này tạo nên sức ép cho doanh nghiệp.

Khách hàng chính của công ty chính là các cá nhân, tổ chức trên địa bàn thành phố Hải Phòng ngoài ra những khách hàng ở các tỉnh thành phố lân cận như Quảng Ninh, Hải Dương, Hưng Yên, Thái Bình... cũng ngày càng được công ty quan tâm hướng tới.

#### **2.2.3.3. Phân tích áp lực của nhà cung ứng**

Để có được những sản phẩm cuối cùng công ty cần phải có nguyên vật liệu, các công cụ dụng cụ khác. Do đó mỗi sự biến động về lượng, về giá cả của nguyên vật liệu đều sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến giá thành sản phẩm. Chi phí nguyên vật liệu thường chiếm xấp xỉ 80% tổng chi phí. Tuy nhiên công ty luôn tìm hiểu và có nhiều nhà cung ứng nên không phải chịu áp lực quá lớn bởi nhà cung ứng. Nhựa APS và nhựa PP được nhập từ hai công ty là công ty nhựa An Phú và công ty nhựa Thành Đạt. Có một số bộ phận quạt trong nước chưa sản xuất được nên phải nhập khẩu từ nước ngoài, tuy nhiên các nguồn hàng đều có quan hệ làm ăn lâu năm với công ty nên các áp lực công ty phải đối mặt bởi nhà cung ứng là không đáng lo ngại.

#### **2.2.3.4. Phân tích sự đe dọa của các sản phẩm thay thế**

Điều hòa nhiệt độ chính là sản phẩm thay thế của quạt điện. Hiện nay tuy điều hòa nhiệt độ phát triển mạnh nhưng người ta vẫn dùng quạt điện để làm mát nhất là với những nước nhiệt đới có khí hậu nóng ẩm như nước ta vì không những quạt điện tạo ra luồng gió tự nhiên, không gây khó chịu cho những người không quen với mùi của máy điều hòa mà còn vì giá mua quạt điện rẻ hơn nhiều so với giá mua điều hòa và lại tiết kiệm được điện năng hơn. Quạt điện giờ không chỉ thực hiện chức năng làm mát của nó mà còn là vật dụng trang trí trong nhà với những kiểu dáng, màu sắc đẹp mắt. Hơn nữa ngoài quạt gió cho mùa hè hiện nay còn có cả quạt sưởi ấm vào mùa đông. Điều này đã làm tăng khả năng cạnh tranh của quạt với điều hòa. Chi phí sửa chữa của quạt cũng rẻ hơn nhiều so với điều hòa. Vì có nhiều chức năng và thuận lợi trong sử dụng nên quạt điện vẫn là một vật dụng không thể thiếu trong mỗi một gia đình và cơ quan tổ chức tại Việt Nam trong hiện tại và tương lai.

#### **2.2.3.5. Phân tích đối thủ cạnh tranh trong ngành**

##### **❖ Đối thủ cạnh tranh nước ngoài**

Hiện nay trên thế giới có rất nhiều hãng quạt. Tuy nhiên nổi tiếng nhất vẫn là quạt của Nhật, của Thái Lan và Trung Quốc. Các thương hiệu quạt của các nước trên đã vào nước ta rất lâu. Quạt của mỗi quốc gia lại có những đặc điểm khác nhau. Quạt Nhật và quạt Thái có mẫu mã, kiểu dáng đẹp, chất lượng tốt tuy nhiên giá rất cao ngược lại quạt của Trung Quốc lại rất rẻ, mẫu mã đa dạng nhưng chất lượng và độ bền rất thấp. Những năm cuối của thập niên 80 thế kỷ XX nền kinh tế đất nước chuyển từ tập chung kế hoạch hóa sang nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa các loại quạt của 3 nước trên đã làm cho các doanh nghiệp quạt Việt Nam lao đao trên bờ vực phá sản. Nhưng sau đó bằng sự đổi mới công nghệ, cải tiến sản phẩm, tìm kiếm nguồn cung nguyên vật liệu mới, hạ thấp giá thành và các biện pháp thích hợp khác ngành quạt điện Việt Nam đã có những tiến bộ vượt bậc. Quạt Việt Nam đã có mặt tại nhiều nước trên thế giới như: Ấn Độ, Lào, Đài Loan, Campuchia, Mỹ... thậm chí còn

xuất hiện ở những nước có nền công nghiệp quạt rất phát triển như: Thái Lan, Hàn Quốc, Nhật Bản và nhận được sự đón nhận tốt của người tiêu dùng nước ngoài. Hiện nay Việt Nam đã trở thành một trong những nước xuất khẩu quạt lớn của Châu á.

#### ❖ **Đối thủ cạnh tranh trong nước**

Hiện nay trên cả nước có 60 nhà máy, công ty và cơ sở sản xuất cùng một ngành hàng đó quạt điện. Song chỉ có một số công ty, nhà máy có quy mô lớn và có uy tín, tiêu thụ nhiều sản phẩm trên thị trường là: Công ty Cổ Phần Quạt Việt Nam (**quạt ASIA**), công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng , công ty TNHH Sản Xuất Thương Mại Liên Hiệp (**quạt LIFAN**), công ty Quang Điện - Điện Tử (**quạt điện cơ 91**), doanh nghiệp tư nhân Hiệp Thành (**quạt HALY**), công ty quạt Điện Cơ Thống Nhất, Công ty THHH Điện Cơ Hoa Phượng, công ty Cổ Phần Quạt Điện Sao Mai...

Các công ty trên đều có nguồn lực tài chính có uy tín trên thị trường nên sự cạnh tranh ở đây rất khắc liệt.

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình, với quy mô là một doanh nghiệp nằm trong khối vừa và nhỏ. Trên thị trường Hải Phòng đối thủ cạnh tranh trực tiếp của *công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng là Công ty THHH điện cơ Hoa Phượng và công ty Cổ Phần Quạt Điện Sao Mai* với sự tương đối đồng nhất về lĩnh vực hoạt động, quy mô doanh nghiệp và sản phẩm, hiện nay cạnh tranh giữa các doanh nghiệp rất khốc liệt. Đòi hỏi phải có những chiến lược, bước đi phù hợp nhằm giành được những thắng lợi trên thị trường.

### **2.3.Phân tích năng lực cạnh tranh của công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng**

#### **2.3.1.Thị phần**

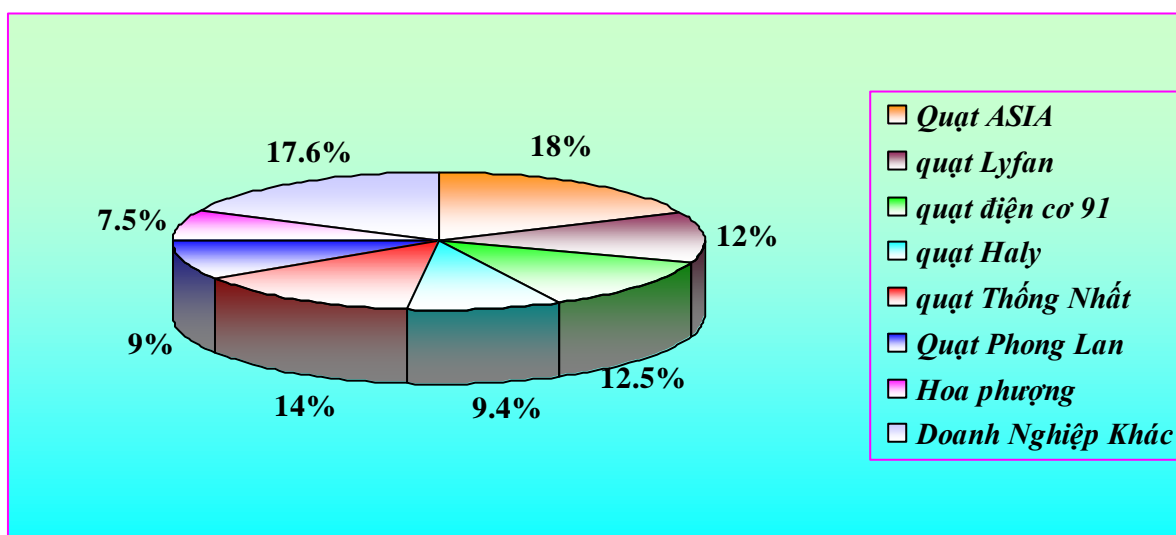
Thị phần của một doanh nghiệp chính là thị trường mà doanh nghiệp đó chiếm lĩnh được. Thông thường thị phần của doanh nghiệp được xác định theo doanh thu.

$$\text{Thị phần của doanh nghiệp} = \frac{\text{Doanh thu của doanh nghiệp}}{\text{Doanh thu của thị trường}} \times 100\%$$



Theo web site: [www.quatvietnam.htm](http://www.quatvietnam.htm) của công ty cổ phần quạt Việt Nam đầu năm 2009 thì quạt Phong Lan của công ty cổ phần điện cơ Hải Phòng với nhãn hiệu **quạt Phong Lan** đang nắm thị phần là 9% tổng doanh thu từ quạt của cả nước. Đối với cả ngành quạt điện thì công ty cổ phần quạt Việt Nam với thương hiệu là **quạt ASIA** đang nắm thị phần lớn nhất là 18%. Tiếp sau là công ty quạt điện cơ Thống Nhất chiếm 14%, công ty Quang Điện - Điện Tử với thương hiệu **quạt điện cơ 91** chiếm 12,5%, 2 công ty lớn của thành phố Hồ Chí Minh là Công ty tư nhân Hiệp Thành (**quạt Haly**) chiếm 9,4%, Công ty TNHH sản xuất thương mại Liên Hiệp (**quạt Lifan**) chiếm 12%, công ty TNHH điện cơ Hoa Phượng (**quạt Hoa Phượng**) chiếm 7,5%. Số thị phần 17,6% là của hơn 50 công ty xí nghiệp còn lại.

**Biểu 6: Thị phần ngành quạt điện Việt Nam 2008**



(Nguồn: website : [www.quatvietnam.htm](http://www.quatvietnam.htm) của công ty cổ phần quạt Việt Nam)

Nếu xác định như trên có một khó khăn lớn là làm sao để có được số liệu của tất cả các doanh nghiệp cùng ngành trên thị trường. Do đó khi xác định thị phần và xem xét năng lực cạnh tranh các doanh nghiệp có thể áp một đoạn thị trường vào để phân tích trên thị trường đó. Trong bài viết này em đã chọn thị trường là Hải Phòng để phân tích vì đây là đoạn thị trường chính của công ty, là thị trường nền móng để công ty tiếp tục mở rộng khả năng tiêu thụ đến những tỉnh, thành phố khác. Hơn nữa trong những năm gần đây công ty cũng phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt nhất cũng trên đoạn thị trường này. Thị phần của

các công ty ngành quạt điện ở Hải Phòng gần đây luôn có sự thay đổi. Tuy nhiên thế mạnh vẫn thuộc về những công ty có lợi thế, uy tín và kinh nghiệm sản xuất kinh doanh lâu năm. Sự ganh đua gay gắt nhất vẫn là giữa công ty Công ty THHH điện cơ Hoa Phượng, công ty cổ phần quạt điện Sao Mai và công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng với nhãn hiệu quạt Phong Lan.

**Biểu 7. Bảng doanh thu tiêu thụ ngành quạt điện tại Hải Phòng**

*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

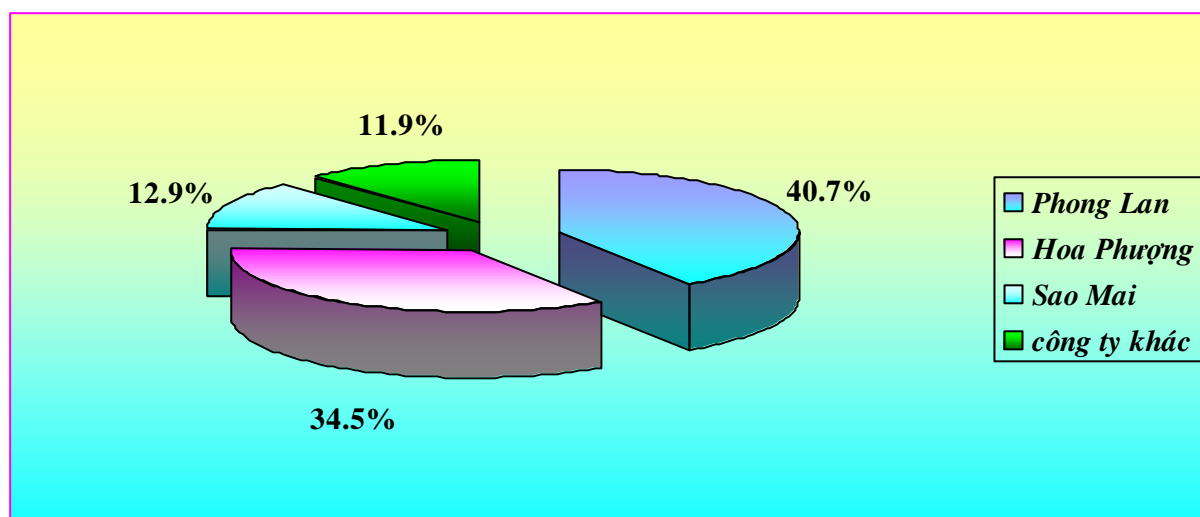
TT	Các doanh nghiệp	Năm 2007		Năm 2008		Chênh lệch tuyệt đối	
		Doanh thu	%	Doanh thu	%	Doanh thu	%
1	Công ty Cổ phần Điện Cơ Hải Phòng	20,311	39,4	21,698	40,7	1,387	1,3
2	Công ty THHH điện cơ Hoa Phượng	18,095	35,1	18,392	34,5	297	(0,6)
3	công ty cổ phần quạt điện Sao Mai	6,547	12,7	6,877	12,9	330	0,2
4	Các hãng khác	6,599	12,8	6,344	11,9	(255)	(0,9)
<b>Cộng</b>		<b>51,552</b>	<b>100</b>	<b>53,311</b>	<b>100</b>	<b>1,759</b>	

Từ khi thành lập lượng quạt tiêu thụ hàng năm của công ty tại thị trường luôn chiếm từ 33%- 55% tổng số lượng quạt trên thị trường Hải Phòng. Công ty quạt Hoa Phượng sản lượng tiêu thụ chiếm từ 16%- 35%. Quạt Sao Mai chiếm từ 10%- 12%. Số % còn lại là sự ganh đua gay gắt giữa các doanh nghiệp khác.

Quạt Phong Lan luôn là sự lựa chọn hàng đầu của người tiêu dùng Hải Phòng.

Trở thành một thương hiệu mạnh không thể không nhắc tới khi nói tới quạt điện ở Hải Phòng nói riêng cũng như toàn quốc nói chung. Chính sự quen thuộc và lòng tin vào thương hiệu cũng là một rào cản ngăn chặn các đối thủ cạnh tranh trong việc chiếm lĩnh thị trường.

**Biểu 8. Sơ đồ thị phần quạt điện tại Hải Phòng theo doanh thu năm 2008**



Nhìn vào sơ đồ ta thấy năm 2008 công ty Cổ phần điện cơ Hải Phòng chiếm thị phần lớn nhất với 40,7%, công ty Hoa Phượng chiếm 34,5%, Công ty Sao Mai chiếm 12,9 %. Qua đây đã khẳng định một lần nữa vị trí đứng đầu và chỗ đứng vững vàng của thương hiệu quạt Phong Lan tại Hải Phòng.

### 2.3.2. Vị thế tài chính

Để tiện phân tích ta có bảng báo cáo kết quả kinh doanh và bảng cân đối kế toán của 3 công ty năm 2008 như sau:

**Biểu 9. Bảng báo cáo kết quả kinh doanh 2008 của 3 công ty**

Stt	Chỉ tiêu	Phong Lan	Hoa Phượng	Sao Mai
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	51.643.744.210	49.135.837.726	7.876.955.000
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	363.158.910	324.254.655	55.245.554
3	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	51.280.585.300	48.811.583.071	7.821.709.446
4	Giá vốn hàng bán	44.937.016.334	43.564.568.234	6.735.546.785
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	6.343.568.966	5.247.014.837	1.086.162.661
6	Doanh thu hoạt động tài chính	6.927.254	5.546.235	2.546.255
7	Chi phí tài chính <i>Trong đó chi phí lãi vay là</i>	1.070.492.457 <i>1.068.768.835</i>	887.546.254 <i>885.122.365</i>	125.467.899 <i>124.325.278</i>
8	Chi phí bán hàng	319.536.712	298.354.625	745.654.254
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	2.133.713.519	2.024.568.745	53.145.786
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động sản xuất kinh doanh	2.826.753.532	2.042.091.448	164.440.977
11	Thu nhập khác	243.444.937	154.326.587	38.541.328
12	Chi phí khác	81.445.551	56.456.845	11.325.465
13	Lợi nhuận khác	161.999.386	97.869.742	27.215.863
14	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	2.988.752.918	2.139.961.190	191.656.840
15	Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành	418.425.408	299.594.567	26.831.958
16	Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	2.570.327.509	1.840.366.623	164.824.882

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán của 3 công ty)

**Biểu 10. Bảng cân đối kế toán năm 2008 của 3 công ty**

<b>Tài sản và nguồn vốn</b>	<b>Phong Lan</b>	<b>Hoa Phụng</b>	<b>Sao Mai</b>
<b>A - Tài sản</b>			
<b>I. Tài sản ngắn hạn</b>	<b>31.369.218.550</b>	<b>26.754.398.203</b>	<b>5.529.944.553</b>
1. Tiền và các khoản tương đương tiền	353.401.023	150.318.123	30.254.856
2. Các khoản phải thu ngắn hạn	4.986.968.469	1.465.176.260	293.245.687
- Phải thu khách hàng	4.527.399.053	1.102.158.084	220.145.682
- Trả trước cho người bán	10.000.000	61.538.176	12.352.145
- Các khoản phải thu khác	449.569.416	301.480.000	60.747.860
3. Hàng tồn kho	25.911.230.259	25.059.365.232	5.191.118.542
4. Tài sản ngắn hạn khác	117.618.799	79.538.588	15.325.468
<b>II. Tài sản dài hạn</b>	<b>7.238.066.000</b>	<b>6.193.685.576</b>	<b>1.437.111.126</b>
1. Tài sản cố định	7.105.476.000	6.149.405.576	1.424.564.251
2. Chi phí XDCB dở dang	132.590.000	44.280.000	12.546.875
<b>Tổng cộng Tài sản</b>	<b>38.607.284.550</b>	<b>32.948.083.779</b>	<b>6.967.055.679</b>
<b>B - Nguồn vốn</b>			
<b>I. Nợ phải trả</b>	<b>24.556.026.349</b>	<b>23.060.258.658</b>	<b>5.974.501.466</b>
1. Nợ ngắn hạn	22.858.847.883	21.635.677.346	5.600.456.875
2. Nợ dài hạn	1.697.178.466	1.424.581.312	374.044.591
<b>II. Vốn chủ</b>	<b>14.051.258.201</b>	<b>9.887.825.121</b>	<b>992.554.213</b>
1. Vốn chủ sở hữu	13.898.175.410	9.779.611.445	961.899.999
- Vốn đầu tư của chủ sở hữu	8.450.000.000	6.512.752.000	931.245.785
- Lợi nhuận chưa phân phối	3.089.500.800	1.814.242.078	462.145.485
- Vốn khác	2.358.647.610	1.452.617.367	794.215.423
2. Nguồn kinh phí và quỹ khác	153.082.851	108.213.676	30.654.214
<b>Tổng nguồn vốn</b>	<b>38.607.284.550</b>	<b>32.948.083.779</b>	<b>6.967.055.679</b>

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán của 3 công ty)

### 2. 3.2.1. Phân tích các chỉ số về khả năng thanh toán

**Biểu 11: Hệ số thanh toán của 3 công ty năm 2008**

Chỉ tiêu	Công thức tính	Phong Lan	Hoa Phượng	Sao Mai
số thanh toán tổng quát	$\frac{\text{Tổng tài sản}}{\text{Tổng nợ phải trả}}$	1,57	1,42	1,16
Hệ số thanh toán nhanh	$\frac{\text{Tài sản ngắn hạn – hàng tồn kho}}{\text{Nợ ngắn hạn}}$	0,238	0,078	0,060
Hệ số thanh toán hiện thời	$\frac{\text{Tài sản ngắn hạn}}{\text{Tổng nợ ngắn hạn}}$	1,37	1,24	0,98
Hệ số thanh toán lãi vay	$\frac{\text{Lợi nhuận trước thuế và lãi vay}}{\text{Lãi vay phải trả}}$	5,93	5,92	8,73

• Qua bảng ta thấy hệ số thanh toán tổng quát của 3 công ty đều lớn hơn 1 như trên là tốt. Nó chứng tỏ rằng các doanh nghiệp ngày càng có khả năng thanh toán tốt hơn. Trong đó tốt nhất là công ty Quạt Phong Lan. Đầu năm cứ đi vay một đồng thì có 1,57 đồng đảm bảo trả nợ. Hệ số này không thay đổi lớn theo các năm chứng tỏ khả năng thanh toán nợ của công ty tương đối ổn định.

• Hệ số thanh toán nhanh là thước đo khả năng trả ngay các khoản nợ ngắn hạn của doanh nghiệp trong kỳ. Ở đây ta thấy cả 3 công ty đều gặp khó khăn trong việc thanh toán công nợ ngắn hạn. Công ty có hệ số cao nhất là công ty Quạt Phong Lan tuy nhiên cũng chỉ là 0,238. Điều này có nghĩa là với 1 đồng nợ ngắn hạn chỉ có 0,238 đồng để đảm bảo nợ. Công ty quạt Hoa Phượng còn thấp hơn với hệ số chỉ là 0,078 tuy nhiên có điều này là do sản phẩm của các công ty là sản phẩm mang tính thời vụ nên hàng tồn kho chiếm tỷ trọng rất lớn trong cơ cấu tài sản ngắn hạn. Vào thời điểm quyết toán cuối năm là lúc các doanh nghiệp đã tập trung sản xuất được một khối lượng lớn sản phẩm để phục vụ cho vụ hè năm tới.

• Hệ số thanh toán hiện thời ( hệ số thanh toán nợ ngắn hạn) của công ty Phong Lan lớn hơn 1 cho biết khả năng thanh toán nợ ngắn hạn là tốt. Điều này tránh cho công ty khỏi tình trạng mất uy tín với chủ nợ .

• Lãi vay phải trả là một khoản chi phí cố định ở đây hệ số thanh toán lãi vay của công ty quạt Phong Lan là 5,93 là tốt nó cho ta biết số vốn đi vay đã được công ty sử dụng tương đối hiệu quả, cứ một đồng chi phí lãi vay sẽ có 5,93 đồng EBIT đảm bảo, khả năng an toàn trong việc sử dụng vốn ngày càng cao. Tuy nhiên công ty Sao Mai là công ty sử dụng vốn vay tốt nhất với hệ số cao nhất là 8,73.

### **2.3.2.2. Phân tích các hệ số phản ánh cơ cấu vốn và cơ cấu tài sản**

**Biểu 12: Một số chỉ tiêu phản ánh cơ cấu tài chính của 3 công ty năm 2008**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Công thức tính</b>	<b>Phong Lan</b>	<b>Hoa Phượng</b>	<b>Sao Mai</b>
Hệ số nợ	$\frac{\text{Nợ phải trả}}{\text{Tổng nguồn vốn}}$	0,636	0,699	0.857
Hệ số vốn chủ sở hữu	$\frac{\text{Vốn chủ sở hữu}}{\text{tổng vốn}}$	0,364	0,301	0,143
Tỷ suất đầu tư tsdh	$\frac{\text{TS dài hạn}}{\text{Tổng tài sản}}$	0,187	0,188	0,206
Tỷ suất đầu tư tsnh	$\frac{\text{TSNH}}{\text{Tổng tài sản}}$	0,813	0,812	0,794
Tỷ suất tự tài trợ tscđ	$\frac{\text{Vốn csh}}{\text{TSCĐ và đầu tư dài hạn}}$	1,941	1,596	0,690

Công ty cổ phần điện cơ Hải Phòng có cơ cấu vốn là 63,6 % là vốn vay, 36,4 % là vốn chủ, có tỷ suất tự tài trợ tài sản cố định là lớn nhất chiếm tỷ trọng lớn nhất là 1,941. Điều này giúp công ty chủ động hơn trong việc sử dụng vốn, tăng khả năng độc lập trong kinh doanh, hạn chế được chi phí lãi vay. Tuy nhiên huy động vốn vay vào kinh doanh cũng có những lợi ích rất lớn như việc tăng khả năng đầu tư, giúp mở rộng thị trường...

Tỷ suất đầu tư TSCĐ của công ty quạt Phong Lan là lớn nhất cho thấy công ty ngày càng quan tâm đến việc mua sắm trang thiết bị máy móc, xây dựng hệ thống nhà xưởng phục vụ sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó các công ty còn lại cũng có tỷ suất đầu tư vào tài sản cố định lớn xấp xỉ bằng công ty Phong Lan.

### **2.3.2.3. Phân tích các chỉ số về hoạt động.**

**Biểu 13: Một số chỉ tiêu phản ánh hoạt động của 3 công ty năm 2008**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Công thức tính</b>	<b>Phong Lan</b>	<b>Hoa Phượng</b>	<b>Sao Mai</b>
Vòng quay hàng tồn kho	$\frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Hàng tồn kho}}$	1,98	1,94	1,51
Vòng quay các khoản phải thu	$\frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Các khoản phải thu}}$	10,28	33,31	26,67
Kỳ thu tiền bình quân	$\frac{\text{Các khoản phải thu} \times 360 \text{ ngày}}{\text{Doanh thu thuần}}$	35,02	10,8	13,4
Hiệu suất sử dụng vốn cố định	$\frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Vốn cố định}}$	7,08	7,88	5,44
Vòng quay tổng vốn	$\frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Tổng vốn}}$	1,32	1,48	1,12

Kỳ thu tiền bình quân phản ánh sau 35 ngày công ty mới thu được các khoản phải thu trong khi đó Hoa Phượng và Sao Mai thời gian ngắn hơn nhiều là 10 và 13 ngày. như vậy công ty đã cần quan tâm quản lý tốt hơn các khoản phải thu so với đối thủ cạnh tranh. Hiệu suất sử dụng vốn cố định phản ánh một đồng vốn cố định tạo ra mấy đồng doanh thu ở đây một đồng vốn bỏ ra tạo ra 7,08 đồng doanh thu thuần, tuy nhiên vẫn chưa cao bằng công ty Hoa Phượng. Công ty cần quan tâm hơn nữa về chỉ số này.



### 2.3.2.4. các chỉ tiêu sinh lợi

**Biểu 14. Một số chỉ tiêu phản ánh khả năng sinh lợi của 3 công ty năm 2008**

Chỉ tiêu	Công thức tính	Phong Lan	Hoa Phượng	Sao Mai
Tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên doanh thu	$(LNTT/DT \text{ thuần}) \times 100\%$	5,78 %	4,35 %	2,43 %
Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên doanh thu(ROS)	$(LNST/DT \text{ thuần}) \times 100\%$	4,97 %	3,74 %	2,09 %
Tỷ suất sinh lợi tài sản(ROA)	$(LNST/Tổng \text{ TS}) \times 100\%$	6,65 %	5,58 %	2,36 %
Tỷ suất sinh lời của vốn CSH(ROE)	$(LNST/Vốn \text{ CSH}) \times 100\%$	18,2 %	18,6 %	16,6 %

- Tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên doanh thu hay còn gọi là hệ số lãi gộp của công ty Phong Lan tương đối cao đạt 5,78 %. cho biết trong một đồng doanh thu có 5,87 đồng lợi nhuận trước thuế. Công ty Hoa Phượng là 4,35% và công ty Sao Mai chỉ là 2,43%.
- Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên doanh thu (ROS) nói lên trong một đồng doanh thu thuần có bao nhiêu đồng lợi nhuận sau thuế. Công ty Phong Lan bình quân 100 đồng doanh thu thuần có 4,97 đồng lợi nhuận sau thuế cao hơn so với hai công ty còn lại
- Tỷ suất sinh lợi của vốn chủ sở hữu (ROE) của công ty Phong Lan là 18,2% chưa tốt bằng công ty Hoa Phượng .

### 2.3.2.5. Bảng tổng hợp các chỉ tiêu tài chính

**Biểu 15. Bảng tổng hợp các chỉ tiêu tài chính**

Chỉ tiêu	Phong Lan	Hoa Phượng	Sao Mai
Hệ số thanh toán tổng quát ( lần)	1,57	1,42	1,16
Hệ số thanh toán nhanh ( lần)	0,238	0,078	0,060
Hệ số thanh toán hiện thời ( lần)	1,37	1,24	0,98
Hệ số thanh toán lãi vay ( lần)	5,93	5,92	8,73
Hệ số nợ ( %)	0,636	0,699	0,857
Hệ số vốn chủ sở hữu ( %)	0,364	0,301	0,143
Tỷ suất đầu tư tsdh (%)	0,187	0,188	0,206
Tỷ suất đầu tư tsnh (%)	0,813	0,812	0,794
Tỷ suất tự tài trợ tscđ (%)	1,941	1,596	0,690
Vòng quay hàng tồn kho (vòng)	1,98	1,94	1,51
Vòng quay các khoản phải thu (vòng)	10,28	33,31	26,67
Kỳ thu tiền bình quân ( ngày)	35,02	10,8	13,4
Hiệu suất sử dụng vốn cố định (lần )	7,08	7,88	5,44
Vòng quay tổng vốn (vòng)	1,32	1,48	1,12
Tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên doanh thu (%)	5,78	4,35	2,43
Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên doanh thu(ROS)(%)	4,97	3,74	2,09
Tỷ suất sinh lợi tài sản(ROA) (%)	6,65	5,58	2,36
Tỷ suất sinh lời của vốn CSH(ROE) (%)	18,2	18,6	16,6

Qua bảng trên ta thấy hầu hết các chỉ tiêu tài chính của công các công ty đều rất khả quan. Đặc biệt là công ty Phong Lan và Hoa Phượng. Tuy nhiên còn một số chỉ tiêu công ty cần quan tâm hơn như tỷ suất đầu tư tài sản dài hạn, hiệu suất sử dụng vốn cố định, kỳ thu tiền bình quân, tỷ suất sinh lời của vốn chủ sở hữu để nâng cao hơn nữa năng lực cạnh tranh về mặt tài chính.

### 2.3.3.Năng lực quản trị

#### 2.3.3.1. Hiệu quả của cơ cấu tổ chức

Công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng là một doanh nghiệp được thành lập sớm đã có gần nửa thế kỷ hình thành và phát triển, là doanh nghiệp đầu tiên của vùng duyên hải Bắc bộ sản xuất và kinh doanh quạt điện. Tới nay doanh nghiệp đã

có rất nhiều bước đi thăng trầm và trong quá trình đó kinh nghiệm quản lý ngày càng được nâng cao để phù hợp với sự thay đổi của nền kinh tế. Công ty luôn nghiên cứu để từng bước tạo dựng thương hiệu trên thị trường. Đi đầu trong việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 công ty đã có rất nhiều thành tựu trong kinh doanh..

Cơ cấu tổ chức công ty Cổ phần điện cơ Hải Phòng chia ra thành 6 phòng ban theo kiểu trực tuyến chức năng. Theo mô hình này tổng giám đốc là người trực tiếp chịu trách nhiệm quản lý, điều hành các bộ phận phòng ban, dưới quyền có các phó giám đốc giúp việc được phân công theo từng lĩnh vực công tác như: sản xuất - kỹ thuật, kinh doanh, tổ chức hành chính... và chịu trách nhiệm về các lĩnh vực mình phụ trách.

Theo mô hình này bộ máy quản lý được chia ra thành các bộ phận có chức năng, nhiệm vụ được quy định rõ ràng cụ thể, như vậy việc truyền đạt thông tin giữa lãnh đạo và nhân viên cấp dưới diễn ra một cách nhanh chóng, kịp thời, chính xác và ngược lại... Các phòng ban được bố trí tương đối gọn nhẹ tránh được sự chồng chéo và có quan hệ mật thiết với nhau về nghiệp vụ góp phần quan trọng giúp giám đốc ra quyết định quản lý kịp thời có hiệu quả. Mô hình cơ cấu tổ chức của công ty Phong Lan linh hoạt hơn so với công ty Hoa Phượng và Sao Mai ở chỗ có phòng tiêu thụ sản phẩm riêng biệt với phòng kế hoạch sản xuất.

### **2.3.3.2.Uy tín của lãnh đạo.**

Một trong những thế mạnh mà công ty cổ phần điện cơ Hải Phòng có được không thể không kể đến là năng lực lãnh đạo của giám đốc Trần Văn Long. Là một giám đốc lâu năm của công ty đầy tài năng và kinh nghiệm rất có uy tín trong ngành và các đối tác, ông luôn cư xử ân cần quan tâm chăm sóc tới đời sống công nhân viên. Đặc biệt trong cách điều hành công ty ông luôn khéo léo tạo áp lực cần thiết để giúp các nhân viên luôn cố gắng trong công việc mang lại hiệu quả công việc cao nhất, ông luôn tạo cơ hội cho nhân viên của mình được phát huy khả năng làm việc độc lập, sáng tạo. Đó là một trong những cách điều hành, quản lý hiện đại mà không phải vị giám đốc nào cũng có. Tuy nhiên

cả hai công ty Sao Mai và Hoa Phượng cũng có những giám đốc trẻ và rất tài năng. Họ dám nghĩ dám làm, quyết đoán trong công việc và cũng giúp công ty đi lên từng ngày.

### **2.3.3.3. Hoạch định chiến lược**

Hoạch định chiến lược tại một doanh nghiệp có một vai trò vô cùng quan trọng, đặc biệt với doanh nghiệp Việt Nam luôn bị đánh giá là chưa có chiến lược kinh doanh và chiến lược phát triển bền vững. Một doanh nghiệp nói chung cần phải hoạch định được chiến lược của mình để làm sao có thể cạnh tranh được trên một thị trường cụ thể. Để đánh giá công tác hoạch định chiến lược người ta có thể đánh giá theo các yếu tố sau:

#### **❖ Hiệu quả của việc phân tích thị trường**

Trong những năm qua việc phân tích thị trường đã được công ty Điện cơ Hải Phòng quan tâm hơn so với công ty Hoa Phượng và Sao Mai. Công ty đã có phòng tiêu thụ sản phẩm riêng biệt có chức năng tham mưu, giúp việc cho giám đốc về chính sách, giải pháp tiêu thụ sản phẩm và tổ chức thực hiện các kế hoạch và giải pháp ấy nhằm đảm bảo tiêu thụ sản phẩm một cách tốt nhất đây là một điều tốt hơn so với công ty Hoa Phượng và Sao Mai.

Hai công ty Hoa Phượng và Sao Mai có phòng tiêu thụ chung với phòng kế hoạch sản xuất việc chồng chéo chức năng này có thể làm cho bộ máy hoạt động không hiệu quả, tạo áp lực công việc cho nhân viên và không chuyên môn hóa. Tuy nhiên phòng tiêu thụ sản phẩm của công ty làm việc cũng chưa thực sự có hiệu quả nhất là trong khâu marketing.

#### **❖ Hiệu quả của việc xây dựng các chiến lược**

Các chiến lược được xây dựng từ việc xác định mục tiêu và phân tích môi trường kinh doanh của mình. Việc xây dựng chiến lược kinh doanh của cả 3 công ty là chưa tốt. Hầu như chưa được quan tâm đúng mức. Chiến lược kinh doanh được xây dựng một cách thụ động dựa vào kinh nghiệm hơn là sự phân tích thị trường.

#### **2.3.4. Sản phẩm**

Nếu như trước kia giá cả được coi là quan trọng nhất trong cạnh tranh thì ngày nay nó phải nhường chỗ cho tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm. Khi có cùng một loại sản phẩm, chất lượng sản phẩm nào tốt hơn, đáp ứng và thoả mãn được nhu cầu của người tiêu dùng thì họ sẵn sàng mua với mức giá cao hơn. Nhất là trong nền kinh tế thị trường cùng với sự phát triển của sản xuất, thu nhập của người lao động ngày càng được nâng cao, họ có đủ điều kiện để thoả mãn nhu cầu của mình, cái mà họ cần là chất lượng và lợi ích sản phẩm đem lại.

Khi đánh giá chất lượng sản phẩm tùy theo từng ngành nghề kinh doanh, đặc điểm sản phẩm mà có những tiêu chí riêng. Đối với sản phẩm quạt điện các tiêu chí đó là:

Độ an toàn điện, độ bền ( thời gian sử dụng), mẫu mã, kiểu dáng và tính năng của sản phẩm.

Theo chi cục đo lường chất lượng Hải Phòng khi thực hiện kế hoạch kiểm tra chất lượng sản phẩm đối với các doanh nghiệp sản xuất quạt điện trên địa bàn thành phố năm 2008. Chi cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng thành phố Hải phòng đã tiến hành kiểm tra 04 doanh nghiệp sản xuất quạt điện gồm: Công ty cổ phần điện cơ Hải phòng, Công ty TNHH điện Cơ Hoa Phượng, công ty cổ phần quạt điện Sao Mai và cơ sở sản xuất quạt điện HoToFan. Đoàn kiểm tra tiến hành lấy 17 mẫu quạt các loại. Kết quả kiểm nghiệm các mẫu đều đạt chỉ tiêu về an toàn điện theo công bố tiêu chuẩn chất lượng hàng hoá, công bố hàng hoá phù hợp tiêu chuẩn.

Trong đó: Công ty cổ phần điện cơ Hải phòng có hàng hoá phù hợp tiêu chuẩn theo TCVN 4264:1994 nhất. Các doanh nghiệp còn lại đều đạt tiêu chuẩn chất lượng hàng hoá theo tiêu chuẩn TCVN 4264:1994. Các tiêu chí đánh giá được tính theo số điểm mà cục tiêu chuẩn chất lượng Việt Nam quy định năm 2006. Các sản phẩm quạt điện được coi là đạt khi có tổng số điểm từ 220 trở lên và có số điểm về độ an toàn điện lớn hơn 90.

**Biểu 16. Bảng đánh giá chất lượng sản phẩm quạt điện**

<b>Tên và chỉ tiêu</b>	<b>Phong lan</b>	<b>Hoa phượng</b>	<b>Sao mai</b>	<b>Hotofan</b>	<b>Điểm tối đa</b>
Độ an toàn	100	98	96	95	100
Độ bền	49	45	30	28	50
Mẫu mã, kiểu dáng	46	46	20	20	50
Tính năng của sp	95	92	85	80	100
Tổng điểm	290	281	231	223	300

*(Nguồn: Báo cáo của cục đo lường chất lượng Hải Phòng năm 2008)*

Qua bảng trên ta thấy chất lượng, mẫu mã của quạt Phong Lan là cao nhất và phong phú nhất với số điểm là 290 hơn công ty Hoa Phượng 9 điểm và hơn Sao Mai 59 điểm. Sở dĩ có được kết quả trên là do công ty đã đầu tư mua sắm một số trang thiết bị mới phục vụ sản xuất, hướng dẫn đào tạo chuyên môn, nâng cao tay nghề cho công nhân. Công ty thường xuyên đặt hàng và mua các loại khuôn quạt mới để tạo ra những mẫu mã mới với màu sắc, kích cỡ khác nhau phù hợp với nhu cầu tiêu dùng của nhiều đối tượng khách hàng, với 50 khuôn quạt mà doanh nghiệp hiện có thì 20 khuôn mới được trang bị từ năm 2006. Chính những sự thay đổi này làm cho quạt Phong Lan nổi tiếng và quạt Việt Nam ngày nay có sức cạnh tranh rất lớn đối với các doanh nghiệp nước ngoài kể cả quạt Trung Quốc. Mẫu mã kiểu dáng và giá cả chính là những vấn đề nổi cộm nhất trong cạnh tranh đối với ngành quạt điện những năm đầu của cải cách kinh tế làm cho nhiều doanh nghiệp trong ngành bị phá sản. Chính vì thế các công ty hiện nay rất quan tâm đến vấn đề này và với những tìm hiểu về thị trường, với sự nhạy bén trong việc nắm bắt sự thay đổi của công nghệ. Các công ty quạt của Việt Nam đã vươn lên khẳng định mình, làm mới mình và nâng cao năng lực cạnh tranh đối với hàng ngoại nhập. Công ty Phong Lan là một trong những công ty đi tiên phong trong việc cải tiến mẫu mã, nâng cao chất lượng sản phẩm. Với 50 khuôn quạt các mẫu sản phẩm của công ty hiện nay rất đa dạng và phong phú.

**Biểu 17: Danh sách các loại quạt của công ty Phong Lan**

<b>TT</b>	<b>Tên quạt</b>
1	Quạt bàn các loại B300,B400
2	Quạt treo các loại T400 có đèn, T400 không Đèn, T400j, quạt treo điều khiển KDK, KDK-3MS, quạt treo T450, quạt treo công nghiệp
3	Quạt rút các loại R400Đ, R400-03, 400J.
4	Quạt tản gió các loại QH 300, QH 350
5	Quạt đứng 450, HD1476, Đ400E, Đ400N, đứng khiên L23- KĐK
6	Quạt trần PL3, PL3 không hộp số
7	Quạt hút HT – 200, HT – 250
8	Quạt mát hơi nước
9	Quạt sưởi bàn HSM-01
10	Quạt nóng lạnh HSM-02
11	Quạt công nghiệp 650P, 750P
12	Quạt thông gió tròn các loại 400,450, 500, 600,650
13	Quạt thông gió vuông
14	Quạt đảo trần

( Nguồn : Phòng tiêu thụ sản phẩm công ty Phong Lan)

**Biểu 18: Danh sách các loại quạt của công ty Sao Mai**

<b>Số tt</b>	<b>Tên quạt</b>
1	Quạt bàn các loại B300,B400
2	Quạt treo các loại T400 có đèn, T400 không Đèn, T400j, treo T450, quạt treo công nghiệp
3	Quạt rút các loại R400Đ, R400-03, 400J.
4	Quạt đứng, đứng 450, HD1476, Đ400E, Đ400N
5	Quạt trần PL3
6	Quạt công nghiệp 650P, 750P
7	Quạt đảo trần

( Nguồn : Phòng kế hoạch sản xuất công ty Sao Mai)

**Biểu 19: Danh sách các loại quạt của công ty Hoa Phượng**

Số tt	Tên quạt
1	Quạt bàn các loại B300,B400
2	Quạt treo các loại T400 có đèn, T400 không Đèn, T400j, treo T450, quạt treo công nghiệp
3	Quạt rút các loại R400Đ, R400-03, 400J.
4	Quạt tản gió các loại QH 300, QH 350
5	Quạt đứng, đứng 450, HD1476, Đ400E, Đ400N
6	Quạt trần PL3, PL3 không hộp số
7	Quạt hút HT – 200, HT – 250
8	Quạt sưởi bàn HSM-01
9	Quạt công nghiệp 650P, 750P
10	Quạt thông gió tròn 500, 600,650
11	Quạt đảo trần

*( Nguồn : Phòng kế hoạch sản xuất công ty Hoa phượng)*

Qua các bảng trên ta thấy số lượng các mặt hàng của công ty Phong Lan là phong phú hơn cả gồm 14 loại quạt với 35 kích cỡ, kiểu dáng khác nhau. Để đáp ứng nhu cầu tiêu dùng của người tiêu dùng. Công ty Phong Lan cho ra đời những sản phẩm mới mà tại các công ty khác tại Hải Phòng chưa có được đó là các loại quạt như : Quạt mát hơi nước, quạt nóng lạnh...Các loại quạt này rất tiện lợi và càng ngày càng được nhiều khách hàng sử dụng. Công ty Hoa Phượng có 11 loại quạt các loại còn công ty Sao Mai sản xuất tất cả 7 loại quạt. Tuy công ty Sao Mai sản xuất ít loại quạt nhưng mẫu mã và hình thức, màu sắc rất bắt mắt, có chức năng trang trí hợp với sở thích tiêu dùng của đối tượng trẻ tuổi đang được nhiều khách hàng yêu thích. Trong thời gian tới công ty Phong Lan cần triển khai thêm những kế hoạch sản xuất mới để đưa ra thị trường nhiều loại mặt hàng hơn nữa với kiểu dáng đa dạng để tiếp tục nâng cao vị thế cạnh tranh của mình.



Quạt điện được cấu tạo bởi 2 phần chính: Phần cơ và phần điện phần cơ bao gồm các bộ phận: Roto, Stator, nắp trước, nắp sau và cánh lưới phần cơ của sản phẩm phải trải qua các công đoạn: Đốt, dập, đúc, điện, phay, bào, khoan.

Phần điện phải trải qua các giai đoạn chính như: quấn tuabin, vào bin, tẩm sấy và cuối cùng là phân trang trí.

Quạt điện là một sản phẩm có cấu tạo tương đối phức tạp, các chi tiết đòi hỏi phải có sự chính xác cao thì mới đạt được yêu cầu về kỹ thuật và mỹ thuật.

Hiện nay cả 3 công ty đều áp dụng theo tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001-2000 nhưng công ty Phong Lan là công ty áp dụng đầu tiên. Chính vì thế có kinh nghiệm về quản lý chất lượng hơn so với hai công ty còn lại.

Cũng giống như bất kỳ một sản phẩm nào được sản xuất đều khó tránh khỏi những sai sót nhất định. Chất lượng của sản phẩm quạt chịu ảnh hưởng của các nhân tố sau:

- Nguyên nhân thuộc về khâu cung cấp nguyên, nhiên vật liệu đầu vào
- Nguyên nhân thuộc về tình hình trang thiết bị và sử dụng tài sản cố định
- Nguyên nhân thuộc về khâu tổ chức chỉ đạo, quản lý, giám sát sản xuất
- Nguyên nhân thuộc về trình độ tay nghề, ý thức của người lao động
- Nguyên nhân thuộc về điều kiện tự nhiên, thời tiết, khí hậu...
- Nguyên nhân thuộc về khâu kiểm tra chất lượng...

Chính vì những nguyên nhân trên nên trong quá trình sản xuất các công ty đều có những sản phẩm lỗi. Qua báo cáo của phòng sản xuất 3 công ty ta có bảng Về tỷ lệ sai hỏng như sau:

**Biểu 20: Tỷ lệ sai hỏng của sản phẩm quạt**

*Đơn vị: %*

Tên công ty	Phong Lan	Hoa Phượng	Sao Mai
Tỷ lệ sai hỏng	0,45	0,6	0,9

Công ty cần có nhiều biện pháp để giảm tỷ lệ sai hỏng xuống thấp hơn nữa để nâng cao hơn chất lượng sản phẩm.

### **2.3.5. Trình độ khoa học công nghệ**

***Biểu 21. Danh mục các máy móc, thiết bị chủ yếu của công ty Phong Lan***

<b>TT</b>	<b>Tên thiết bị</b>	<b>Số lượng (cái)</b>	<b>Năm sản xuất</b>
1	Hệ thống phun dây chuyển sơn	8	1960 ,2001
2	Thiết bị phun tĩnh điện	2	1960,1988
3	Băng truyền tải	1	2000
4	Máy nén khí	1	1998
5	Máy hàn điện tự động	8	1960, 1987, 1999 ,2004
6	Máy uốn vành tự động	2	1960, 2005
7	Máy dập	1	1980
8	Máy hàn vành ngoài	2	1960, 1983
9	Máy uốn nan	3	1960, 1988, 2005
10	Máy hàn hồ quang	6	1960, 1976, 2001, 2006
11	Máy hàn quay xách tay DJE12	4	1960, 1999,2007
12	Máy rút dây thép liên hoàn	3	1960, 1989, 2004
13	Máy đột dập 30T, 60T	2	1959, 2007
14	Máy cuộn, bóc vỏ thép	4	1957, 1996, 2008
15	Máy chuốt nhỏ đầu dây thép	3	1959, 1992, 2003
16	Máy mài phẳng Liên Xô	2	1959, 1989
17	Các loại máy dập	20	1958, 1995, 2007, 2008
18	Máy xay nhựa	3	1960, 1988,2008
19	Máy cắt kim loại	4	1960, 1985, 2001
20	Máy ép thủy lực	4	1999, 2002, 2008
21	Máy đúc khuôn nhựa đôn khuấy	2	1960, 2007
22	Phễu xấy 100kg	1	1976
23	Khuôn quạt các loại	50	1960, 1998, 2001, 2006

*(Nguồn: Báo cáo chi tiết tài sản cố định năm 2008 công ty Phong Lan)*

Ngoài ra còn hàng trăm máy móc thiết bị khác phục vụ cho các hoạt động sản xuất kinh doanh trong công ty.

**Biểu 22. Danh mục các máy móc, thiết bị chủ yếu của công ty Hoa Phượng**

<b>TT</b>	<b>Tên thiết bị</b>	<b>Số lượng(cái)</b>	<b>Năm sản xuất</b>
1	Hệ thống phun dây chuyển sơn	4	1989 ,2001
2	Thiết bị phun tĩnh điện	1	1987
3	Băng truyền tải	1	1990
4	Máy nén khí	1	1990
5	Máy hàn điện tự động	6	1990, 1997, 1999 ,2005
6	Máy uốn vành tự động	2	1991, 2005
7	Máy dập	1	1988
8	Máy hàn vành ngoài	2	1989, 1993
9	Máy uốn nan	2	1990, 2005
10	Máy hàn hồ quang	5	1990, 1996, 2001
11	Máy hàn quay xách tay DJE12	3	1990, 1999,2007
12	Máy rút dây thép liên hoàn	3	1990, 2000, 2004
13	Máy đột dập 30T, 60T	2	1990, 2007
14	Máy cuộn, bóc vỏ thép	3	1989, 1996, 2007
15	Máy chuốt nhỏ đầu dây thép	3	1989, 1992, 2003
16	Máy mài phẳng Liên Xô	2	1989, 1989
17	Các loại máy dập	15	1988, 1995, 2006, 2008
18	Máy xay nhựa	2	1990, 2008
19	Máy cắt kim loại	3	1989, 1995, 2001
20	Máy ép thủy lực	3	1989, 2002, 2008
21	Máy đúc khuôn nhựa đôn khuấy	2	1990, 2007
22	Khuôn quạt các loại	45	1991, 1998, 2004, 2006

*(Nguồn: Báo cáo chi tiết tài sản cố định năm 2008 công ty Hoa Phượng)*

Ngoài ra còn một số máy móc thiết bị khác phục vụ sản xuất kinh doanh

***Biểu 23. Danh mục các máy móc, thiết bị chủ yếu của công ty Sao Mai***

<b>TT</b>	<b>Tên thiết bị</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Năm sản xuất</b>
1	Hệ thống phun dây chuyên sơn	2	2001,2004
2	Thiết bị phun tĩnh điện	1	2002
3	Băng truyền tải	1	2002
4	Máy nén khí	1	2000
5	Máy hàn điện tự động	3	2001, 2005
6	Máy uốn vành tự động	1	2001
7	Máy dập	1	1999
8	Máy hàn vành ngoài	1	1998
9	Máy uốn nan	1	2000
10	Máy hàn hồ quang	2	2001
11	Máy hàn quay xách tay DJE12	1	2007
12	Máy cuộn, bóc vỏ thép	1	2000
13	Máy mài	1	1990
14	Các loại máy dập	6	1995, 2006, 2008
15	Máy xay nhựa	1	2000
16	Máy cắt kim loại	1	2001
17	Máy ép thủy lực	1	2002
18	Máy đúc khuôn nhựa đôn khuỷu	2	1999, 2007
19	Khuôn quạt các loại	20	1999, 2004, 2006

*(Nguồn: Báo cáo chi tiết TSCĐ năm 2008 công ty Sao Mai)*

Ngoài ra còn một số máy móc thiết bị khác phục vụ sản xuất kinh doanh.

Trình độ khoa học công nghệ của doanh nghiệp được thể hiện ở chủng loại, số lượng cũng như chất lượng, mức độ hiện đại của các trang thiết bị máy móc trong doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp sản xuất thì máy móc giữ vai trò vô cùng quan trọng. Nó có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng, số lượng sản phẩm sản xuất ra.

Qua các bảng trên ta thấy số máy móc thiết bị của công ty Cổ phần điện cơ Hải Phòng là nhiều nhất. Thuận lợi cho doanh nghiệp mạnh dạn thay đổi kiểu dáng, mẫu mã của sản phẩm cũng như đảm bảo được chất lượng cho sản phẩm. Tuy nhiên máy móc trang thiết bị chủ yếu của công ty vẫn là được đầu tư từ khi thành lập công ty có những máy móc đã khấu hao gần hết giá trị. Công ty Hoa Phượng và Sao Mai là những doanh nghiệp đi sau nên máy móc thiết bị của họ có phần tiên tiến hơn, hiện đại hơn, mới hơn. Giá trị khấu hao còn nhiều. Trong thời gian tới công ty cần tiếp cận những công nghệ hiện đại hơn nữa để đầu tư mang lại lợi thế cạnh tranh hơn.

### **2.3.6. Danh tiếng, uy tín và thương hiệu của doanh nghiệp**

Danh tiếng của doanh nghiệp là một tài sản vô hình có giá trị to lớn đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào, hoạt động trong lĩnh vực nào, hay của bất kỳ một quốc gia nào... Một doanh nghiệp có danh tiếng tốt trên thị trường sẽ có điều kiện rất thuận lợi để phát triển sản xuất kinh doanh của mình thông qua các hoạt động tìm kiếm đầu vào hay đầu ra cho các sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp đó. Hơn nữa có thể huy động vốn đầu tư tốt hơn. Để đo lường danh tiếng và uy tín của một doanh nghiệp ta có thể sử dụng một số chỉ tiêu sau:

#### **+ ) Mức độ người tiêu dùng nhận ra nhãn hiệu**

Điều tra 1400 người tiêu dùng ở Hải Phòng có kết quả sau:

**Bảng 24: Mức độ quen thuộc của sản phẩm 3 công ty với người tiêu dùng**

<b>Tiêu chí</b>	<b>Phong Lan</b>	<b>Hoa Phượng</b>	<b>Sao Mai</b>
Nhận ra logo	80%	70%	40%
Nhận ra tên sản phẩm	85%	80%	45%

*(Nguồn: Phòng tiêu thụ sản phẩm công ty cổ phần điện cơ Hải Phòng)*

Qua bảng trên ta thấy nhãn hiệu của Phong Lan và Hoa Phượng đã rất quen thuộc với người tiêu dùng Hải Phòng.

#### **+ ) Sự hài lòng của khách hàng về sản phẩm**

- Điều tra 150 người đã dùng quạt Phong Lan

**Biểu 25. Số liệu Khảo sát ý kiến khách hàng công ty Phong Lan**

Đơn vị : %

Tên	Rất hài lòng	Tương đối hài lòng	Không hài lòng
Phong Lan	90%	10%	0%

(Nguồn: Phòng tiêu thụ sản phẩm công ty Phong Lan)

- Điều tra 100 người đã dùng quạt Hoa Phượng

**Biểu 22. Số liệu Khảo sát ý kiến khách hàng công ty Hoa Phượng**

Đơn vị : %

Tên	Rất hài lòng	Tương đối hài lòng	Không hài lòng
Hoa Phượng	88%	12%	0%

(Nguồn : Phòng kế hoạch sản xuất công ty Hoa Phượng)

- Điều tra 100 người đã dùng quạt Sao Mai

**Biểu 26. Số liệu Khảo sát ý kiến khách hàng công ty Sao Mai**

Đơn vị : %

Tên	Rất hài lòng	Tương đối hài lòng	Không hài lòng
Sao Mai	89%	11%	0%

(Nguồn : phòng kế hoạch sản xuất công ty Sao Mai)

Ta thấy với số mẫu điều tra lớn hơn và với số % cao hơn. Công ty quạt Phong Lan nhận được sự hài lòng của khách hàng cao hơn công ty Hoa Phượng và Sao Mai. Đây là một điều đáng mừng và là một trong những yếu tố giúp công ty có được khả năng cạnh tranh cao hơn. Tuy nhiên công ty cần tích cực hơn nữa trong việc cải tiến sản phẩm. Công ty Sao Mai nhận được sự hài lòng của khách hàng chủ yếu là do công ty được thành lập mới đây sản phẩm của công ty có kiểu dáng mẫu mã mới lạ, bắt mắt do đầu tư vào những trang thiết bị mới, hiện đại. Trong thời gian tới công ty Phong Lan cần có những bước đi mới để tiếp tục nhận được sự yêu thích của người tiêu dùng.

### 2.3.7. Nguồn nhân lực và chất lượng lao động

Nhân lực trong thời đại ngày nay là một nguồn lực sống không chỉ của một doanh nghiệp mà còn của toàn nền kinh tế xã hội một quốc gia. Doanh nghiệp

nào tuyển chọn được cho mình một đội ngũ nhân viên có trình độ, nhiệt tình năng động, một lòng gắn bó với công ty vì sự tồn tại và phát triển chung của doanh nghiệp thì doanh nghiệp đó đã có trong tay một vũ khí cạnh tranh vô cùng quan trọng.

### 2.3.7.1. Trình độ lao động

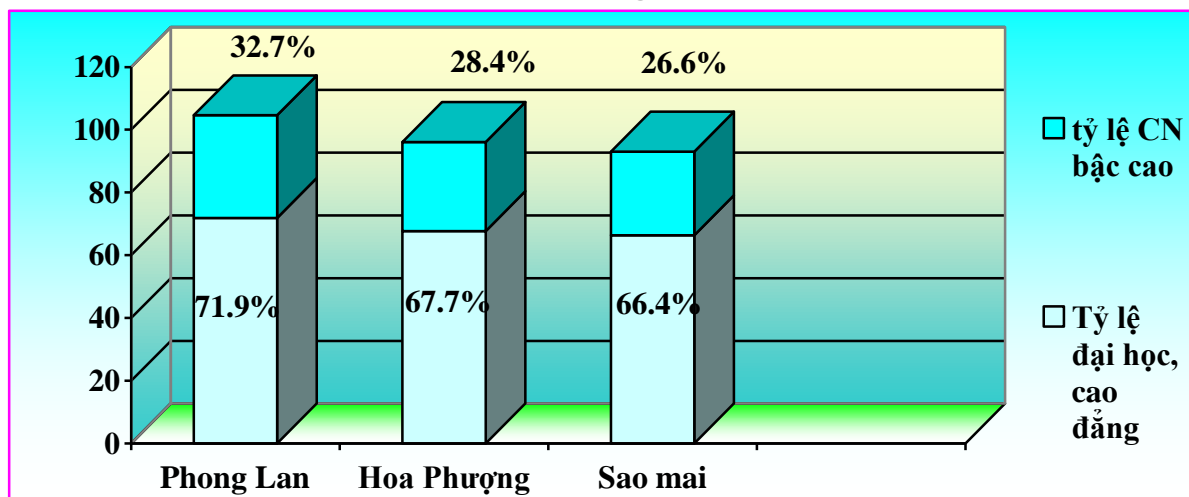
**Biểu 27. Bảng thống kê lao động theo trình độ, chuyên môn 3 công ty**

Stt	Nội dung	Hoa phượng		Phong Lan		Sao Mai	
		Người	%	Người	%	Người	%
<b>1</b>	<b>Theo trình độ văn hóa</b>	<b>230</b>	<b>100</b>	<b>225</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>
	Đại học và trên đại học	23	11,8	30	13,3	20	22,2
	Cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp, dạy nghề	144	55,9	132	58,6	38	42,2
	THPH, lao động phổ thông	63	32,3	63	28,1	32	35,6
<b>2</b>	<b>Theo cấp bậc kỹ thuật</b>	<b>141</b>	<b>100</b>	<b>168</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
	Bậc cao	49	34,7	55	32,7	25	33,3
	Bậc trung	60	42,6	66	39,3	30	40
	Bậc thấp	32	22,7	47	28	20	27,6

(Nguồn: phòng tổ chức hành chính của 3 công ty năm 2008)

Dựa vào bảng trên để dễ theo dõi và xem xét ta có biểu đồ sau:

**Biểu 28: Biểu đồ trình độ lao động năm 2008 của 3 công ty**



Trong một doanh nghiệp sản xuất quạt điện có cả bộ phận trực tiếp lẫn gián tiếp. Số lượng công nhân của 3 công ty Phong Lan, Hoa Phương, Sao Mai lần lượt là 225 người, 230 người, 90 người. Trong đó công ty Phong Lan có tỷ lệ trình độ cao đẳng, đại học cao nhất chiếm 71,9 % tổng số lao động. Số lao động bậc cao chiếm 32,7% tổng số công nhân trực tiếp. Trong khi đó công ty Hoa Phương có tỷ lệ trình độ cao đẳng, đại học cao nhất chiếm 67,7 % tổng số lao động. Số lao động bậc cao chiếm 28,4 % tổng số công nhân trực tiếp. Công ty Sao Mai có tỷ lệ thấp nhất lần lượt là 66,4% và 26,6%.

### 2.3.7.2. Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính

*Biểu 29. Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính của 3 công ty 2008*

Stt	Nội dung	Phong Lan		Hoa phương		Sao Mai	
		Người	%	Người	%	Người	%
<b>1</b>	<b>Theo giới tính</b>	<b>225</b>	<b>100</b>	<b>230</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>
A	Nam	170	75,6	180	78,2	60	66,6
B	Nữ	55	24,3	50	21,8	30	33,4
<b>2</b>	<b>Theo tuổi</b>	<b>225</b>	<b>100</b>	<b>230</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>
A	Trên 60 tuổi	0	-	0	-	0	-
B	Từ 45-60 tuổi	67	29,8	80	34,8	15	16,7
C	Từ 20- 45 tuổi	133	59,2	130	56,5	60	66,6
D	Dưới 20 tuổi	25	11	20	8,7	15	16,7

(Nguồn: phòng tổ chức hành chính 2008)

Độ tuổi bình quân của công ty Phong Lan tại thời điểm năm 2008 là 37 tuổi, công ty Hoa Phương là 39 tuổi, công ty Sao Mai là 30 tuổi. Công ty Sao Mai có tỷ lệ lao động trẻ cao nhất sau đó đến công ty Phong Lan và cuối cùng là Hoa Phương. Tại công ty Phong Lan lao động cũng đang dần được trẻ hóa

Nếu như năm 2007 số người trong độ tuổi từ 20-45 là 112 người thì năm 2008 đã tăng lên là 133 mức tăng là 21 người tương ứng 18,75%. Số người dưới 20 tuổi cũng tăng 7 người. Điều này thể hiện công ty có quan tâm rất lớn đến đối tượng lao động trẻ tuy kinh nghiệm làm việc còn ít nhưng với sức trẻ, sự năng



động, nhiệt tình, dễ dàng tiếp thu cái mới họ đã đang và sẽ góp phần rất lớn vào sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp

Do tính đặc thù của ngành cơ khí, kỹ thuật các công việc tương đối nặng nhọc, đòi hỏi người lao động phải có sức khỏe tốt nên lao động chủ yếu của công ty là nam giới. Tỷ lệ nam tăng dần nên từ 72,8% đến 75,6 và tỷ lệ nữ giảm tương ứng từ 27,2% xuống còn 24,4%. Các công ty khác trong 2 năm 2007 và 2008 có tỷ lệ tăng lao động trẻ và giảm lao động nữ cũng xấp xỉ bằng công ty.

### **2.3.7.3. Cơ cấu lao động theo chức năng**

TT	Nội dung	Phong Lan		Hoa phượng		Sao Mai	
		Người	%	Người	%	Người	%
	<b>Tổng số lao động</b>	<b>225</b>	<b>100</b>	<b>230</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>
<b>1</b>	<b>Lao động gián tiếp</b>	<b>51</b>	<b>22,6</b>	<b>60</b>	<b>26,09</b>	<b>26</b>	<b>28,89</b>
a	Phòng kế hoạch vật tư	5	2,2	6	2,61	5	5,56
b	Phòng tài chính kế toán	6	2,7	8	3,48	4	4,44
c	Phòng kế hoạch sx	6	2,6	27	11,74	10	11,11
d	Phòng tổ chức hành chính	18	8,0	19	8,26	7	7,78
e	Phòng tiêu thụ sản phẩm	16	7,1	0	-	0	-
<b>2</b>	<b>Lao động trực tiếp</b>	<b>174</b>	<b>77,4</b>	<b>170</b>	<b>73,91</b>	<b>64</b>	<b>71,11</b>
a	Phân xưởng cơ khí	82	36,4	75	32,61	30	33,33
b	Phân xưởng nhựa	35	15,5	38	16,52	16	17,78
c	Phân xưởng lắp ráp	57	25,5	57	24,78	18	20,00

*(Nguồn: phòng tổ chức hành chính 2008)*

Qua bảng trên ta thấy bộ máy quản lý của Phong Lan gọn nhẹ hơn của công ty Hoa Phượng và Sao Mai. Số lao động gián tiếp của công ty chiếm 22,6% tổng số lao động trong khi đó của Hoa Phượng và Sao Mai lần lượt là 26,09% và 28,89%. Hơn nữa bộ phận gián tiếp của Phong Lan không bị chùng chéo chức năng của phòng kế hoạch sản xuất và phòng tiêu thụ sản phẩm. Đây là đặc điểm nổi trội hơn về cơ cấu tổ chức của Phong Lan đối với 2 đối thủ cạnh tranh trực tiếp.

#### 2.3.7.4. Hiệu quả sử dụng lao động

Một trong những điểm đáng chú ý trong lĩnh vực nhân sự trong một doanh nghiệp đó là hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp đó. Hiệu suất sử dụng lao động được tính bằng công thức:

- **Hiệu quả sử dụng lao động theo lợi nhuận**

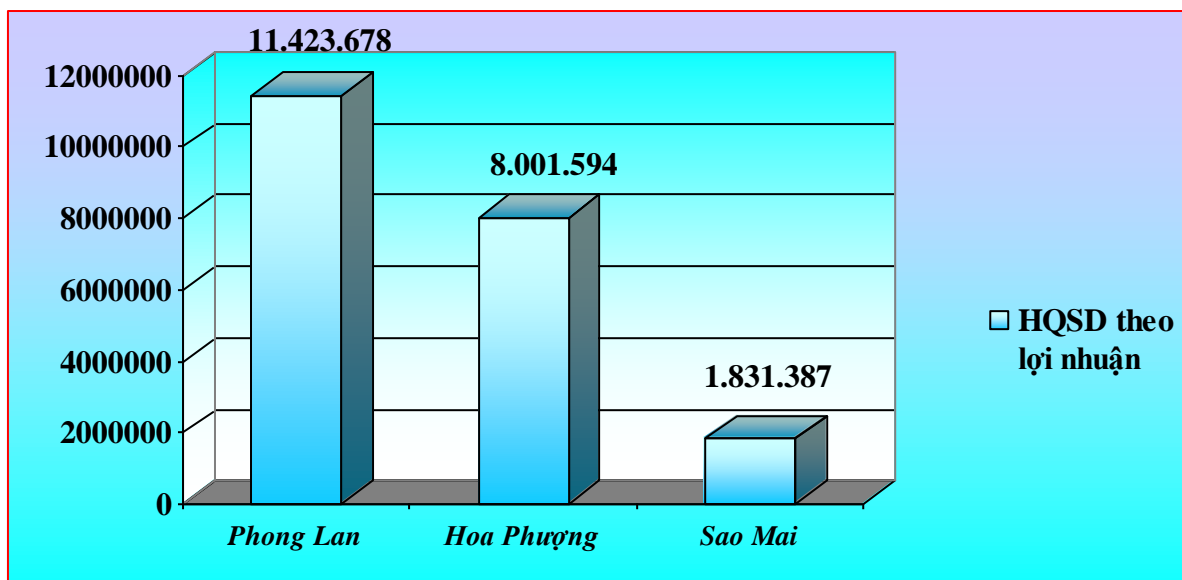
$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động theo lợi nhuận sau thuế} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Tổng số lao động}}$$

Chỉ tiêu này cho biết bình quân một lao động trong công ty sẽ tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận sau thuế.

Ngoài ra. Trong việc đánh giá nguồn nhân lực của một doanh nghiệp, chúng ta có thể đánh giá theo mức sản lượng bình quân hoặc giá trị doanh thu bình quân mà một công nhân đã tạo ra cho doanh nghiệp. Chỉ tiêu này cũng đánh giá được hiệu quả của việc sử dụng, bố trí lao động trong doanh nghiệp.

**Biểu 30. Hiệu quả sử dụng lao động theo lợi nhuận của 3 công ty năm 2008**

*Đơn vị: vnd*



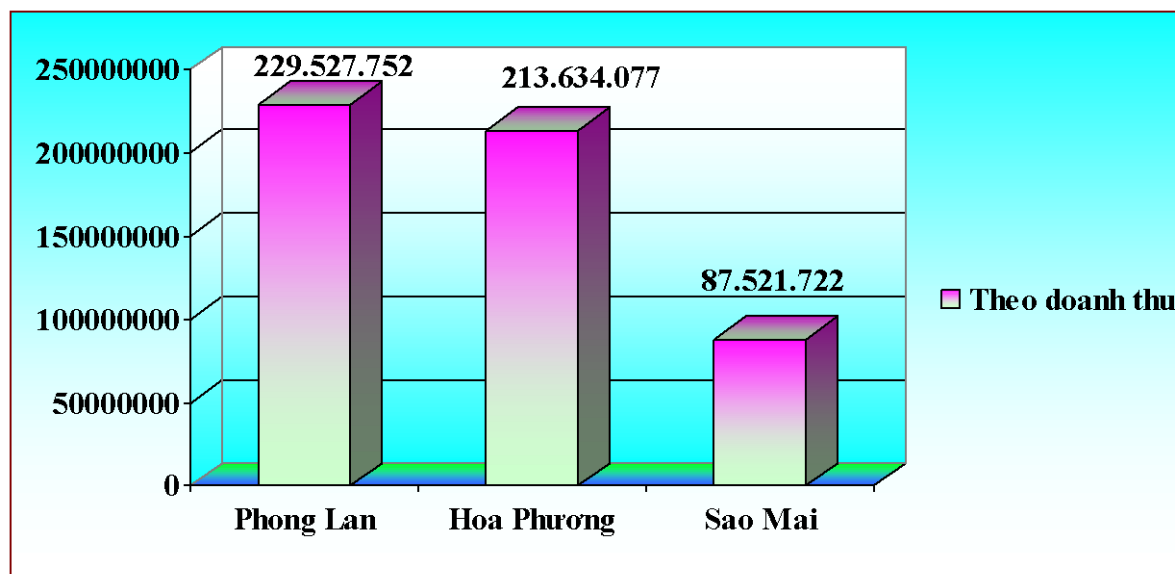
(Nguồn: bảng báo cáo kết quả kinh doanh và báo cáo nhân sự)

### Hiệu quả sử dụng lao động theo doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động theo doanh thu} = \frac{\text{Doanh thu bán hàng}}{\text{Tổng số lao động}}$$

**Biểu 31: Hiệu quả sử dụng lao động theo doanh thu**

Đơn vị: vnd



(Nguồn: bảng báo cáo kết quả kinh doanh và báo cáo nhân sự)

Qua sơ đồ trên ta thấy ở công ty Phong Lan năm 2008 trung bình 1 công nhân tạo ra 229.527.752 đồng. Cao hơn công ty Hoa Phương và Sao Mai. Điều này cho biết công ty sử dụng lao động tốt hơn 2 công ty còn lại. Với số công nhân ít hơn Hoa Phương nhưng Phong Lan lại tạo ra một lượng giá trị lớn hơn đây. Qua đây thấy được các kế hoạch sử dụng lao động của công ty là tốt. Hơn nữa công ty đã quan tâm đến đời sống của người lao động hơn có nhiều biện pháp khích lệ tình thần làm việc cho nhân viên song song với những việc trên công ty còn thường xuyên đầu tư máy móc thiết bị mới hỗ trợ người lao động đảm bảo an toàn cho công nhân và nâng cao năng suất lao động.

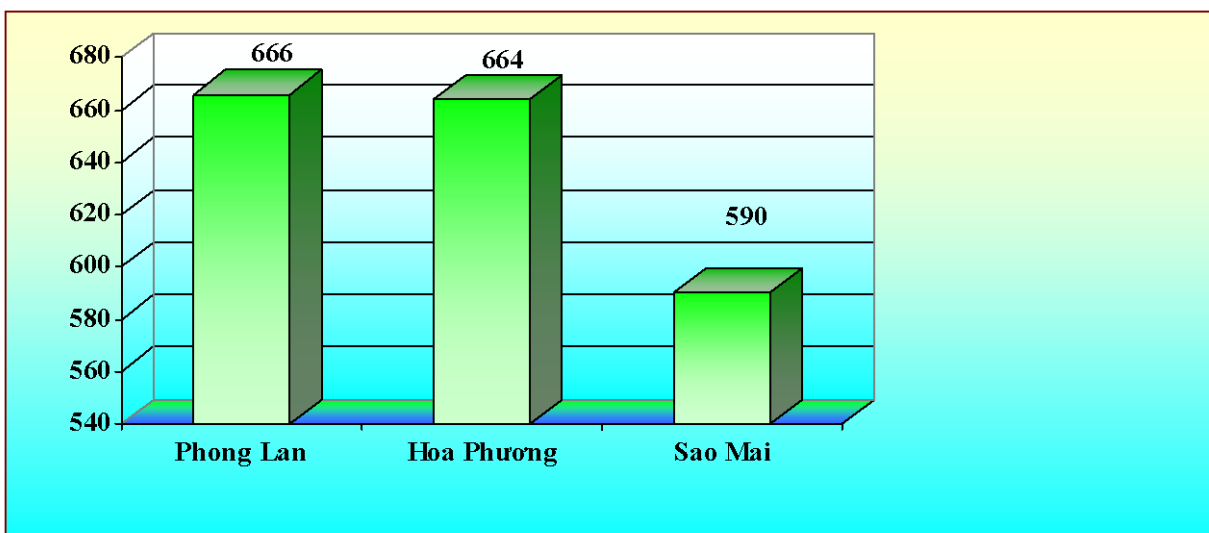
Cùng với sự vượt trội về doanh thu bán hàng, cung cấp dịch vụ và lợi nhuận sau thuế hơn so với 2 công ty còn lại. Công ty Phong lan còn có hiệu quả sử dụng lao động theo sản lượng vượt trội hơn.

- **Hiệu quả sử dụng lao động theo sản lượng**

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động theo sản lượng} = \frac{\text{Tổng sản lượng}}{\text{Tổng số lao động}}$$

**Biểu 32: Hiệu quả sử dụng lao động theo tổng sản lượng năm 2008**

Đơn vị: chiếc



(Nguồn. Số liệu phòng kế hoạch sản xuất và báo cáo nhân sự 3 công ty)

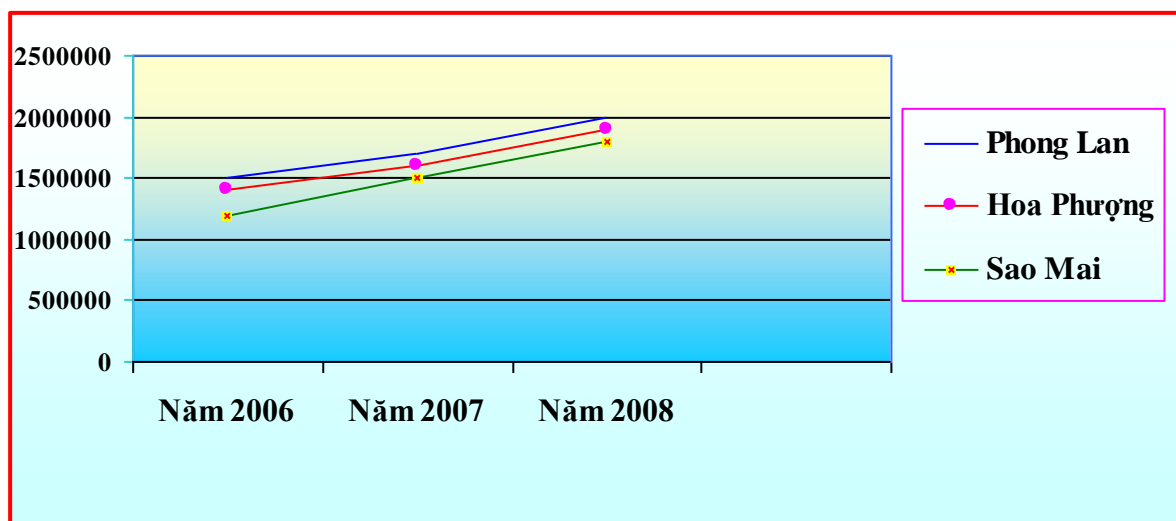
Qua sơ đồ trên ta thấy công nhân của công ty Phong lan có năng xuất lao động cao nhất bình quân trong một năm sản xuất được 666 cái quạt các loại. Công ty Hoa Phương và Sao Mai lần lượt là 664 cái và 590 cái. Như vậy với số lao động ít hơn nhưng Phong Lan lại có số lượng hàng hóa sản xuất ra nhiều hơn Hoa Phương công ty cần cố gắng phát huy ưu điểm này.

### 2.3.7.5. Thu nhập bình quân

Song song với việc thực hiện các kế hoạch sản xuất kinh doanh phục vụ ho sự tồn tại và phát triển của công ty. Các công ty phải quan tâm đến đời sống của công nhân, nâng cao chất lượng cuộc sống của toàn bộ công nhân viên. Giúp đỡ họ trong công việc, tạo mọi điều kiện tốt nhất có thể để họ hoàn thành tốt công việc của mình. Đối với công ty Phong Lan Thu nhập bình quân tăng từ 1.500.000 đồng lên đến 2.000.000 đồng từ năm 2006 đến năm 2008. Năm 2008 Lương bình quân của công ty Phong Lan cao hơn lương bình quân của Hoa Phương là 100.000 đồng và cao hơn công ty Sao Mai là 200.000 đồng.

**Biểu 33. Thu nhập bình quân 3 công ty trong 3 năm gần đây**

Đơn vị: VNĐ



(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính 3 công ty)

Với mức thu nhập bình quân 2.000.000 đồng /1 tháng công nhân của công ty an tâm hơn trong công việc vì đây là một mức lương tương đối so với mặt bằng thu nhập bình quân tại Hải Phòng. Do đó sẽ kích thích và thu hút được đội ngũ lao động lành nghề, có trình độ cao vào công ty làm việc. Theo sơ đồ trên ta thấy mức lương bình quân của các công ty đều tăng qua các năm trong đó tỷ lệ tăng của công ty Sao mai là đều nhất. Mỗi năm tăng 300.000 đồng.

Mức lương cao và khả năng chi trả lương là một thế mạnh của công ty Phong Lan trong cuộc cạnh tranh trên thị trường hiện nay.

#### **2.3.7.6. Hiệu quả của việc tuyển mộ, đào tạo, đãi ngộ người lao động**

Trong hoạt động nhân sự, công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng có các chính sách tuyển dụng và sử dụng lao động khác công ty Hoa Phụng và Sao Mai. Trong khi các đối thủ cạnh tranh lựa chọn nguồn lao động bên ngoài qua một số kênh thì công ty Điện Cơ Hải Phòng lại lựa chọn chính sách tuyển dụng như sau:

- Thông báo tuyển dụng nội bộ
- Do nhân viên trong công ty giới thiệu
- Tìm kiếm bên ngoài qua báo đài, các trung tâm giới thiệu việc làm...

Như vậy chính sách tuyển dụng của công ty Phong Lan có ưu tiên cho nội bộ của mình. Đây là một chính sách đúng đắn của lãnh đạo công ty. Theo cách này công ty sẽ vừa tìm được những ứng viên phù hợp vừa góp phần tăng tính gắn bó giữa người lao động và công ty.

Trong những năm gần đây lao động của doanh nghiệp đều tăng lên cả về số lượng và chất lượng như đã phân tích ở trên. Hàng năm phòng tổ chức hành chính tiến hành dự đoán cung cầu lao động trong và ngoài công ty. Đánh giá và có biện pháp kịp thời:

- Khi cầu nhân lực lớn hơn cung nhân lực dẫn đến sự thiếu hụt lao động. Công ty thực hiện các giải pháp như: Tuyển mới nhân viên, đào tạo để công nhân có thể đảm nhận được nhiều vị trí công tác...

- Ngược lại khi cung lớn hơn cầu lao động thì công ty thường chuyển công tác đến các bộ phận còn thiếu nhân lực, giảm giờ lao động, nghỉ luân phiên, vận động công nhân viên về mất sức hoặc tự thôi việc và hưởng chế độ trợ cấp một lần.

Hiện nay do khủng hoảng kinh tế toàn cầu nhiều doanh nghiệp phải cho công nhân nghỉ việc kéo dài ảnh hưởng rất nhiều tới lòng tin của người lao động và kết quả sản xuất kinh doanh. Trước tình hình đó Công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng vẫn cố gắng hết mình để giúp đỡ người lao động nên lao động trong công ty vẫn có việc làm và mức lương đều đặn.

Công ty vẫn thường xuyên tuyển mới nhân viên và có kế hoạch đào tạo phát triển nhằm thực hiện các mục tiêu lớn.

#### **❖ Tuyển dụng lao động**

Bước đầu phòng tổ chức hành chính sẽ lên kế hoạch tuyển dụng khi lực lượng lao động trong công ty không đáp ứng đủ nhu cầu công việc.

Quá trình tuyển dụng trong công ty được tiến hành qua các bước sau:

- Tuyển mộ: Thông báo cho các ứng viên về vị trí cần tuyển, yêu cầu về trình độ văn hóa và các yêu cầu khác, số lượng qua các phương tiện thông tin đại chúng: báo, đài, internet, thông báo trực tiếp cho người lao động trong công ty, nhận các hồ sơ dự tuyển và tuyển chọn hồ sơ đáp ứng nhu cầu công việc.

- Tuyển chọn: Trong số những hồ sơ đã được duyệt chọn ra ứng viên phù hợp nhất thông qua hình thức thi tuyển. Nội dung thi tuyển là gồm thi viết và thi trắc nghiệm chuyên môn. Công ty sẽ lựa chọn những ứng viên có điểm cao nhất.

Hội đồng tuyển dụng thường là: Phó giám đốc, trưởng phòng tổ chức, người lãnh đạo trực tiếp của phòng ban cần tuyển người. Những ứng viên được chọn tiếp tục thi vòng phỏng vấn.

- Những người được tuyển phải trải qua thời gian thử việc là 2 tháng và hưởng lương thử việc là 80% mức lương ký chính thức. Hết thời gian thử việc công ty sẽ xem xét, đánh giá và ra quyết định tuyển dụng chính thức. Trong khi đó tại công ty Phong Lan mức lương thử việc là 75% mức lương chính thức và ở Sao Mai là 70%.

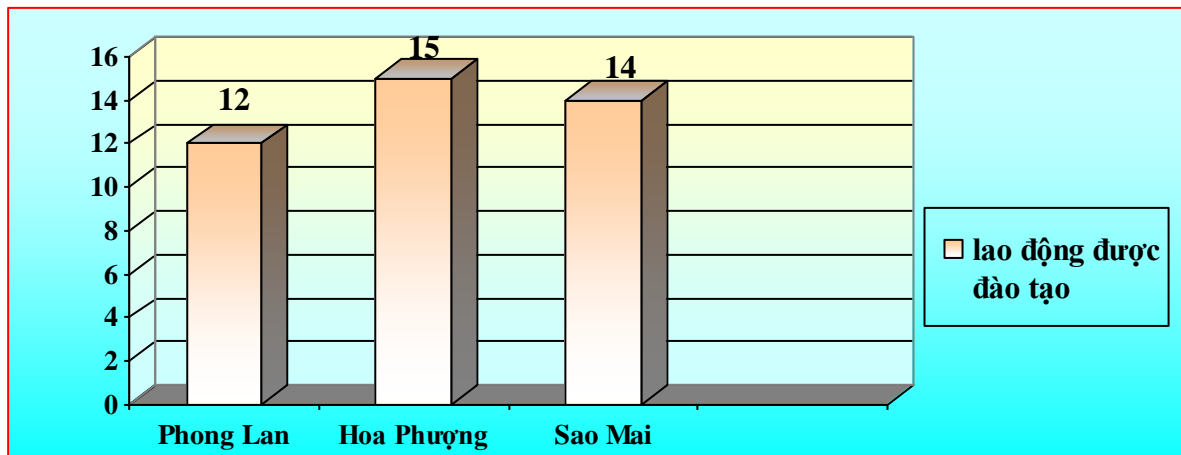
#### **❖ Đào tạo, thuyên chuyển và phát triển nguồn nhân lực**

Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một hoạt động cần thiết và diễn ra hàng năm trong công ty để nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc cho người lao động giúp đáp ứng tốt hơn yêu cầu phát triển sản xuất của công ty. Phòng tổ chức lao động xác định nhu cầu đào tạo, lập kế hoạch và tiến hành các bước của kế hoạch đào tạo.

Công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng thường xuyên tổ chức các lớp nâng cao trình độ nghiệp vụ theo yêu cầu nhiệm vụ sản xuất của từng đơn vị, cấp kinh phí đào tạo cho đội ngũ dự bị, kế cận nhằm phục vụ công tác lâu dài. Cán bộ sau khi được đào tạo có trách nhiệm phục vụ công tác tại công ty ít nhất là 5 năm. Ngoài ra chính sách luân chuyển cán bộ đã mang lại hiệu quả nhất định cho công ty Phong Lan, các nhân viên được thuyên chuyển giữa các phòng ban nhằm tìm kiếm hiệu quả cao nhất từ năng lực, trình độ, thể mạnh, sở trường của nhân viên. Tuy nhiên so với 2 công ty còn lại thì số lao động được đào tạo năm 2008 lại là ít nhất.

**Biểu 34. Tỷ lệ lao động được đào tạo trong năm 2008 của 3 công ty**

Đơn vị: (%)



( Nguồn: Phòng tổ chức hành chính 2008)

#### ❖ **Mức độ thỏa mãn - lòng trung thành của người lao động**

Tỷ lệ người lao động chuyển việc hay bỏ việc tại một doanh nghiệp do nhiều lý do như vì gia đình, bệnh tật... Tuy nhiên, tỷ lệ chuyển đơn vị công tác cũng phản ánh mức độ thỏa mãn của người lao động đối với môi trường làm việc và chế độ đãi ngộ của công ty đối với người lao động. Khi một người lao động cảm thấy mình có cơ hội được học tập, có cơ hội thăng tiến, phát huy được khả năng, sở trường, có cơ hội thăng tiến cũng như thỏa mãn được về tiền lương, chế độ đãi ngộ, thưởng, phụ cấp... thì người lao động đó sẽ cố gắng hoàn thành công việc và gắn bó lâu dài với công ty.

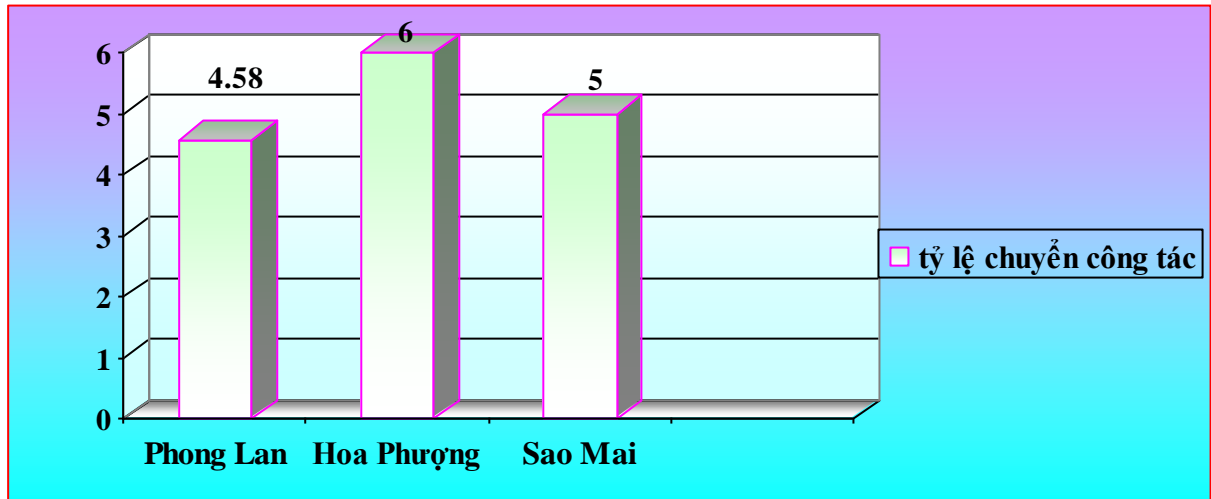
Đối với ngành sản xuất quạt điện có cả khối lao động gián tiếp lẫn khối lao động trực tiếp nên cả 3 công ty đều áp dụng hình thức trả lương theo thời gian cho lao động gián tiếp và trả theo sản phẩm cho khối lao động trực tiếp. Công ty Phong Lan luôn có những hình thức thưởng hấp dẫn. Do đó như đã phân tích ở trên dù lương cơ bản 3 công ty bằng nhau nhưng lương bình quân tháng công ty Phong Lan vẫn cao hơn cả, chế độ hợp lý, môi trường làm việc thuận lợi làm cho nhân viên có thể an tâm lao động. Ngay trong giai đoạn cuối năm 2008 cùng với sự khó khăn của nền kinh tế công ty cũng đối mặt với những trở ngại lớn nhưng bằng những biện pháp thích hợp như tuyên truyền công tác, khuyến



khích những người có nhu cầu nghỉ chế độ một lần... công ty đã cố gắng tối đa để vừa ổn định sản xuất kinh doanh vừa giữ được uy tín với người lao động.

**Biểu 35. Tỷ lệ chuyển công tác tại 3 công ty năm 2008**

Đơn vị: %



( Nguồn: phòng tổ chức hành chính)

Công ty Phong Lan có tỷ lệ chuyển công tác thấp nhất, điều này chứng tỏ lòng trung thành của nhân viên với công ty là lớn hơn đối thủ cạnh tranh. Đó sẽ là một trong những thuận lợi cho công ty trong tất cả các hoạt động và thực hiện các mục tiêu của mình trong những năm sắp tới.

### 2.3.8. Kết quả kinh doanh

#### 2.3.8.1. Sản lượng, doanh thu, lợi nhuận

Kết quả kinh doanh phản ánh tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của các công ty trong năm qua. Kết quả này được phản ánh thông qua các chỉ tiêu chủ yếu là sản lượng, doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ, lợi nhuận sau thuế là lãi vay. Trong 3 năm qua công ty có kết quả sau:

**Biểu 36. Một số kết quả kinh doanh của 3 công ty năm 2008**

Chỉ tiêu	Phong Lan	Hoa Phượng	Sao Mai
Giá trị sản lượng	53.546.654.655	53.538.554.659	9.654.325.365
Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	51.643.744.210	49.135.837.726	7.876.955.000
Lợi nhuận sau thuế	2.570.327.509	1.840.366.623	164.824.882

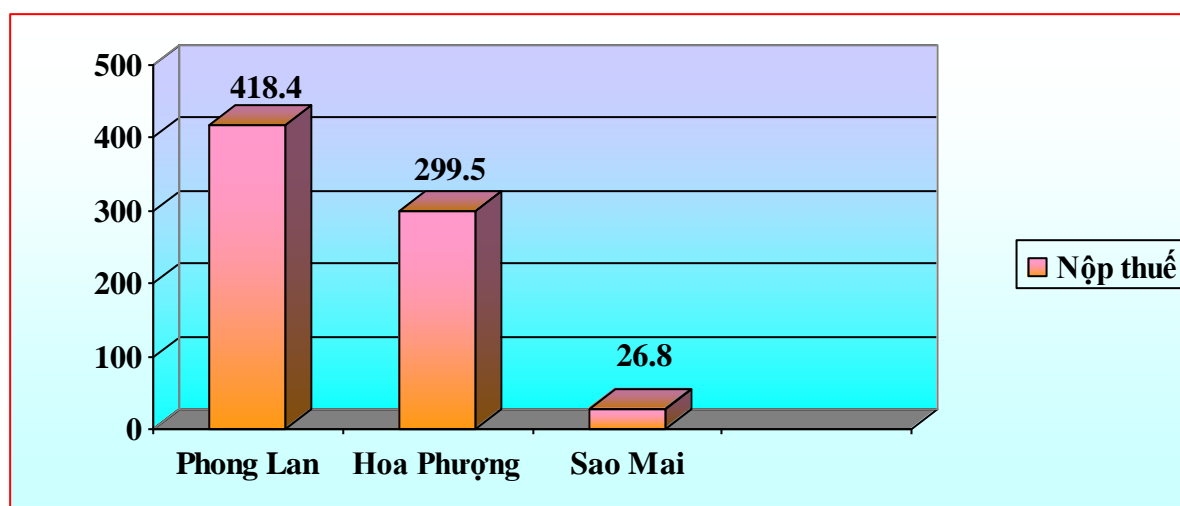
Như vậy trong năm 2008 vừa qua sản lượng của công ty Phong Lan là lớn nhất. Tuy giá trị sản lượng thì không cao hơn Hoa Phượng nhiều nhưng doanh thu và lợi nhuận lại cao hơn tương đối điều này chứng tỏ khâu bán hàng và cung cấp dịch vụ cũng như tiết kiệm chi phí đã được quan tâm hơn. Đây là kết quả ghi nhận những đóng góp không biết mệt mỏi của cán bộ công nhân viên toàn công ty.

### **2.3.8.2. Mức đóng góp cho ngân sách và xã hội**

Mức đóng góp cho nhà nước và các hoạt động xã hội chính là những khoản phí mà các doanh nghiệp phải đóng góp khi tiến hành các hoạt động kinh doanh của mình. Ngoài ra chỉ tiêu này còn đo lường được mức độ đóng góp cho xã hội, thể hiện ở các hoạt động tương thân tương ái, ủng hộ người nghèo, đền ơn đáp nghĩa, giúp đỡ nạn nhân của thiên tai... Khoản đóng góp này phản ánh hình ảnh của doanh nghiệp trong xã hội, ngoài mục tiêu lợi nhuận, an sinh xã hội cũng là một mục tiêu của các doanh nghiệp trong giai đoạn hiện nay.

**Biểu 37. Giá trị nộp ngân sách nhà nước năm 2008**

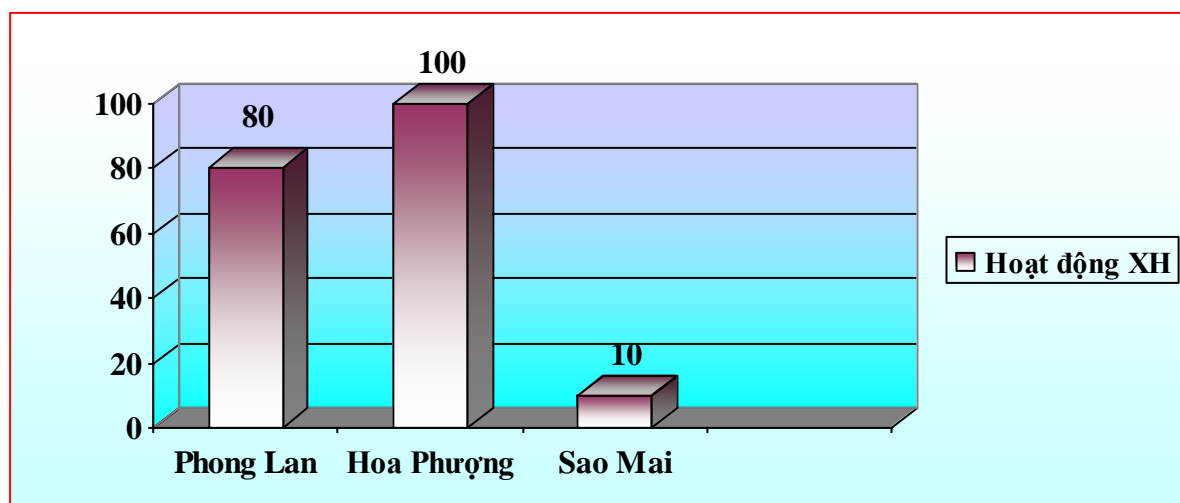
*Đơn vị: Triệu đồng*



*(Nguồn: phòng tài chính kế toán các công ty)*

**Biểu 38. Ủng hộ các hoạt động văn hóa, xã hội năm 2008**

Đơn vị: Triệu đồng



(Nguồn: phòng tổ chức hành chính các công ty)

### 2.3.9. Hoạt động Marketing

Marketing là một quá trình hoạch định và quản lý thực hiện việc định giá, tiếp thị và phân phối hàng hóa dịch vụ nhằm mục đích tạo ra những giao dịch cơ bản để thỏa mãn mục tiêu cá nhân, của xã hội các tổ chức.

#### 2.3.9.1. Giá cả

Để tiện cho việc so sánh giá bán của sản phẩm 3 công ty ta chỉ lấy giá của những sản phẩm giống nhau về chủng loại kích cỡ của 3 công ty.

**Biểu 39: Bảng giá những sản phẩm cùng loại của 3 công ty năm 2008**

**BẢNG GIÁ QUẠT**

(giá đã bao gồm VAT)

đơn vị: VNĐ

STT	Tên quạt	Phong lan		Hoa phượng		Sao Mai	
		giá bán buôn	giá bán lẻ	giá bán buôn	giá bán lẻ	Giá bán buôn	giá bán lẻ
1	Quạt bàn B300	181.500	203.500	179.700	201.500	177.900	199.500
2	Quạt bàn B400	249.700	275.000	247.200	272.000	244.800	269.600
3	Quạt treo T400 có đèn	192.500	214.500	190.500	212.300	188.700	210.000
4	Quạt treo T400 không đèn	192.500	214.500	190.500	212.300	188.700	210.200
5	Quạt treo T450	308.000	341.000	304.900	337.600	301.900	334.300
6	Quạt treo công nghiệp	209.000	242.000	206.900	239.600	204.900	237.000
7	Quạt rút R400Đ	192.500	214.500	190.500	212.300	188.700	210.000
8	Quạt rút R400Đ-03	242.000	269.500	239.600	266.800	237.000	264.000
9	Quạt rút 400J	341.000	385.000	337.600	381.000	334.000	377.000
10	Quạt đứng 450	440.000	484.000	436.600	479.000	431.300	474.500
11	Quạt đứng HD1476	319.000	352.000	315.000	348.000	312.000	345.000
12	Quạt đứng Đ400E	500.500	544.500	495.500	539.000	490.000	533.000
13	Quạt đứng Đ400N	560.000	600.000	554.000	594.000	549.000	588.000
14	Quạt trần PL3	242.000	269.500	239.600	266.800	237.000	264.000
15	Quạt công nghiệp 650P	880.000	969.000	871.000	959.000	862.700	950.000
16	Quạt công nghiệp 750P	930.000	1.100.000	920.000	1.089.000	911.000	1.078.000
17	Quạt đảo trần	825.000	899.000	816.000	890.000	808.000	881.000

Qua bảng trên ta thấy giá trung bình các sản phẩm trên bảng 34 của công ty Phong Lan có giá bán buôn và bán lẻ lần lượt bằng 400.306 đ và 445.735 đ, công ty Hoa Phượng bằng 396.342 đ và 441.322 đ, công ty Sao Mai là 392.457 đ và 436.995 đ. Như vậy giá bán trung bình công ty Phong Lan cao hơn Hoa Phượng khoảng 1% và cao hơn giá của công ty Sao Mai khoảng 2%. Đây là sự cố gắng vượt bậc của Phong Lan trong việc tiết kiệm chi phí. Trong đó rà soát lại các định mức tiêu hao vật tư, tìm mọi cách tiết kiệm, giảm chi phí, quản lý chặt chẽ quá trình sản xuất; tinh giảm bộ máy gián tiếp tinh gọn, phát huy hiệu quả, giảm chi phí hành chính, các khâu bán hàng được công ty chú trọng, Quản lý bộ máy giám sát kỹ thuật, KCS giám sát đầu vào, phát huy sáng kiến sáng tạo, hạ giá thành sản phẩm bằng sử dụng vật tư hợp lý, giảm tỷ lệ phế phẩm (từ 4% xuống còn 2%), tăng năng suất lao động từ 10-15%. Những năm trước đây giá quạt Phong Lan luôn cao hơn so với Hoa Phượng là 3% và so với Sao Mai là 5%. Giá quạt Phong Lan giảm được 2,5% so với năm 2007 trong khi đó Hoa Phượng và Sao Mai chỉ giảm được từ 1%-1,5% và với việc giảm được giá bán thì khả năng cạnh tranh của công ty cũng được nâng cao. Giá quạt của toàn ngành nói chung năm 2008 giảm so với năm 2007 là 2% vì các doanh nghiệp đã chủ động hơn trong việc tìm kiếm nguồn nguyên vật liệu đầu vào, trước đây đầu vào của ngành quạt chủ yếu được nhập từ nước ngoài với giá cao. Hiện nay được sự khuyến khích của nhà nước cũng như nhận thức được tiềm năng to lớn của ngành nên có rất nhiều doanh nghiệp cung cấp nguyên vật liệu đầu vào cho ngành điện xuất hiện ngày càng nhiều hơn. Điều này tạo điều kiện rất lớn cho các công ty sản xuất quạt điện. Giá mua nguyên vật liệu giảm được từ 20%-25% nên giá bán sản phẩm cũng giảm theo. Điều này dẫn theo khả năng cạnh tranh của quạt Việt Nam so với quạt nước ngoài cũng tăng lên .

Trước đây giá cả hàng Trung quốc thấp hơn quạt của nước ta khoảng 20% nhưng từ năm 2006 trở lại đây con số đó chỉ còn là 10% và năm 2008 chỉ còn là 8%. So với quạt Thái Lan quạt nước ta rẻ hơn 9% và so với quạt Nhật Bản rẻ hơn 10% mặc dù chất lượng và mẫu mã không thua kém nhiều, có những mặt

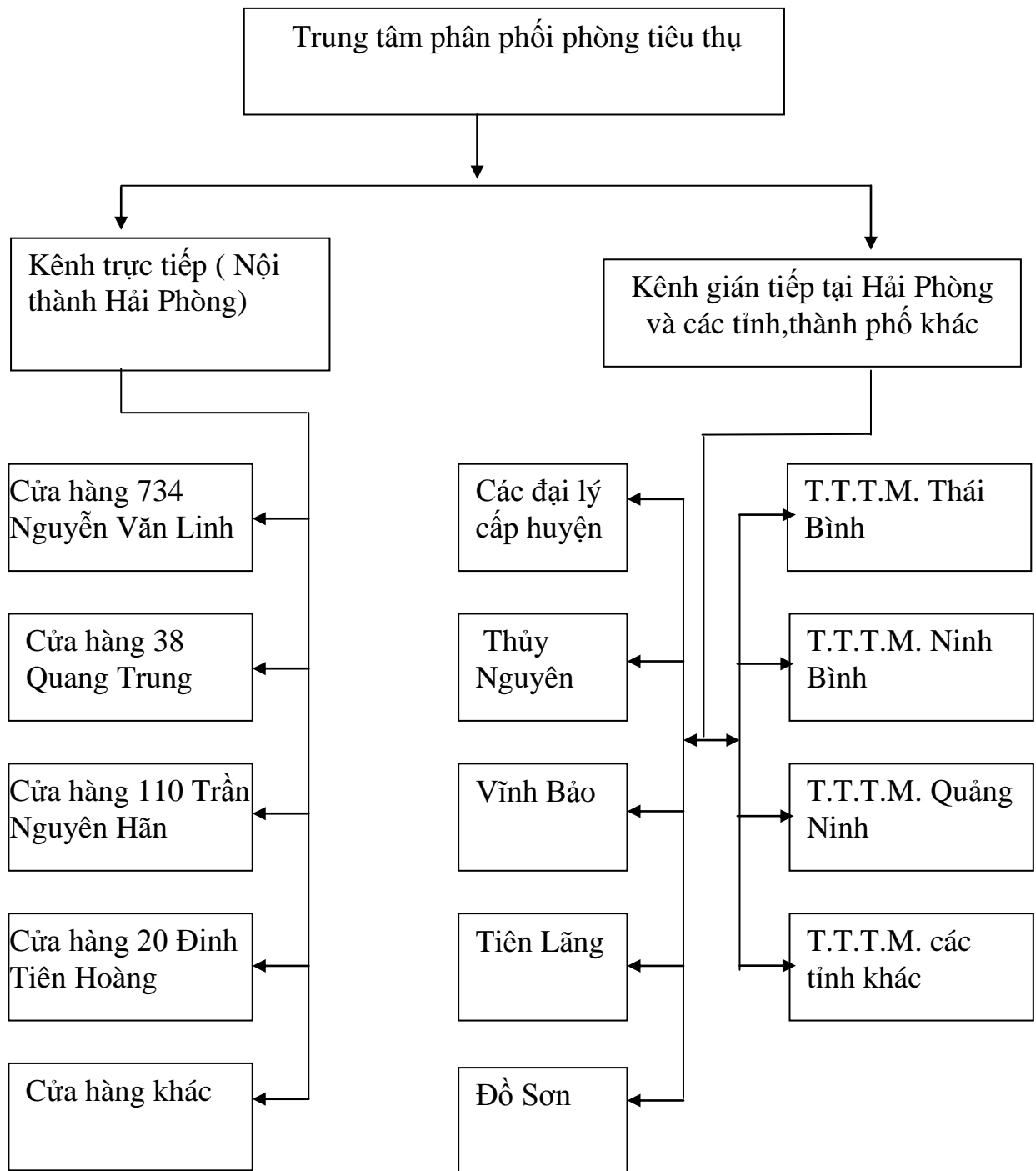
hàng còn trội hơn. Ngoài giảm được chi phí nguyên vật liệu chi phí đầu tư vào tài sản cố định, máy móc thiết bị cũng giảm nhiều. Từ năm 2004 TS-Hội đồng khoa học Sở Khoa học công nghệ TP.HCM (KH-CN) đã nhất trí nghiệm thu loại khá cho dự án “Sản xuất thử – Thử nghiệm các thiết bị sản xuất và lắp ráp quạt điện sinh hoạt”, do kỹ sư Kỳ Thiết Bảo (Trung tâm nghiên cứu thiết bị nhiệt và năng lượng mới) thiết kế chế tạo, sau khi đánh giá thực tế tại cơ sở sản xuất quạt điện Quang Thành (TP.HCM). Dự án gồm 4 cụm thiết bị, gồm máy tự động quấn dây quạt bàn, quạt trần, máy định hình bôi dây stator quạt bàn và máy kiểm thử các thông số về quạt điện cho quạt bàn và quạt trần. So với thiết bị nhập ngoại cùng tính năng, giá thành của sản phẩm chế tạo trong nước chỉ bằng 1/3 cho đến nay dự án trên đã đã được triển khai và rất thành công làm cho quạt điện Việt Nam tiến thêm một bước mới. Đây là một tín hiệu đáng mừng đối với quạt điện Việt Nam khi cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

### **2.3.9.2. Hệ thống kênh phân phối và hoạt động xúc tiến bán hàng**

- **Hệ thống kênh phân phối**

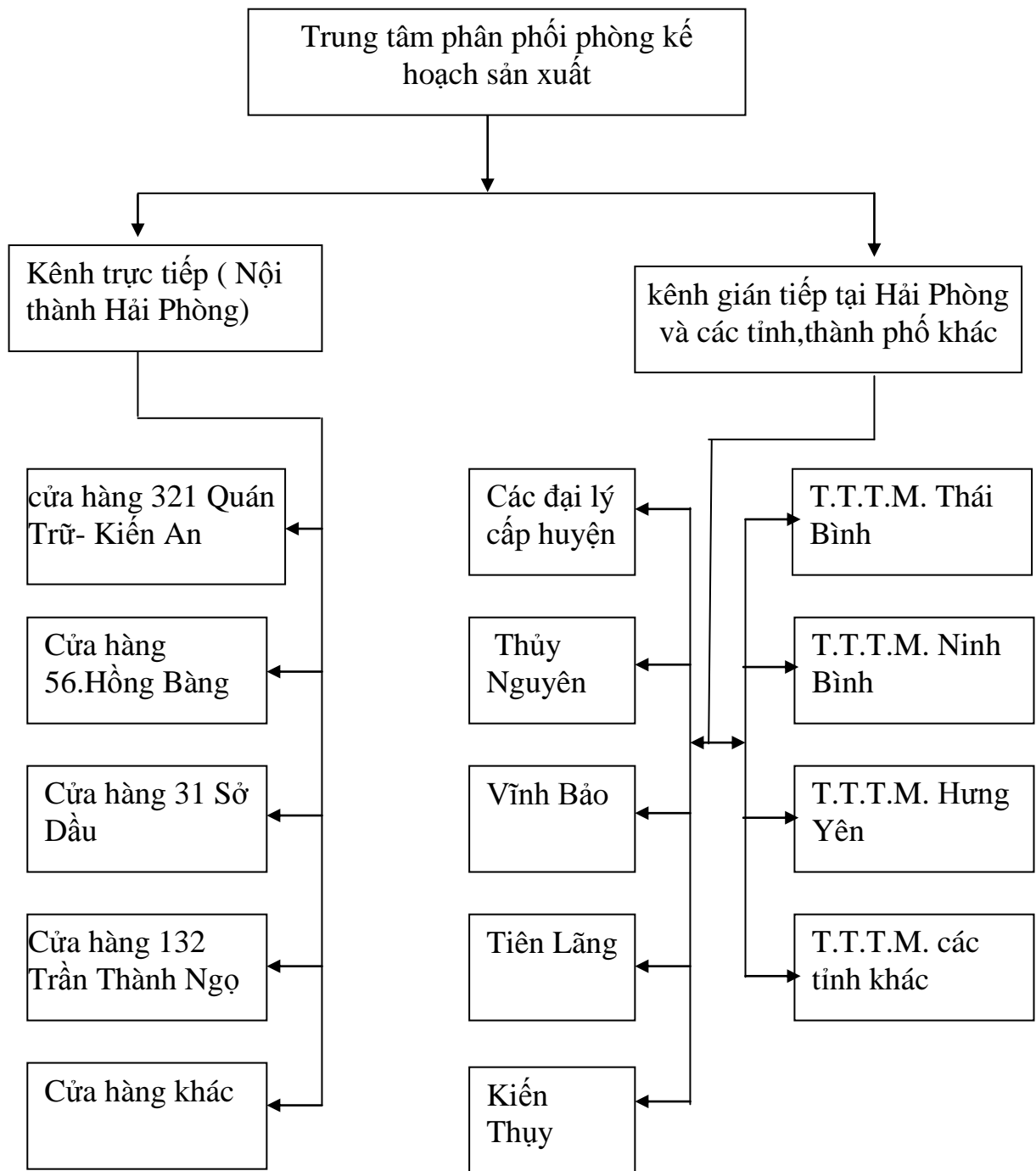
Hiện nay 3 công ty đều áp dụng cả hình thức phân phối trực tiếp lẫn gián tiếp. Đối với công ty Phong Lan Hình thức phân phối chủ yếu là kênh ngắn bán trực tiếp cho người tiêu dùng, hình thức bán hàng qua trung gian cũng được triển khai nhưng hiệu quả chưa cao.

**Biểu 40: sơ đồ phân phối sản phẩm quạt Phong Lan**



( Nguồn: Phòng tiêu thụ sản phẩm công ty Phong Lan )

**Biểu 41: Sơ đồ phân phối sản phẩm quạt Hoa Phượng**

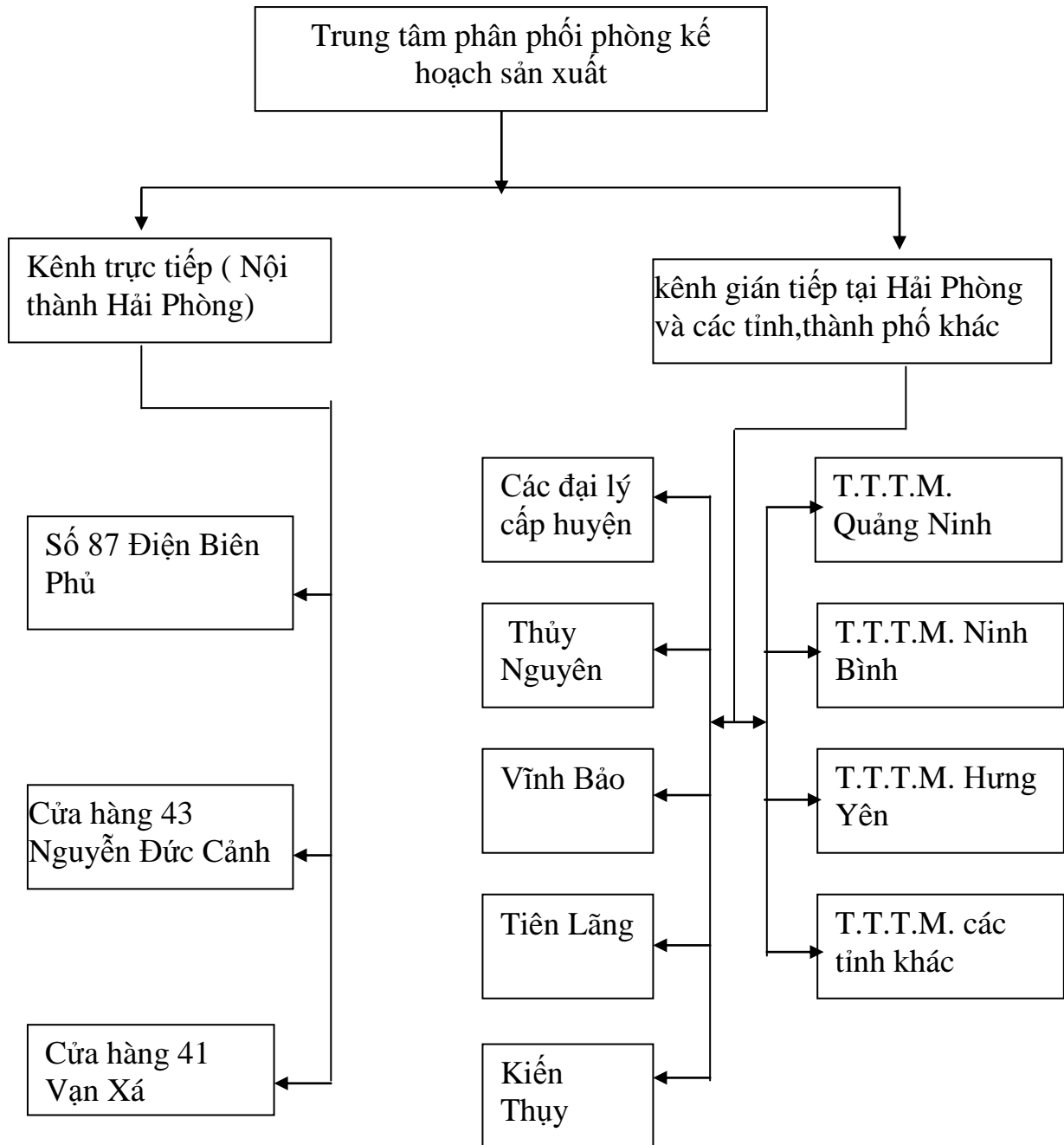


( Nguồn: Phòng kế hoạch sản xuất công ty Hoa Phượng )

Đối với công ty Hoa Phượng việc triển khai phân phối sản phẩm qua kênh gián tiếp đến các tỉnh, thành phố lân cận là rất tốt. Các đại lý được đặt ở những vị trí thuận lợi nơi có dân cư đông đúc và có giao thông thuận tiện. Kênh bán hàng gián tiếp được công ty sử dụng rất hiệu quả.



**Biểu 42: Sơ đồ phân phối sản phẩm quạt Sao Mai**



( Nguồn: Phòng kế hoạch sản xuất công ty Sao Mai )

Công ty Sao Mai cũng có hệ thống bán hàng gián tiếp rất hiệu quả. Thị trường chính của công ty là các huyện, quận ngoại thành như Kiến Thụy, Kiến An, Đồ Sơn, Thủy Nguyên... Tuy nhiên với thị trường nội thành thì công ty quạt Phong Lan vẫn chiếm ưu thế và có hệ thống cửa hàng dày đặc nhất.

- **Hoạt động xúc tiến bán hàng**

Về hoạt động xúc tiến bán hàng ta phải nói tới các hoạt động quảng cáo, tiếp thị, các chính sách khuyến mại, giảm giá, dịch vụ sau bán hàng, phương thức thanh toán...

Cả 3 công ty hầu như chưa quan tâm đến việc quảng cáo, quảng bá thương hiệu của mình. Trên các phương tiện thông tin đại chúng rất ít khi có các đoạn quảng cáo sản phẩm của 3 công ty. Các hình thức khuyến mại giảm giá hầu như không có.

Trong thời đại bùng nổ thông tin như hiện nay việc quảng bá và sử dụng các kênh thông tin để phát triển thương hiệu của mình là rất quan trọng.

Công ty Hoa Phượng và Sao Mai là những công ty đi sau nhưng họ đã có website riêng rất thuận tiện cho khách hàng khi muốn tìm hiểu về mẫu mã, giá cả cũng như địa điểm đặt mua hàng còn công ty Phong Lan cho đến nay việc thành lập trang web riêng vẫn chưa được quan tâm để ý. Điều này có ảnh hưởng trực tiếp đến sức tiêu thụ sản phẩm trong hiện tại và tương lai.

Về phương thức thanh toán hiện nay công ty Phong Lan áp dụng cách thanh toán trực tiếp đối với khách hàng mua với số lượng nhỏ và thanh toán bằng chuyển khoản qua ngân hàng đối với những đơn đặt hàng lớn hoặc có yêu cầu thanh toán bằng chuyển khoản. Cách thanh toán trên giúp cho cả doanh nghiệp và khách hàng đều yên tâm khi giao dịch với số tiền lớn. Đây là điểm tiến bộ hơn của Phong Lan so với Hoa Phượng và Sao Mai vì cho đến nay 2 công ty trên vẫn áp dụng phương thức thanh toán trực tiếp ngay cả với những hợp đồng lớn.

## **2.4.Đánh giá chung về năng lực cạnh tranh của công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng**

Sau quá trình tiến hành phân tích đánh giá qua các tiêu chí ta có nhận xét sau:

- ❖ **Về mặt thị phần**

Công ty Cổ phần điện cơ Hải Phòng chiếm thị phần lớn nhất với 40,7%, công ty Hoa Phượng chiếm 34,5%, Công ty Sao Mai chiếm 12,9 %. Với số liệu về thị phần như trên công ty Cổ phần điện cơ Hải Phòng ( quạt Phong Lan) tiếp

tục giữ nguyên được vị trí dẫn đầu của mình trên thị trường Hải Phòng và tiếp tục nâng cao thị phần của mình trên bảng thị phần toàn Việt Nam.

#### **❖ Về mặt tài chính**

Đa số các chỉ tiêu tài chính của công ty Phong Lan là tốt hơn so với Hoa Phượng và Sao Mai. Điều này khẳng định sự vững mạnh về tài chính của công ty. Tuy nhiên công ty cần chú ý và có những biện pháp để cải thiện các chỉ tiêu như : Hệ số thanh toán nhanh, hiệu quả sử dụng vốn vay, kỳ thu tiền bình quân, tỷ suất sinh lợi vốn chủ sở hữu. Các chỉ tiêu này của công ty vẫn chưa thực sự tốt và còn kém hơn đối thủ cạnh tranh.

#### **❖ Về năng lực quản trị**

Cả 3 công ty đều có những giám đốc và phó giám đốc giỏi, nhiệt tình trong công việc, quyết đoán và biết cách chớp lấy thời cơ, rất linh hoạt trong việc ra quyết định và tìm hiểu nhu cầu thị trường. Nếu như công ty Phong Lan có ban giám đốc có kinh nghiệm lâu năm trong nghề thì Sao Mai và Hoa Phượng lại có sức trẻ, sự năng động và sẵn sàng mạo hiểm để thực hiện các bước đi mới.

#### **❖ Về sản phẩm**

Chất lượng sản phẩm của quạt Phong Lan trên thị trường Hải Phòng là tốt nhất, sau đó đến Hoa Phượng, quạt Sao Mai tuy không có các yêu cầu kỹ thuật tốt bằng Hoa Phượng và Phong Lan nhưng về mẫu mã và kiểu dáng lại ưa nhìn hơn và có chức năng trang trí tốt hơn chính vì thế trong thời gian tới công ty Phong Lan cần chú ý hơn về điểm này để nâng cao hơn nữa chất lượng sản phẩm của mình.

#### **❖ Về máy móc và danh tiếng doanh nghiệp**

Về danh mục máy móc thì công ty Phong Lan có hệ thống máy móc thiết bị hoàn chỉnh nhất tuy nhiên đa phần được đầu tư tư khi mới thành lập, các máy móc chính khấu hao đã gần hết, công ty cần có kế hoạch thanh lý máy móc trong những năm tới và đầu tư sao cho hiệu quả.

Công ty Phong Lan đã ra đời và phát triển gần nửa thế kỷ. Sản phẩm của công ty đã và đang đồng hành cùng sự đổi thay của thành phố và đất nước.

Danh tiếng là tài sản vô giá mà bằng sự cố gắng hết mình công ty đã đạt được. Sự tin tưởng và yêu thích thương hiệu của người tiêu dùng với quạt Phong Lan chính là một rào cản lớn đối với các doanh nghiệp khác khi cạnh tranh.

#### **❖ Về nhân sự**

Với tổng số lao động năm 2008 là 225 người kể cả lao động quản lý cũng như công nhân trực tiếp công ty Phong Lan ít hơn công ty Hoa Phượng 5 người. Tuy nhiên bằng những phương pháp tốt năng suất lao động của Phong Lan theo doanh thu, lợi nhuận và sản lượng đều cao hơn công ty Hoa Phượng và Sao Mai. Lương cũng cao hơn đảm bảo tốt đời sống của công nhân viên. Nhưng số lao động được cử đi đào tạo lại ít nhất sẽ là một bất lợi cho công ty khi ứng dụng những tiến bộ khoa học mới vào sản xuất. Đặc biệt riêng đối với công ty trong một vài năm tới phải thay rất nhiều máy móc thiết bị.

#### **❖ Về kết quả kinh doanh**

Trong năm 2008 kết quả kinh doanh của công ty so với Hoa Phượng và Sao Mai là khả quan hơn. Các giá trị doanh thu, lợi nhuận đều tốt hơn so với năm 2007 và so với 2 đối thủ cạnh tranh trực tiếp.

#### **❖ Về giá cả, hệ thống kênh phân phối, và xúc tiến bán hàng**

Trước đây giá quạt Phong Lan luôn cao hơn so với giá của Hoa Phượng và Sao Mai từ 3%-5% nhưng trong năm 2008 công ty bằng nhiều phương pháp đã giảm được giá bán chỉ còn cao hơn từ 1%-2% đây là kết quả của việc tìm kiếm những công ty cung cấp nguyên vật liệu mới với chất lượng đảm bảo với mức giá rẻ hơn cũng như việc tiết kiệm chi phí nguyên vật liệu và giảm tỷ lệ phế phẩm. Công ty cần tiếp tục hạ giá thành để nâng cao năng lực cạnh tranh.

Về hệ thống kênh phân phối: Công ty đã khai thác tương đối tốt kênh trực tiếp trong khu vực nội thành Hải Phòng, Trong thời gian tới cần quan tâm và có kế hoạch phân phối sản phẩm qua kênh gián tiếp sao cho có hiệu quả. Mặt khác công ty cần có chiến lược quảng bá thương hiệu, lập các chiến dịch tiếp thị, khuyến mại, dịch vụ sau bán hàng làm cho Phong Lan đến gần với người tiêu dùng hơn nữa.

### **Chương 3**

## **MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN ĐIỆN CƠ HẢI PHÒNG**

### **3.1. Giải pháp trang bị thêm các khuôn quạt mới**

#### **A. Cơ sở biện pháp**

• Máy móc thiết bị có một vai trò vô cùng quan trọng trong quá trình sản xuất, chất lượng máy móc thiết bị ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng sản phẩm và năng suất lao động.

• Ngày nay nhu cầu của người tiêu dùng tăng cao, họ không chỉ yêu cầu về công dụng, tính năng mà còn đòi hỏi rất cao về kiểu dáng, mẫu mã, màu sắc... Chính những yêu cầu này đặt ra việc phải đầu tư thêm nhiều trang thiết bị mới để sản xuất ra những sản phẩm đạt chất lượng.

• So với công ty Hoa Phượng và Sao Mai công ty Phong Lan tuy có nhiều loại quạt, mẫu quạt hơn tuy nhiên kiểu dáng, mẫu mã lại không bắt mắt và chức năng trang trí không bằng quạt Sao Mai và Hoa Phượng. Điều này nguyên nhân chính là do dây chuyền thiết bị của công ty đã cũ, nhất là đối với những khuôn quạt. Hiện nay công ty có 50 khuôn quạt các loại. Nhưng khoảng 30 khuôn quạt đã khấu hao gần hết vì thế công ty cần đầu tư thêm một số khuôn quạt mới để nâng cao khả năng tiêu thụ và đa dạng hóa mẫu mã sản phẩm giúp tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

## B. Thực hiện giải pháp

**Biểu 43: Danh mục đầu tư máy móc thiết bị mới**

TT	Tên máy móc	Số lượng(chiếc)	Giá mua(VNĐ)
1	Khuôn quạt treo khiên	2	50.000.000
2	Khuôn cánh B300	2	113.815.000
3	Khuôn đế quạt HD 1476	1	52.821.000
4	Khuôn quạt hộp 300	6	388.000.000
5	Bộ khuôn quạt 450	4	252.840.000
6	Khuôn khóa lồng vành B4	1	60.000.000
7	Khuôn trang trí lồng	1	41.546.000
8	Bộ khuôn quạt rút	6	303.100.000
9	Khuôn dập chi tiết cơ khí	2	141.883.000
10	Bộ khuôn quạt treo đèn	3	195.995.000
<b>Tổng</b>		<b>28</b>	<b>1.600.000.000</b>

Việc thực hiện dự án được tiến hành như sau:

- TSCĐ có giá mua là 1.600 triệu đồng. Chi phí lắp đặt chạy thử là 200 triệu đồng. Nguyên giá TSCĐ là 1.800 triệu đồng.

- Tổng vốn đầu tư dự kiến là 2.475 triệu đồng, trong đó 1.800 triệu đồng để mua sắm tài sản cố định còn 675 triệu đồng để đầu tư vào vốn lưu động ròng. Thời gian đầu tư dự kiến là trong 6 năm, kết thúc dự án vào cuối năm thứ 6, Vốn đầu tư được bỏ một lần vào năm 2009.

- Tài sản cố định được khấu hao đều trong 6 năm mỗi năm 15% khi kết thúc dự án các bộ khuôn quạt trên sẽ được bán thanh lí với giá ước tính (sau khi đã trừ đi chi phí bán hàng) là 400 triệu đồng.

- Công ty vay ngân hàng Vietinbank 40% tổng vốn đầu tư vào dự án với lãi suất 8%/năm. Vốn vay trả đều hàng năm, vào cuối mỗi năm trong 6 năm, bắt đầu từ năm 2010, lãi vay trả vào cuối các năm trên dư nợ đầu năm.

- Công ty dự kiến hàng năm hệ thống máy móc, trang thiết bị công nghệ mới này sẽ mang lại cho công ty doanh thu là 4 tỷ đồng.
- Chi phí biến đổi (chi phí trực tiếp, giá vốn hàng bán) chiếm 75% doanh thu bán hàng
- Chi phí cố định (chưa có khấu hao, lãi vay và thuế) mỗi năm 220 triệu đồng
- Công ty phải nộp thuế thu nhập doanh nghiệp với thuế suất 28%. Lãi suất chiết khấu công ty áp dụng là 10%.

**Biểu 44. Bảng khấu hao TSCĐ**

Năm	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tỷ lệ khấu hao	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Chi phí khấu hao (triệu đồng)	270	270	270	270	270	270

**Ta có tổng khấu hao sau 6 năm là:**  $270 \times 6 = 1.620$  ( Triệu đồng)

**Vậy giá trị còn lại TSCĐ = Nguyên giá – khấu hao**

$$= 1.800 - 1.620 = 180 \text{ (triệu đồng)}$$

**Giá trị thanh lý thuần = Giá bán TL - ( giá bán TL – giá trị còn lại)×28%**

$$= 400 - (400 - 180) \times 28\% = 338,4 \text{ (Triệu đồng)}$$

**Biểu 45. Bảng giá trị thanh lý tài sản cố định**

Giá bán thanh lý	400
Giá trị còn lại	180
Lãi (lỗ)	220
Thuế thu nhập doanh nghiệp	61,6
Giá trị thanh lý thuần	338,4

Khi vay vốn công ty phải trả vốn vay hàng năm theo dư nợ đầu năm. Tổng số tiền lãi vay phải trả là 277,2 triệu đồng. Tiền gốc được trả đều hàng năm là 165 triệu đồng. Đến khi kết thúc dự án tổng số tiền phải trả cả gốc lẫn lãi là 1.267,2 triệu đồng.

**Biểu 46. Bảng kế hoạch trả nợ**

Năm	Dư nợ đầu năm	Lãi	Gốc	Dư nợ cuối năm	Tổng trả
2010	990	79,2	165	825	244,2
2011	825	66	165	660	231
2012	660	52,8	165	495	217,8
2013	495	39,6	165	330	204,6
2014	330	26,4	165	165	191,4
2015	165	13,2	165	0	178,2

**Biểu 47: Bảng dòng tiền của dự án**

*Đơn vị: triệu đồng*

Năm	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Chi tiêu							
<b>1.Dòng tiền ban đầu</b>	<b>(1.485,0)</b>						
TSCĐ	(1.800,0)						
TSLĐ	(675,0)						
Vốn vay	990,0						
<b>2.Dòng tiền hoạt động</b>	<b>415,2</b>	<b>424,7</b>	<b>434,2</b>	<b>443,7</b>	<b>453,2</b>	<b>462,7</b>	<b>415,2</b>
Doanh thu	4.000,0	4.000,0	4.000,0	4.000,0	4.000,0	4.000,0	4.000,0
Tổng chi phí	3.569,2	3.556,0	3.542,8	3.529,6	3.516,4	3.503,2	3.569,2
Chi phí biến đổi	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0
Chi phí cố định	220,0	220,0	220,0	220,0	220,0	220,0	220,0
Lãi vay	79,2	66,0	52,8	39,6	26,4	13,2	79,2
Chi phí khấu hao	270,0	270,0	270,0	270,0	270,0	270,0	270,0
LN trước thuế	430,8	444,0	457,2	470,4	483,6	496,8	430,8
Thuế tndn	120,6	124,3	128,0	131,7	135,4	139,1	120,6
LN sau thuế	310,2	319,7	329,2	338,7	348,2	357,7	310,2
Dòng tiền gốc	165,0	165,0	165,0	165,0	165,0	165,0	165,0
<b>3.Dòng tiền kết thúc</b>							<b>1.013,4</b>
TSLĐ							675,0
Gía trị thanh lý thuần							338,4
<b>4.Dòng tiền dự án</b>	<b>(1.485,0)</b>	<b>415,2</b>	<b>424,7</b>	<b>434,2</b>	<b>443,7</b>	<b>453,2</b>	<b>1.476,1</b>
<b>5.Dòng tiền chiết khấu</b>	<b>(1.485,0)</b>	<b>377,4</b>	<b>351,0</b>	<b>326,2</b>	<b>303,0</b>	<b>281,4</b>	<b>833,2</b>
<b>6.Dòng tiền tích lũy</b>	<b>(1.485,0)</b>	<b>(1.107,6)</b>	<b>(756,6)</b>	<b>(430,4)</b>	<b>(127,3)</b>	<b>154,1</b>	<b>987,3</b>



Qua bảng trên ta có :

Ta có tổng thu nhập ròng hiện tại là 2.472,28 triệu đồng

Vậy giá trị hiện tại thuần NPV = 2.472,28 - 1.485,0 = 987,3 triệu đồng > 0

Thời gian hoàn vốn đầu tư PB = 3 + ( 127,3 : 281,4 ) = 3,45 (năm)

$$= 3 + (127,3 : 281,4) \times 12$$

$$= 3 \text{ năm } 5 \text{ tháng}$$

Như vậy thời gian hoàn vốn đầu tư của phương án mua sắm trang thiết bị mới là 3 năm 5 tháng.

### **C. Lợi ích của biện pháp**

- Dự án đầu tư này có NPV > 0, và thời gian hoàn vốn là 3 năm 5 tháng nhỏ hơn thời gian dự định tối đa của dự án nên dự án đầu tư này có hiệu quả. Toàn bộ thu nhập của dự án không những bù đắp đủ chi phí ban đầu mà còn đem lại cho công ty một khoản lãi không nhỏ.

- Với hệ thống các khuôn quạt có thiết kế mới như trên định mức nguyên vật liệu giảm đáng kể làm cho chi phí nguyên vật liệu trực tiếp giảm được 15%, đồng thời với mức độ hiện đại và tự động hóa cũng tiết kiệm được chi phí nhân công trực tiếp. Điều này làm cho giá vốn hàng bán của công ty giảm được 12%. Nếu như trước đây giá vốn chiếm 87% doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ thì giờ giảm xuống chỉ chiếm 75% doanh thu bán hàng. Đây là cơ sở để doanh nghiệp hạ giá bán nâng cao năng lực cạnh tranh cho mình.

- Ngoài ra với hệ thống trang thiết bị mới sẽ giúp cho chất lượng của sản phẩm được nâng lên một bậc. Qua đó cũng tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp khi cạnh tranh với các đối thủ khác. Nói cách khác công ty quạt Phong Lan sẽ có thêm sức mạnh trong cạnh tranh trên thị trường.

## **3.2. Giải pháp Marketing**

### **3.2.1. Cơ sở và thực hiện giải pháp quảng bá danh tiếng, hình ảnh, thương hiệu của công ty**

#### **A. Cơ sở của giải pháp**

Hiện nay, trong nền kinh tế thị trường với sự cạnh tranh khốc liệt không có sự khoan nhượng giữa các doanh nghiệp. Một doanh nghiệp không thể phát triển

trở thành số một trên thị trường nếu như không biết quảng cáo, khuếch trương... hay nói cách khác là không có chiến lược phát triển thương hiệu của mình. Thương hiệu là yếu tố đầu tiên và quan trọng nhất tạo nên khả năng nhận biết, gợi nhớ, phân biệt và định hướng cho khách hàng tìm đến sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp.

Với một doanh nghiệp bất lý hoạt động trong nền kinh tế thị trường, thương hiệu có vai trò vô cùng quan trọng như:

- ✓ Công cụ để nhận diện và khác biệt hóa sản phẩm
- ✓ Là phương tiện bảo vệ hợp pháp các lợi thế và đặc điểm riêng của sản phẩm
- ✓ Khẳng định đẳng cấp chất lượng trước khách hàng
- ✓ Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh
- ✓ Nguồn gốc của lợi nhuận

Tầm quan trọng của thương hiệu cần phải được quan tâm bởi nó không chỉ có vai trò đối với các doanh nghiệp mà còn ảnh hưởng tới khách hàng, người tiêu dùng. “ **Thương hiệu là cái bám rễ trong đầu người tiêu dùng**”, với người tiêu dùng thương hiệu có một vai trò chính sau:

- ✓ Xác định nguồn gốc, xuất xứ của hàng hóa
- ✓ Giảm thiểu rủi ro trong tiêu dùng
- ✓ Tiết kiệm chi phí tìm kiếm
- ✓ Khẳng định giá trị bản thân
- ✓ Yên tâm về chất lượng

Như vậy có thể thấy ngày này thương hiệu đã trở thành một tài sản có giá trị to lớn đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào. Theo Ed Arts : “ **Người tiêu dùng ngày nay không chỉ muốn biết về sản phẩm mà họ còn muốn hiểu rõ về công ty sản xuất sản phẩm đó**”. Như vậy, việc đưa hình ảnh tới người tiêu dùng cũng là rất quan trọng nhằm tăng doanh số sản phẩm bán ra của doanh nghiệp. Trong nền kinh tế thị trường ngày nay, một doanh nghiệp muốn quảng bá hình ảnh của mình tới công chúng có rất nhiều phương pháp cũng như các công cụ khác như: Quảng cáo trên các đài báo, marketing trực tiếp...

❖ Đối với công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng công tác quảng cáo, quảng bá vẫn chưa được quan tâm đúng mức. Công ty chưa có trang Web riêng cũng rất ít khi có quảng cáo trên báo chí và truyền hình. Trong khi đó công ty Hoa Phượng và Sao mai đã có Website riêng rất thuận lợi cho việc quảng bá hình ảnh công ty và thu hút khách hàng.

❖ Theo thống kê của diễn đàn kinh tế thế giới (WEF) thì hiện nay 30% hợp đồng kinh tế được ký kết qua Website, ở Việt Nam số lượng các doanh nghiệp có Website cũng tăng lên chiếm 100 % tổng số các doanh nghiệp lớn và 50% các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Đây là xu hướng tất yếu của phương thức làm ăn mới trong khi nhà nhà người người dùng internet. Hơn nữa việc lập Website đối với doanh nghiệp có rất nhiều tác dụng như:

✓ Doanh nghiệp có cơ hội quảng bá không giới hạn, công việc kinh doanh mở cửa 24h/24h.

✓ Tiết kiệm tối ưu.

✓ Đồng hành và vượt lên trên đối thủ cạnh tranh trong một môi trường kinh doanh năng động.

✓ Có thêm nhiều khách hàng mới.

✓ Tạo ra được hình ảnh về một doanh nghiệp được tổ chức khoa học và hiệu quả.

✓ Là phương tiện tốt nhất hiện nay để tiếp thị sản phẩm, dịch vụ.

✓ Chăm sóc khách hàng trực tuyến.

✓ Đặt hàng mua bán trực tiếp.

✓ Tiết kiệm chi phí, tiết kiệm nhân lực, thời gian.

✓ Hiệu quả, rút ngắn được khoảng cách địa lý, không giới hạn về thời gian và đối tượng, giao dịch và thanh toán trực tiếp.

Với những tác dụng rất lớn trên. Website trở thành một phương tiện quảng bá sản phẩm vô cùng hiệu quả. Cùng với sự phát triển của internet, báo chí và truyền hình cũng là những kênh thông tin rất phổ biến và là phương tiện quảng cáo hiệu quả nhất .

## **B. Thực hiện giải pháp**

### **❖ Lập trang Web**

Lập một trang web cho doanh nghiệp gồm những dịch vụ sau:

- ✓ Viết mã lệnh xây dựng các module chức năng.
- ✓ Cài đặt hệ thống Website cho doanh nghiệp.
- ✓ Đăng ký tên miền ( Domain ) quốc tế trong thời gian 1 năm với tên gọi :  
**www. Phong lan.com**
- ✓ Đăng lý nơi lưu trữ Website ( Hosting) 50MB băng thông 2GB trong thời gian 1 năm.
- ✓ Hỗ trợ xử lý hình ảnh, xử lý cập nhật thời gian đầu.
- ✓ Bảo hành xử lý sự cố phát sinh nếu có.

Phí đăng ký là 450.000 nộp một lần khi lập Web

Chi phí những năm tiếp theo: 1050.000/ năm cho việc duy trì Domain và Hosting, trong đó 300.000/ năm cho tên miền ( Domain ), 750.000/ năm cho nơi lưu trữ Web ( Hosting ). Chi phí thuê người thiết kế web, xử lý hình ảnh và khắc phục sự cố của website trong 1 năm ước tính là 3.500.000 (đ). **Tổng Chi phí của việc tạo lập và duy trì trang Web là : 5.000.000 (đ)**

### **Quảng cáo trên báo và đài truyền hình**

Thực hiện việc quảng cáo trên các phương tiện thông tiện đại chúng như báo đài có tác dụng rất lớn và nhanh chóng trong việc đưa thương hiệu và hình ảnh của công ty đến với người tiêu dùng. Trong 12 tháng bắt đầu từ tháng 01 năm 2009 đến tháng 01 năm 2010 công ty sẽ tiến hành các chương trình quảng cáo trên báo Lao Động và trên kênh văn hóa thông tin kinh tế VTV3 đài truyền hình Việt Nam.

Mặt hàng của doanh nghiệp là sản phẩm mùa vụ nên khi thực hiện kế hoạch quảng cáo, tiếp thị cũng phải chú ý đến điều này để tác động trực tiếp đến nhu cầu mua sắm sản phẩm của người tiêu dùng. Chính vì thế thời gian quảng cáo nhiều nhất là từ tháng 03 đến tháng 07 để thúc đẩy tiêu thụ quạt gió vào mùa hè và từ tháng 10 đến tháng 01 để thúc đẩy tiêu thụ quạt sưởi ấm trong mùa đông.

Hiện nay công ty đang có kế hoạch mở rộng sản xuất kinh doanh để đưa sản phẩm đến với những thị trường mới như thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội, Quảng Ninh. Tuy nhiên nếu trên thị trường Hải Phòng Phong Lan đã được đại đa số người tiêu dùng tin dùng thì đối với những thị trường mới thương hiệu của Phong Lan ít được biết tới. Nếu không có kế hoạch marketing phù hợp sẽ rất khó để sản phẩm của doanh nghiệp chiếm được thị phần trong những đoạn thị trường này... Nên việc dùng kênh thông tin phổ biến như VTV3 để quảng cáo là hợp lí.

**Biểu 48. Chi phí quảng cáo trên báo Lao Động**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Cỡ</b>	<b>Màu ( Đ)</b>	<b>Đen trắng (Đ)</b>
Cả trang	260mm×375mm	45.000.000	32.000.000
1/2 trang	260mm×185mm	28.000.000	19.000.000
1/4 trang	127mm×185mm	14.000.000	10.500.000
1/8 trang	127mm×90mm	8.800.000	6.000.000
1/16 trang	60mm×90mm	4.700.000	3.200.000
1/32 trang	60mm×42mm	2.600.000	1.800.000

(Nguồn: Bảng giá quảng cáo báo Lao Động năm 2008)

**Biểu 49. Chi phí quảng cáo trên VTV3**

<b>Thời gian</b>	<b>10 giây</b>	<b>15 giây</b>	<b>20 giây</b>	<b>30 giây</b>
Từ 5h30' đến 7h	3.500.000	4.200.000	5.250.000	7.000.000
7h0' đến 8h	4.750.000	5.700.000	7.125.000	9.500.000
8h 10'	3.500.000	4.200.000	5.250.000	7.000.000
10h đến 12h	3.500.000	4.200.000	5.250.000	7.000.000
10h đến 12h (chủ nhật)	13.000.000	15.600.000	19.800.000	26.000.000
12h đến 14h	3.500.000	4.200.000	5.250.000	7.000.000
14h đến 17h	3.500.000	4.200.000	5.250.000	7.000.000
17h đến 17h50'	7.500.000	9.000.000	11.250.000	15.000.000
19h 45'	11.000.000	13.200.000	16.500.000	22.000.000
21h đến 22h	11.000.000	13.200.000	16.500.000	22.000.000
22h đến 23h	9.000.000	10.800.000	13.500.000	18.000.000
23h đến 24h	7.500.000	9.000.000	11.250.000	15.000.000

(Nguồn: trang web: [www.vtv.vnn.vn](http://www.vtv.vnn.vn))

Trên đây là biểu giá quảng cáo của báo Lao Động và kênh VTV3. Dự kiến các đoạn quảng cáo của công ty sẽ được phát sóng trên VTV3 trong khoảng thời gian từ 10h đến 12h và từ 12h đến 14h. Các đoạn quảng cáo trên báo 1/2 trang, 1/4 trang in màu còn lại in đen trắng. Căn cứ vào mức giá trên và nguồn lực của công ty ta có bảng dự kiến kế hoạch quảng cáo của công ty như sau.

**Biểu 49. Kế hoạch quảng cáo từ 01/2009 đến 01/2010**

<b>Thời gian</b>	<b>Phương tiện</b>	<b>kích cỡ, thời gian</b>	<b>Tần suất</b>	<b>Chi phí (Đ)</b>
Từ 01/2009 đến 03/2009	VTV3	30 giây	4 lần	28.000.000
		20 giây	5 lần	26.250.000
	Báo LĐ	1/2 trang	1 số	28.000.000
		1/4 trang	2 số	28.000.000
		1/8 trang	2 số	12.000.000
Từ 04/2009 đến 07/2009	VTV3	30 giây	4 lần	28.000.000
		20 giây	6 lần	31.500.000
	Báo LĐ	1/2 trang	1 số	28.000.000
		1/4 trang	2 số	28.000.000
		1/8 trang	3 số	18.000.000
Từ 08/2009 đến 10/2009	VTV3	30 giây	1 lần	7.000.000
		20 giây	6 lần	31.500.000
	Báo LĐ	1/16 trang	3 số	9.600.000
		1/32 trang	5 số	9.000.000
Từ 11/1009 đến 01/2010	VTV3	30 giây	2 lần	14.000.000
		20 giây	2 lần	10.500.000
	Báo LĐ	1/16 trang	3 số	9.600.000
		1/32 trang	5 số	9.000.000
<b>Tổng</b>				<b>355.950.000</b>

Ngoài những chi phí kể trên công ty còn phải mất một khoản chi phí khoảng 30.000.000 đồng thuê một công ty quảng cáo chuyên nghiệp để thiết kế các đoạn quảng cáo trên báo cũng như trên truyền hình vì họ có nhiều yếu tố mà bản thân doanh nghiệp không thể có được như kỹ năng, các chuyên gia, khả năng tiếp cận và kinh nghiệm... Công ty sẽ phải cung cấp cho các nhà thiết kế

quảng cáo những thông tin của công ty để họ tạo ra sản phẩm quảng cáo đáp ứng được yêu cầu của công ty. Chi phí để thực hiện kế hoạch quảng cáo qua báo và truyền hình năm 2009 và năm 2010 là:

$$355.950.000 + 30.000.000 = 385.950.000 \text{ (đ)}$$

Như vậy tổng chi phí để thực hiện giải pháp quảng bá danh tiếng, hình ảnh, thương hiệu của công ty gồm chi phí lập Website và chi phí quảng cáo là:

$$385.950.000 + 5.000.000 = 390.950.000 \text{ (đ)}$$

### **3.2.2.cơ sở và thực hiện giải pháp hoàn thiện hệ thống kênh phân phối.**

#### **A. Cơ sở giải pháp**

- Hiện nay kênh phân phối chủ yếu của công ty vẫn là kênh gián tiếp tuy nhiên kênh này cũng chưa được công ty khai thác triệt để trên thị trường thành phố. Cụ thể là trong các siêu thị chưa thấy quạt Phong Lan được gửi bán. Trong khi đó quạt ASIA của công ty cổ phần quạt Việt Nam và quạt Lifan của Công ty TNHH sản xuất thương mại Liên Hiệp lại xuất hiện ngay từ những ngày đầu thành lập các siêu thị tại Việt Nam và đạt được những hiệu quả tiêu thụ cũng như quảng bá danh tiếng thương hiệu rất tốt.

- Các siêu thị ở Hải Phòng cũng như các tỉnh thành khác ngày càng xuất hiện nhiều. Siêu thị đầu tiên có mặt tại Việt Nam vào năm 1994. Sau 10 năm đến nay đã ra đời hơn 70 siêu thị trên toàn quốc. Theo một chuyên gia kinh tế: *“Tốc độ phát triển như vậy chưa phải là nhanh so với sự tăng trưởng kinh tế của Việt Nam trong giai đoạn này. Xu hướng tới đây, hệ thống siêu thị sẽ dần dần thay thế mô hình chợ như hiện nay ở nhiều nước trên thế giới vì thế trong thời gian tới sẽ có thêm nhiều siêu thị được thành lập”*. Tại Hải Phòng hiện nay có 5 siêu thị lớn là Plaza, BigC, Metro, Intimex và Ánh dương. Các siêu thị này hàng năm thu hút hàng triệu lượt khách tham quan và mua sắm.

- Gửi hàng bán ở các siêu thị không những có được lợi nhuận từ việc bán hàng mà còn có một tác dụng rất lớn nữa đó là khách hàng có thể tham quan trực tiếp sản phẩm của doanh nghiệp. Kiểu dáng, hình thức của sản phẩm cũng như logo, nhãn hiệu của sản phẩm sẽ được người tiêu dùng biết đến nhiều hơn. Tuy nhiên hiện nay do việc gửi hàng tại siêu thị tốn chi phí rất cao có khi còn bị lỗ

nhưng các doanh nghiệp vẫn không từ bỏ ý định đem hàng đi gửi bán vì lí do có thể marketing trực tiếp sản phẩm của mình.

- Các siêu thị hiện nay có rất nhiều chính sách giảm giá nhằm thu hút khách hàng, công tác tiếp thị cũng được các siêu thị hết sức quan tâm. Chính vì thế công ty sẽ không phải mất thêm các chi phí quảng cáo nhưng hình ảnh cũng như thông tin về giá cả của sản phẩm vẫn đến được tay người tiêu dùng thông qua các tờ catalo được phát hàng tháng của các siêu thị.

## **B. Thực hiện giải pháp**

Dự kiến sẽ gửi hàng ở 2 siêu thị lớn của Hải Phòng đó là siêu thị BigC và Metro. Hiện nay số khách hàng tham quan và mua sắm tại BigC là đông nhất sau đó đến Metro, Plaza, Ánh Dương và cuối cùng là Intimex. Với mỗi một siêu thị lại có mức chiết khấu riêng cho từng loại mặt hàng. Tùy thuộc vào quy mô và tình hình hoạt động của các siêu thị.

***Biểu 51. Mức chiết khấu mặt hàng quạt tại các siêu thị ở Hải Phòng***

Tên	Big c	Metro	Plaza	Ánh dương	intimex
Chiết khấu (%)	12%	12%	30 %	11%	11 %

*(Nguồn: Bảng giá chiết khấu và cho thuê mặt bằng của 5 siêu thị)*

- Công ty sẽ gửi hàng ở Bigc và Metro vì đây là 2 siêu thị có lượng khách ra vào đông nhất và cũng là 2 siêu thị có lợi nhuận lớn nhất và uy tín nhất tại Hải Phòng. Hơn nữa xét về vị trí địa lý 2 siêu thị này cách xa nhau và nằm ở những vị trí giao thông thuận lợi cho việc phân phối hàng đến với người tiêu dùng ở các vùng địa phương khác nhau trong thành phố.

- Dự kiến sẽ gửi tại mỗi siêu thị 30 mẫu quạt các loại bắt đầu từ năm 2009. Cả 2 siêu thị đều có mức chiết khấu là 12 % trên giá bán. Đây là mức chiết khấu thấp hơn so với một số mặt hàng khác. ( Đối với mặt hàng điện thoại, máy tính, ti vi, đầu vi tính mức chiết khấu là 30%, tủ lạnh, điều hòa, các loại máy tập thể dục, mức chiết khấu là 40% trên giá bán...). Nhưng với một mặt hàng bán lẻ chiết khấu như vậy vẫn là rất cao.



### **3.2.3. Lợi ích từ giải pháp marketing**

#### **❖ Lợi ích từ giải pháp quảng cáo**

- Khi công ty có trang web riêng giúp nhiều người biết đến công ty quạt Phong Lan nhiều hơn. Khách hàng có nhiều thông tin hơn về giá cả, mẫu mã và những thông tin về sản phẩm. Khách hàng sẽ thuận tiện hơn khi đặt hàng cũng như khi mặc cả.
- Trong thời gian tới khi công ty mở rộng thị trường ra các đoạn thị trường mới sẽ thuận lợi hơn trong việc tiêu thụ sản phẩm. Khách hàng sẽ không lạ lẫm với thương hiệu của công ty.

#### **❖ Lợi ích từ giải pháp hoàn thiện hệ thống kênh phân phối**

Biện pháp hoàn thiện hệ thống kênh phân phối sẽ mang lại cho công ty những lợi ích sau:

- Sau khi thực hiện giải pháp người dân Hải Phòng sẽ quen thuộc hơn nữa với thương hiệu quạt Phong Lan. Người tiêu dùng được tận mắt tham quan và lựa chọn những mẫu mã kiểu dáng quạt mà mình yêu thích. Nếu như trước đây số người nhận ra logo và tên quạt Phong Lan lần lượt là 80% và 85% thì sau khi thực hiện quảng cáo trên báo và truyền hình con số đó sẽ được cải thiện là 90% và 95%.
- Hình ảnh của công ty sẽ đến gần hơn với người tiêu dùng thông qua hình thức marketing trực tiếp và các hoạt động tiếp thị của 2 siêu thị. Doanh nghiệp sẽ tiết kiệm được đáng kể chi phí quảng cáo. Đồng thời cũng nâng cao hơn khả năng cạnh tranh của mình với 2 đối thủ cạnh tranh trực tiếp.
- Vì lãi suất chiết khấu tại các siêu thị tại Việt Nam hiện nay là rất cao nên mục tiêu của giải pháp trong giai đoạn này không phải là tăng lợi nhuận mà là muốn hoàn thiện thêm hệ thống kênh phân phối của mình và thông qua các siêu thị thương hiệu quạt Phong Lan sẽ được nâng cao hơn, bắt kịp với xu hướng phát triển của nền kinh tế.

❖ **Dự kiến về mặt doanh thu và lợi nhuận của 2 giải pháp marketing**

**Biểu 51: Bảng dự kiến lợi ích từ giải pháp marketing**

TT	Chỉ tiêu	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch	
				%	+(-)
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	51.643.744.210	58.873.868.399	14%	7.230.124.189
2	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	51.280.585.300	58.459.867.242	14%	7.179.281.942
3	Tổng chi phí	47.471.712.116	54.287.789.389	14.4%	6.816.077.273
Trong đó	Giá vốn hàng bán	44.937.016.334	51.228.198.621	14%	6.291.182.287
	Chi phí bán hàng	319.536.712	844.431.698	164%	524.894.986
4	Lợi nhuận sau thuế	3.484.993.584	3.797.349.599	8.96%	312.356.015

Dự kiến sau khi thực hiện giải pháp doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của công ty sẽ tăng lên 14%. Trong đó 12% tăng do hoạt động quảng cáo và 2% tăng do hoạt động bán hàng trong siêu thị. Các khoản giảm trừ doanh thu và giá vốn tăng tương ứng (14%).

Chi phí bán hàng tăng 164% tương ứng với 524.894.986 đồng (gồm 390.950.000 đ cho hoạt động quảng cáo và 123.944.986 đ chiết khấu cho siêu thị, chi phí khác tăng 10.000.000 đ). Dự kiến các chi phí còn lại không đổi. Lợi nhuận tăng so với năm 2008 là 8.96% tương ứng với 312.356.015 đồng.

Hi vọng sau khi áp dụng các phương pháp trên năng lực cạnh tranh của công ty sẽ được cải thiện thêm. Công ty sẽ tiếp tục giữ được vị trí dẫn đầu trên thị trường Hải Phòng cũng như có được những lợi thế nhất định khi tiếp cận những thị trường mới trong thời gian tới

## KẾT LUẬN

Cạnh tranh và nâng cao khả năng cạnh tranh có vai trò hết sức quan trọng đối với sự phát triển của nền kinh tế thị trường nói chung và đối với Công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng nói riêng trong giai đoạn hiện nay. Bởi nó đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của công ty trong sự sàng lọc nghiệt ngã của cạnh tranh. Không có ý thức nâng cao khả năng cạnh tranh công ty sẽ bị rơi vào nguy cơ tụt hậu và sẽ bị loại ra khỏi thị trường. Do đó, đây là một vấn đề được các công ty rất quan tâm để nâng cao khả năng cạnh tranh nhằm đạt được những mục tiêu cuối cùng của mình là thu lợi nhuận cao nhất, chiếm lĩnh được thị trường, chiến thắng các đối thủ cạnh tranh, khẳng định được vị trí của mình trên thị trường. Nhận thức được vấn đề đó em đã mạnh dạn lựa chọn đề tài **“Một số giải pháp nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của Công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng”**. Trong đề tài này, em đưa ra ba giải pháp:

Giải pháp 1: Đầu tư mua sắm TSCĐ.

Giải pháp 2: Marketing gồm:

- + ) Quảng cáo, quảng bá thương hiệu, danh tiếng công ty.
- + ) Hoàn thiện hệ thống kênh phân phối.

Em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn, chỉ bảo tận tình của cô giáo - thạc sĩ: Cao Thị Hồng Hạnh cùng các cô chú, anh chị công nhân viên của công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng đã nhiệt tình giúp đỡ em hoàn thành đề tài này.

Tuy nhiên, đây là một đề tài rộng mà thời gian và năng lực của bản thân còn nhiều hạn chế nên đề tài không tránh khỏi những khiếm khuyết, hạn chế. Em rất mong được sự giúp đỡ, chỉ bảo của các quý thầy cô cùng toàn thể các bạn để đề tài được hoàn chỉnh hơn.

***Em xin chân thành cảm ơn!***

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Phạm Vũ Luận: “ *Quản trị Doanh nghiệp Thương mại*” - NXB Đại học Quốc Gia Hà Nội. Năm 2001
2. Phạm Công Đoàn: “ *Kinh tế Doanh nghiệp Thương mại*”- NXB Đại học Quốc Gia Hà Nội. Năm 1991
3. Nguyễn Ngọc Hiến: “ *Quản trị Kinh doanh*” – NXB Lao động. Năm 2003
4. Philip Kotler : “*Quản trị Marketing*” -NXB thống kê. Năm 1999
5. PTS Lê Đăng Doanh,Th.S Nguyễn Thị Kim Dung, PTS Trần Hữu Hân: “*Nâng cao năng lực cạnh tranh và bảo hộ sản xuất trong nước*”- Nxb Lao động, Hà nội. Năm 1998
6. TS Phạm Công Đoàn,TS Nguyễn Cảnh Lịch: “*Kinh tế doanh nghiệp thương mại*”- NXB Quốc gia, Hà nội. Năm 1999.
7. Thái Quy Sa: “*Cạnh tranh cho tương lai*”, Trung tâm thông tin hoá chất, Hà nội. Năm 1999
8. Michael E. Potter: “*Chiến lược cạnh tranh*”,NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà nội. Năm 1996
9. Các tài liệu liên quan đến Công ty Phong Lan, Hoa Phượng, Sao Mai.
10. Tài liệu Tạp Chí Thương Mại, các số ra năm 2008.
11. Lê Thế Giới : “*Quản trị Marketing*”NXB giáo dục năm 2005
12. Lê Đình Cường: “ *Tạo dựng và phát triển thương hiệu*”. Nhà xuất bản và lao động xã hội năm 2004
13. Nguyễn Vĩnh Thanh: “ *Nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp thương mại Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế*” năm 2005
14. Ngô Thế Chi: “ *Độc, lập và phân tích báo cáo tài chính trong công ty cổ phần*”, Nhà xuất bản Tài chính, năm 2000.

15. Jayconrad Levinson: “ **Lên một kế hoạch quảng cáo**”. Nhà xuất bản Lao động xã hội, năm 2005

Cùng các trang Website:

16. [www.kinhtethegioi.com](http://www.kinhtethegioi.com)

17. [www.kinhtevietnam.vn](http://www.kinhtevietnam.vn)

18. [www.vtv.vnn.vn](http://www.vtv.vnn.vn)

19. [www.phongcachso.com](http://www.phongcachso.com)

20. [www.thuonghieuviet.com](http://www.thuonghieuviet.com)

21. [www.quatvietnam.htm](http://www.quatvietnam.htm)

22. [www.thp.com](http://www.thp.com)

23. [www.chinhphu.vnn.vn](http://www.chinhphu.vnn.vn)

24. [www.bigc.com.vn](http://www.bigc.com.vn)

25. Ngoài ra còn tham khảo thêm khóa luận của các khóa trước:

Bài của sv Đinh Ngọc Hoàn lớp QT 702N và bài của sv Nguyễn Phương Thảo lớp QT 501N tại thư viện nhà trường.

## MỤC LỤC

<b>LỜI NÓI ĐẦU</b> .....	1
<b>Chương 1: NHỮNG LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CẠNH TRANH VÀ NÂNG CAO KHẢ NĂNG CẠNH TRANH TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	2
1.1. Khái quát chung về cạnh tranh .....	2
1.1.1. Khái quát về thị trường .....	2
1.1.1.1. Khái niệm thị trường .....	2
1.1.1.2. Vai trò của thị trường .....	3
1.1.1.3. Các quy luật kinh tế của thị trường .....	3
1.1.2. Khái niệm cạnh tranh .....	4
1.1.3. Vai trò của cạnh tranh .....	6
1.1.3.1. Đối với nền kinh tế quốc dân .....	6
1.1.3.2. Vai trò của cạnh tranh đối với người tiêu dùng: .....	6
1.1.3.3. Vai trò của cạnh tranh đối với doanh nghiệp: .....	6
1.1.4. Phân loại cạnh tranh .....	7
1.2.2. Sự cần thiết phải nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp .....	12
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp .....	14
1.3.1. Môi trường kinh tế quốc tế .....	14
1.3.2. Môi trường kinh tế quốc dân .....	15
1.3.3. Môi trường ngành ( môi trường tác nghiệp) .....	17
1.3.3.1. Sức ép từ đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành .....	18
1.3.3.2. Sức ép từ đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn .....	19
1.3.3.3. Sức ép từ nhà cung ứng .....	20
1.3.3.4. Sức ép từ phía khách hàng .....	20
1.3.3.5. Sức ép từ sản phẩm thay thế .....	21
1.4. Các vũ khí cạnh tranh của doanh nghiệp .....	21
1.5. Các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp .....	26
<b>Chương 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN CƠ HẢI PHÒNG</b> .....	31
2.1. Khái quát chung về công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng .....	31
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng .....	31
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty ( ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp ) .....	34
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý .....	35
2.1.3.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp .....	35
2.1.3.2. Chức năng nhiệm vụ của ban giám đốc và các phòng ban .....	36

2.1.4. Một số kết quả kinh doanh của công ty trong thời gian qua.....	38
2.2. Phân tích những yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng. ....	41
2.2.1. Ảnh hưởng của các nhân tố từ môi trường quốc tế.....	41
2.2.2. Ảnh hưởng từ môi trường kinh tế quốc dân.....	42
2.2.2.1. Các nhân tố về kinh tế.....	42
2.2.2.2. Các nhân tố về chính trị, pháp luật.....	44
2.2.2.3. Các nhân tố công nghệ.....	45
2.2.2.4. Các yếu tố tự nhiên.....	45
2.2.3. Ảnh hưởng từ môi trường ngành.....	45
2.2.3.1. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.....	45
2.2.3.2. Phân tích áp lực của khách hàng.....	46
2.2.3.3. Phân tích áp lực của nhà cung ứng.....	46
2.2.3.4. Phân tích sự đe dọa của các sản phẩm thay thế.....	47
2.2.3.5. Phân tích đối thủ cạnh tranh trong ngành.....	47
2.3. Phân tích năng lực cạnh tranh của công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng....	48
2.3.1. Thị phần.....	48
2.3.2. Vị thế tài chính.....	51
2.3.2.1. Phân tích các chỉ số về khả năng thanh toán.....	54
2.3.2.2. Phân tích các hệ số phản ánh cơ cấu vốn và cơ cấu tài sản.....	55
2.3.2.3. Phân tích các chỉ số về hoạt động.....	56
2.3.2.4. các chỉ tiêu sinh lợi.....	57
2.3.2.5. Bảng tổng hợp các chỉ tiêu tài chính.....	58
2.3.3. Năng lực quản trị.....	58
2.3.3.1. Hiệu quả của cơ cấu tổ chức.....	58
2.3.3.2. Uy tín của lãnh đạo.....	59
2.3.3.3. Hoạch định chiến lược.....	60
2.3.4. Sản phẩm.....	61
2.3.5. Trình độ khoa học công nghệ.....	66
2.3.6. Danh tiếng, uy tín và thương hiệu của doanh nghiệp.....	69
2.3.7. Nguồn nhân lực và chất lượng lao động.....	70
2.3.7.1. Trình độ lao động.....	71
2.3.7.2. Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính.....	72
2.3.7.3. Cơ cấu lao động theo chức năng.....	73
2.3.7.4. Hiệu quả sử dụng lao động.....	74
2.3.7.5. Thu nhập bình quân.....	76
2.3.7.6. Hiệu quả của việc tuyển mộ, đào tạo, đãi ngộ người lao động.....	77

2.3.8. Kết quả kinh doanh .....	81
2.3.8.1. Sản lượng, doanh thu, lợi nhuận .....	81
2.3.8.2. Mức đóng góp cho ngân sách và xã hội.....	82
2.3.9. Hoạt động Marketing .....	83
2.3.9.1. Giá cả.....	83
2.3.9.2. Hệ thống kênh phân phối và hoạt động xúc tiến bán hàng .....	86
2.4. Đánh giá chung về năng lực cạnh tranh của công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng.....	90
<b>Chương 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN CƠ HẢI PHÒNG .....</b>	<b>93</b>
3.1. Giải pháp trang bị thêm các khuôn quạt mới .....	93
3.2. Giải pháp Marketing .....	97
3.2.1. Cơ sở và thực hiện giải pháp quảng bá danh tiếng, hình ảnh, thương hiệu của công ty.....	97
3.2.2. cơ sở và thực hiện giải pháp hoàn thiện hệ thống kênh phân phối. ....	103
3.2.3. Lợi ích từ giải pháp marketing.....	105
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>107</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>108</b>