

*** Lời mở đầu:**

1.Sự cần thiết nghiên cứu đề tài:

Cạnh tranh là một xu thế tất yếu khách quan trong nền kinh tế thị trường, là nhân tố thúc đẩy sự phát triển nền kinh tế thị trường. Trong điều kiện toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế như hiện nay, cạnh tranh không chỉ giới hạn trong phạm vi quốc gia mà còn vươn ra ngoài thành cạnh tranh quốc tế, gay gắt và dữ dội hơn nhiều. Vì vậy cạnh tranh trở thành mối quan tâm hàng đầu, là nhân tố quan trọng thúc đẩy sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia, mỗi doanh nghiệp.

Kinh tế càng hội nhập, các doanh nghiệp Việt Nam sẽ càng phải đối mặt nhiều hơn với các đối thủ mới có tiềm lực tài chính, công nghệ, kinh nghiệm và năng lực cạnh tranh cao, phải cạnh tranh quyết liệt trên thị trường toàn cầu với những nguyên tắc nghiêm ngặt của định chế thương mại và luật pháp quốc tế. Chúng ta đang phải đối mặt với những thách thức thật sự to lớn.

Cạnh tranh được thừa nhận là yếu tố đảm bảo duy trì tính năng động và hiệu quả của nền kinh tế. Trong bối cảnh hiện tại của nền kinh tế Việt Nam, cạnh tranh lành mạnh và bình đẳng đóng vai trò trụ cột, đảm bảo sự vận hành hiệu quả của cơ chế thị trường.

Vượt qua giai đoạn khủng hoảng kinh tế, tình hình sản xuất kinh doanh của nhiều doanh nghiệp không những đã phục hồi mà còn tăng trưởng mạnh.

Tuy nhiên, không phải là khó khăn đã hết. Để tiếp tục phát triển và phát triển bền vững, bản thân doanh nghiệp Việt Nam cần phải nâng cao năng lực cạnh tranh cho mình.

Công ty Cổ phần điện cơ Hải Phòng là một doanh nghiệp nhà nước được cổ phần hoá hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh các sản phẩm quạt điện dân dụng cũng không nằm ngoài xu hướng biến động trên. Bước vào xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, công ty cũng đã có kế hoạch và sự chuẩn bị để thích ứng với sự biến đổi của

môi trường kinh doanh sau khi gia nhập WTO. Thực tế đã chứng minh sau khi cổ phần hoá, hoạt động kinh doanh của công ty đã đạt được những kết quả vượt bậc, doanh thu và lợi nhuận tăng vọt, thị phần được mở rộng, đời sống công nhân viên được cải thiện... Tuy nhiên, công ty cũng gặp không ít khó khăn và thách thức, cũng bộc lộ nhiều hạn chế trong quản lý kinh doanh, đặc biệt là năng lực cạnh tranh chưa được cải thiện nhiều. Vì vậy việc nghiên cứu năng lực cạnh tranh, các biện pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty là một vấn đề cần thiết đối với sự tồn tại và phát triển bền vững của công ty trong thời gian tới.

Trong thời gian thực tập tại Công ty Cổ phần điện cơ Hải Phòng, được tiếp xúc, tìm hiểu và nghiên cứu về mô hình tổ chức, chiến lược và kế hoạch phát triển kinh doanh, tình hình kinh doanh của công ty, em đã nắm bắt được một phần thực trạng hoạt động, cơ hội và thách thức mà công ty đang phải đối mặt. Trên cơ sở những kiến thức đã học trên lớp, được sự hướng dẫn và chỉ bảo tận tình của cô giáo Th.S Cao Thị Hồng Hạnh, được sự giúp đỡ nhiệt tình của các cán bộ trong công ty, em đã quyết định chọn đề tài: **“Một số biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh tại công ty Cổ phần điện cơ Hải Phòng”** làm luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục đích nghiên cứu:

- Hệ thống những vấn đề lý luận về thị trường và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của công ty Cổ phần điện cơ Hải Phòng, đánh giá những thành tựu, hạn chế, nguyên nhân hạn chế năng lực cạnh tranh của công ty.
- Đưa ra các phương hướng và giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

- Đối tượng: Nghiên cứu vấn đề năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.
- Phạm vi nghiên cứu:

- + Các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.
- + Thời gian từ năm 2007 đến 2009

4. Phương pháp nghiên cứu

- Kết hợp giữa logic, lịch sử, phân tích và tổng hợp.
- SWOT: phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức.
- Kế thừa những nghiên cứu đã có cũng như khảo sát thực nghiệm thu thập thông tin, tài liệu phục vụ cho việc nghiên cứu làm sáng tỏ chủ đề.

5. Kết cấu luận văn:

Ngoài lời mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Chương 2: Phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh tại Công ty Cổ phần điện cơ Hải Phòng.

Chương 3: Một số biện pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh tại công ty Cổ phần điện cơ Hải Phòng.

Chương 1: Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

1.1 Khái quát chung về cạnh tranh.

1.1.1. Khái quát về thị trường.

1.1.1.1. Khái niệm về thị trường.

Thị trường xuất hiện đồng thời với sự ra đời và phát triển của nền sản xuất hàng hoá và được hình thành trong lĩnh vực lưu thông. Theo nghĩa đen, thị trường là nơi mua bán hàng hoá, là nơi gặp gỡ để tiến hành hoạt động mua bán giữa người mua và người bán. Có nhiều quan điểm về thị trường như sau:

- Thị trường là một tập hợp những người mua và người bán tác động qua lại lẫn nhau, dẫn đến khả năng trao đổi.
- Thị trường là nơi diễn ra các hoạt động mua và bán một thứ hàng hóa nhất định nào đó. Với nghĩa này, có thị trường gạo thị trường cà phê, thị trường chứng khoán, thị trường vốn, v.v... Cũng có một nghĩa hẹp khác của thị trường là một nơi nhất định nào đó, tại đó diễn ra các hoạt động mua bán hàng hóa và dịch vụ. Với nghĩa này, có thị trường Hà Nội, thị trường miền Trung.
- Còn trong kinh tế học, thị trường được hiểu rộng hơn, là nơi có các quan hệ mua bán hàng hóa, dịch vụ giữa vô số những người bán và người mua có quan hệ cạnh tranh với nhau, bất kể là ở địa điểm nào, thời gian nào. Thị trường trong kinh tế học được chia thành ba loại: Thị trường hàng hoá, dịch vụ, thị trường lao động, thị trường tiền tệ.

Philip Kotler cho rằng: : Thị trường bao gồm tất cả những khách hàng tiềm ẩn cùng có một nhu cầu hoặc mong muốn cụ thể, sẵn sàng và có khả năng tham gia trao đổi để thoả mãn nhu cầu hoặc mong muốn đó”.

Như vậy có rất nhiều cách hiểu về thị trường nhưng dù ở góc độ nào thì thị trường luôn bao gồm các yếu tố; tổng cung, tổng cầu, cơ cấu tổng cung và tổng cầu về một loại hàng hoá, một nhóm hàng hoá nào đó. Thị trường bao gồm cả yếu tố không gian và thời gian. Trên thị trường luôn diễn ra các hoạt động mua bán, ở đó các chủ

thể kinh tế cạnh tranh với nhau để xác định giá cả hàng hoá, dịch vụ và sản lượng. 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.

Từ khái niệm trên ta thấy, sự hình thành nên thị trường đòi hỏi có 3 yếu tố:

- + Đối tượng trao đổi: Là sản phẩm hàng hoá hay dịch vụ
- + Đối tượng tham gia trao đổi: Bên bán và bên mua
- + Điều kiện thực hiện trao đổi: Là khả năng thanh toán

1.1.1.2.Vai trò, chức năng của thị trường.

a) Vai trò:

Thị trường có vai trò quan trọng đối với sản xuất hàng hoá, kinh doanh và quản lý kinh tế. Thị trường đảm bảo cho sản xuất phát triển liên tục với quy mô ngày càng mở rộng và đảm bảo hàng hoá luôn phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng, nó thúc đẩy nhu cầu, gợi mở nhu cầu đưa đến cho người tiêu dùng những sản phẩm mới có chất lượng cao, văn minh, hiện đại.

Thị trường là nơi thường xuyên diễn ra các hoạt động mua bán hàng hoá và các quan hệ tiền tệ, do đó thị trường là môi trường của kinh doanh, thị trường là khách quan, từng doanh nghiệp ít có khả năng làm thay đổi thị trường (Trừ trường hợp doanh nghiệp là độc quyền). Doanh nghiệp phải thường xuyên tiếp cận để thoả mãn những nhu cầu hay sự thay đổi của thị trường.

Thị trường là khâu quan trọng nhất của quá trình tái sản xuất, để sản xuất và tiêu thụ hàng hoá doanh nghiệp phải có chi phí cho sản xuất và lưu thông. Thị trường là nơi kiểm nghiệm các chi phí đó thông qua giá cả mà người tiêu dùng chấp nhận. Thị trường là nơi bắt các doanh nghiệp phải tự giác tiết kiệm các chi phí.

Thị trường là “tấm gương” phản ánh lượng nhu cầu của xã hội, doanh nghiệp nhìn vào đó để xác định nhu cầu và lập kế hoạch sản xuất tương ứng. Thị trường là khâu quyết định, khâu sống còn của một quá trình kinh doanh. “ Thị trường là cái nôi

nuôi dưỡng các nhà kinh doanh nếu ai biết nuôi dưỡng và cũng là địa ngục cho những ai không có khả năng”

b) Chức năng:

*** Chức năng thừa nhận:**

Thị trường là nơi gặp gỡ giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng trong quá trình trao đổi hàng hoá, mặc cả giữa đôi bên sẽ xảy ra hai khả năng thừa nhận hoặc không thừa nhận. Có thể hàng hoá đó không phù hợp với khả năng thanh toán của khách hàng, không hợp công dụng và thị hiếu người tiêu dùng, do đó hàng hoá này không được thừa nhận. Trong hợp này quá trình tái sản xuất sẽ bị ách tắc không thực hiện được. Ngược lại nếu thị trường thừa nhận, tức là đôi bên đã thuận mua vừa bán thì quá trình tái sản xuất được giải quyết.

*** Chức năng thực hiện:**

Thị trường là nơi diễn ra các hành vi mua bán, người ta cho rằng thực hiện về giá trị là quan trọng nhất, nhưng sự thực hiện về giá trị xảy ra khi giá trị sử dụng được thực hiện. Thị trường thực hiện hành vi trao đổi hàng hoá, thực hiện sự cân bằng cung cầu từng loại hàng hoá, thực hiện việc trao đổi giá trị. Thông qua chức năng thực hiện của thị trường, các hàng hoá hình thành nên giá trị trao đổi của mình. Giá trị trao đổi là cơ sở vô cùng quan trọng để hình thành nên cơ cấu sản phẩm trên thị trường.

*** Chức năng điều tiết, kích thích:**

Thị trường thực hiện chức năng điều tiết thông qua sự hình thành giá cả dưới tác động của quy luật giá trị và quy luật cạnh tranh. Trong quan hệ cung cầu hàng hoá mà chức năng điều tiết của thị trường được thực hiện một cách đầy đủ. Qua hành vi trao đổi hàng hoá trên thị trường, thị trường điều tiết và kích thích sản xuất kinh doanh phát triển hoặc ngược lại. Chức năng này điều tiết doanh nghiệp nên gia nhập hoặc rút khỏi ngành mình đang sản xuất kinh doanh. Chức năng này có tác dụng khuyến khích các nhà đầu tư vào các lĩnh vực kinh doanh có lợi, các mặt hàng có khả năng bán được với số lượng lớn.

d) Chức năng thông tin:

Thông tin thị trường là những thông tin về nguồn cung ứng hàng hoá, dịch vụ và nhu cầu về hàng hoá, dịch vụ đó. Đó là những thông tin quan trọng và thực sự cần thiết đối với các nhà sản xuất kinh doanh, đối với khách hàng, đối với nhà cung ứng, người tiêu dùng, người quản lý và những người nghiên cứu sáng tạo. Hay có thể nói đó là những thông tin được sự quan tâm của toàn xã hội. Những thông tin đó giúp các doanh nghiệp có thể đề ra chính sách, chiến lược phù hợp nhằm mở rộng thị trường.

Bốn chức năng trên có quan hệ mật thiết với nhau. Mỗi hoạt động kinh tế diễn ra trên thị trường đều thể hiện bốn chức năng này.

1.1.2. Nguồn gốc của cạnh tranh.

Khi nền kinh tế nước ta chuyển từ nền kinh tế tập trung quan liêu bao cấp sang nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần, vận hành theo cơ chế thị trường có sự quản lý của Nhà nước theo định hướng Xã hội chủ nghĩa, thì các chủ thể kinh tế có tính độc lập, có quyền tự chủ trong sản xuất kinh doanh, giá cả do thị trường quyết định. Nền kinh tế vận động theo những quy luật vốn có của kinh tế thị trường và có sự điều tiết vĩ mô của Nhà nước. Nói cụ thể hơn thì người sản xuất sẽ được tự do sản xuất kinh doanh những mặt hàng mà Nhà nước không cấm, còn người tiêu dùng thì tự do mua những hàng hoá đó nếu họ có nhu cầu và đủ khả năng thanh toán. Người bán muốn bán được nhiều hàng, người mua muốn mua được hàng tốt, giá cả phải chăng, và cạnh tranh đã xuất hiện để giải quyết vấn đề này. Như vậy nền kinh tế nước ta là một nền kinh tế thị trường trong đó quy luật cạnh tranh là một tất yếu, đòi hỏi tất cả các doanh nghiệp phải nhận thức được đúng đắn về vấn đề cạnh tranh của mình.

1.1.3. Khái niệm cạnh tranh.

Cạnh tranh là hiện tượng tự nhiên, là mâu thuẫn quan hệ giữa các cá thể có chung một môi trường sống đối với điều kiện nào đó mà các cá thể cùng quan tâm.

Thuật ngữ “Cạnh tranh” được sử dụng rất phổ biến hiện nay trong nhiều lĩnh vực như kinh tế, thương mại, luật, chính trị, quân sự, sinh thái, thể thao; thường xuyên

được nhắc tới trong sách báo chuyên môn, diễn đàn kinh tế cũng như các phương tiện thông tin đại chúng và được sự quan tâm của nhiều đối tượng, từ nhiều góc độ khác nhau, dẫn đến có rất nhiều khái niệm khác nhau về “cạnh tranh”:

- Tiếp cận ở góc độ đơn giản, mang tính tổng quát thì cạnh tranh là hành động ganh đua, đấu tranh chống lại các cá nhân hay các nhóm, các loài vì mục đích giành được sự tồn tại, sống còn, giành được lợi nhuận, địa vị, sự kiêu hãnh, các phần thưởng hay những thứ khác.

- Trong kinh tế chính trị học thì cạnh tranh là sự ganh đua về kinh tế giữa những 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 nhất cho mình. Cạnh tranh có thể xảy ra giữa những người sản xuất với người tiêu dùng (người sản xuất muốn bán đắt, người tiêu dùng muốn mua rẻ); giữa người tiêu dùng với nhau để mua được hàng rẻ hơn; giữa những người sản xuất để có những điều kiện tốt hơn trong sản xuất và tiêu thụ.

Có nhiều biện pháp cạnh tranh: cạnh tranh giá cả (giảm giá,...) hoặc cạnh tranh phi giá cả (quảng cáo,...) Hay cạnh tranh của một doanh nghiệp, một ngành, một quốc gia là mức độ mà ở đó, dưới các điều kiện về thị trường tự do và công bằng có thể sản xuất ra các sản phẩm hàng hóa và dịch vụ đáp ứng được đòi hỏi của thị trường, đồng thời tạo ra việc làm và nâng cao được thu nhập thực tế.

Theo Michael E. Porter, cạnh tranh không phải là cung cấp cái tốt nhất mà là tạo ra sự khác biệt. Vì cái tốt nhất không phải người tiêu dùng nào cũng có thể mua được, do tốt nhất thường là nhiều tiền nhất.

Theo M.E Porter thì: Cạnh tranh là giành lấy thị phần. Bản chất của cạnh tranh là tìm kiếm lợi nhuận, là khoản lợi nhuận cao hơn mức lợi nhuận trung bình mà doanh nghiệp đang có. Kết quả quá trình cạnh tranh là sự bình quân hóa lợi nhuận trong ngành theo chiều hướng cải thiện sâu dẫn đến hệ quả giá cả có thể giảm đi .

Cạnh tranh của một doanh nghiệp là chiến lược của một doanh nghiệp với các

đối thủ trong cùng một ngành. Cạnh tranh trong kinh tế luôn liên quan đến quyền sở hữu. Nói cách khác, sở hữu là điều kiện để cạnh tranh kinh tế diễn ra.

1.1.4. Các quan điểm về cạnh tranh

a) Quan điểm về cạnh tranh không lành mạnh

Theo quan điểm đó, sẽ luôn có người thắng và kẻ thua trong kinh doanh. Cách nhìn về một kết cục thắng – thua được Gore Vidal viết như sau: “Chỉ thành công thôi chưa đủ. Phải làm cho kẻ khác thất bại nữa”.

Cạnh tranh không lành mạnh là bất cứ hành động nào trong hoạt động kinh tế trái với đạo đức nhằm làm hại các đối thủ kinh doanh hoặc khách hàng. Và cũng gần như sẽ không có người thắng nếu việc kinh doanh được tiến hành giống như một cuộc chiến. Cạnh tranh khốc liệt mang tính tiêu diệt chỉ dẫn đến một đại dương đỏ đầy máu của những địch thủ tranh đấu trong một bể lợi nhuận đang cạn dần. Hậu quả thường thấy sau các cuộc cạnh tranh là sự sụt giảm mức lợi nhuận ở khắp mọi nơi.

Mục đích của nhà kinh doanh là luôn luôn mang lại những điều có lợi cho doanh nghiệp mình. Đôi khi đó là sự trả giá của người khác.

b) Quan điểm về cạnh tranh lành mạnh

Thương trường ở đây là một thương trường toàn cầu hóa trong một thế giới đang đi trên một tiến trình không thể đảo ngược của hội nhập. Thế giới hội nhập là một thế giới cạnh tranh. Các bức tường bị hạ xuống, các loại rào chắn bị dỡ bỏ. Trên một sân chơi “đang được làm phẳng” – nói theo thuật ngữ của Thomas Friedman, các nguồn lực của thế giới đang tranh nhau để được sử dụng theo cách tốt nhất, cách tốt nhất nghĩa là phải trả chi phí thấp hơn nhưng có sản phẩm tốt hơn. Đó chính là ý nghĩa tích cực của một môi trường cạnh tranh tự do trên một sân chơi ngang bằng.

Doanh nghiệp cần phải lắng nghe khách hàng, hợp tác với các nhà cung cấp, lập ra các nhóm mua hàng và xây dựng những quan hệ đối tác chiến lược (thậm chí là với đối thủ cạnh tranh). Và tất cả những điều đó không hề giống như trong một cuộc chiến. Bernard Baruch – một nhà tài phiệt ngân hàng hàng đầu của thế kỷ XX đã phản

đổi Gore Vidal bằng những lời như sau: “Không cần phải thổi tắt ngọn nến của người khác để mình tỏa sáng”.

Kinh doanh như một cuộc chơi nhưng không giống như chơi thể thao, chơi bài hay chơi cờ, khi mà phải luôn có kẻ thua – người thắng. Trong kinh doanh, thành công của doanh nghiệp không nhất thiết đòi hỏi phải có những kẻ thua cuộc. Cạnh tranh không phải là “chiến tranh” và cũng không phải là “hòa bình”. Cạnh tranh không còn là những động thái của tình huống, không phải chỉ là những hành động mang tính thời điểm mà là cả tiến trình tiếp diễn không ngừng, khi đó các doanh nghiệp đều phải đua nhau để phục vụ tốt nhất khách hàng thì điều đó có nghĩa là không có giá trị gia tăng nào có thể giữ nguyên và tồn tại vĩnh viễn mà có sự biến đổi mới lạ.

* Sự khác biệt giữa cạnh tranh không lành mạnh và cạnh tranh lành mạnh trong kinh doanh là một bên có mục đích bằng mọi cách tiêu diệt đối thủ để tạo vị thế độc quyền cho mình, một bên là dùng cách phục vụ khách hàng tốt nhất để khách hàng lựa chọn mình chứ không lựa chọn đối thủ của mình.

1.1.5. Vai trò của cạnh tranh.

1.1.5.1. Đối với nền kinh tế quốc dân.

Cạnh tranh có vai trò quan trọng trong nền sản xuất hàng hóa nói riêng, và trong lĩnh vực kinh tế nói chung, là động lực thúc đẩy sản xuất phát triển, góp phần vào sự phát triển kinh tế. Trong xã hội, mỗi con người, xét về tổng thể, vừa là người sản xuất đồng thời cũng là người tiêu dùng, do vậy cạnh tranh thường mang lại nhiều lợi ích hơn cho mọi người và cho cộng đồng, xã hội. Cạnh 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. Cạnh tranh còn đào tạo cho xã hội các nhà làm kinh tế tinh thần chủ động, sáng tạo, dám nghĩ dám làm, phát huy hết khả năng, năng lực chuyên môn,... tạo ra một đội ngũ cán bộ, lực lượng lao động tốt cho xã hội.

1.1.5.2. Đối với doanh nghiệp.

Cạnh tranh có vai trò rất quan trọng và là một trong những động lực mạnh mẽ thúc đẩy sản xuất phát triển. Nó buộc người sản xuất phải năng động hơn, nhạy bén hơn, nắm bắt tốt hơn nhu cầu của người tiêu dùng, tích cực nâng cao tay nghề, cải tiến kỹ thuật, áp dụng khoa học công nghệ, các nghiên cứu thành công mới nhất vào trong sản xuất, hoàn thiện tổ chức quản lý để nâng cao năng suất lao động, hiệu quả kinh tế. Ở đâu thiếu cạnh tranh hoặc có biểu hiện độc quyền thì thường trì trệ và kém phát triển. Cạnh tranh thực chất là một cuộc chạy đua không có đích của các doanh nghiệp, là quá trình doanh nghiệp đưa ra các biện pháp kinh tế tích cực và sáng tạo nhằm đứng vững trên thương trường và tăng lợi nhuận trên cơ sở tạo ra ưu thế về sản phẩm, giá bán và tổ chức tiêu thụ sản phẩm.

1.1.5.3. Đối với người tiêu dùng.

Cạnh tranh mang lại nhiều lợi ích, đặc biệt cho người tiêu dùng. Trong nền kinh tế thị trường, khách hàng có quyền lực tối cao trong hành vi tiêu dùng. Người sản xuất phải tìm mọi cách để làm ra sản phẩm có chất lượng hơn, đẹp hơn, có chi phí sản xuất rẻ hơn, có tỷ lệ tri thức khoa học, công nghệ trong đó cao hơn...để đáp ứng với thị hiếu của người tiêu dùng. Thị trường càng cạnh tranh, người tiêu dùng càng được quan tâm và được đáp ứng nhu cầu tốt hơn.

* Ngoài mặt tích cực, cạnh tranh cũng đem lại những hệ quả không mong muốn về mặt xã hội. Nó làm thay đổi cấu trúc xã hội trên phương diện sở hữu của cải, phân hóa mạnh mẽ giàu nghèo, tổn hại môi trường sinh thái,

có những tác động tiêu cực khi cạnh tranh không lành mạnh, dùng các thủ đoạn vi phạm pháp luật hay bất chấp pháp luật. Vì lý do trên cạnh tranh kinh tế bao giờ cũng phải được điều chỉnh bởi các định chế xã hội, sự can thiệp của nhà nước.

1.2. Sự cần thiết trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

1.2.1. Khái niệm năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Hiện nay, có nhiều quan điểm khác nhau về năng lực cạnh tranh trên các cấp độ: quốc gia, doanh nghiệp và sản phẩm. Và hiện chưa có một lý thuyết nào hoàn toàn có tính thuyết phục về vấn đề này, do đó không có lý thuyết “chuẩn” về năng lực cạnh tranh. Tuy nhiên, hai hệ thống lý thuyết với hai phương pháp đánh giá được các quốc gia và các thiết chế kinh tế quốc tế sử dụng nhiều nhất: Phương pháp thứ nhất do Diễn đàn Kinh tế thế giới (WEF) thiết lập trong bản Báo cáo cạnh tranh toàn cầu; Phương pháp thứ hai do Viện Quốc tế về quản lý và phát triển (IMD) đề xuất trong cuốn niên giám cạnh tranh thế giới. Cả hai phương pháp này đều do một số Giáo sư đại học Harvard như Michael Porter, Jeffrey Shach và một số chuyên gia của WEF như Cornelius, Mache Levison tham gia xây dựng.

Năng lực cạnh tranh là khả năng tồn tại trong kinh doanh và đạt được một số kết quả mong muốn dưới dạng lợi nhuận, giá cả, lợi tức hoặc chất lượng các sản phẩm cũng như năng lực của nó để khai thác các cơ hội thị trường hiện tại và làm nảy sinh thị trường mới.

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là thể hiện thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong việc thỏa mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng để thu lợi nhuận ngày càng cao. Như vậy, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trước hết phải được tạo ra từ thực lực của doanh nghiệp. Đây là các yếu tố nội hàm của mỗi doanh nghiệp, không chỉ tính bằng các tiêu chí về công nghệ, tài chính, nhân lực, tổ chức quản trị doanh nghiệp,... một cách riêng biệt mà đánh giá, so sánh với các đối thủ cạnh tranh hoạt động trên cùng lĩnh vực, cùng một thị trường.

Có quan điểm cho rằng, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp gắn liền với ưu thế của sản phẩm mà doanh nghiệp đưa ra thị trường, cũng có quan điểm gắn năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp với thị phần mà nó nắm giữ.

Tuy nhiên, nếu chỉ dựa vào thực lực và lợi thế của mình e chưa đủ, bởi trong điều kiện toàn cầu hóa kinh tế, lợi thế bên ngoài đôi khi là yếu tố quyết định. Thực tế chứng minh một số doanh nghiệp không có lợi thế nội tại, thực lực bên trong yếu nhưng vẫn tồn tại và phát triển trong một thế giới cạnh tranh khốc liệt như hiện nay.

Như vậy, “ năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là việc khai thác, sử dụng thực lực và lợi thế bên trong, bên ngoài nhằm tạo ra những sản phẩm – dịch vụ hấp dẫn người tiêu dùng để tồn tại và phát triển, thu được lợi nhuận ngày càng cao và cải tiến vị trí so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường”

Năng lực cạnh tranh thể hiện ở việc làm tốt hơn với các công ty so sánh (các đối thủ) về doanh thu, thị phần, khả năng sinh lời và đạt được thông qua các hành vi chiến lược, được định nghĩa như là một tập hợp các hành động tiến hành để tác động tới môi trường nhờ đó làm tăng lợi nhuận công ty, cũng như bằng những công cụ marketing khác. Nó cũng đạt được thông qua việc nâng cao chất lượng sản phẩm mà sự sáng tạo sản phẩm là những khía cạnh rất quan trọng của quá trình cạnh tranh.

1.2.2. Tính tất yếu phải nâng cao năng lực cạnh tranh.

Hội nhập quốc tế đã buộc các doanh nghiệp phải nâng cao khả năng cạnh tranh để đủ sức đứng vững trên thương trường. Một thực trạng phổ biến hiện nay là: năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam còn nhiều hạn chế và yếu kém nên khả năng tồn tại và khẳng định vị thế trên thị trường rất thấp (đặc biệt là thị trường quốc tế).

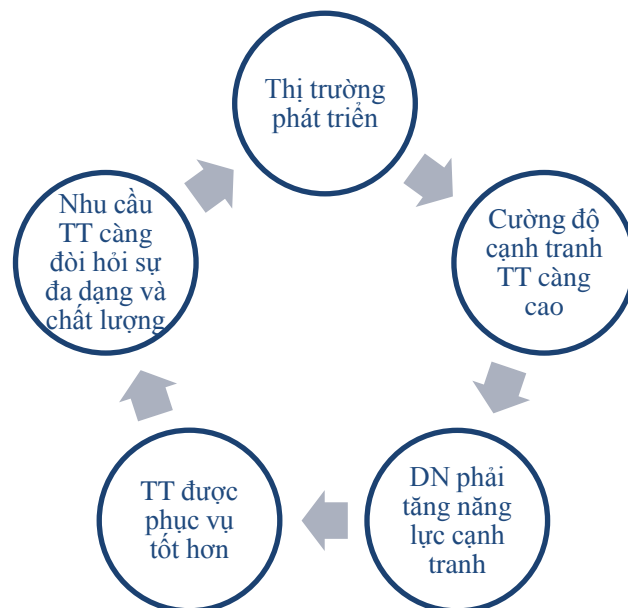
Vì vậy, xây dựng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt là một tất yếu khách quan trong quá trình hội nhập kinh tế khu vực và thế giới. Nếu không làm được điều này, doanh nghiệp Việt không chỉ thất bại trên “sân khách” mà còn gánh chịu những hậu quả tương tự trên chính “sân nhà”.

Nâng cao năng lực cạnh tranh để không bị thua trên sân nhà là điều kiện cần cho doanh nghiệp tồn tại và đứng vững trên thị trường. Tuy nhiên, các doanh nghiệp

cũng cần biết và sử dụng các công cụ pháp lý, trong đó có pháp luật cạnh tranh để bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của mình trước đối thủ cạnh tranh. Đây cũng được coi là điều kiện đủ để đảm bảo sự phát triển vững chắc của doanh nghiệp.

Cạnh tranh tạo ra sự đổi mới, cạnh tranh để đạt tới tương lai trước tiên, cạnh tranh để tồn tại và phát triển. Do đó cùng với cạnh tranh, tăng năng lực cạnh tranh là một tất yếu khách quan.

Tính tất yếu khách quan của việc tăng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được khẳng định rõ hơn thông qua mô hình phản ánh quy luật phát triển logic của thị trường:



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

Đó là những nhân tố tác động đến tình hình kinh doanh của doanh nghiệp. Nó tạo điều kiện thuận lợi hoặc gây khó khăn cho doanh nghiệp trong việc đáp ứng nhu cầu thị trường và sự cạnh tranh với các doanh nghiệp khác. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của tất cả các nhân tố thuộc môi trường kinh tế quốc tế, môi trường kinh tế quốc dân và môi trường ngành của doanh nghiệp. Chúng đều chứa

đựng cơ hội và nguy cơ cho doanh nghiệp. Vì vậy doanh nghiệp cần tìm hiểu kỹ các nhân tố, tận dụng tối đa các cơ hội để có chiến lược kinh doanh hiệu quả.

1.3.1. Môi trường kinh tế quốc tế.

**** Môi quan hệ giữa các chính phủ:***

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

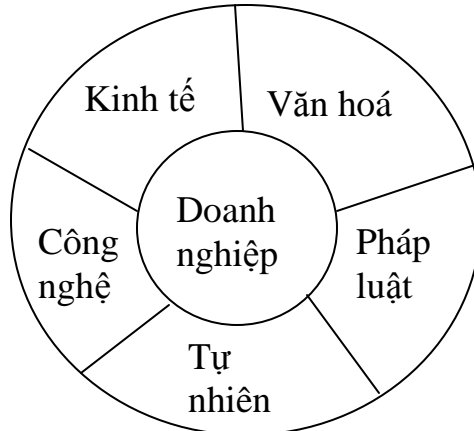
Hệ thống luật pháp và thông lệ quốc tế, những hiệp định và thoả thuận được các quốc gia tuân thủ có ảnh hưởng sâu rộng đến hoạt động kinh doanh quốc tế. Mặc dù, có thể không ảnh hưởng trực tiếp đến từng doanh nghiệp riêng lẻ, nhưng chúng ảnh hưởng gián tiếp thông qua việc tạo ra môi trường kinh doanh quốc tế ổn định và thuận lợi.

**** Xu hướng hội nhập và toàn cầu hoá:***

Khu vực hoá và toàn cầu hoá đang là một xu hướng tất yếu mà mọi khu vực, mọi ngành, mọi chính phủ phải hướng tới.

Xu hướng hội nhập và toàn cầu hoá đem lại nhiều cơ hội và nguy cơ cho các doanh nghiệp trong nước. Ngày nay các doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trong nước mà còn phải cạnh tranh với nhiều đối thủ nước ngoài, mà các doanh nghiệp nước ngoài thường có tiềm lực tài chính rất mạnh, đòi hỏi các doanh nghiệp trong nước phải nỗ lực rất nhiều để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình. Môi trường quốc tế sẽ phức tạp hơn, cạnh tranh gay gắt hơn do sự khác biệt về xã hội, văn hoá, chính trị, kinh tế, cấu trúc thể chế.

1.3.2. Môi trường kinh tế quốc dân.



a) *Kinh tế:*

Môi trường kinh tế chỉ bản chất và định hướng của nền kinh tế trong đó doanh nghiệp hoạt động. Các ảnh hưởng của nền kinh tế đến một công ty có thể làm thay đổi khả năng tạo giá trị và thu nhập của nó. Bốn nhân tố quan trọng trong môi trường kinh tế vĩ mô đó là: tỷ lệ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất, tỷ giá hối đoái và lạm phát.

Tăng trưởng kinh tế dẫn đến sự bùng nổ về chi tiêu của khách hàng, vì thế có thể đem lại khuynh hướng thoải mái hơn về sức ép cạnh tranh trong một ngành. Điều này có thể tạo ra cơ hội cho các công ty bành trướng hoạt động và thu được lợi nhuận cao hơn. Ngược lại suy giảm kinh tế dẫn đến sự giảm chi tiêu của người tiêu dùng, do đó làm tăng sức ép cạnh tranh.

Mức lãi suất có thể tác động đến nhu cầu về sản phẩm của công ty, ảnh hưởng tới vấn đề đầu tư của doanh nghiệp. Lãi suất cao làm tăng chi phí tài chính dẫn đến giá thành sản phẩm tăng, doanh nghiệp khó bán được hàng. ngược lại, lãi suất thấp góp phần làm giảm giá thành sản phẩm, sản phẩm của doanh nghiệp sẽ dễ tiêu thụ.

Tỷ giá hối đoái có tác động trực tiếp đến tính cạnh tranh của các công ty trong thị trường toàn cầu. Khi giá trị nội tệ thấp so với giá trị các đồng tiền khác, các sản phẩm làm trong nước sẽ rẻ tương đối so với các sản phẩm làm ở nước ngoài. Đồng

nội tệ giá trị thấp hay suy giảm sẽ giảm mối đe dọa từ các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, trong khi lại tạo ra cơ hội cho việc tăng doanh số bán ra bên ngoài.

Lạm phát có đặc tính then chốt là gây ra khó khăn cho các dự kiến về tương lai. Sự không chắc chắn như vậy làm cho các công ty không dám đầu tư. Lạm phát làm cho tỷ lệ tăng trưởng kinh tế giảm, lãi suất tín dụng tăng lên tiến hành việc đầu tư dài hạn rất hay gặp rủi ro và bất trắc. Mức lạm phát cao thường là nguy cơ cho các doanh nghiệp.

b) Văn hoá:

Môi trường văn hoá bao gồm quan điểm sống, mức sống, phong cách sống, niềm tin, thói quen chi tiêu, tỷ lệ tăng dân số, trình độ văn hoá, phong tục tập quán. Những biến đổi về các yếu tố xã hội cũng tạo nên những cơ hội hoặc nguy cơ cho các doanh nghiệp tuy rằng sự biến động này rất chậm và khó nhận biết.

c) Pháp luật:

Pháp luật có ảnh hưởng rất lớn đến cạnh tranh. Các doanh nghiệp phải phân tích cẩn thận các triết lý, các chính sách mới có liên quan của quản lý Nhà nước. Luật chống độc quyền, luật thuế, các ngành lựa chọn để điều chỉnh hay ưu tiên, luật lao động, là những lĩnh vực trong đó các chính sách quản lý Nhà nước có thể tác động đến hoạt động và khả năng sinh lợi của ngành hay của các doanh nghiệp.

Trên phạm vi toàn cầu các công ty cũng phải đối mặt với hàng loạt các vấn đề đáng quan tâm về chính trị pháp luật. Ví dụ các chính sách thương mại, các rào cản bảo hộ có tính quốc gia.

d) Tự nhiên:

Các yếu tố môi trường như ô nhiễm môi trường, sự thiếu hụt về năng lượng, sự lãng phí mất đi của các nguồn nguyên liệu tự nhiên.

Các nguồn nguyên liệu và khoáng sản trong thiên nhiên là có giới hạn. Việc khai thác thiên nhiên luôn ảnh hưởng trực tiếp tới môi trường. Các nhà quản lý phải

sử dụng một số biện pháp tái tạo nguồn tài nguyên, tìm ra các nguồn lực để thay thế cho các nguồn lực dần cạn kiệt và không thể tái tạo được.

e) Công nghệ:

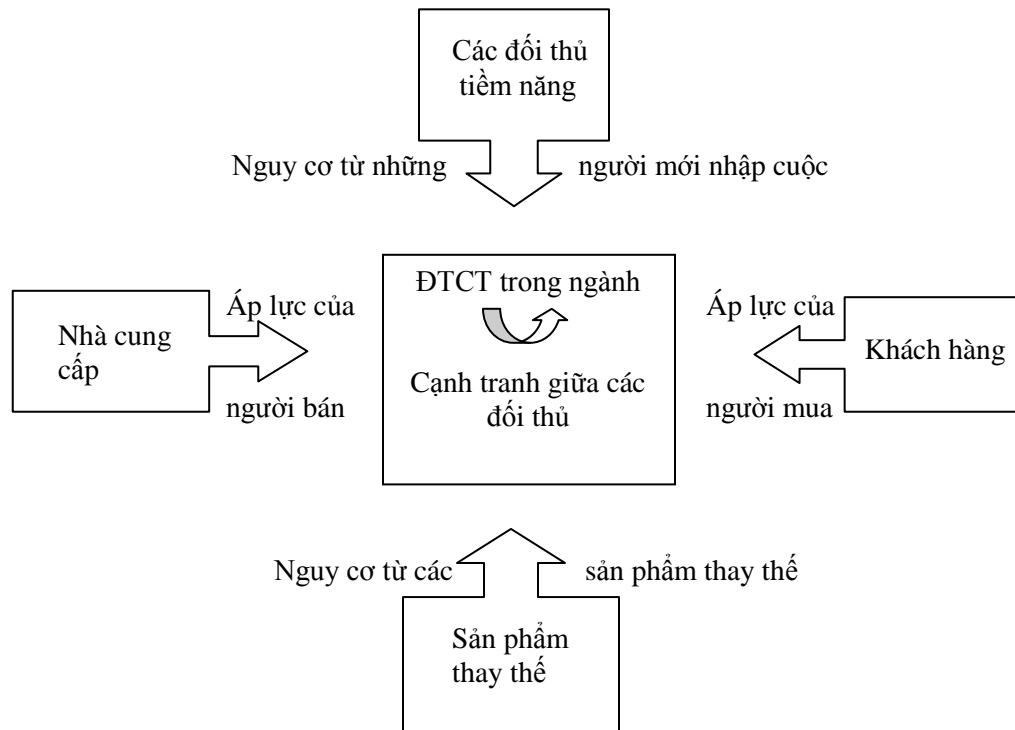
Với một không gian lan toả và đa dạng, các thay đổi công nghệ tác động lên nhiều bộ phận của xã hội. Các tác động này chủ yếu thông qua các sản phẩm, quá trình công nghệ và vật liệu mới. Thay đổi công nghệ có thể làm cho các sản phẩm hiện có bị lạc hậu chỉ sau một đêm, đồng thời nó có thể tạo ra hàng loạt khả năng về sản phẩm mới. Một trong những tác động quan trọng nhất của sự thay đổi công nghệ là nó có thể tác động lên chiều cao của rào cản nhập cuộc và định hình lại cấu trúc ngành tận gốc rễ.

Công nghệ internet, công nghệ không dây, công nghệ sinh học và hàng loạt các phát minh mới đang hàng ngày, hàng giờ ra đời định hình lại cấu trúc cạnh tranh ở hầu hết các ngành và các quốc gia. Chắc chắn trong không gian toàn cầu, các cơ hội và đe dọa của công nghệ trong môi trường vĩ mô tác động lên các doanh nghiệp kể cả bằng việc mua từ bên ngoài hay sự sáng tạo ra công nghệ mới

1.3.3. Môi trường ngành:

Micheal E.Porter đã đề ra một khuôn khổ giúp các nhà quản trị nhận ra các cơ hội và nguy cơ mà doanh nghiệp phải đương đầu trong một ngành, gọi là mô hình năm lực lượng cạnh tranh:

Hình 1.4. Mô hình năm lực lượng cạnh tranh



Một ngành là một nhóm các công ty cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có thể thay thế chặt chẽ với nhau. Trong cạnh tranh các công ty trong ngành có ảnh hưởng lẫn nhau. Các nhà quản trị không thể hình thành một chiến lược dài hạn, hay một quyết định chiến lược, nếu họ không có hiểu biết một cách sắc sảo về tình thế chiến lược của công ty, bản chất, các điều kiện cạnh tranh mà nó phải đối mặt, cách thức tạo ra sự phù hợp giữa các nguồn lực và khả năng với những điều kiện đó.

1.3.3.1. Sức ép của các đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành.

Sự phát triển của hoạt động doanh nghiệp sẽ thành công nếu được quản lý và tổ chức trong một môi trường phù hợp và kích thích được các lợi thế cạnh tranh của nó. Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp sẽ là yếu tố thúc đẩy sự cải tiến và thay đổi nhằm hạ thấp chi phí, nâng cao chất lượng dịch vụ. Càng có nhiều đối thủ cạnh tranh càng thúc đẩy doanh nghiệp phải nỗ lực có những giải pháp để nâng cao vị thế và khả năng cạnh tranh của mình. Nếu doanh nghiệp là độc quyền trên thị trường, không có

đối thủ cạnh tranh thì sẽ không bao giờ doanh nghiệp phải nghĩ đến việc nâng cao năng lực cạnh tranh. Có thể nói chính đối thủ cạnh tranh là nhân tố tạo nên năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp trong một ngành cùng lệ thuộc lẫn nhau, các hành động của một công ty thường kéo theo các hành động đáp trả của các công ty khác. Sự ganh đua mãnh liệt khi một doanh nghiệp bị thách thức bởi hành động của doanh nghiệp khác hay khi doanh nghiệp nào đó nhận thức được một cơ hội cải thiện vị thế của nó trên thị trường.

Hiếm khi có được sự đồng nhất của các doanh nghiệp trong một ngành. Bởi chúng luôn khác nhau về các nguồn lực, khả năng và tìm cách gây khác biệt với các đối thủ. Doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách gây khác biệt giữa sản phẩm của nó với những gì mà đối thủ cung cấp.

Nếu sự ganh đua trong ngành yếu, các công ty sẽ có cơ hội để tăng giá và nhận được lợi nhuận cao hơn. Nhưng nếu sự ganh đua mạnh, cạnh tranh giá có thể xảy ra một cách mạnh mẽ, điều này sẽ dẫn đến các cuộc chiến tranh giá cả. Cạnh tranh làm hạn chế khả năng sinh lợi do việc giảm lợi nhuận biên trên doanh số. Vì thế cường độ ganh đua giữa các công ty trong ngành tạo ra đe dọa mạnh mẽ đối với khả năng sinh lợi. Một cách khái quát, mức độ ganh đua giữa các công ty trong ngành là một hàm số của ba nhân tố chính: (1) cấu trúc cạnh tranh ngành; (2) các điều kiện nhu cầu; (3) rào cản rời khỏi ngành cao.

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

Lực lượng này bao gồm các công ty hiện không cạnh tranh trong ngành nhưng họ có khả năng làm điều đó nếu họ muốn. Nhận diện các đối thủ mới có thể thâm nhập vào ngành là một điều quan trọng, bởi họ có thể đe dọa đến thị phần của các công ty hiện có trong ngành, họ sẽ đem vào cho ngành các năng lực sản xuất mới. Thông thường, các đối thủ mới thâm nhập ngành có mối quan tâm mãnh liệt đến việc giành được thị phần lớn. Kết quả là, các đối thủ cạnh tranh mới có thể thúc ép các

công ty hiện có trong ngành phải trở nên hữu hiệu hơn, hiệu quả hơn và phải biết cạnh tranh với các thuộc tính mới.

Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng cao thể hiện một sự đe dọa đối với khả năng sinh lợi của các công ty đang hoạt động. Ngược lại, nếu nguy cơ nhập cuộc thấp, các công ty hiện tại sử dụng lợi thế của cơ hội này tăng giá và nhận được thu nhập cao hơn.

Sức mạnh của lực lượng cạnh tranh do những đối thủ cạnh tranh tiềm tàng là một hàm số với chiều cao của các rào cản nhập cuộc. Rào cản nhập cuộc là các nhân tố gây khó khăn tốn kém cho các đối thủ khi họ muốn thâm nhập ngành, và thậm chí khi họ thâm nhập, họ sẽ bị đặt vào thế bất lợi. Chi phí cho việc gia nhập ngành của các công ty mới càng cao, thì rào cản nhập cuộc càng cao. Rào cản nhập cuộc cao sẽ giữ các đối thủ tiềm tàng ở bên ngoài ngay cả khi thu nhập trong ngành cao. Trong tác phẩm kinh điển về rào cản nhập cuộc của nhà kinh tế học Joe Bain, ông xác định ba nguồn rào cản nhập cuộc là: Sự trung thành nhãn hiệu, lợi thế chi phí tuyệt đối, và tính kinh tế của quy mô. Ngoài các yếu tố của Bain chúng ta có thể thêm hai rào cản quan trọng đáng xem xét trong nhiều trường hợp đó là: chi phí chuyển đổi, quy định của chính phủ và sự trả đũa.

1.3.3.3. Sức ép từ người cung ứng.

Các nhà cung cấp có thể xem như một đe dọa khi họ có thể thúc ép nâng giá hoặc phải giảm yêu cầu chất lượng đầu vào mà họ cung cấp cho công ty, do đó làm giảm khả năng sinh lợi của công ty. Ngược lại, nếu nhà cung cấp yếu, lại cho công ty một cơ hội thúc ép giảm giá và yêu cầu chất lượng cao. Như đối với người mua, khả năng của nhà cung cấp yêu cầu với công ty tùy thuộc vào quyền lực tương đối giữa họ với công ty. Theo Porter các nhà cung cấp có quyền lực nhất khi:

- Sản phẩm nhà cung cấp bán ít có khả năng thay thế và quan trọng đối với công ty.
- Công ty không phải là khách hàng quan trọng đối với các nhà cung cấp.

- Các sản phẩm tương ứng của nhà cung cấp được làm khác biệt đến mức có thể gây tổn kém cho công ty khi chuyển đổi từ nhà cung cấp này sang nhà cung cấp khác.
- Nhà cung cấp có thể sử dụng đe dọa hội nhập xuôi chiều về phía ngành và cạnh tranh trực tiếp với công ty.
- Các công ty không thể sử dụng đe dọa hội nhập ngược về phía các nhà cung cấp để tự đáp ứng nhu cầu của mình

1.3.3.4. Sức ép từ phía khách hàng.

Đây là yếu tố có tác động rất lớn đến sự phát triển của doanh nghiệp. Thực tế cho thấy, không một doanh nghiệp nào có khả năng thỏa mãn đầy đủ tất cả những yêu cầu của khách hàng. Thường thì doanh nghiệp có lợi thế về mặt này thì có hạn chế về mặt khác. Vấn đề cơ bản là, doanh nghiệp phải nhận biết được điều này và cố gắng phát huy tốt nhất những điểm mạnh mà mình đang có để đáp ứng tốt nhất những đòi hỏi của khách hàng. Thông qua nhu cầu của khách hàng, doanh nghiệp có thể tận dụng được lợi thế theo quy mô, từ đó cải thiện các hoạt động kinh doanh và dịch vụ của mình. Nhu cầu khách hàng còn có thể gợi mở cho doanh nghiệp để phát triển các loại hình sản phẩm và dịch vụ mới. Các loại hình này có thể được phát triển rộng rãi ra thị trường bên ngoài và khi đó doanh nghiệp là người trước tiên có được lợi thế cạnh tranh.

Những người mua có thể được xem như một đe dọa cạnh tranh khi họ ở vị thế yêu cầu giá thấp hơn hoặc khi họ yêu cầu dịch vụ tốt hơn. Ngược lại, khi người mua yếu, công ty có thể tăng giá và thu được lợi nhuận cao hơn. Người mua có thể ra yêu cầu với công ty hay không tùy thuộc vào quyền lực tương đối của họ với công ty. Theo Porter người mua có quyền lực nhất trong các trường hợp sau:

- Khi nhà cung cấp được tạo bởi nhiều công ty nhỏ và người mua là một số ít và lớn.
- Người mua thực hiện mua sắm với khối lượng lớn.
- Người mua có thể chuyển đổi giữa các công ty cung cấp với chi phí thấp.
- Đặc tính kinh tế của người mua là mua sắm từ một vài công ty cùng lúc.

- Người mua có khả năng hội nhập dọc

1.3.3.5. Sức ép từ sản phẩm thay thế.

Những sản phẩm thay thế là những sản phẩm của các ngành mà phục vụ những nhu cầu khách hàng tương tự như đối với ngành đang phân tích. Sự tồn tại của các sản phẩm thay thế gần gũi biểu hiện một sự đe dọa cạnh tranh, làm giới hạn khả năng đặt giá cao và do đó giới hạn khả năng sinh lời của nó. Tuy nhiên nếu sản phẩm của công ty có ít sản phẩm thay thế gần gũi (đó là trường hợp các sản phẩm thay thế cạnh tranh yếu) và các yếu tố khác là bình thường, các công ty sẽ có cơ hội tăng giá và nhận được lợi nhuận tăng thêm. Kết quả là, chiến lược của nó sẽ được thiết kế để giành lợi thế cạnh tranh từ thực tế này.

1.4. Các vũ khí cạnh tranh của doanh nghiệp.

Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp với nhau – ngày càng khốc liệt. Khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam được đánh giá là yếu vì chưa chuẩn bị cho mình một hành trang đầy đủ, chưa có được vũ khí cạnh tranh đem lại cho các công ty sức mạnh để đương đầu với các đối thủ, mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững. Đối với khách hàng, vũ khí cạnh tranh của công ty chính là phương tiện giúp làm thoả mãn khách hàng và thu hút ngày càng nhiều khách hàng đến mua sản phẩm/dịch vụ của mình.

Mỗi một loại vũ khí đều có những đặc điểm riêng, có những vượt trội riêng, vì vậy mỗi loại vũ khí mang đến cho công ty những lợi thế riêng. Tuy nhiên, sức mạnh của mỗi loại vũ khí trong các ngành khác nhau cũng khác nhau. Do vậy, các công ty trước hết cần phải hiểu rõ đặc điểm riêng của mình để lựa chọn vũ khí cạnh tranh cho phù hợp. Việc lựa chọn và phát triển vũ khí cạnh tranh phụ thuộc vào các yếu tố bên trong lẫn bên ngoài. Các yếu tố bên trong như điểm yếu, điểm mạnh, năng lực của công ty và đặc điểm ngành nghề mà công ty đang hoạt động là cơ sở để cho công ty lựa chọn loại vũ khí. Tương tự, các yếu tố bên ngoài như chủ trương, chính sách, và sự hỗ trợ của nhà nước cũng là căn cứ để lựa chọn vũ khí cạnh tranh.

Đối với các doanh nghiệp Việt Nam, do có sự hạn chế về vốn, công nghệ và quản lý nên các doanh nghiệp chỉ nên chọn ra những vũ khí có thể duy trì và phát triển thành lợi thế cạnh tranh.

1.4.1. Vũ khí cạnh tranh bằng sản phẩm:

Sản phẩm là vũ khí cạnh tranh đầy lợi hại trên thị trường. Sử dụng vũ khí cạnh tranh bằng sản phẩm là doanh nghiệp dùng thế mạnh về chất lượng sản phẩm của mình như : độ bền cơ học, độ an toàn khi sử dụng sản phẩm, tính năng của sản phẩm, bao bì, mẫu mã,... Khi nền kinh tế phát triển, thu nhập của người tiêu dùng ngày càng cao thì chất lượng của các sản phẩm/dịch vụ càng được chú trọng. Việc tạo lập được một danh tiếng về chất lượng là một điều hoàn toàn không dễ, tuy nhiên các doanh nghiệp vẫn có thể làm được điều này.

1.4.2. Vũ khí cạnh tranh bằng giá.

Giá là một vũ khí cạnh tranh đầy mãnh lực. Doanh nghiệp Việt Nam, với lợi thế có nguồn lao động dồi dào, đơn giá rẻ, có thể sản xuất ra các sản phẩm/dịch vụ để tiêu thụ với giá cả mang tính cạnh tranh cao. Hơn thế nữa, các doanh nghiệp còn có thể áp dụng các phương pháp quản lý vật tư tiên tiến (ví dụ JIT) hoặc thiết lập đồng minh chiến lược trong cung cấp nguyên vật liệu nhằm giảm thiểu chi phí đầu vào, giảm giá thành sản phẩm.

Hầu hết các doanh nghiệp chủ yếu phải nhập khẩu nguyên vật liệu cho sản xuất. Nhiều nhóm sản phẩm có tỷ trọng chi phí cho nguyên vật liệu chiếm trên 60% giá thành sản phẩm . Việc nhập khẩu với số lượng lớn nguyên vật liệu cũng sẽ gây tác động trực tiếp tới tính chủ động của các doanh nghiệp trong việc lập kế hoạch kinh doanh và tới giá thành do phụ thuộc vào biến động giá cả nguyên liệu nhập khẩu, biến động tỷ giá hối đoái... Ngoài ra, việc phải nhập khẩu cũng sẽ làm phát sinh thêm nhiều khoản chi phí khác như, chi phí vận chuyển, chi phí các thủ tục hải quan, chi phí cảng, chi phí bảo hiểm... ảnh hưởng rất lớn tới chi phí sản xuất, giá thành sản phẩm và sức cạnh tranh của sản phẩm cũng như doanh nghiệp. Vì vậy nếu doanh nghiệp chủ động

được trong sản xuất như tự tạo ra nguyên vật liệu, sử dụng nguyên vật liệu trong nước không phải nhập bán thành phẩm thì sẽ giảm được giá thành, tăng sức cạnh tranh.

Cạnh tranh bằng vũ khí giá quen thuộc nhưng thường đem lại hiệu quả cao bởi giá cả luôn là yếu tố quan trọng chi phối quyết định mua hàng hóa và dịch vụ của khách hàng. Chính sách cạnh tranh bằng giảm giá được doanh nghiệp sử dụng với nhiều mục tiêu như: xâm nhập thị trường mới, thúc đẩy bán hàng, tăng cường nhận diện thương hiệu, đối phó với các đối thủ mới xuất hiện... Nhưng dù với mục tiêu gì thì chỉ cần một doanh nghiệp chằm ngoi, lập tức sẽ có nhiều doanh nghiệp khác lao vào cuộc chiến giá cả.

1.4.3. Vũ khí cạnh tranh bằng dịch vụ hỗ trợ

Hỗ trợ về sản phẩm/dịch vụ là một vũ khí cạnh tranh được nhiều công ty sử dụng, đó là các dịch vụ đi kèm trước, trong và sau bán, đây là những dịch vụ để thực hiện và ít tốn kém. Thực tế chứng minh rằng, các sản phẩm/dịch vụ phụ trợ đi kèm đã giúp công ty xây dựng được một mối quan hệ tốt với khách hàng và tạo cho khách hàng một niềm tin tuyệt đối vào sản phẩm/dịch vụ của công ty. Công ty nào có càng nhiều dịch vụ hỗ trợ khách hàng ví dụ như vận chuyển đến tận nơi, lắp đặt, chạy thử miễn phí,.. chắc chắn sẽ được khách hàng yêu thích và muốn sử dụng sản phẩm. Như vậy nếu có ưu thế về các dịch vụ phụ trợ hơn các đối thủ thì các công ty nên sử dụng vũ khí này để cạnh tranh. Tuy nhiên, thời gian qua, các công ty Việt Nam ít chú ý đến hoạt động hỗ trợ về sản phẩm và dịch vụ, vì vậy họ đã mất một phần lớn thị phần vào tay các doanh nghiệp do nước ngoài đầu tư. Khách hàng ngày càng quan tâm đến dịch vụ hậu mãi khi mua một sản phẩm/ dịch vụ nào đó. Vì vậy, cần bố trí các cơ sở chăm sóc khách hàng ở những thuận tiện với đầy đủ trang thiết bị, đội ngũ nhân viên có tay nghề cao, tận tình phục vụ là một công cụ hỗ trợ đắc lực cho việc bán hàng. Hiện tại, rất ít công ty quan tâm đến việc thiết lập mạng lưới chăm sóc khách hàng. Chính vì vậy mà khả năng cạnh tranh của các công ty trong nước đã yếu lại càng yếu.

1.4.4. Vũ khí cạnh tranh bằng hệ thống kênh phân phối.

Doanh nghiệp muốn sử dụng vũ khí cạnh tranh bằng hệ thống kênh phân phối đòi hỏi doanh nghiệp phải thiết lập được mạng lưới phân phối rộng khắp và vững chắc, càng có nhiều hình thức phân phối càng tận dụng được tối đa cơ hội bán hàng.

Nhiều sản phẩm trong nước mặc dù có thương hiệu, uy tín lâu năm với khách hàng nhưng lại khó đến được tay người tiêu dùng trong nước chỉ vì hệ thống phân phối chưa phủ rộng, phủ mạnh thị trường. Đây chính là một trong những điểm yếu của các doanh nghiệp trong việc chiếm lĩnh thị trường nội địa. Các doanh nghiệp cần chú ý tới xu hướng thay đổi của hệ thống phân phối để kịp thời điều chỉnh cho phù hợp. Căn cứ vào mặt hàng, ngành hàng kinh doanh, doanh nghiệp cần lựa chọn hệ thống thương mại nào phù hợp để xây dựng và phát triển hệ thống phân phối.

Thông qua phân phối doanh nghiệp có thể thiết lập được các lợi thế cạnh tranh nếu doanh nghiệp tổ chức tốt khâu phân phối trên nền tảng thế mạnh và các nhân tố thành công của doanh nghiệp cũng như của ngành hàng. Doanh nghiệp có tổ chức tốt khâu phân phối thông qua các cơ chế khuyến khích, giải quyết thoả đáng các xung đột giữa các kênh phân phối cũng như nội bộ của từng kênh thì doanh nghiệp mới có thể thiết lập được mối quan hệ bền vững giữa doanh nghiệp và hệ thống phân phối trong việc hướng tới thoả mãn tối đa khách hàng.

Cạnh tranh bằng hệ thống phân phối là xu thế của kinh tế thị trường. Nghiên cứu, phát triển hệ thống phân phối rộng khắp và tiếp cận được thị trường mục tiêu không những tạo được lợi thế cạnh tranh lớn trên thương trường mà còn đạt được lợi thế dài hạn trong cạnh tranh.

1.4.5. Vũ khí cạnh tranh bằng hoạt động xúc tiến bán hàng.

Ngày nay nhiều doanh nghiệp lựa chọn vũ khí cạnh tranh bằng truyền tin và xúc tiến hỗn hợp. Tuy nhiên, hoạt động xúc tiến hỗn hợp của các doanh nghiệp còn ở trình độ thấp, giản đơn và không mang lại hiệu quả thiết thực. Nhiều doanh nghiệp mới chỉ dừng lại ở mức in ấn và phát hành các tờ rơi giới thiệu về doanh nghiệp. Có

rất ít doanh nghiệp xây dựng được chương trình xúc tiến hỗn hợp để giới thiệu sản phẩm cho khách hàng. Chi phí dành cho quảng cáo còn quá thấp, chỉ dưới 1% doanh thu là quá nhỏ so với doanh nghiệp nước ngoài, chất lượng quảng cáo còn rất yếu do thiếu chuyên gia trong lĩnh vực này. Hình thức quảng cáo của các doanh nghiệp vẫn chủ yếu là xuất bản các tập catalogue, brochure với nội dung đơn điệu, không mang dấu ấn của quảng cáo cho thị trường hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Tỷ lệ doanh nghiệp nối mạng Internet còn rất hạn chế (22,4% trong tổng số các doanh nghiệp Việt Nam). Bên cạnh đó số doanh nghiệp áp dụng thương mại điện tử còn quá ít, hiện chỉ có 2% doanh nghiệp có website, 8% tham gia có tính chất Phong trào, còn lại 90% doanh nghiệp chưa tham gia, chưa biết sử dụng (trong khi công nghệ thông tin và thương mại điện tử là công cụ giúp cho chi phí gia nhập thị trường quốc tế ngày càng giảm).

Doanh nghiệp cần nhận thức rằng quảng cáo là một vũ khí quan trọng trong cạnh tranh vì quảng cáo làm cho khách hàng biết đến sản phẩm của doanh nghiệp hơn. Chính vì vậy các doanh nghiệp cần phải sử dụng vũ khí này một cách có hiệu quả để tạo dựng được thương hiệu của mình.

1.4.6. Vũ khí cạnh tranh bằng không gian và thời gian.

Khái niệm về không gian thị trường là sự thay đổi vị trí sản phẩm trong một không gian mới, một thị trường mới, và sự thay đổi này nhằm chiếm lĩnh thêm thị trường. Sử dụng vũ khí cạnh tranh bằng không gian và thời gian là doanh nghiệp tận dụng những không gian sản xuất mới, không cần phải sản xuất tại nhà xưởng vì nếu để xây dựng một hệ thống nhà xưởng tập trung hoàn chỉnh cho toàn bộ chu trình sản xuất, doanh nghiệp sẽ phải chịu một chi phí đầu tư quá lớn, khiến mặt hàng không còn tính cạnh tranh. Bên cạnh đó doanh nghiệp ghi nhận nhu cầu khách hàng để tối ưu thời gian phục vụ và không gian lưu trữ, có thể xây dựng một hệ thống thông tin mạng nội bộ, từ khâu tính tiền khách hàng từng siêu thị báo về trung tâm từng giờ khách hàng mua mặt hàng gì, số lượng nhiều ít,... hàng còn thiếu ra sao,... Tại trung tâm, xử

lý kết quả và gọi cung cấp hàng thường xuyên, nắm bắt tương đối đầy đủ về nhu cầu khách hàng và dự báo chính xác cao từ phân tích thông tin của phiếu mua của khách hàng trung thành. Từ đây điều phối chờ hàng từ nhà cung cấp đến tận nơi có yêu cầu nên dù nhu cầu cung hàng rất lớn nhưng thông tin được xử lý hàng giờ và đã đáp ứng kịp thời. Như vậy, không cần có hệ thống kho lưu hàng, doanh nghiệp sử dụng nguyên tắc lưu hàng chéo, điều này trở thành một lợi thế lớn để cạnh tranh.

Có thể nói, đối với các công ty ngày nay thì không có gì quan trọng bằng thời gian. Một quyết định kinh doanh chậm trễ, một hệ thống quản lý rườm rà sẽ làm triệt tiêu những cơ hội kinh doanh. Những đòi hỏi cấp bách mới trong hoạt động kinh doanh đã quá rõ ràng. Việc sản xuất kinh doanh của các công ty muốn phát triển thì tất phải thúc đẩy, nâng cao tốc độ vận hành của chính công ty để chớp lấy những cơ may trên thương trường. Đó là một sự lựa chọn không thể chối bỏ nếu doanh nghiệp muốn giành phần thắng trong cuộc chiến cạnh tranh trên thương trường.

1.4.7. Vũ khí cạnh tranh bằng thời cơ thị trường.

Thời lực được tạo ra bởi việc nắm bắt cơ hội phù hợp với thời điểm. Xu hướng khủng hoảng, các vấn đề về biến đổi khí hậu, giá lương thực, dầu và khí đốt đang báo hiệu rằng có sự suy thoái lớn hoặc là hệ thống kinh tế chính trị thế giới đang có vấn đề. Nguyên lý hoạt động khác sẽ ra đời và sẽ mở ra những loại cơ hội và nguy cơ mà chúng ta chưa hình dung ra được. Trong tương lai, nếu các doanh nghiệp hay tổ chức kinh doanh được đo lường thành công không phải bằng con số tài chính, doanh thu, lợi nhuận, các thang đo này sẽ chỉ ra thứ yếu, thay vào đó là tiêu chí về chỉ số sáng tạo, chỉ số đổi mới, chỉ số đóng góp cho môi trường, cộng đồng. Như vậy, tư duy chiến lược cần nhận thức các dạng khác nhau về cơ hội. Cơ hội có thể giống cũ, cơ hội có thể khác một phần, cơ hội được sáng tạo ra và cơ hội đến mà không báo trước. Từ đó, việc phát huy khả năng cạnh tranh theo chiều thời lực của doanh nghiệp cần luôn được cải thiện thông qua khả năng cởi mở, học hỏi, phát hiện, sáng tạo, đổi mới

tài” đã gõ cửa không ít người trong chúng ta. Điều quan trọng là doanh nghiệp phải biết nắm bắt chúng, đúng lúc, đúng thời điểm. Tuy nhiên, để làm được điều đó, doanh nghiệp phải thực sự nhạy bén với các cơ hội kinh doanh, biết chớp thời cơ cho dù rất nhỏ để tạo ra những thành công lớn lao. hay còn gọi ngắn gọn là năng lực đổi mới để bất cứ trong môi trường bất định nào, bạn vẫn là người tiên đoán cơ hội tốt và di chuyển hợp lý để nắm bắt được thời cơ thị trường.

Như tất cả những việc làm đúng trong marketing, xác định cơ hội thị trường là công việc khó khăn. Nó yêu cầu nhiều nguồn tài liệu để kiểm chứng, cân nhắc nguồn lực và cả môi trường giả lập thử nghiệm. Và nó phải được đánh giá lại thường xuyên. Một nền tảng hiểu biết vững chắc những cơ hội sẽ dẫn bạn tới những thị trường phù hợp nhất và cảnh báo bạn những nơi khó khăn.

Đôi khi trong kinh doanh cơ hội đến với chúng ta thật bất ngờ, thậm chí nó khiến cho ta ngỡ vực cả vận may của mình. Trên thực tế, “thần

1.4.8. Vũ khí mới của cạnh tranh: Trách nhiệm xã hội.

Không chỉ bằng giá, bằng chất lượng sản phẩm, giờ đây các doanh nghiệp còn có thể cạnh tranh bằng những cam kết chăm lo đời sống, môi trường làm việc cho công nhân. Khái niệm trách nhiệm xã hội với nhiều doanh nghiệp tuy còn khá mới mẻ nhưng đã thật sự là một đòi hỏi của hội nhập, là vũ khí mới của cạnh tranh.

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR - corporate social responsibility) là một trong những "luật chơi" mới mà doanh nghiệp Việt Nam bắt buộc phải đối đầu trong xu thế hội nhập. Cần xác định CSR là chi phí mang tính đầu tư của doanh nghiệp trước và trong khi làm ra sản phẩm, chứ không phải chi phí lấy từ lợi nhuận của doanh nghiệp sau khi bán sản phẩm. Việc thực hiện CSR chính là một việc làm mà các bên đều có lợi: uy tín và tính cạnh tranh của doanh nghiệp được tăng lên; quyền lợi và nhân phẩm của người lao động được đảm bảo tốt hơn và việc thực hiện

luật pháp của quốc gia đó cũng được tốt hơn. Điều này kéo theo tính cạnh tranh của cả nền kinh tế cũng cao hơn, tạo ra môi trường đầu tư tốt hơn.

Tiêu chuẩn trách nhiệm xã hội (SA8000) tạo môi trường thuận lợi cho người lao động. Khách hàng sẽ không chấp nhận sản phẩm của doanh nghiệp nếu doanh nghiệp vi phạm Bộ luật lao động, sử dụng lao động trẻ em, để công nhân lao động trong môi trường thiếu an toàn, có biện pháp kỷ luật khắt khe với công nhân lao động hay trả lương không công bằng... Doanh nghiệp thực hiện SA8000 để được năng suất lao động cao và môi trường làm việc thuận lợi cho mọi người lao động.

Sự rủi ro, khả năng cạnh tranh kém, danh tiếng bị ảnh hưởng và rất khó khôi phục một khi doanh nghiệp nào đó không áp dụng các tiêu chuẩn liên quan đến CSR.

1.5. Các tiêu chí phản ánh năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Thực tế cho thấy, không một doanh nghiệp nào có khả năng thoả mãn đầy đủ tất cả các yêu cầu của khách hàng. Thường thì doanh nghiệp có lợi thế về mặt này và có hạn chế về mặt khác. Vấn đề cơ bản là doanh nghiệp phải nhận biết được điều này và cố gắng phát huy tốt những điểm mạnh của mình đang có để đáp ứng tốt nhất những đòi hỏi của khách hàng

Để đánh giá năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp, cần phải xác định được các yếu tố phản ánh năng lực cạnh tranh từ những lĩnh vực hoạt động khác nhau và cần thực hiện việc đánh giá bằng cả định tính và định lượng. Các doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh ở những ngành, lĩnh vực khác nhau có các yếu tố đánh giá năng lực cạnh tranh khác nhau. Mặc dù vậy, vẫn có thể tổng hợp được các yếu tố đánh giá năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp bao gồm:

1.5.1. Thị phần và tốc độ tăng trưởng thị phần

Thị phần được hiểu là phần thị trường mà doanh nghiệp chiếm giữ trong tổng dung lượng của thị trường. Do đó thị phần của doanh nghiệp được xác định:

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

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 độ hoạt động của doanh nghiệp có hiệu quả hay không. Nếu doanh nghiệp có một mảng thị trường lớn nhất 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, doanh nghiệp không có lợi thế cạnh tranh.

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

1.5.2. Thương hiệu và danh tiếng của doanh nghiệp

Thương hiệu và danh tiếng của doanh nghiệp là một tài sản vô giá. Nếu mất uy tín thì doanh nghiệp sớm muộn sẽ bị loại thải 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 cho ngân sách nhà nước. Thương hiệu của doanh nghiệp còn thể hiện ở việc doanh nghiệp được khách hàng biết đến lo go của sản phẩm, biết đến tên sản phẩm, tên doanh nghiệp. Doanh nghiệp càng có thương hiệu thì khả năng khách hàng biết đến sản phẩm của doanh nghiệp càng nhiều.

1.5.3. Vị thế tài chính.

Đây là yếu tố vô cùng quan trọng trong việc nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp nào có tiềm lực tài chính mạnh hơn sẽ có lợi thế cạnh tranh hơn

đối thủ. Để đánh giá vị thế 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, tỷ suất sinh lợi.

1.5.4. Vị trí cạnh tranh.

Vị trí của doanh nghiệp trong ngành là một tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần xác định được hiện nay mình đang đứng ở vị trí thứ mấy trong ngành để biết được khả năng cạnh tranh của mình và tìm được những chiến lược kinh doanh thích hợp.

1.5.5. Công tác quản trị.

Nhà quản trị đóng một vai trò chủ chốt trong sự phát triển 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. Năng lực của nhà quản trị được thể hiện ở việc hoạch định chiến lược cho doanh nghiệp. Nhà quản trị giỏi là người giỏi về trình độ, 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.

1.5.6. Nhân sự.

Nhân sự là một bộ phận không thể thiếu của mỗi doanh nghiệp. Khi đánh giá năng lực cạnh tranh ở yếu tố nhân sự, doanh nghiệp cần phải phân tích về số lượng lao động, trình độ văn hoá, trình độ tay nghề, tuổi tác, giới tính, tỷ lệ luân chuyển công tác của nhân viên trong công ty mình và đối thủ cạnh tranh. Đặc biệt cần đánh giá được mức độ đáp ứng công việc của nhân viên, sự sáng tạo trong công việc của nhân viên. Việc phân tích đó sẽ cho biết doanh nghiệp nào sử dụng đội ngũ lao động hiệu quả hơn, có chất lượng hơn và sẽ cho biết doanh nghiệp có khả năng thu hút nhân viên giỏi hay không.

1.5.7. Trình độ khoa học công nghệ.

Ngày nay khoa học công nghệ có vai trò vô cùng to lớn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp không thường xuyên đổi mới công nghệ, áp dụng khoa học kỹ thuật sản xuất tiên tiến thì sẽ bị tụt hậu so với doanh nghiệp khác, sản phẩm của doanh nghiệp sẽ lỗi thời, không được khách hàng chấp nhận. Vì vậy khi đánh giá năng lực cạnh tranh công ty cần đánh giá, so sánh về máy móc thiết bị của doanh nghiệp mình và đối thủ để biết được trình độ khoa học công nghệ của mình như thế nào, khả năng cải tiến công nghệ của mình có đáp ứng được nhu cầu thường xuyên thay đổi của khách hàng hay không.

1.5.8. Kết quả kinh doanh.

Nếu một công ty có kết quả kinh doanh tốt sẽ thể hiện sức cạnh tranh cao và ngược lại, nếu kết quả kinh doanh không tốt, công ty không những kém khả năng cạnh tranh mà còn có nguy cơ không còn chỗ đứng trên thị trường.

Chương 2: Phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh tại Công ty Cổ phần 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 doanh nghiệp.

2.1.1.1. Giới thiệu chung về công ty:

Tên doanh nghiệp: Công ty Cổ phần Điện Cơ Hải Phòng.

Tên giao dịch tiếng Anh: Hai Phong Electrical Mechanical Joint Stock Company.

Tên viết tắt: **HAPEMCO**

Vốn điều lệ đăng ký kinh doanh: 8,450 tỷ đồng.

Trong đó:

Vốn Nhà nước :1,3 tỷ đồng - chiếm 15%

Vốn cổ đông trong công ty :6,266 tỷ đồng - chiếm 74,2%

Vốn cổ đông ngoài công ty :884 triệu đồng - chiếm 10,8%

Trụ sở chính: Số 734 đường Nguyễn Văn Linh - Lê Chân - Hải Phòng

Cơ sở 2: Số 20 Đinh Tiên Hoàng – Hồng Bàng – Hải Phòng

Điện thoại: 0313.835927 hoặc 0313.783328

Fax: 0313.857393.

Email : saleshapemco@gmail.vnn.vn

2.1.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty.

Khoảng chục năm nay, trên thị trường quạt điện Việt Nam đã xuất hiện vô số các loại quạt có nguồn gốc xuất xứ khác nhau. Đã xa rồi cái thời mà người người, nhà nhà chung thành duy nhất với những chiếc quạt con cóc, quạt trần hay kiểu quạt bàn vừa nhỏ vừa thô của Liên Xô (cũ). Nhu cầu và thói quen tiêu dùng của người dân nay đã khác, gia đình nào cũng có ít nhất 2 đến 3 chiếc quạt, có thể là quạt Việt Nam, Trung Quốc, hay quạt Nhật, Thái Lan, Hàn Quốc với nhiều kiểu dáng, mẫu mã đẹp mắt và tiện dụng. “Quạt Phong Lan” Là một trong những thương hiệu Việt Nam khá nổi,

được nhiều người tiêu dùng ưa chuộng, tin dùng. Và nơi sinh ra sản phẩm này không ai khác chính là Công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng.

Những năm đầu của thập niên 60 của thế kỷ XX, khi miền Bắc bước vào giai đoạn cải tạo tư bản tư doanh, chủ trương của Đảng ta lúc này là thành lập một loạt các nhà máy để sản xuất ra tư liệu sản xuất phục vụ cho công cuộc xây dựng CNXH ở miền Bắc. Trong tình hình đó **Xí nghiệp Hải Phòng Điện Khí** được phép thành lập theo Quyết định số 169/QĐ-TCCQ ngày 16/3/1961 của UBND thành phố Hải Phòng . Xí nghiệp được thành lập trên cơ sở sáp nhập 3 cơ sở tư doanh nhỏ trong nội thành Hải Phòng là: Xưởng Công Tư hợp doanh Khuy Trai, Xưởng loa truyền thanh và Xí nghiệp 19-8. Theo quyết định thành lập và giấy phép kinh doanh thì Xí nghiệp là đơn vị duy nhất nằm trong vùng Duyên Hải sản xuất các loại quạt điện dân dụng. Từ khi thành lập cho đến nay Xí nghiệp đã trải qua nhiều nấc thăng trầm .

Đây là thời kỳ Xí nghiệp hoạt động mang tính kế hoạch hóa tập trung, thực hiện nhiệm vụ theo các chỉ tiêu của Thành phố giao. Từ những năm 1961-1980 Xí nghiệp sản xuất các loại động cơ, máy hàn phục vụ cho công cuộc xây dựng và bảo vệ chủ nghĩa xã hội. Sản phẩm của nhà máy sản xuất ra được cung cấp cho ngành điện, ngành công nghiệp, nông nghiệp, giao thông. Ở thời kỳ này do điều kiện chiến tranh có những giai đoạn xí nghiệp phải sơ tán, song với tinh thần cố gắng tất cả vì mục tiêu xây dựng và bảo vệ Tổ quốc, xí nghiệp luôn hoàn thành tốt các chỉ tiêu của cấp trên giao.

Về kết cấu sản phẩm chủ yếu của Xí nghiệp thời kỳ này gồm 3 sản phẩm chính, sản xuất, phân phối và tiêu thụ theo kế hoạch của Nhà Nước là:

- + Động cơ điện 3 pha từ 0,6 KW đến 10 KW
- + Máy hàn điện 3 pha từ 380V – 21KV
- + Quạt điện dân dụng và công nghiệp.

Về tổ chức bộ máy quản lý mang đầy đủ đặc điểm của thời kỳ bao cấp; Đảng lãnh đạo toàn diện. Vai trò của ban Giám đốc và điều hành không mang tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm.

Về lao động: Số lao động trung bình 219 người (lao động gián tiếp 21%, lao động trực tiếp 79 %), trình độ lao động thấp, chủ yếu là lao động phổ thông.

Từ năm 1984 Xí nghiệp đổi tên thành Xí nghiệp Điện Cơ Hải Phòng . Có thể nói đây là thời kỳ vàng son của doanh nghiệp, sản phẩm sản xuất ra đến đâu tiêu thụ hết đến đó . Chính vì vậy mà doanh nghiệp có điều kiện đổi mới công nghệ, mở rộng quy mô, mở rộng sản xuất, cơ cấu sản phẩm cũng đa dạng . Uy tín của sản phẩm đã chiếm lĩnh được lòng tin của khách hàng . Xí nghiệp đã hoàn thành nhiệm vụ sản xuất – kinh doanh, đạt vượt mức doanh thu so với giai đoạn trước. Từ năm 1984-1987 doanh nghiệp đã nhiều lần giữ lá cờ đầu về sản xuất - kinh doanh của Sở Công Nghiệp Hải Phòng và được thưởng nhiều huân chương và bằng khen của cấp trên .

Sản phẩm sản xuất là các loại quạt điện, động cơ điện, máy hàn . Trong đó sản phẩm chủ yếu là quạt điện mang nhãn hiệu “Phong Lan” .

Từ những năm cuối của thập niên 80, khi đất nước chuyển từ nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang nền kinh tế thị trường, Xí nghiệp gặp rất nhiều khó khăn nhất là trong khâu tiêu thụ. Nguyên nhân chủ yếu là do hàng hóa từ nước ngoài tràn vào lấn át thị trường nội địa, hàng hóa từ các Tỉnh phía Nam tràn ra bán tràn lan với giá rẻ lấn át thị trường quạt điện của Xí nghiệp. Trong khi đó sản phẩm của doanh nghiệp được sản xuất bằng công nghệ đã lạc hậu, chất lượng thấp, giá thành cao, mẫu mã không được đổi mới kịp thời để đáp ứng nhu cầu của thị trường . Đồng thời đội ngũ Marketing của doanh nghiệp chưa đủ mạnh để thích ứng với đòi hỏi của nền kinh tế mới. Chính vì vậy, doanh nghiệp đang đứng trước nguy cơ phải đóng cửa, công nhân phải nghỉ việc nhiều tháng .

Trước tình hình đó, Đảng Ủy và Ban Giám Đốc đã ra quyết định phải nhanh chóng thay đổi công nghệ sản xuất ,đổi mới mẫu mã, kiểu dáng để kịp thời đưa ra thị

trường sản phẩm đẹp về kiểu dáng , tiện dụng, chất lượng đảm bảo, giá thành hợp lý. Do đó doanh nghiệp dần dần ổn định, vượt qua được những khó khăn ban đầu, khôi phục sản xuất kinh doanh.

Tháng 10/1992 UBND Thành phố ra quyết định số 1208/QĐ – UB ngày 11/10/1992 đối với việc thành lập doanh nghiệp Nhà nước đối với Xí nghiệp Điện Cơ Hải Phòng . Từ đây doanh nghiệp được hoạt động một cách tự chủ, hạch toán có lãi . Sản phẩm sản xuất ra do thị trường quyết định chứ không mang tính kế hoạch hóa như trước đây nữa . Do đó doanh nghiệp chỉ sản xuất những sản phẩm thị trường cần và là thế mạnh của doanh nghiệp.

Sản phẩm sản xuất là các loại quạt, lồng quạt, cánh quạt các cỡ để phục vụ cho công nghệ sản xuất liên hoàn của doanh nghiệp và cung cấp linh kiện quạt cho các bạn hàng cùng sản xuất quạt điện .

Tháng 4/1998 Công ty đã ký kết với tập đoàn Mitsubaru của Nhật để sản xuất các linh kiện quạt, công nghệ sản xuất được đầu tư hiện đại như : dây chuyền hàn lồng tự động, dây chuyền phun sơn tĩnh điện.

Từ năm 1999 - 2003 sản phẩm quạt điện Phong Lan của doanh nghiệp đã được người tiêu dùng bình chọn là Hàng Việt Nam chất lượng cao. Thị trường của sản phẩm đã được mở rộng ra thị trường ngoài thành phố cũng như được xuất khẩu ra thị trường nước ngoài .

Đây là giai đoạn công ty hoạt động dưới hình thức Công ty cổ phần .

Trong hoàn cảnh kinh tế thị trường phát triển , hội nhập với các nước lân cận, các khu vực kinh tế. Nhà nước khuyến khích các doanh nghiệp tiến hành cổ phần hóa nhằm đáp ứng nhu cầu của nền kinh tế mới, nhất là nhu cầu về vốn . Ngày 26/12/2003 Công ty Điện Cơ Hải Phòng đổi tên thành Công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng theo Quyết định số 3430/QĐ-UB ngày 26/12/2003 của UBND thành phố Hải Phòng. Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh của Công ty Cổ Phần Điện Cơ Hải Phòng số 0203000691 do Sở Kế Hoạch và Đầu Tư Hải Phòng cấp ngày 13/01/2004.

* Vốn Điều Lệ trên Giấy đăng ký kinh doanh là **8,450 tỷ đồng** . Trong đó:

Vốn Nhà nước : 1,3 tỷ đồng, chiếm 15%

Vốn Nhà nước: 1,3 tỷ , chiếm 15%

Vốn Cổ Đông trong Công ty : 6,266 tỷ , chiếm 74,20%

Vốn Cổ Đông ngoài Công ty: 884 triệu , chiếm 10,80%

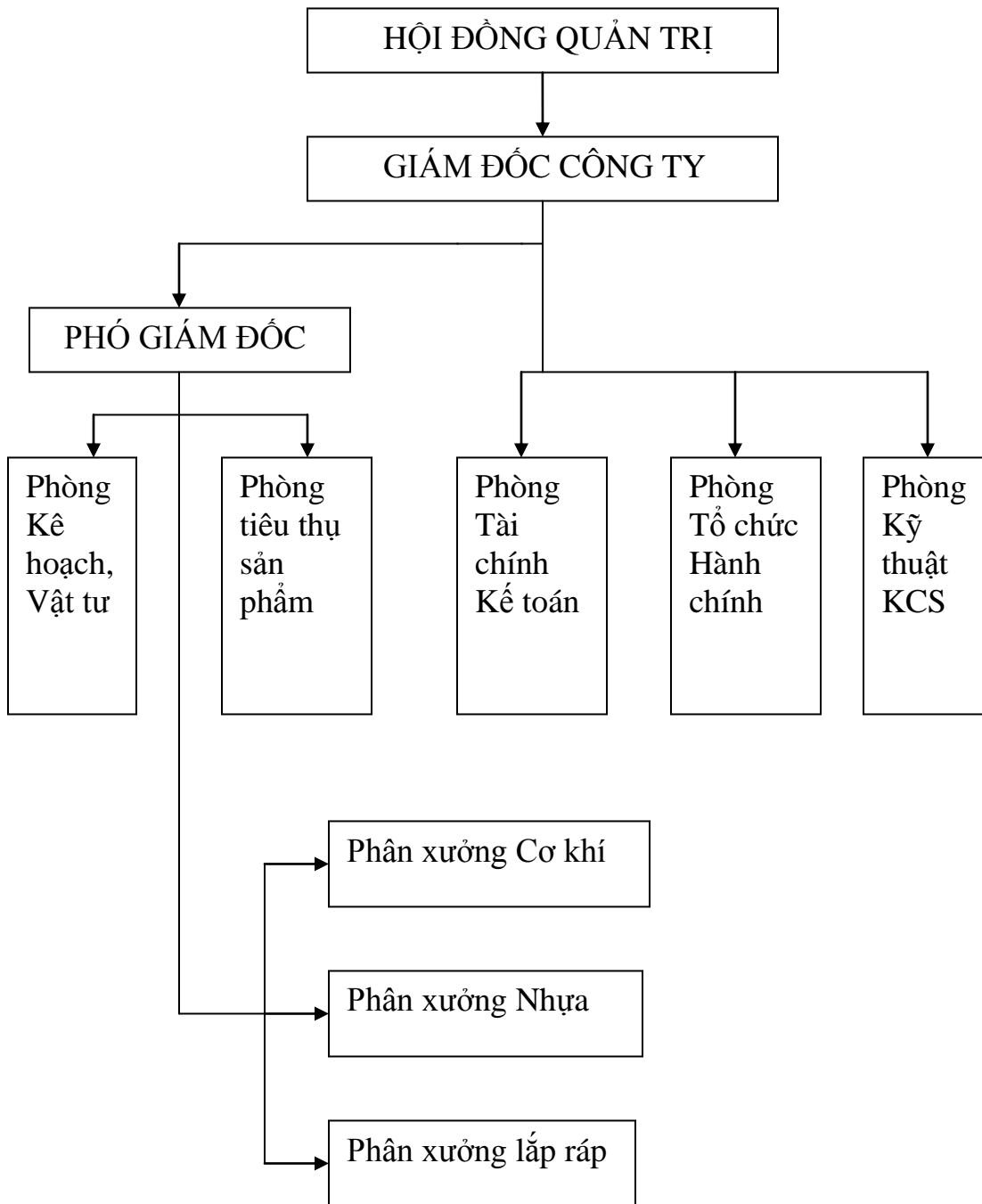
Đến nay, Công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng hoạt động đã được 6 năm dưới hình thức cổ phần hoá. Hoạt động đã lâu năm trong nghề và có bề dày lịch sử nên hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty đã được mở rộng, sản phẩm đa dạng, nhiều chủng loại đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Đặc biệt mục tiêu hoạt động vì lợi nhuận và nâng cao thị phần đã được công ty thực hiện tốt trong 6 năm trở lại đây. Kể từ ngày được cổ phần hoá, Công ty đã tự chủ trong hoạt động lập kế hoạch sản xuất kinh doanh, do đó từng năm qua, công ty đã thu được lợi nhuận vừa để chia cho các cổ đông, phần được giữ lại để mở rộng sản xuất kinh doanh. Đặc biệt thị phần công ty trong vài năm trở lại đây đã tăng mạnh, mở rộng thị trường sản xuất ra các tỉnh miền Bắc và miền Trung. Đó là những thắng lợi của tập thể cán bộ công nhân viên trong công ty đã nỗ lực hết mình vì sự phát triển của toàn doanh nghiệp.

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

- Sản xuất các loại quạt điện, linh kiện quạt, các đồ điện gia dụng khác.
- Kinh doanh xuất nhập khẩu máy móc, vật tư.
- Kho bãi và lưu giữ hàng hóa.
- Bán buôn, bán lẻ các loại sắt thép, đồ điện gia dụng và đồ điện công nghiệp.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức (Sơ đồ cơ cấu tổ chức doanh nghiệp)

Hình 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức quản lý của Công ty



- Về cơ cấu bộ máy quản lý, Công ty duy trì bộ máy quản lý theo kiểu Trực tuyến – chức năng .

- Hội đồng quản trị:

Đây là cơ quan quản lý của công ty, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của công ty. Nhưng đồng thời Hội đồng quản trị khi thực hiện công việc phải luôn tuân thủ theo đúng những quy định của pháp luật, điều lệ của công ty và các quyết định của đại hội cổ đông.

Hội đồng quản trị có nhiệm vụ quan trọng như: Quyết định các chiến lược, kế hoạch phát triển của công ty hàng năm; có những kiến nghị, các quyết định liên quan tới việc phát hành, mua, bán, chuyển nhượng các cổ phần, huy động vốn; ngoài ra, Hội đồng quản trị là cơ quan có quyền giải quyết những vấn đề quan trọng bậc nhất trong công ty như: phương án xử lý lãi, lỗ, chia cổ tức...

- Giám đốc Công ty (đồng thời là chủ tịch Hội đồng quản trị):

Là thủ trưởng cấp cao nhất trong doanh nghiệp, là người trực tiếp điều hành các bộ phận phòng ban, đồng thời cũng được sự giúp sức của phó giám đốc công ty, các phòng ban chức năng và các chuyên gia trong việc nghiên cứu, bàn bạc tìm giải pháp tối ưu cho những vấn đề phức tạp. Tuy nhiên quyền quyết định những vấn đề ấy vẫn thuộc về giám đốc. Giám đốc công ty là người đại diện cho Nhà nước, đại diện cho công nhân viên chức quản lý doanh nghiệp, có quyền quyết định việc điều hành hoạt động của doanh nghiệp theo đúng kế hoạch, chính sách pháp luật của Nhà nước và Nghị quyết của đại hội công nhân viên chức.

- Phó giám đốc công ty (đồng thời là phó chủ tịch Hội đồng quản trị):

Chịu trách nhiệm về các lĩnh vực marketing, tìm kiếm khách hàng, tiêu thụ sản phẩm và các lĩnh vực kỹ thuật công nghệ, dây chuyền sản xuất, xây dựng cơ bản... Ngoài ra phó giám đốc còn có nhiệm vụ tham mưu cho giám đốc lập kế hoạch chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty trong từng thời kỳ.

- Phòng Tổ chức – Hành chính :

Có nhiệm vụ tổng hợp chương trình kế hoạch công tác của công ty ; thu thập, xử lý và quản lý các thông tin trong công ty; truyền đạt các quyết định quản lý của

lãnh đạo, theo dõi việc triển khai thực hiện các quyết định, tổng hợp tình hình hoạt động của các đơn vị để báo cáo lãnh đạo; tham mưu, đề xuất các biện pháp phục vụ sự chỉ đạo điều hành của lãnh đạo. Đồng thời phòng Tổ chức – Hành chính còn có nhiệm vụ tổ chức nhân sự, công tác hành chính và đời sống cán bộ công nhân viên, bảo vệ hàng hoá, máy móc và nhà cửa, thiết bị của công ty.

- Phòng Tài chính - Kế toán:

Có nhiệm vụ thực hiện công tác kế hoạch tài chính, tổ chức hạch toán kế toán hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty theo quy định của pháp luật. Đồng thời có nhiệm vụ cung cấp thông tin giúp cho giám đốc thực hiện chức năng quản trị và quản lý công ty.

- Phòng Kỹ thuật – KCS:

Có nhiệm vụ quản lý kỹ thuật trong quá trình sản xuất, xây dựng kế hoạch áp dụng công nghệ cũng như tìm tòi, sáng chế về mặt kỹ thuật công nghệ nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm. Đồng thời phòng Kỹ thuật – KCS còn có chức năng giám sát kỹ thuật trong quá trình sản xuất cũng như kiểm tra chất lượng sản phẩm. Bên cạnh đó phòng còn chịu trách nhiệm quản lý công nghệ, máy móc định kỳ.

- Phòng Kế hoạch - Vật tư:

Có nhiệm vụ hoạch định nhiệm vụ sản xuất kinh doanh ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Đồng thời Phòng cũng có nhiệm vụ Hoạch định công tác nhập khẩu, mua máy móc thiết bị và nguyên vật liệu phục vụ quá trình sản xuất. Bên cạnh đó còn giám sát việc thực hiện kế hoạch, đề xuất những giải pháp hữu hiệu nhằm đạt được kết quả cao nhất so với kế hoạch đề ra.

- Phòng tiêu thụ sản phẩm:

Tư vấn cho Phó giám đốc ký kết các hợp đồng xuất nhập khẩu máy móc vật tư, các hợp đồng mua bán, giao dịch với khách hàng và đối tác cũng như thực hiện các hợp đồng mua bán xuất nhập khẩu.

- Các Trưởng phòng , quản đốc phân xưởng:

Được giao toàn quyền quản lý, bố trí lao động điều hành các công việc cụ thể trong phạm vi quản lý của mình để thực hiện nhiệm vụ được giao. Trưởng các bộ phận có thể giao nhiệm vụ hoặc ủy quyền cho cấp phó một số công việc hoặc quyền hạn nhưng vẫn phải chịu trách nhiệm trước Giám đốc về việc phân công và ủy quyền trên .

Công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng là một công ty Nhà nước đã cổ phần hoá, hoạt động đã lâu năm trong nghề, có bề dày lịch sử, hoạt động sản xuất kinh doanh đã được mở rộng, sản phẩm đa dạng, nhiều chủng loại. Việc xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý theo kiểu trực tuyến - chức năng là hoàn toàn hợp lý trong thời đại kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa của Nhà nước ta hiện nay. Đây cũng là cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý được nhiều doanh nghiệp hiện nay đang áp dụng. Nó vừa đảm bảo phát huy năng lực chuyên môn của các bộ phận chức năng, vừa đảm bảo quyền chỉ huy của hệ thống trực tuyến. Các phòng ban được bố trí tương đối gọn nhẹ, không chồng chéo và có quan hệ mật thiết với nhau về mặt nghiệp vụ. Điều này giúp cho công ty có thể dễ dàng kiểm tra việc thực hiện mệnh lệnh của Giám đốc và giúp cho Giám đốc có những chỉ đạo nhanh chóng kịp thời trong các hoạt động của công ty.

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

Bảng 2.2. Bảng cân đối kế toán năm 2009

Đơn vị tính: đồng

Chỉ tiêu	Đầu năm	Cuối năm	Chênh lệch	
			±	%
Tài sản				
A. Tài sản ngắn hạn	28.876.600.000	34.215.500.000	5.338.900.000	18.49
I. Tiền và các khoản tương đương tiền	768.700.000	1.355.600.000	586.900.000	76.35
II. Các khoản phải thu ngắn hạn	2.059.000.000	3.970.000.000	1.911.000.000	92.81

Một số biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh tại công ty Cổ phần điện cơ Hải Phòng

<i>1. Phải thu khách hàng</i>	<i>1.757.050.000</i>	<i>3.534.000.000</i>	<i>1.776.950.000</i>	<i>101.13</i>
<i>2. Trả trước cho người bán</i>	<i>68.600.000</i>	<i>85.500.000</i>	<i>16.900.000</i>	<i>24.64</i>
<i>3. Các khoản phải thu khác</i>	<i>233.350.000</i>	<i>350.500.000</i>	<i>117.150.000</i>	<i>50.20</i>
III. Hàng tồn kho	25.950.000.000	28.729.400.000	2.779.400.000	10.71
IV. Tài sản ngắn hạn khác	98.900.000	160.500.000	61.600.000	62.29
B - TÀI SẢN DÀI HẠN	6.519.000.000	8.260.000.000	1.741.000.000	26.71
I. Tài sản cố định	6.519.000.000	8.260.000.000	1.741.000.000	26.71
<i>1. Tài sản cố định hữu hình</i>	<i>6.166.500.000</i>	<i>7.675.000.000</i>	<i>1.508.500.000</i>	<i>24.46</i>
<i>- Nguyên giá</i>	<i>16.160.000.000</i>	<i>18.810.500.000</i>	<i>2.650.500.000</i>	<i>16.40</i>
<i>- Giá trị hao mòn lũy kế</i>	<i>(9.993.500.000)</i>	<i>(11.135.500.000)</i>	<i>(1.142.000.000)</i>	<i>11.43</i>
<i>2. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang</i>	<i>3.525.00.000</i>	<i>585.000.000</i>	<i>232.500.000</i>	<i>65.96</i>
Tổng cộng tài sản	35.395.600.000	42.475.500.000	7.079.900.000	20.00
NGUỒN VỐN				
A. Nợ phải trả	24.095.000.000	26.925.000.000	2.830.000.000	11.75
I. Nợ ngắn hạn	24.095.000.000	26.925.000.000	2.830.000.000	11.75
<i>1. Vay và nợ ngắn hạn</i>	<i>14.323.000.000</i>	<i>16.500.000.000</i>	<i>2.177.000.000</i>	<i>15.20</i>
<i>2. Phải trả người bán</i>	<i>4.866.000.000</i>	<i>5.440.000.000</i>	<i>574.000.000</i>	<i>11.80</i>
<i>3. Người mua trả tiền trước</i>	<i>1.804.000.000</i>	<i>2.265.000.000</i>	<i>461.000.000</i>	<i>.25.55</i>
<i>4. Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước</i>	<i>1.378.500.000</i>	<i>1.650.500.000</i>	<i>272.000.000</i>	<i>19.73</i>
<i>5. Các khoản phải trả, phải nộp ngắn hạn khác</i>	<i>1.723.500.000</i>	<i>1.069.500.000</i>	<i>(654.000.000)</i>	<i>(37.95)</i>

II. Nợ dài hạn	-	-	-	-
B - VỐN CHỦ SỞ HỮU	11.300.600.000	15.550.500.000	4.249.900.000	37.61
I. Vốn chủ sở hữu	11.147.600.000	15.360.300.000	4.212.700.000	37.79
II. Nguồn kinh phí và quỹ khác	153.000.000	190.200.000	37.200.000	24.31
Tổng cộng nguồn vốn	35.395.600.000	42.475.500.000	7.079.900.000	20.00

(nguồn: số liệu phòng tài chính - kế toán)

Nhìn vào bảng trên ta thấy:

Vốn sản xuất kinh doanh của công ty năm 2008 chỉ tăng so với năm 2007 là 15,41%.

Nhưng đến năm 2009 vốn của công ty đã tăng thêm 7.079.900.000 tương ứng với 20%. Nguồn vốn chủ yếu đầu tư vào tài sản ngắn hạn:

Bảng 2.3. Cơ cấu tài sản, nguồn vốn của doanh nghiệp

Chỉ tiêu	2008	2009	Chênh lệch
TSNH/Tổng TS	81.60%	80.55%	-1.05%
TSDH/Tổng TS	18.40%	19.45%	1.05%
Vốn vay/Tổng vốn	68.10%	63.40%	-4.70%
Vốn CSH/ Tổng vốn	31.90%	36.60%	4.70%

Tài sản của công ty chủ yếu là tài sản ngắn hạn (chiếm hơn 80% tổng tài sản). Vốn của công bị ứ đọng và bị chiếm dụng nhiều. Thể hiện ở: Trong tài sản ngắn hạn chủ yếu là hàng tồn kho và các khoản phải thu ngắn hạn. Điều này sẽ có ảnh hưởng rất lớn tới tốc độ luân chuyển vòng quay của vốn, làm giảm hiệu quả của vốn trong sản xuất kinh doanh. Năm 2009 tài sản ngắn hạn của công ty giảm 1.05 % từ 81.6% xuống còn 80.55%, như vậy chứng tỏ công ty giảm bớt được tình hình ứ đọng và chiếm dụng vốn trong kinh doanh. Tuy nhiên tỷ lệ giảm này không đáng kể, tài sản ngắn hạn vẫn chiếm tỷ lệ lớn trong tổng tài sản, công ty cần có các biện pháp khắc phục để cải thiện tình hình, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn trong kinh doanh.

Vốn của công ty chủ yếu được huy động từ nguồn vốn vay(chỉ vay ngắn hạn, không vay dài hạn): Vốn vay chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu nguồn vốn như vậy công ty ít có khả năng tự chủ về vốn trong sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên sang năm 2009 vốn chủ sở hữu đã tăng tỷ trọng lên làm cho khả năng tự chủ về vốn phần nào được cải thiện

Bảng 2.4. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Đv tính: đồng

Chỉ tiêu	2008	2009	Chênh lệch	
			±	%
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	75.340.000.000	89.523.000.000	14.183.000.000	18.83
2. Các khoản giảm trừ	2.034.000.000	2.615.000.000	581.000.000	28.56
3. Doanh thu thuần	73.306.000.000	86.908.000.000	13.602.000.000	18.56
4. Giá vốn hàng bán	63.776.000.000	75.975.000.000	12.199.000.000	19.13
5. Lợi tức gộp	9.530.000.000	10.933.000.000	1.403.000.000	14.72
6. Doanh thu từ hoạt động tài chính	60.500.000	62.500.000	2.000.000	3.31
7. Chi phí tài chính	2.860.000.000	685.000.000	-2.175.000.000	-76.05
8. Chi phí bán hàng	795.000.000	1.550.000.000	755.000.000	94.97
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	2.775.500.000	3.390.000.000	614.500.000	22.14
10. Lợi nhuận thuần	3.160.000.000	5.370.500.000	2.210.500.000	69.95
11. Thu nhập khác	520.000.000	850.500.000	330.500.000	63.56
12. Chi phí khác	610.000.000	825.000.000	215.000.000	35.25
13. Lợi nhuận khác	-9.000.000	25.500.000	34.500.000	-383.33
14. Tổng Lợi nhuận trước thuế	3.151.000.000	5.396.000.000	2.245.000.000	71.25
15. Chi phí thuế TNDN hiện hành	882.280.000	1.349.000.000	466.720.000	5.29
16. Lợi nhuận sau thuế	2.268.720.000	4.047.000.000	1.778.280.000	78.38

(nguồn: số liệu phòng tài chính - kế toán)

Nhận xét:

Năm 2009 doanh thu đã tăng so với năm 2008 là 14.183.000.000 tương ứng với tỷ lệ tăng là 18.83%, lợi nhuận sau thuế cũng tăng lên 1.778.280.000 tương ứng với 78.38%. Như vậy tốc độ tăng lợi nhuận lớn hơn tốc độ tăng của doanh thu, chứng tỏ năm 2009 doanh nghiệp kinh doanh hiệu quả hơn năm 2008.

Nguyên nhân:

Năm 2008 do ảnh hưởng của suy thoái kinh tế nên tình hình kinh doanh của công ty không thuận lợi, lãi suất vay tăng cao mà nguồn vốn của công ty chủ yếu là vốn vay nên chi phí tài chính lớn, lợi nhuận giảm đi so với năm 2007. Nhưng đến năm 2009, nhà nước kích cầu tiêu dùng nên lãi vay giảm, chi phí tài chính ít hơn. Bên cạnh đó thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp cũng giảm từ 28% xuống 25% nên lợi nhuận sau thuế của công ty cũng tăng cao.

2.3. Phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của công ty.

2.3.1. Ảnh hưởng của môi trường kinh tế quốc tế.

Không ai phủ nhận toàn cầu hóa đang là xu thế, và xu thế này không tạo cơ hội cho các doanh nghiệp, các quốc gia trong việc phát triển sản xuất, kinh doanh. Điều quan trọng là khi hội nhập, các rào cản về thương mại sẽ dần dần được gỡ bỏ, doanh nghiệp có cơ hội buôn bán với các đối tác ở cách xa khu vực địa lý. Công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng cũng nằm trong bối cảnh chung đó, tham gia vào thị trường toàn cầu, công ty có cơ hội để tiếp cận thành quả khoa học, công nghệ, những nguồn vốn, những kỹ năng quản trị kinh doanh của các nước tiên tiến. Hiện nay công ty đã có quan hệ với hãng quạt Misubishi của Thái Lan, công ty đang nhập khẩu hai mặt hàng quạt của Misubishi. Công ty đang có kế hoạch nghiên cứu mở rộng thị trường xuất khẩu sang một số nước lân cận như Lào, Campuchia, Thái Lan. Tuy nhiên bên cạnh đó toàn cầu hóa tạo ra các sức ép cạnh tranh, các đối thủ đến từ mọi khu vực. Đối thủ của công ty không còn bó hẹp trong nước nữa mà còn có nhiều đối thủ nước

ngoài như quạt Lion của Hàn Quốc, quạt Sentro của Nhật, và rất nhiều các loại quạt của Trung Quốc,..Quá trình hội nhập khiến doanh nghiệp phải điều chỉnh phù hợp với các lợi thế so sánh để vượt qua các đối thủ của mình.

2.3.2. Ảnh hưởng của môi trường kinh tế quốc dân.

a) Kinh tế:

Sang năm 2009 nền kinh tế nước ta đã có dấu hiệu phục hồi rõ nét sau suy thoái năm 2008. Kinh tế phục hồi và tăng trưởng làm tăng sức mua của khách hàng đối với tất cả các sản phẩm hàng hoá dịch vụ nói chung và mặt hàng quạt điện nói riêng. Người tiêu dùng có điều kiện mua sắm hơn và khả năng chi trả cũng cao hơn.

b) Văn hoá:

Môi trường văn hoá bao gồm quan điểm sống, mức sống, phong cách sống, niềm tin, thói quen chi tiêu, tỷ lệ tăng dân số, trình độ văn hoá, phong tục tập quán. Những biến đổi về các yếu tố xã hội cũng tạo nên những cơ hội hoặc nguy cơ cho doanh nghiệp. Dân số ngày càng gia tăng khiến nhu cầu tiêu dùng quạt điện cũng tăng lên là cơ hội cho doanh nghiệp thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm, vì tính trung bình mỗi người dân đều có ít nhất một chiếc quạt. Tuy nhiên, mức sống của người dân được nâng lên khiến người tiêu dùng ngày càng có nhu cầu được đáp ứng tốt hơn về chất lượng sản phẩm, đòi hỏi doanh nghiệp phải thường xuyên cải tiến chất lượng, mẫu mã để phù hợp với nhu cầu của thị trường.

c) Pháp luật:

Pháp luật có ảnh hưởng rất lớn đến cạnh tranh. Luật chống độc quyền, luật thuế, các ngành lựa chọn để điều chỉnh hay ưu tiên, luật lao động, là những lĩnh vực trong đó các chính sách quản lý Nhà nước có thể tác động đến hoạt động và khả năng sinh lợi của ngành hay của các doanh nghiệp. Ví dụ như luật thuế năm 2009 quy định mức thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp giảm từ 28% xuống còn 25% làm cho chi phí thuế TNDN giảm đi và lợi nhuận của doanh nghiệp tăng lên. Ngoài ra luật cạnh tranh là công cụ bảo vệ doanh nghiệp trước những hành động xấu của đối thủ cạnh

tranh. Tuy nhiên cạnh tranh trong ngành quạt điện từ trước đến nay đều rất lành mạnh, công ty chưa bao giờ phải sử dụng đến pháp luật cạnh tranh để giải quyết tranh chấp với đối thủ của mình.

d) Tự nhiên:

Tự nhiên ảnh hưởng rất lớn đối với doanh nghiệp sản xuất kinh doanh những mặt hàng theo mùa vụ như công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng. Theo dự báo của các nhà khoa học thì trái đất đang nóng dần lên và sự biến động của việc thay đổi khí hậu làm cho nhu cầu sử dụng quạt ngày một tăng lên. Cụ thể theo dự báo của trung tâm khí tượng thủy văn thì mùa hè trong những năm tới có rất nhiều đợt nắng nóng kéo dài, lượng quạt cần cung cấp cho thị trường sẽ tăng cao, doanh nghiệp cần có chính sách cụ thể để sản xuất hàng hoá kịp thời đáp ứng cho thị trường.

e) Công nghệ:

Khoa học công nghệ đang hàng ngày, hàng giờ ra đời định hình lại cấu trúc cạnh tranh ở hầu hết các ngành và các quốc gia. Nếu như trước đây quạt điện có kiểu dáng rất thô và cục mịch, tiêu hao nhiều điện năng thì ngày nay nhờ có máy móc hiện đại, khoa học kỹ thuật tiên tiến, nên các loại quạt bán ra trên thị trường có kiểu dáng rất phong phú, có nhiều tính năng, có độ an toàn cao, tiết kiệm điện. Vì vậy để có được lợi thế cạnh tranh buộc doanh nghiệp phải cải tiến sản phẩm, phải áp dụng khoa học công nghệ vào quá trình sản xuất để cải tiến chất lượng, giảm giá thành.

2.3.3. Ảnh hưởng của môi trường ngành:

2.3.3.1. Sức ép của các đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành.

Khó có ngành nào mà hàng nội lại chiếm ưu thế như ngành điện cơ. Theo nhận định của các chuyên gia thì có đến 95% các loại quạt điện được tiêu thụ trên thị trường là hàng Việt Nam như quạt Phong Lan, Hoa Phượng, ASIA, Hoa Lan, Thống Nhất, Điện cơ 91,... còn quạt ngoại chiếm thị phần nhỏ nhưng cũng nhiều chủng loại như KDK (Nhật), Mitsubishi, Panasonic (Thái Lan), Tatung (Đài Loan), Midea (Trung Quốc)... Hiện nay công ty đang đứng trong một cuộc cạnh tranh khốc liệt để

giành lấy thị phần. Bên cạnh việc phải cải tiến chất lượng để cạnh tranh với các doanh nghiệp lớn, sản phẩm có chất lượng cao thì công ty còn phải tìm những biện pháp giảm giá thành để có thể cạnh tranh được với “hàng chợ” không rõ nguồn gốc xuất xứ có giá rất rẻ đang gia tăng với tốc độ chóng mặt. Đây quả là một bài toán khó mà doanh nghiệp cần phải tính toán thật kỹ lưỡng để tìm ra đáp án.

2.3.3.2. Sức ép từ đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.

Lực lượng này bao gồm các công ty hiện không cạnh tranh trong ngành nhưng họ có khả năng làm điều đó nếu họ muốn. Như đã phân tích ở trên, nhiệt độ ngày một tăng lên khiến nhu cầu sử dụng quạt càng gia tăng. Nhận thấy thị trường quạt điện là một mảnh đất màu mỡ nên đã có rất nhiều doanh nghiệp chuyển hướng kinh doanh sang mặt hàng này. Hiện nay đã có một số doanh nghiệp kinh doanh thiết bị gia đình cũng kinh doanh thêm mặt hàng quạt điện như hàng tiêu dùng LION (trước đây kinh doanh các mặt hàng nồi cơm điện, máy xay sinh tố, nay có thêm mặt hàng quạt điện). Nhận diện các đối thủ mới có thể thâm nhập vào ngành là một điều quan trọng, bởi họ có thể đe dọa đến thị phần của các công ty hiện có trong ngành, họ sẽ đem vào cho ngành các năng lực sản xuất mới. Chính vì vậy công ty cần phải hoạt động hiệu quả hơn để nâng cao lợi thế cạnh tranh của mình.

2.3.3.3. Sức ép từ người cung ứng.

Khả năng của nhà cung cấp yêu cầu với công ty tùy thuộc vào quyền lực tương đối giữa họ với công ty. Do nguyên liệu đang ngày càng khan hiếm nên giá của nguyên liệu đầu vào tăng cao khiến cho giá thành sản phẩm cũng vì thế tăng lên, việc cạnh tranh gặp nhiều khó khăn hơn. Đối với ngành quạt điện thì nguyên liệu chính sử dụng là nhựa, chiếm gần 80% tổng chi phí nguyên vật liệu. Tuy nhiên công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng không phải chịu sức ép lớn từ phía nhà cung ứng vì đây là một nguồn nguyên liệu sản xuất trong nước và ổn định, mặt khác công ty có ba nhà cung cấp nguyên liệu nhựa APS và PP là công ty Cổ phần Nhựa Thiếu Niên Tiền Phong, công ty Nhựa An Phú và công ty Nhựa Thành Đạt.

2.3.3.4. Sức ép từ phía khách hàng.

Cuộc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp thực chất là cạnh tranh giành lấy niềm tin và tình cảm của khách hàng. Nhu cầu của khách hàng ngày một phong phú và đa dạng, họ yêu cầu cao hơn về sản phẩm. Khách hàng thường mong muốn mua được những sản phẩm có chất lượng tốt, mẫu mã đẹp mà giá cả lại phải chăng. Chính khách hàng là động lực để các doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

2.3.3.5. Sức ép từ sản phẩm thay thế.

Những sản phẩm thay thế là những sản phẩm của các ngành mà phục vụ những nhu cầu khách hàng tương tự như đối với ngành đang phân tích. Sự tồn tại của các sản phẩm thay thế gắn gũi biểu hiện một sự đe dọa cạnh tranh, làm giới hạn khả năng đặt giá cao và do đó giới hạn khả năng sinh lời của nó. Do xã hội ngày càng phát triển, thu nhập của người dân tăng cao, họ có nhu cầu được sử dụng những sản phẩm cao cấp hơn như điều hoà nhiệt độ, quạt nóng đảo chiều,... Ngày nay máy điều hoà nhiệt độ đang được nhiều người tiêu dùng lựa chọn để thay thế quạt điện. Đó là một đe dọa lớn không chỉ với riêng công ty mà với tất cả các ngành sản xuất và kinh doanh quạt điện.

2.4. Phân tích năng lực cạnh tranh của công ty.

Sẽ là vô nghĩa nếu những điểm mạnh và điểm yếu bên trong doanh nghiệp được đánh giá không thông qua việc so sánh một cách tương ứng với các đối tác cạnh tranh. Trên cơ sở các so sánh đó, muốn tạo nên năng lực cạnh tranh, đòi hỏi doanh nghiệp phải tạo lập được lợi thế so sánh với đối tác của mình. Nhờ lợi thế này, doanh nghiệp có thể thoả mãn tốt hơn các đòi hỏi của khách hàng mục tiêu cũng như lôi kéo được khách hàng của đối tác cạnh tranh.

Công ty xác định hai đối thủ cạnh tranh trực tiếp của mình là “Quạt Hoa Phượng” của công ty TNHH Điện cơ Hoa Phượng và “Quạt ASIA” của công ty cổ

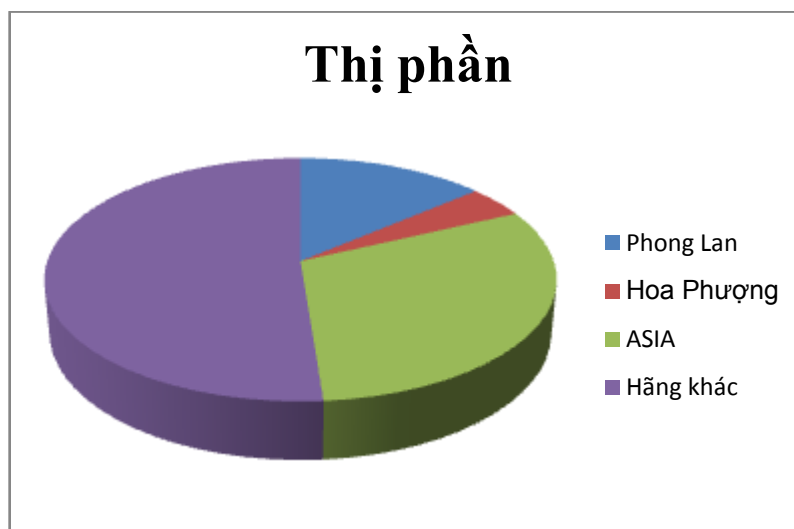
phần Quạt Việt Nam. Chúng ta sẽ cùng phân tích năng lực cạnh tranh của công ty thông qua việc so sánh với các đối thủ.

2.4.1. Thị phần doanh nghiệp.

Bảng 2.5. Thị phần quạt điện năm 2009

Tên nhãn hiệu	Thị Phần	
	Cả nước	Hải Phòng
Phong Lan	13.77%	60%
Hoa Phượng	4.23%	20%
ASIA	30.77%	6%
Hãng khác	51.23%	14%

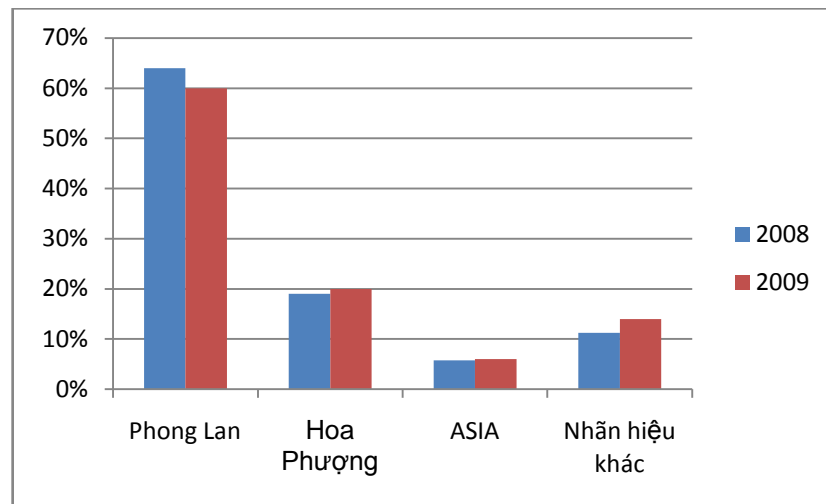
Biểu 2.6. Thị phần quạt tại Việt Nam 2009



Bảng 2.7 : Tốc độ tăng trưởng thị phần tại Hải Phòng:

Tên nhãn hiệu	Năm		Chênh lệch
	2008	2009	
Phong Lan	64%	60%	-4%
Hoa Phượng	19%	20%	1%
ASIA	5.75%	6%	0%
Các hãng khác	11.25%	14%	3%

Bảng 2.8. Tốc độ tăng trưởng thị phần tại Hải phòng



Thị phần của doanh nghiệp được xác định bằng công thức:

$$\text{Thị phần của doanh nghiệp} = \frac{\text{Doanh thu của doanh nghiệp}}{\text{Tổng doanh thu toàn ngành}} \times 100\%$$

Sản phẩm Quạt Phong Lan chiếm một tỷ trọng lớn nhất tại khu vực Hải Phòng (60%), chiếm vị trí ưu thế trên thị trường Hải Phòng. Nhưng xét tổng thể thị trường quạt Việt Nam thì Quạt Phong Lan có thị phần nhỏ (13.77%). Như vậy quạt Phong Lan chưa mở rộng được nhiều sang các thị trường ngoại tỉnh như ASIA. Cụ thể hiện nay quạt ASIA đã có một mạng lưới phân phối rộng khắp ở tất các tỉnh thành trên cả nước, thậm chí còn xuất khẩu sang một số nước ở khu vực Đông Nam Á, hiện nay ASIA đang làm thủ tục để xuất khẩu hàng sang thị trường Mỹ còn quạt Phong Lan thì mới chỉ bó hẹp ở thị trường Hải Phòng và một số tỉnh ở miền Bắc và miền Trung.

Qua bảng tốc độ tăng trưởng thị phần ta có thể thấy thị phần quạt Phong Lan đang bị thu hẹp dần tại thị trường Hải Phòng, nhường chỗ cho sự gia tăng của quạt Hoa Phượng và các hãng quạt khác.

Trên đây là số liệu mà công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng cử nhân viên đi điều tra thị trường năm 2009. Tuy nhiên số liệu trên chỉ là con số ước tính của công ty chứ chưa có con số điều tra cụ thể, chính xác vì rất khó có thể biết được các con số chính xác về tình hình kinh doanh của các công ty.

2.4.2. Vị thế tài chính.

Bảng 2.9. Bảng cân đối kế toán của 3 công ty năm 2009

Đvt: triệu đồng

Chỉ tiêu	Phong lan		Hoa Phượng		Asia	
	Đầu năm	Cuối năm	Đầu năm	Cuối năm	Đầu năm	Cuối năm
Tài sản						
A. Tài sản ngắn hạn	28876.6	34215.5	12850	14760	60750	70030
I. Tiền và các khoản tương đương tiền	768.7	1355.6	1320	1475	50475	59855
II. Các khoản phải thu NH	2059	3970	3534.5	2600	5700	6215
III. Hàng tồn kho	25950	28729.4	7850	10500	4250	3500
IV. Tài sản ngắn hạn khác	98.9	160.5	145.5	185	325	460
B - TÀI SẢN DÀI HẠN	6519	8260	7500	7740	12250	15470
I. Tài sản cố định	6519	8260	7500	7740	12250	15470
1. TSCĐHH	6166.5	7675	7500	7740	12250	15470
2. Chi phí XDCBD	352.5	585				
Tổng cộng tài sản	35395.6	42475.5	20350	22500	73000	85500
NGUỒN VỐN						
A. Nợ phải trả	24095	26925	10880	12112.5	41300	47278
I. Nợ ngắn hạn	24095	26925	10880	12112.5	35450	38500
II. Nợ dài hạn					5850	8778
B - VỐN CHỦ SỞ HỮU	11300.6	15550.5	9470	10387.5	31700	38222
I. Vốn chủ sở hữu	11147.6	15360.3	9400	10300	30700	35850
II. Nguồn KP và quỹ khác	153	192.2	70	87.5	1000	2372
Tổng cộng nguồn vốn	35395.6	42475.5	20350	22500	73000	85500

(nguồn: Số liệu phòng tài chính - kế toán ba công ty)

Bảng 2.10. Báo cáo kết quả kinh doanh của ba công ty

Năm 2009

Chỉ tiêu	CTCP Điện cơ Hải Phòng	CT TNHH ĐC Hoa Phượng	CTCP Quạt Việt Nam
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	89.523.000.000	27.500.000.000	200.000.000.000
2. Các khoản giảm trừ	2.615.000.000	785.000.000	3.985.000.000
3. Doanh thu thuần	86.908.000.000	26.715.000.000	196.015.000.000
4. Giá vốn hàng bán	75.975.000.000	23.857.500.000	150.736.500.000
5. Lợi tức gộp	10.933.000.000	2.857.500.000	45.278.500.000
6. Doanh thu từ hoạt động tài chính	62.500.000	15.000.000	885.300.000
7. Chi phí tài chính	685.000.000	290.000.000	1.170.000.000
8. Chi phí bán hàng	1.550.000.000	715.500.000	5.785.000.000
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	3.390.000.000	526.200.000	19.123.800.000
10. Lợi nhuận thuần	5.370.500.000	1.340.800.000	20.085.000.000
11. Thu nhập khác	850.500.000	135.000.000	1.050.000.000
12. Chi phí khác	825.000.000	142.500.000	1.135.000.000
13. Lợi nhuận khác	25.500.000	-7.500.000	-85.000.000
14. Tổng Lợi nhuận trước thuế	5.396.000.000	1.333.300.000	20.000.000.000
15. Chi phí thuế TNDN hiện hành	1.349.000.000	333.300.000	5.000.000.000
16. Lợi nhuận sau thuế	4.047.000.000	1.000.000.000	15.000.000.000

a) Tỷ số thanh khoản:

Bảng 2.11. Tỷ số thanh khoản:

Chỉ tiêu	Phong Lan	Hoa Phượng	Asia
TS TT hiện hành	1.27	1.22	1.82
TS TT nhanh	0.20	0.35	1.73

Tỷ số thanh toán hiện hành cho biết mỗi đồng nợ ngắn hạn phải trả của doanh nghiệp có bao nhiêu đồng tài sản lưu động có thể sử dụng để thanh toán. Tỷ số thanh

toán hiện hành của Điện cơ Hải Phòng là $1.27 > 1$ nên tài sản lưu động của doanh nghiệp đủ đảm bảo cho việc thanh toán các khoản nợ ngắn hạn. Nói chung tình hình thanh khoản của doanh nghiệp không bằng Quạt Việt Nam nhưng tốt hơn Hoa Phượng.

Tỷ số thanh toán nhanh cho biết mỗi đồng nợ ngắn hạn phải trả của doanh nghiệp có bao nhiêu đồng tài sản lưu động có thể huy động ngay để thanh toán. Tỷ số này của Điện cơ Hải Phòng là $0.2 < 1$ chứng tỏ tài sản lưu động có thể sử dụng ngay của doanh nghiệp không đủ đảm bảo thanh toán ngay các khoản nợ ngắn hạn, không tốt bằng Hoa Phượng và ASIA.

So sánh hai tỷ số thanh toán hiện hành và thanh toán nhanh ta thấy giá trị tồn kho và giá trị tài sản lưu động kém thanh khoản khác của doanh nghiệp chiếm tỷ trọng khá cao trong giá trị tài sản lưu động, cao hơn Hoa Phượng và ASIA.

Như vậy khả năng thanh toán của Phong Lan không bằng hai đối thủ

b) Tỷ số quản lý nợ:

Bảng 2.12. Tỷ số quản lý nợ.

Chỉ tiêu	Phong Lan	Hoa Phượng	Asia
Nợ/ tổng TS	0.63	0.54	0.55
Nợ/Vốn CSH	1.73	1.17	1.24
Khả năng TT lãi vay	6.40	3.78	12.11

Tỷ số nợ / tổng tài sản = 0.63; tỷ số nợ / vốn chủ sở hữu = $1.73 > 1$ chứng tỏ doanh nghiệp sử dụng nhiều vốn vay hơn là sử dụng vốn chủ sở hữu để tài trợ cho tài sản. Điều này khiến cho doanh nghiệp phụ thuộc nhiều vào nợ vay và khả năng tự chủ về tài chính cũng như khả năng còn được vay nợ của doanh nghiệp thấp thấp hơn hai đối thủ.

Tỷ số khả năng thanh toán lãi vay đo lường khả năng sử dụng lợi nhuận từ hoạt động sản xuất kinh doanh để trả lãi vay của doanh nghiệp. Nó cho biết mối quan hệ

giữa chi phí lãi vay và lợi nhuận của doanh nghiệp, đánh giá xem doanh nghiệp có khả năng trả lãi vay hay không. Công ty tạo ra lợi nhuận trước thuế gấp 6.4 lần chi phí lãi vay như vậy khả năng trả lãi của doanh nghiệp tuy không bằng ASIA nhưng vẫn rất tốt.

c) Tỷ số hiệu quả hoạt động:

Bảng 2.13. Tỷ số hiệu quả hoạt động.

Chỉ tiêu	Phong Lan	Hoa Phượng	Asia
Vòng quay hàng tồn kho	3.27	3.00	51.61
Số ngày tồn kho	109.95	120.11	6.98
Vòng quay khoản phải thu	29.70	8.97	33.57
Kỳ thu tiền bình quân	12.12	40.15	10.72
Vòng quay tài sản lưu động	2.84	1.99	3.06
Vòng quay tài sản cố định	12.94	3.61	14.43
Vòng quay tổng tài sản	2.30	1.28	2.52

Hàng tồn kho của Phong Lan quay được 3.27 vòng một năm để tạo ra doanh thu, việc quản lý tồn kho hiệu quả hơn Hoa Phượng. Tuy nhiên rất khó so sánh với ASIA vì Phong Lan và Hoa Phượng bán hàng chủ yếu ở miền Bắc, phân mùa vụ rõ rệt nên hàng tồn kho nhiều còn ASIA được bán chủ yếu ở miền Nam nên hàng bán quanh năm, số ngày tồn kho thấp.

Kỳ thu tiền bình quân cho biết doanh nghiệp mất bao nhiêu ngày cho một khoản phải thu. Kỳ thu tiền của Phong Lan khá thấp cho thấy doanh nghiệp ít bán chịu hàng hoặc thời hạn bán chịu ngắn. Có thể do số ngày tồn kho của doanh nghiệp khá cao nên doanh nghiệp không thể bán chịu hàng hoá nhiều hoặc dài hạn vì như vậy sẽ ảnh hưởng xấu đến hiệu quả hoạt động tài sản nói chung. Như vậy việc quản lý khoản phải thu không bằng ASIA nhưng hiệu quả hơn Hoa Phượng.

Hiệu quả sử dụng tài sản, tài sản lưu động và tài sản cố định cho biết mỗi đồng tài sản, tài sản lưu động, tài sản cố định của doanh nghiệp tạo ra được bao nhiêu đồng

doanh thu. Phong Lan sử dụng tài sản nói chung hiệu quả hơn Hoa Phượng nhưng không bằng ASIA.

d) Cơ cấu tài sản, nguồn vốn.

Bảng 2.14: Cơ cấu tài sản, nguồn vốn

Chỉ tiêu	Phong Lan	Hoa Phượng	ASIA
TSNH/Tổng TS	80.55%	65.6%	30.5%
TSDH/Tổng TS	19.45%	34.4%	69.5%
Vốn vay/Tổng vốn	63.4%	53.83%	55.3%
Vốn CSH/ Tổng vốn	36.6%	46.17%	44.7%

Vốn của công ty bị ứ đọng và bị chiếm dụng nhiều hơn hai đối thủ, thể hiện ở: tỷ lệ tài sản ngắn hạn trên tổng tài sản là lớn nhất (80.55 %). Trong tài sản ngắn hạn chủ yếu là hàng tồn kho và các khoản phải thu ngắn hạn. Điều này sẽ có ảnh hưởng rất lớn tới tốc độ luân chuyển vòng quay của vốn, làm giảm hiệu quả của vốn trong sản xuất kinh doanh.

Vốn của công ty chủ yếu được huy động từ nguồn vốn vay: Vốn vay chiếm tỷ trọng lớn (63.4%) trong cơ cấu nguồn vốn như vậy công ty ít có khả năng tự chủ về vốn trong sản xuất kinh doanh so với hai đối thủ.

2.4.3. Năng lực quản trị.

Công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng từ khi thành lập đến nay đã đổi tên bốn lần và thay đổi hình thức công ty từ một xí nghiệp nhỏ thành doanh nghiệp Nhà nước và bây giờ là công ty Cổ phần, giám đốc kiêm chủ tịch hội đồng quản trị. Kể từ ngày được cổ phần hoá, Công ty đã tự chủ trong hoạt động lập kế hoạch sản xuất kinh doanh, do đó từng năm qua, công ty đã thu được lợi nhuận vừa để chia cho các cổ đông, phần được giữ lại để mở rộng sản xuất kinh doanh. Giám đốc của công ty là ông Trần Văn Long, một lãnh đạo rất có kinh nghiệm trong quản lý, là người hoạch định

chiến lược phát triển cho công ty. Bên cạnh đó không thể không kể đến phó giám đốc Hoàng Thanh Hải, người nắm giữ cổ phần nhiều nhất của công ty, cũng là một lãnh đạo công ty rất nhạy bén, sáng tạo và linh hoạt, đã có rất nhiều biện pháp đẩy mạnh hoạt động tiêu thụ sản phẩm của công ty. Giám đốc Vũ Đình Phương của công ty Cổ phần Quạt Việt Nam và giám đốc Phạm Văn Ninh của Công ty TNHH Điện cơ Hoa Phượng cũng đều là những lãnh đạo có uy tín trong ngành quạt điện.

2.4.4. Hoạch định chiến lược.

Chiến lược phát triển của công ty Cổ phần Điện Cơ Hải Phòng là: **Xây dựng thương hiệu “ Phong Lan” ngày càng ổn định và phát triển mạnh mẽ.**

Công ty đưa ra khẩu hiệu : “ Không ngừng cải tiến để đưa ra các sản phẩm ngày càng thoả mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng”.

Công ty TNHH Điện Cơ Hoa Phượng hoạch định chiến lược phát triển trong 5 năm tới là: tăng thị phần để giành vị trí số 1 tại thị trường Hải Phòng.

Công ty Cổ phần Quạt Việt Nam hoạch định các chiến lược phát triển từ 5-10 năm là kế hoạch tái cấu trúc bộ máy hoạt động và niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán để chuẩn bị cho một giai đoạn phát triển mới, cần nhiều vốn đầu tư và khả năng quản trị bao quát hơn.

Mỗi công ty có những chiến lược phát triển khác nhau nhưng chúng có một điểm chung đó là đều hướng tới một tương lai tốt đẹp, ban lãnh đạo các công ty đều có tầm nhìn chiến lược xây dựng công ty ngày một lớn mạnh và phát triển bền vững. Tuy nhiên ta có thể nhận thấy chiến lược mà công ty Cổ phần Điện Cơ Hải Phòng đưa ra là một chiến lược dài hạn, công ty nên đưa ra những chiến lược cụ thể hơn trong 5-10 năm nữa để phục vụ cho chiến lược lâu dài đó của công ty.

2.4.5. Sản phẩm.

Bảng 2.15. Danh mục quạt điện của công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng

STT	Tên sản phẩm
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 : R400D, R400-03, 400J
4	Quạt tản gió : QH300,QH350.
5	Quạt đứng : 450, HD1476, Đ400E, Đ400N, 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: 400,450,500,550,600,650.
13	Quạt thông gió vuông
14	Quạt đảo trần

(Số liệu phòng kế hoạch – vật tư công ty CPĐC Hải Phòng)

Bảng 2.16. Danh mục sản phẩm của công ty TNHH Điện cơ Hoa Phượng

STT	Tên sản phẩm
1	Quạt bàn B300
2	Quạt treo các loại B300, 400, 450, treo khiên 400
3	Quạt hút các loại: 150, 200, 250
4	Quạt rút các loại : HP1, HP2, HP4, HP5
5	Quạt cây các loại: 400, B400,450, 400 thường số 2, 400 khiên số 2

(Số liệu phòng tiêu thụ sản phẩm CT TNHH Điện cơ Hoa Phượng)

Bảng 2.17. Danh mục sản phẩm của công ty Cổ phần Quạt Việt Nam

STT	Tên sản phẩm
1	Quạt bàn: B201M, B203C, B203V, B302, B400M
2	Quạt lửng: A320N, C3
3	Quạt đứng: C2, D401, D403, D406, D407, D408, D780, D781, D782, D501J, D601S
4	Quạt hộp: F 105, F106, F205, 206
5	Quạt treo: LD-2D, LH-2D, LH-RE,L401, LI, LI-2D, LI-2X, L500I, L600S
6	Quạt hơi nước: RE401, RE402
7	Quạt tháp: T150M, T151E, T504
8	Quạt hút: V101A
9	Quạt thông gió : H100A, H200A
10	Quạt trần: J252, J248, X60

(Số liệu phòng tiêu thụ sản phẩm CTCP Quạt Việt Nam)

Bảng 2.18. Bảng so sánh sản phẩm ba công ty.

Chỉ tiêu	Phong Lan	Hoa Phượng	ASIA
Danh mục	14	5	10
Bao bì	Đẹp, chắc chắn	Không có	Không chắc chắn
Màu sắc	Ghi, xanh rêu	Trắng, đen, xanh	xanh lá, xanh da trời, xanh rêu, đỏ, cam, vàng đồng, đen, xám,...
Kiểu dáng	Không đa dạng	Ít kiểu dáng	Đa dạng, phong phú
Lồng quạt	98 nan	108 nan	108 nan
Tính năng	- Điều khiển từ xa - Đèn ngủ - Gió tự nhiên - Cầu chì tự ngắt	- Điều khiển từ xa - Hẹn giờ - Đèn ngủ - Gió tự nhiên - Cầu chì tự ngắt	- Điều khiển từ xa - Hẹn giờ - Chế độ gió ngủ - Ion lọc sạch không khí - Chuyển hướng đa chiều 360°. - Cầu chì tự ngắt, chống cháy - Đuổi muỗi - Công tắc cảm ứng
Tỷ lệ phế phẩm	2%	4.5%	1%
Độ bền	96%	92%	98%
Độ an toàn	98%	99%	100%
Công suất	35W – 290 W	35W - 55W	35W - 100W
Phân khúc thị trường	2 thị trường mục tiêu	2 thị trường mục tiêu	4 thị trường mục tiêu
Mức độ yêu thích của KH	440 / 500 rất hài lòng 60 / 500 tương đối hài lòng	420 / 500 rất hài lòng 80 / 500 tương đối hài lòng	450 / 500 rất hài lòng 50 / 500 tương đối hài lòng
Bảo hành	12 tháng	18 tháng	12 tháng
Tiêu	- ISO 9001- 2000	- ISO 9001- 2000	- ISO 9001- 2000

chuẩn chất lượng	-TCVN 5699-2-80 : 2000 -TCVN 4264: 1994		-TCVN 5699-2-80: 2000 -TC châu Âu IEC 60335-2-80: 2005+ A1: 2006
Thành tích	-HVN chất lượng cao. -Thương hiệu quạt điện hàng đầu VN	-HVN chất lượng cao.	- HVN chất lượng cao. - Thương hiệu quạt điện hàng đầu VN - Cúp vàng công nghiệp VN - Cúp vàng WTO

Công ty Cổ phần Điện Cơ Hải Phòng là doanh nghiệp đầu tiên tại Hải Phòng sản xuất ra các loại quạt điện. Sản phẩm của công ty đa dạng, nhiều chủng loại nhất, bao gồm 14 chủng loại sản phẩm (ASIA có 10 chủng loại, Hoa Phượng có 5 chủng loại). Năm 2008 tỷ lệ phế phẩm của công ty là 4% nhưng năm nay công ty đã giảm được con số đó xuống 2%, đây là một thành tích đáng kể trong khâu sản xuất sản phẩm, chứng tỏ công ty rất chú trọng đến quá trình sản xuất.

Tuy nhiên màu sắc và kiểu dáng sản phẩm quạt Phong Lan không phong phú. Ví dụ như hai loại QH 300 và QH 350 chỉ khác nhau về kích cỡ còn kiểu dáng và màu sắc được thiết kế hoàn toàn giống nhau. Tốc độ cải tiến chất lượng, mẫu mã sản phẩm còn chậm, chưa đáp ứng kịp thị hiếu và nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng (Khoảng từ 2 đến 3 năm công ty mới có một sản phẩm mới hoàn toàn, có một số sản phẩm như HD 1476, 400E, B300, B400 hơn mười năm nay chưa có một sự thay đổi nào về kiểu dáng, mẫu mã hay tính năng. Thường thì quạt Phong Lan chỉ có sự thay đổi khi quạt Hoa Phượng có sản phẩm mới trước). Lòng quạt chỉ có 98 nan không an toàn cho ngón tay trẻ em. Sản phẩm quạt công nghiệp 750 có công suất lớn (290W) trong khi đó quạt cùng loại của ASIA chỉ có 100W, như vậy quạt Phong Lan vẫn chưa tiết kiệm điện năng so với ASIA.

2.4.6. Giá cả.

Bảng 2.19: Bảng giá bán buôn một số loại quạt giống nhau

Đv tính: 1.000 đồng

Stt	Loại quạt	Phong lan	Hoa Phượng	ASIA
1	Quạt bàn B300	176	170	170
2	Quạt hộp QH 300	209	200	191
3	Quạt hộp QH 350	269.5	265	
4	Quạt cây công nghiệp 400	231	210	221
5	Quạt treo T 400 (Đèn)	225.5	225	232
6	Quạt treo điều khiển 400	341	340	374
7	Quạt treo công nghiệp 450	242	240	237
8	Quạt cây công nghiệp 450	297	295	283
9	Quạt cây điều khiển	484	470	487
10	Quạt hút gió HT 200	132	150	

(Nguồn: theo số liệu của 3 công ty)

Trên đây là bảng giá bán buôn của một số sản phẩm giống nhau của ba công ty, giá của quạt Phong Lan thấp hơn ASIA nhưng lại cao hơn Hoa Phượng. Chính sách giá của công ty có ưu điểm là định giá bán lẻ (269.500 , 225.500) khiến cho khách hàng cảm thấy mình mua sản phẩm là hợp lý vì công ty đã tính rất sát sao các chi phí để có thể định ra mức giá đó. Giá cả của sản phẩm thay đổi uyển chuyển theo mối quan hệ cung cầu trên thị trường. Mùa đông chỉ bán được quạt sưởi, quạt nóng lạnh còn các loại quạt làm mát thì nhu cầu giảm rõ rệt nên mức giá hạ thấp, mùa hè nhu cầu tăng, doanh nghiệp thường xuyên bám sát thị trường và điều chỉnh mức giá phù hợp. Tuy nhiên doanh nghiệp sử dụng vũ khí giá chưa tốt, vì đối thủ mạnh nhất của công ty tại thị trường Hải Phòng là Quạt Hoa Phượng, so với Hoa Phượng thì Phong Lan hoàn toàn có tự chủ về giá hơn vì quạt Phong Lan được sản xuất theo một chu trình khép kín, còn quạt Hoa Phượng vẫn phải nhập một số linh kiện về lắp ráp (cụ thể

là lồng quạt vẫn nhập của công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng) vậy mà giá của quạt Phong Lan vẫn cao hơn quạt Hoa Phượng. Đây cũng là một phần nguyên nhân khiến cho quạt Hoa Phượng ngày càng được nhiều người tiêu dùng lựa chọn, chiếm dần thị phần của quạt Phong Lan.

2.4.7. Trình độ khoa học công nghệ.

Trong thời đại cạnh tranh khốc liệt ngày nay, công nghệ sản xuất luôn luôn được quan tâm hàng đầu. Công nghệ tiên tiến sẽ tạo ra những sản phẩm có chất lượng cao, tính năng độc đáo, giá thành hạ. Chính vì vậy các công ty rất chú trọng đến việc áp dụng khoa học kỹ thuật, công nghệ vào sản xuất sản phẩm.

a) Công ty Cổ Phần Điện cơ Hải Phòng :

Từ năm 2006, Công ty cổ phần điện cơ Hải Phòng hoàn thành đầu tư, đưa vào hoạt động dây chuyền kéo rút thép, công suất 4 tấn/ngày trị giá trên 500 triệu đồng. Dây chuyền này đã giúp công ty kéo rút thép từ phi 6mm xuống tới phi 4, phi 3, phi 2 mm, năng suất rút thép tăng gần gấp đôi, góp phần chủ động sản xuất lồng quạt là sản phẩm chính và phục vụ cho các đơn vị sản xuất công nghiệp.

Sản phẩm Quạt Phong lan được sản xuất trên một dây chuyền khép kín: đúc áp lực các chi tiết bằng nhôm hợp kim, đột trên máy đột cao tốc bằng khuôn đột liên tục, các máy chuyên dùng và máy tự động: máy tiện, hệ thống sản xuất lưới bảo vệ, thiết bị vào dây stato ...mài vô tâm, công nghệ tấm sấy dùng chân không, dây chuyền sơn bột tĩnh điện, dây chuyền lắp ráp đạt công suất 1200 sản phẩm / ngày.

Bảng 2.20. Máy móc thiết bị công ty CPĐC Hải Phòng

Phân xưởng	Máy móc	Số lượng	Năm sản xuất
Cơ khí	Máy đột dập	20	1995, 2007, 2008
	Máy tiện	6	2001, 2008
	Máy sản xuất lồng quạt	55	1983, 2005
	Dây chuyền sơn tĩnh điện	2	2001, 2005
	Máy phay	2	1990
	Máy mài	3	1989
	Máy nén khí	1	1998
	Máy hàn điện tự động	8	1987, 1999, 2004
	Máy hàn hồ quang	6	1976, 2001, 2005
	Máy cuộn, bóc vỏ thép	4	1996, 2007
	Máy chuốt nhỏ đầu dây thép	3	1992, 2003
	Máy rút dây thép liên hoàn	3	2004
Lắp ráp	Dây chuyền lắp ráp	3	2004
Nhựa	Máy ép nhựa	6	1999, 2002
	Máy hàn nhựa	2	2001
	Máy trộn màu	2	2000
	Máy đúc khuôn nhựa	2	2001

(Số liệu phòng kế hoạch - vật tư công ty CPĐC Hải Phòng)

Bảng 2.21. Máy móc thiết bị CT TNHH Điện Cơ Hoa Phượng

Phân xưởng	Máy móc	Số lượng	Năm sản xuất
Cơ khí	Máy đột dập	8	1995, 2007
	Máy tiện	2	2001
	Máy sản xuất lồng quạt	0	
	Dây chuyền sơn tĩnh điện	1	2001
	Máy phay	1	1990
	Máy mài	1	1989
	Máy nén khí	1	1998
	Máy hàn điện tự động	3	1987, 1999
	Máy hàn hồ quang	3	2001
	Máy cuộn, bóc vỏ thép	2	1996
	Máy chuốt nhỏ đầu dây thép	1	1992
	Máy rút dây thép liên hoàn	0	
Lắp ráp	Dây chuyền lắp ráp	2	2004
Nhựa	Máy ép nhựa	0	
	Máy hàn nhựa	0	
	Máy trộn màu	1	2006
	Máy đúc khuôn nhựa	1	2006

(Số liệu phòng vật tư công ty TNHH Điện cơ Hoa Phượng)

Bảng 2.22. Máy móc thiết bị Công ty Cổ phần Quạt Việt Nam:

Phân xưởng	Máy móc	Số lượng	Năm sản xuất
Cơ khí	Máy đột dập	35	1988, 2007, 2008
	Máy tiện	10	2001
	Máy sản xuất lồng quạt	15	1995, 2004
	Dây chuyền sơn tĩnh điện	3	2001
	Máy phay	3	1987
	Máy mài	5	1992
	Máy nén khí	2	1998
	Máy hàn điện tự động	10	1987, 1999
	Máy hàn hồ quang	8	2004
	Máy cuộn, bóc vỏ thép	8	1985, 1996
	Máy chuốt nhỏ đầu dây thép	7	1992
	Máy rút dây thép liên hoàn	5	1989
Lắp ráp	Dây chuyền lắp ráp	5	2004
Nhựa	Máy ép nhựa	10	1985, 1999
	Máy hàn nhựa	5	1987, 2005
	Máy trộn màu	5	1985, 2004
	Máy đúc khuôn nhựa	7	1985, 2006

(Số liệu phòng kế hoạch- vật tư CTCP Quạt Việt Nam)

Qua bảng so sánh về máy móc thiết bị ta thấy công ty Cổ Phần Điện cơ Hải Phòng đã trang bị đầy đủ máy móc để sản xuất sản phẩm quạt hoàn chỉnh, trong đó có đến 55 máy sản xuất bán thành phẩm lồng quạt, chứng tỏ ngoài việc sản xuất và kinh doanh quạt điện, công ty cũng rất chú trọng đến việc sản xuất bán thành phẩm lồng quạt để bán lại cho các cơ sở kinh doanh khác. Cả ba công ty đều có sự đầu tư vào máy móc sản xuất, tuy nhiên Điện cơ Hoa Phượng vẫn còn thiếu một số máy móc nên chưa tự chủ trong khâu sản xuất như Phong Lan và ASIA

2.4.8. Nhân sự.

Nhân lực là yếu tố quan trọng nhất trong quá trình sản xuất kinh doanh, không có con người sẽ không tồn tại bất kỳ hoạt động sản xuất kinh doanh nào trong xã hội

Chất lượng lao động cũng ảnh hưởng rất lớn đến năng suất lao động trong mỗi doanh nghiệp. Chất lượng lao động được thể hiện qua các tiêu chí: Trình độ tay nghề, trình độ văn hoá, mức thâm niên nghề...

Bảng 2.23 : Bảng cơ cấu lao động lao động của ba công ty

Chỉ tiêu		CTCP ĐC		CT TNHH ĐC		CT CP Quạt	
		Hải Phòng		Hoa Phượng		Việt Nam	
		Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
1. Trình độ văn hoá	ĐH, trên ĐH	29	10	12	10	85	14
	CĐ, THCN	167	60	78	65	375	63
	THPT, LĐPT	84	30	30	25	140	23
2. Cấp bậc kỹ thuật	Bậc cao	70	30	18	20	150	27
	Bậc trung	108	46	47	52	340	61
	Bậc thấp	56	24	25	28	70	13
3. Giới tính	Nam	214	76	92	77	480	80
	Nữ	66	24	28	23	120	20
4. Tuổi tác	Trên 60	0	0	0	0	0	0
	Từ 45 đến 60	85	30	25	21	90	15
	Từ 20 đến 45	157	56	80	67	460	77
	Dưới 20	38	14	15	13	50	8

(Theo số liệu phòng Tổ chức - Hành chính 3 công ty)

Công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng có tỷ lệ công nhân bậc cao lớn nhất, chiếm 30% tổng số công nhân kỹ thuật nên hạn chế được tỷ lệ phế phẩm trong sản xuất. Tỷ lệ lao động ở độ tuổi từ 45 đến 60 của công ty cũng lớn nhất, chiếm 30% tổng số lao động, đây là độ tuổi phát huy được nhiều kinh nghiệm nhất. Tuy nhiên trong nền kinh

tế thị trường đầy cạnh tranh này, máy móc thiết bị đã trợ giúp cho con người rất nhiều nên vấn đề kinh nghiệm không còn quan trọng nhất nữa. Điều cần nhất đối với doanh nghiệp kinh doanh trong bối cảnh thị trường cạnh tranh khốc liệt này là sự năng động, nhiệt tình và sáng tạo, những yếu tố này thường có ở độ tuổi từ 20 đến 45 tuổi. Nhưng so với hai đối thủ thì số nhân viên ở độ tuổi từ 20 đến 45 của công ty là thấp nhất, chỉ chiếm 56 % tổng số nhân viên (trong khi đó độ tuổi này của Hoa Phượng chiếm 67 % và ASIA chiếm 77 %).

Công ty có 46 lao động gián tiếp và 234 lao động trực tiếp. Lao động gián tiếp chiếm 16.43 % tổng số lao động, như vậy bộ máy lao động của công ty chưa tinh gọn, công ty phải chi phí nhiều cho lao động gián tiếp.

Tuy nhiên những con số này chưa phản ánh thực chất chất lượng lao động của các công ty, cần phải so sánh về mức độ đáp ứng công việc của từng nhân viên.

*** Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của ba công ty:**

Bảng 2.24. Hiệu quả sử dụng lao động của ba công ty

Chỉ tiêu	Công thức	Phong Lan	Hoa Phượng	ASIA
Hiệu quả SDLĐ theo LNST	$\frac{\text{LN sau thuế}}{\text{Tổng lao động}}$	0.014	0.008	0.025
Hiệu quả SDLĐ theo doanh thu	$\frac{\text{Doanh thu}}{\text{Tổng lao động}}$	0.32	0.229	0.333
Hiệu quả SDLĐ theo sản lượng	$\frac{\text{Sản lượng}}{\text{Tổng lao động}}$	642	645	650

Những chỉ tiêu trên cho biết mỗi một người lao động tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận sau thuế, bao nhiêu đồng doanh thu và bao nhiêu sản phẩm hoàn chỉnh. Như vậy một người lao động ở công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng chỉ tạo ra 642 sản phẩm hoàn chỉnh, thấp hơn hai đối thủ.

Bảng 2.25. Số lao động được đào tạo năm 2009:

Công ty	Số lao động được đào tạo	Tỷ lệ
CPĐC Hải Phòng	20	7.14%
TNHH ĐC Hoa Phượng	13	10.83%
CP Quạt Việt Nam	70	11.67%

(Số liệu phòng hành chính – nhân sự ba công ty)

Trong năm 2009 công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng có tổ chức đào tạo kiến thức và nâng cao tay nghề cho 20 công nhân, chiếm 7.14% tổng số lao động của công ty. Như vậy tỷ lệ lao động được đào tạo của công ty là thấp hơn hai đối thủ.

Bảng 2.26. Tỷ lệ luân chuyển công tác của ba công ty năm 2009.

Công ty	Số lao động chuyển công tác	Tỷ lệ
CPĐC Hải Phòng	6	2.14%
TNHH ĐC Hoa Phượng	0	0%
CP Quạt Việt Nam	15	2.5%

(Số liệu phòng hành chính – nhân sự ba công ty)

Trong năm 2009 công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng có 6 người chuyển công tác đi nơi khác, chiếm 2.14% tổng số lao động trong công ty. Trong khi đó Điện cơ Hoa Phượng không có người nào chuyển đơn vị công tác. Như vậy chứng tỏ Điện cơ Hải Phòng chưa có nhiều chính sách ưu đãi khuyến khích người lao động gắn bó hơn với công ty.

So với hai đối thủ thì hoạt động quản trị nhân sự của công ty chưa tốt bằng.

2.4.9. Kết quả kinh doanh.

Bảng 2.27. Sản lượng, doanh thu, lợi nhuận của ba công ty

Đv tính: tỷ đồng

Công ty		CP Điện cơ Hải Phòng	TNHH Điện Cơ Hoa Phượng	CP Quạt Việt Nam
2007	Sản lượng	160000	56500	285000
	Doanh thu	82.21	25	130
	Lợi nhuận	2.79	0.7	7
2008	Sản lượng	145000	51000	315000
	Doanh thu	75.34	22	145
	Lợi nhuận	2.27	0.58	13
2009	Sản lượng	180000	77500	390500
	Doanh thu	89.52	27.5	200
	Lợi nhuận	4.05	1	15

(Nguồn: số liệu ba công ty)

Doanh thu năm 2008 của công ty giảm 6.870.000.000 so với năm 2007, tương ứng với tỷ lệ giảm là 8,36% dẫn đến lợi nhuận sau thuế của công ty giảm 521.640.000. Tuy nhiên đến năm 2009 doanh thu đã tăng so với năm 2008 là 14.183.000.000 tương ứng với tỷ lệ tăng là 18.83%, lợi nhuận sau thuế cũng tăng lên 1.778.280.000 tương ứng với 78.4%.

Bảng 2.28. Tỷ lệ tăng doanh thu, lợi nhuận của ba công ty.

Công ty	Chỉ tiêu	Năm		Chênh lệch	
		2008	2009	(+,-)	(%)
CPĐC Hải Phòng	Doanh thu	75.34	89.52	14.18	18.82
	Lợi nhuận	2.27	4.05	1.78	78.41
TNHH ĐC Hoa Phượng	Doanh thu	22	27.5	5.5	25
	Lợi nhuận	0.58	1	0.42	72.41
CP Quạt Việt Nam	Doanh thu	145	200	55	37.93
	Lợi nhuận	13	15	2	15.39

So với hai đối thủ thì tỷ lệ tăng doanh thu của công ty là thấp nhất (18.82%), tuy nhiên tỷ lệ tăng lợi nhuận của công ty lại lớn nhất (78.41%). Chứng tỏ hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong năm 2009 hiệu quả hơn hai đối thủ.

Bảng 2.29. Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu

Công ty	2007	2008	2009
CP Điện cơ Hải Phòng	3.39%	3.01%	4.52%
TNHH Điện cơ Hoa Phượng	2.8%	2.64%	3.64%
CP Quạt Việt Nam	5.38%	8.97%	7.5%

Công ty đã khôi phục được tình hình sản xuất kinh doanh sau khủng hoảng kinh tế năm 2008. Năm 2009 cả doanh thu và lợi nhuận đều tăng và đặc biệt, tỷ số lợi nhuận trên doanh thu tăng từ 3.01% lên 4.52%. Như vậy cứ 100 đồng doanh thu tạo ra có 4.52 đồng lợi nhuận, tăng thêm 1,51 đồng lợi nhuận so với năm 2008. Tỷ số này cao hơn Hoa Phượng nhưng vẫn thấp hơn của ASIA, công ty cần có các biện pháp cắt giảm chi phí để tăng lợi nhuận. Tuy nhiên nếu so sánh với năm 2008 thì Phong Lan vẫn kinh doanh hiệu quả hơn ASIA vì tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu của ASIA năm 2009 lại giảm đi so với năm 2008 từ 8.97% xuống còn 7.5%.

2.4.10. Đánh giá thương hiệu

Bảng 2.30. Mức độ quen thuộc của sản phẩm với người tiêu dùng Hải Phòng

Tiêu chí	Phong Lan	Hoa Phượng	ASIA
Nhận ra lo go	80%	60%	50%
Nhận ra nhãn hiệu	92%	80%	55%

Bảng 2.31. Mức độ quen thuộc của sản phẩm với người tiêu dùng toàn quốc

Tiêu chí	Phong Lan	Hoa Phượng	ASIA
Nhận ra lo go	20%	10%	85%
Nhận ra nhãn hiệu	35%	20%	90%

Trên đây là số liệu mà công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng cử nhân viên đi điều tra khảo sát thị trường, công ty đã khảo sát 500 người trên địa bàn Hải Phòng và 4000 người tiêu dùng trên toàn quốc. Qua bảng số liệu điều tra ta có thể dễ dàng nhận thấy “Quạt Phong Lan” là một cái tên quen thuộc và gần gũi đối với mọi người dân Hải Phòng, là thương hiệu số 1 tại Hải Phòng. Tuy nhiên thương hiệu ấy còn xa lạ đối với người tiêu dùng ở các khu vực khác trên cả nước. Đặc biệt là ở các tỉnh phía Nam hầu như không có khách hàng nhận ra lo go của sản phẩm, còn tên sản phẩm thì có rất ít người biết đến. Trong khi đó quạt ASIA được đông đảo người tiêu dùng biết đến. Như vậy quạt điện Phong Lan cần phải xây dựng thương hiệu ngày một phát triển hơn nữa.

2.5. Đánh giá tổng hợp năng lực cạnh tranh của công ty.

Một số biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh tại công ty Cổ phần điện cơ Hải Phòng

	Chỉ tiêu	Phong Lan	Hoa Phượng	ASIA
Thị phần	Cả nước	13.77%	4.23%	30.77%
	Hải Phòng	60%	20%	6%
Tài chính	TS TT hiện hành	1.27	1.22	1.82
	TS TT nhanh	0.2	0.35	1.73
	Nợ/ tổng TS	0.63	0.54	0.55
	Nợ/Vốn CSH	1.73	1.17	1.24
	Khả năng TT lãi vay	6.4	3.78	12.11
	Vòng quay hàng tồn kho	3.27	3	51.61
	Số ngày tồn kho	109.95	120.11	6.98
	Vòng quay khoản phải thu	29.7	8.97	33.57
	Kỳ thu tiền bình quân	12.12	40.15	10.72
	Vòng quay tài sản lưu động	2.84	1.99	3.06
	Vòng quay tài sản cố định	12.94	3.61	14.43
	Vòng quay tổng tài sản	2.3	1.28	2.52
	TSNH/Tổng TS	80.55%	65.60%	30.50%
	TSDH/Tổng TS	19.45%	34.40%	69.50%
	Vốn vay/Tổng vốn	63.40%	53.83%	55.30%
	Vốn CSH/ Tổng vốn	36.60%	46.17%	44.70%
Nhân sự	Hiệu quả SDLĐ theo LNST	0.014	0.008	0.025
	Hiệu quả SDLĐ theo DT	0.32	0.229	0.333
	Hiệu quả SDLĐ theo SL	642	645	650
	Lao động được đào tạo	7.14%	10.83%	11.67%
	Tỷ lệ luân chuyển công tác	2.14%	0%	2.50%
Kết quả kinh doanh	Tỷ lệ tăng doanh thu	18.82%	25%	37.93%
	Tỷ lệ tăng lợi nhuận	78.41%	72.41%	15.39%
	Tỷ suất lợi nhuận trên DT	4.52%	3.64%	7.50%
Thương hiệu trên toàn quốc	Nhận ra lo go	20%	10%	85%
	Nhận ra nhãn hiệu	35%	20%	90%
Thương hiệu tại Hải Phòng	Nhận ra lo go	80%	60%	50%
	Nhận ra nhãn hiệu	92%	80%	55%

Chương 3: Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh tại công ty Cổ phần điện cơ Hải phòng.

3.1. Đánh giá chung về khả năng cạnh tranh của công ty.

Qua việc đánh giá tổng hợp năng lực cạnh tranh của công ty trong mối tương quan so sánh với hai đối thủ, ta thấy năng lực cạnh tranh của công ty tương đối tốt. Công ty hoàn toàn có khả năng giành được vị trí dẫn đầu trong ngành quạt điện của Việt Nam. Để đạt được điều đó công ty cần nỗ lực phấn đấu, phát huy năng lực sáng tạo, lòng nhiệt tình, đồng tâm hiệp lực của toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty, tất cả cùng nhau đóng góp công sức xây dựng công ty ngày một phát triển và phát triển bền vững. Công ty cần phải có các biện pháp, các chiến lược nhằm tạo dựng được lợi thế cạnh tranh cho mình. Trên cơ sở thực tế tình hình hoạt động của công ty, em xin mạnh dạn đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty.

3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh tại công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng.

3.2.1. Phát triển thương hiệu và danh tiếng của công ty.

a) Cơ sở giải pháp:

Kết quả điều tra của Cục xúc tiến thương mại - Bộ Thương mại cho thấy, một số doanh nghiệp đã quan tâm đến việc xây dựng và bảo hộ thương hiệu, tuy nhiên mới chỉ có 4,2% doanh nghiệp cho rằng thương hiệu là vũ khí trong cạnh tranh, 5,4% cho rằng thương hiệu là tài sản của doanh nghiệp, còn 30% cho rằng thương hiệu sẽ giúp bán được hàng với giá cao hơn và đem lại tự hào cho người tiêu dùng. Trong khi đó có đến 90% người tiêu dùng lại cho rằng thương hiệu là yếu tố quyết định khi họ lựa chọn mua sắm.

Thương hiệu là một tài sản quý giá của doanh nghiệp. Do vậy, đầu tư xây dựng thương hiệu vững mạnh là việc làm cần thiết và cực kỳ quan trọng đối với các doanh nghiệp.

Thương hiệu là câu chuyện không mới. Mỗi doanh nghiệp, dù to dù nhỏ, dù mới khởi nghiệp hay đã có chỗ đứng vững vàng trên thương trường đều coi thương hiệu là một phần không thể thiếu trong quá trình cạnh tranh, phát triển. Các sản phẩm của các doanh nghiệp có thể không khác nhau nhiều về chất lượng nhưng sản phẩm có thương hiệu tốt hơn, được tin tưởng hơn vẫn luôn chiếm ưu thế rõ rệt so với đối thủ.

Có thể nói thương hiệu chính là bản sắc, là linh hồn của doanh nghiệp, hay nói như Tạp chí Fortune: “Trong thế kỷ 21, thương hiệu sẽ là cách duy nhất để phân biệt các công ty. Giá trị thương hiệu sẽ trở thành tài sản quan trọng nhất”. Chính vì vậy, xây dựng, vun đắp, giữ gìn, khuyến khích trưng, quảng bá thương hiệu đã trở thành một phần quan trọng trong chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp. Thương hiệu “Quạt Phong lan” cũng như thương hiệu “ Công ty Cổ Phần Điện cơ Hải Phòng” không còn xa lạ gì đối với người tiêu dùng Hải Phòng, tuy nhiên để ngày một phát triển và nâng cao được năng lực cạnh tranh thì công ty cần phải có các biện pháp xây dựng và phát triển thương hiệu của mình hơn nữa đến các tỉnh thành phía Nam.

b) Thực hiện giải pháp.

Mục đích khi thực hiện giải pháp này là đưa thương hiệu “Quạt Phong Lan” đến gần hơn với đông đảo người tiêu dùng trong cả nước, để ngày càng có nhiều người nhận ra tên “ Công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng” cũng như nhận ra logo và thương hiệu sản phẩm của công ty.

Để xây dựng thương hiệu được khách hàng tin cậy thì doanh nghiệp phải khơi dậy cảm xúc của khách hàng, phải hiểu rõ người hách hàng của mình hơn ai hết, và luôn lấy sự hài lòng của khách hàng làm trọng tâm cho mọi hoạt động.

Để phát triển thương hiệu của mình, công ty cần tăng cường công tác quảng cáo, xúc tiến bán hàng và các loại dịch vụ để kích thích sức mua của thị trường.

Quảng cáo và tuyên truyền trong truyền tin và xúc tiến hỗn hợp phải hướng đồng thời tới ba mục tiêu là: thông tin, thuyết phục và gợi nhớ. Tư tưởng chủ đạo của các thông điệp đưa ra phải dựa vào nguồn gốc sản phẩm, gây chú ý đến những nét đặc sắc của sản phẩm đối với khách hàng. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần quảng cáo uy tín của doanh nghiệp và tính nổi trội của các dịch vụ đi theo. Trong quá trình thực hiện chiến lược quảng cáo và tuyên truyền, doanh nghiệp phải thực hiện theo quy định các bước như sau:

B1: Xác định rõ đối tượng tác động mục tiêu: Sản phẩm quạt Phong Lan được phân khúc theo hai thị trường mục tiêu là hộ gia đình và các cơ sở công nghiệp.

B2: Xác định các mục tiêu cần phải đạt được: Thuyết phục khách hàng có sự nhận thức đầy đủ và lòng tin vào sản phẩm và sự phục vụ của doanh nghiệp.

B3: Lựa chọn các phương án phân bổ ngân sách cho hoạt động truyền tin và xúc tiến hỗn hợp.

B4: Quyết định các công cụ truyền tin và xúc tiến hỗn hợp.

B5: Tổ chức thực hiện các hoạt động truyền tin và xúc tiến hỗn hợp. Trong quá trình tổ chức thực hiện phải chú ý tới luật pháp và quy định của Nhà nước về truyền tin và xúc tiến hỗn hợp về ngôn ngữ, biểu tượng, nội dung.

Từ trước đến nay công ty có đầu tư cho hoạt động quảng cáo nhưng chưa thật sự hiệu quả, vì công ty thường chọn thời điểm từ tháng ba đến tháng năm khi mới bắt đầu mùa hè để quảng cáo trên báo và đài truyền hình Hải Phòng, nhưng số lần quảng cáo rất ít nên số lượng khách hàng biết đến sản phẩm của công ty thông qua quảng cáo là rất ít. Sở dĩ quạt Phong Lan được bán với số lượng lớn ở Hải Phòng là do uy tín của công ty vì công ty là doanh nghiệp đầu tiên ở miền Bắc sản xuất quạt điện chứ không phải do khách hàng xem quảng cáo mà tìm đến mua.

Trong môi trường kinh doanh cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, việc các doanh nghiệp không ngừng đưa ra các chiến lược khác nhau để tiếp cận đối tượng công

chúng của mình là điều rất quan trọng vì chính niềm tin vào thương hiệu sẽ quyết định xem doanh nghiệp còn có thể tiếp tục tồn tại và phát triển hay không.

Theo em công ty nên tiến hành kết hợp nhiều hình thức quảng cáo để tận dụng tối đa các cơ hội giới thiệu về công ty và về sản phẩm đến với khách hàng.

Trong kinh doanh, niềm tin là yếu tố quan trọng, doanh nghiệp phải luôn luôn nỗ lực để có được sự tin yêu của khách hàng bởi điều đó mang lại lợi ích lâu dài cho doanh nghiệp. Để có được niềm tin của khách hàng, theo em công ty nên tham gia các hoạt động từ thiện, đây là một nét văn hoá, một nghĩa cử cao đẹp thể hiện trách nhiệm của doanh nghiệp đối với toàn xã hội. Doanh nghiệp nên phát huy truyền thống “Lá lành đùm lá rách”, “Nhuông cơm sẻ áo” của dân tộc Việt Nam bằng việc tổ chức các hoạt động từ thiện thường niên vào ngày 26-12 hàng năm (ngày thành lập công ty) với tên gọi “ Ngày hội từ thiện - Công ty Cổ Phần Điện cơ Hải Phòng”. Công ty sẽ phối hợp với Hội cứu trợ trẻ em tàn tật thành phố, Trung Ương Đoàn TNCS Hồ Chí Minh, Hội Đồng Đội TU để tổ chức các chương trình “ Ngày hội từ thiện” đó nhằm chia sẻ niềm vui đến các cụ già neo đơn, trẻ em mồ côi, không nơi nương tựa, trẻ em nghèo vượt khó, trẻ em khuyết tật. Qua ngày hội đó công ty thể hiện được cao nhất trách nhiệm đối với xã hội. Cụ thể các hoạt động trong ngày hội từ thiện như sau:

- trao tặng học bổng giúp học sinh, sinh viên nghèo vượt khó.
- Tổ chức giải chạy việt dã vì sức khoẻ cộng đồng.
- Tình nguyện làm việc trợ giúp những người vô gia cư, quyên góp thực phẩm và các vật dụng thiết yếu.
- Tặng quà cuối năm cho người nghèo.
- Thu thập quần áo ấm cho những người vô gia cư.
- Tham gia làm vệ sinh công cộng tại địa phương.
- Cung cấp quà tặng cho người dân địa phương tại các bệnh xá, khu dưỡng lão.
- Tình nguyện đọc sách, ca hát khi ghé thăm các bệnh xá, các trường trẻ em khuyết tật.

- Lập các quỹ từ thiện giúp đỡ các nạn nhân chất độc màu da cam, bà mẹ Việt nam anh hùng.

Tổ chức “ Ngày hội từ thiện – Công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng” là cách thức để biểu lộ sự cam kết của doanh nghiệp với xã hội. Hoạt động này sẽ gửi thông điệp đến toàn xã hội cho thấy doanh nghiệp biết quan tâm tới hạnh phúc của những người khác và muốn là một công dân tốt trong cộng đồng. Và khi làm như thế, các nhân viên có thể tự hào về công ty của mình, đồng thời hình ảnh của công ty sẽ ngày một đẹp hơn trong mắt khách hàng. Hơn thế nữa sẽ có ngày càng nhiều người biết đến công ty, biết đến “Quạt Phong Lan” và sẽ đến với “Ngày hội từ thiện” thường niên của công ty để cùng quyên góp vào quỹ từ thiện, cùng công ty chia sẻ tình cảm đối với những mảnh đời khó khăn, bất hạnh.

Thứ hai, công ty nên lập một website với tên gọi: “ **Quatphonglan.com**” vì website ngày càng đóng vai trò quan trọng trong việc quảng bá hình ảnh và kinh doanh thương mại. Thông qua website, công ty có thể giới thiệu đến khách hàng tất cả các thông tin về doanh nghiệp mình mà với thời gian ngắn ngủi quảng cáo trên truyền hình sẽ không thể nào giới thiệu hết được. Ngoài ra công ty có thể trưng bày sản phẩm và bán hàng trực tuyến qua mạng.

Chi phí thiết kế website:

Công ty có thể đặt thiết kế website trọn gói với giá trọn gói là 249 \$ (sử dụng một năm) cho gói web doanh nghiệp, khi đó trang web sẽ được bảo trì 12 tháng miễn phí về mặt kỹ thuật. Phí duy trì domain – hosting và bảo trì web năm sau là 46 \$. Website của công ty được thiết kế trọn gói sẽ bao gồm:

- Miễn phí 01 tên miền quốc tế sử dụng 01 năm (.com, .net)
- Miễn phí 01 gói Hosting 250mb sử dụng 01 năm (Tên miền phụ: 05, Dữ liệu truyền: 5 Gb/tháng, Mail theo tên miền: 05 Email)
- Trang giới thiệu chung về công ty (có thể đưa video, hình ảnh, slideshow flash, có thể thay đổi & cập nhật)

- Module sản phẩm, phân thành nhiều danh mục sản phẩm, có thể phân thành danh mục phụ và danh mục chính (công ty có thể tự cập nhật & quản lý sản phẩm, không giới hạn số danh mục sản phẩm...)
- Module tin tức, phân thành nhiều danh mục tin, không hạn chế số tin, số hình ảnh (công ty có thể quản lý & cập nhật)
- Trang liên hệ giữa khách hàng & doanh nghiệp, hệ thống form liên hệ (thông tin liên hệ sẽ được gửi qua email của quản trị web)
- Trang tìm kiếm sản phẩm (tìm kiếm theo tên, giá...)
- Tính năng đặt quảng cáo logo, banner trên website (công ty có thể tự cập nhật & quản lý banner, logo quảng cáo)
- Hệ thống hỗ trợ trực tuyến cho khách hàng (Yahoo, MSN, Skype)
- Banner Flash chuyên nghiệp (công ty cung cấp hình ảnh, slogan cho bên thiết kế web để thiết kế banner ấn tượng nhất)
- Tính năng thống kê số người truy cập, số người online
- Hệ thống quản lý website (dùng để cập nhật, thay đổi trang giới thiệu, cập nhật & quản lý sản phẩm)
- Đưa website vào bộ máy tìm kiếm Google miễn phí.

Như vậy chỉ với chi phí khoảng 5.000.000 đồng, công ty đã có được một website hiệu quả, đóng góp vai trò vào việc quảng bá hình ảnh của công ty đến với đông đảo người tiêu dùng.

Dự kiến chi phí thực hiện giải pháp:

- Chi phí cho “Ngày hội từ thiện” thường niên: 200.000.000 đồng.
- Chi phí lập Website: 5.000.000 đồng.

Tổng chi phí của giải pháp : 205.000.000 đồng.

c) Lợi ích của giải pháp:

Thương hiệu là tài sản quý giá của mỗi doanh nghiệp, muốn nâng cao năng lực cạnh tranh nhất thiết phải nâng cao thương hiệu, danh tiếng của công ty. Mỗi ngày, có hàng ngàn quảng cáo về các sản phẩm, dịch vụ được đăng tải trên các phương tiện truyền thông. Ngoài ra, còn vô số các tin tức về hoạt động của các doanh nghiệp, tổ chức cũng theo các con đường khác nhau tìm đến người tiêu dùng. Có thể nói, tất cả các hoạt động của các doanh nghiệp đều cùng hướng đến một mục đích chung đó là giành được niềm tin của người tiêu dùng. Nếu công ty thực hiện tốt giải pháp trên thì chắc chắn công ty sẽ giành được nhiều niềm tin và tình cảm của người tiêu dùng, hình ảnh của công ty sẽ ngày một đẹp hơn trong mắt người tiêu dùng. Khi đó sẽ có nhiều người biết đến thương hiệu của công ty.

Dự kiến mức độ quen thuộc của khách hàng đối với sản phẩm “Quạt Phong Lan” sau khi công ty thực hiện tốt giải pháp phát triển thương hiệu và danh tiếng của công ty:

Chỉ tiêu	Hải Phòng	Toàn quốc
Nhận ra lo go	85%	40%
Nhận ra nhãn hiệu	98%	60%

3.2.2. Giải pháp mở rộng thị trường tiêu thụ để tăng thị phần.

a) Cơ sở giải pháp:

Thị phần là nhân tố đầu tiên đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp nào có thị phần lớn hơn chứng tỏ doanh nghiệp ấy có lợi thế cạnh tranh hơn các đối thủ. Chính vì vậy mở rộng thị trường tiêu thụ để tăng thị phần là vấn đề vô cùng quan trọng đối với các doanh nghiệp, đặc biệt trong giai đoạn mà các doanh nghiệp cùng ngành cạnh tranh ngày càng gay gắt đòi hỏi mỗi doanh nghiệp muốn đứng vững và phát triển được thì một mặt phải củng cố thị trường đã có, mặt khác phải tìm kiếm và phát triển thị trường mới. Quạt Phong Lan chiếm 60% thị phần tại

Hải Phòng và 13.77% thị phần cả nước. Nếu xét trên toàn bộ thị trường quạt tại Việt Nam thì thị phần của quạt Phong Lan thấp hơn quạt ASIA. Do đó để nâng cao năng lực cạnh tranh nhất thiết công ty phải tăng được thị phần của mình.

Thị trường tiêu thụ của công ty hiện nay chủ yếu là Hải Phòng, một số tỉnh lân cận và một số tỉnh miền Trung. Nếu chỉ bó hẹp thị trường như vậy thì công ty rất khó tăng được thị phần, công ty nên tìm kiếm những thị trường mới giàu tiềm năng hơn. Cụ thể công ty nên mở rộng thị trường sang các tỉnh phía Nam khí hậu Miền Nam có đặc điểm nắng nóng, một năm chỉ có hai mùa, người dân sử dụng quạt điện quanh năm nên nhu cầu tiêu dùng quạt điện rất lớn, nếu mở rộng được thị trường vào đó thì sản lượng tiêu thụ sẽ tăng lên rất nhiều lần và thị phần của công ty sẽ tăng lên.

b) Thực hiện giải pháp:

1. Tăng thị phần bằng sản phẩm mới:

Nguồn điện chúng ta sử dụng chủ yếu được cung cấp bởi các nhà máy thủy điện, chính vì vậy vào mùa hè nước sông cạn kiệt không đủ cung cấp điện cho sinh hoạt, tình trạng thiếu điện xảy ra thường xuyên. Theo em, công ty nên thiết kế thêm dòng sản phẩm mới là những loại quạt sử dụng khi mất điện, bao gồm: quạt tích điện (dành cho khách hàng có thu nhập khá) và quạt ắc quy 12 V(dành cho những khách hàng có thu nhập trung bình).

Hiện nay trên thị trường đã có rất nhiều các loại quạt tích điện, quạt ắc quy, tuy nhiên chỉ có khoảng 10% là hàng Việt Nam, còn lại hầu hết là hàng Trung Quốc. Như vậy, quạt tích điện là sản phẩm đầu tiên doanh nghiệp sản xuất và đưa ra thị trường, nhưng lại không mới đối với doanh nghiệp khác và đối với thị trường. Chúng cho phép doanh nghiệp mở rộng dòng sản phẩm cho những cơ hội kinh doanh mới nhưng khó định vị sản phẩm này trên thị trường vì người tiêu dùng đã quá quen thuộc với những loại quạt tích điện khác như quạt Panasonic, quạt Mickey, quạt LG,...Như vậy để phát triển dòng sản phẩm mới này đòi hỏi doanh nghiệp phải tiến hành quảng cáo thường xuyên trên các phương tiện thông tin đại chúng.

Chi phí để phát triển loại sản phẩm này khá thấp do các sản phẩm này không khó sản xuất, chúng giống hệt như các loại quạt điện bình thường và chỉ cần gắn thêm bình ắc quy vào là đã có được một chiếc quạt tích điện hoặc quạt năng lượng mặt trời. Đặc biệt là với quạt ắc quy có công suất chỉ 12V thì chi phí sản xuất rất thấp do kích cỡ của quạt rất nhỏ, không tốn nhiều nguyên vật liệu sản xuất.

Dự kiến chi phí cho việc sản xuất sản phẩm mới là:

Loại quạt	Số lượng	Giá thành ĐV SP	Giá vốn hàng bán
Quạt ắc quy 12V	5000	87.000	435.000.000
Quạt tích điện	7500	460.000	3.450.000.000

Tổng chi phí cho sản xuất sản phẩm mới: 3.885.000.000 đồng

2. Tăng thị phần bằng thị trường mới: Khu vực miền Nam.

Trước tiên công ty cần đầu tư cho nghiên cứu thị trường. Do nhu cầu của khách hàng luôn thay đổi nên quá trình nghiên cứu thị trường phải thực hiện thường xuyên. Mặt khác, không phải khách hàng nào cũng có nhu cầu giống nhau về một loại hàng hoá của công ty nên việc nghiên cứu nhu cầu khách hàng là rất cần thiết. Khách hàng đóng vai trò quan trọng trong hoạt động phát triển thị trường do vậy nghiên cứu khách hàng sâu sắc thì hoạt động phát triển thị trường mới đạt hiệu quả cao. Thị trường miền Nam là một mảnh đất rất màu mỡ nếu như công ty biết khai thác do nhu cầu sử dụng quạt điện quanh năm của người dân. Công ty cần cho đội ngũ nhân viên đi điều tra nghiên cứu về mức sống, thị hiếu, thói quen mua sắm của người dân khu vực này.

Sau khi đã nghiên cứu thị trường công ty cần tiến hành phân đoạn thị trường. Hiện nay công ty đang phân đoạn thị trường theo mục đích sử dụng, theo mức thu nhập. Ngoài việc sử dụng các tiêu thức phân đoạn trên công ty nên sử dụng thêm các tiêu thức phân đoạn thị trường theo độ tuổi, giới tính, vì mỗi lứa tuổi khác nhau, mỗi giới tính khác nhau có những sở thích dùng những loại quạt khác nhau. Ví dụ trẻ em

thường thích những loại quạt có màu sắc đẹp như màu xanh lá cây, xanh cỏm, vàng,... người lớn thường thích màu ghi, phụ nữ thường thích những loại quạt cây kiểu dáng mềm mại còn nam giới thích loại quạt kiểu công nghiệp. Từ đó công ty có thể đánh giá được đầy đủ nhu cầu của các đối tượng khách hàng.

Trong những năm gần đây công ty lựa chọn thị trường mục tiêu là những khách hàng có thu nhập trung bình, khá vì họ là những người khá dễ tính trong việc mua sắm sản phẩm của công ty, họ chỉ chú trọng đến chức năng cơ bản của sản phẩm là làm mát. Tuy nhiên kinh tế ngày một phát triển, đời sống người dân ngày một tăng lên, vì vậy công ty nên định hướng xác định thêm thị trường mục tiêu trong những năm tới, đó là những khách hàng có thu nhập cao. Loại khách hàng này có đặc điểm là họ quan tâm nhiều hơn đến các tính năng vượt trội của sản phẩm, chất lượng của dịch vụ đi kèm trước, trong và sau bán, cách thức bán hàng.

Với mỗi thị trường mục tiêu công ty hướng tới cần phải có những sản phẩm khác nhau sao cho sản phẩm đó phải phù hợp với tâm lý, đặc điểm tiêu dùng của từng đối tượng đó. Qua sự định vị đó công ty cũng xác định được những sản phẩm nào cần cung cấp cho khách hàng? Cung cấp dưới hình thức nào? Cung cấp với giá bao nhiêu? Tuỳ từng loại khách hàng mà công ty đưa ra sản phẩm phù hợp với họ.

Đối với thị trường là người có thu nhập trung bình, khá: công ty nên lựa chọn những sản phẩm có kiểu dáng đơn giản, ít tính năng, chỉ cần tập trung vào chất lượng đó là độ bền của quạt, tốc độ gió, độ êm của quạt.

Đối với thị trường mục tiêu là người có thu nhập cao, công ty nên chọn những sản phẩm có nhiều tính năng vượt trội như có điều khiển từ xa, có ION lọc sạch không khí, có cầu chì tự ngắt khi quạt đổ, có tác dụng đuổi muỗi, nên lựa chọn những màu sắc sang trọng như màu vàng đồng, đỏ, đen.

Để thâm nhập vào thị trường miền Nam, công ty nên liên hệ với các nhà phân phối quạt điện lớn ở khu vực đó nhằm đưa sản phẩm quạt Phong Lan vào tiêu thụ tại thị trường này.

Chi phí cho nhân viên nghiên cứu thị trường dự kiến là : 20.000.000 đồng.

3. Tăng thị phần bằng quảng cáo tìm kiếm khách hàng mới.

Công ty cổ phần Điện cơ Hải Phòng có một hạn chế là chưa đầu tư hiệu quả cho việc quảng cáo xúc tiến bán hàng. Hàng năm vào thời điểm từ tháng ba đến tháng năm hàng năm công ty có tiến hành quảng cáo giới thiệu sản phẩm nhưng chỉ ở trên báo An ninh Hải Phòng và Đài truyền hình Hải Phòng với số lần quảng cáo rất ít, chính vì vậy rất ít khách hàng biết đến quảng cáo của công ty, hầu như chỉ có khách hàng ở Hải Phòng và một số tỉnh lân cận như Hải Dương, Hưng Yên. Theo em, công ty phải tiến hành quảng cáo trên đài truyền hình trung ương thì mới thu hút được đông đảo khách hàng ở những thị trường ngoại tỉnh, đặc biệt là thị trường miền Trung và miền Nam biết đến sản phẩm của công ty, đặc biệt là biết đến các sản phẩm mới của công ty.

Biểu giá quảng cáo áp dụng từ ngày 01/02/2010 (Thay thế biểu giá theo thông báo số 1288/TB-QC ngày 19/10/2009 và công văn số 1706/THVN-QC ngày 24/12/2009)

(Đơn vị tính: VNĐ/TVC)

MÃ GIỜ QC	THỜI GIAN (từđến tr- ước....)	DIỄN GIẢI	GIÁ QUẢNG CÁO			
			10 giây	15 giây	20 giây	30 giây
Kênh VTV1:						
<u>Giờ A</u>	<i>Từ 5h30 - 17h</i>					
A1	5h30 - 7h30	Chào BS - Cả tuần	7.500.000	9.000.000	11.250.000	15.000.000
A2	7h30 - 9h30	Cả tuần	3.500.000	4.200.000	5.250.000	7.000.000
A3	9h30 - 11h	Cả tuần	3.500.000	4.200.000	5.250.000	7.000.000
A4	11h - 13h	Cả tuần	6.000.000	7.200.000	9.000.000	12.000.000
A5	13h - 14h	Cả tuần	7.500.000	9.000.000	11.250.000	15.000.000
A6	14h -17h	Cả tuần	3.500.000	4.200.000	5.250.000	7.000.000
<u>Giờ B</u>	<i>Từ 17h - 24h</i>					

Một số biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh tại công ty Cổ phần điện cơ Hải Phòng

B1	17h - 18h	Trước/ Sau phim - Cả tuần	3.500.000	4.200.000	5.250.000	7.000.000
B2	17h - 18h	Trong phim - Cả tuần	3.500.000	4.200.000	5.250.000	7.000.000
B3		Trước 18h - Cả tuần	7.500.000	9.000.000	11.250.000	15.000.000
B4	18h - 18h10	Trước CSTN	7.500.000	9.000.000	11.250.000	15.000.000
B4.1	18h10-18h55	Cuộc sống thường ngày(CSTN)	10.000.000	12.000.000	15.000.000	20.000.000
B4.2		Trước bản tin Thời sự 19h	14.000.000	16.800.000	21.000.000	28.000.000
B5	19h50-20h10	Cả tuần	20.000.000	24.000.000	30.000.000	40.000.000
B6.1	20h10-21h10	Phim truyện	20.000.000	24.000.000	30.000.000	40.000.000
B6.2	21h10 - 22h	Cả tuần	11.000.000	13.200.000	16.500.000	22.000.000
B7	22h - 23h	Cả tuần	10.000.000	12.000.000	15.000.000	20.000.000
B8	21h - 23h	Trước Phim truyện - Chủ nhật	10.000.000	12.000.000	15.000.000	20.000.000
B9	21h - 23h	Trong Phim truyện - Chủ nhật	12.000.000	14.400.000	18.000.000	24.000.000
B10	20h - 23h	Chương trình Sân khấu/ T7	5.000.000	6.000.000	7.500.000	10.000.000
B11	Sau 23h	Cả tuần	2.500.000	3.000.000	3.750.000	5.000.000
	Kênh VTV3:					
<u>Giờ</u> <u>D</u>	<i>Từ 6h - 11h55</i>					
D1	6h - 8h	Cả tuần	2.500.000	3.000.000	3.750.000	5.000.000
D2	8h - 9h	Cả tuần	2.500.000	3.000.000	3.750.000	5.000.000
D3	9h - 10h	Thứ Hai - thứ Sáu	2.500.000	3.000.000	3.750.000	5.000.000
D4	10h -11h	Thứ Hai - thứ Sáu	2.500.000	3.000.000	3.750.000	5.000.000
D5	11h - 11h55	Thứ Hai - thứ Sáu	5.000.000	6.000.000	7.500.000	10.000.000
D6	9h - 10h	Thứ Bảy và Chủ nhật	5.000.000	6.000.000	7.500.000	10.000.000
<u>Giờ</u> <u>C</u>	<i>Từ 11h55 - 19h</i>					
C1	11h55 -14h	Ngoài Phim/GT: <i>thứ Hai - thứ Sáu</i>	15.000.000	18.000.000	22.500.000	30.000.000

Một số biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh tại công ty Cổ phần điện cơ Hải Phòng

C2	11h55 -14h	Trong Phim/GT: <i>thứ Hai - thứ Sáu</i>	20.000.000	24.000.000	30.000.000	40.000.000
C3.1	14h - 17h	Thứ Hai - thứ Sáu	5.000.000	6.000.000	7.500.000	10.000.000
C3.2	17h - 18h	Cả tuần	5.000.000	6.000.000	7.500.000	10.000.000
C4.1	18h -19h	Ngoài Phim & GT: <i>cả tuần</i>	14.000.000	16.800.000	21.000.000	28.000.000
C4.2	18h -19h	Trong Phim & GT: <i>cả tuần</i>	19.000.000	22.800.000	28.500.000	38.000.000
C4.3		Trước BT thời sự 19h : <i>cả tuần</i>	19.000.000	22.800.000	28.500.000	38.000.000
	<i>Từ 9h30 - 18h</i>	<i>Thứ Bảy và Chủ nhật</i>				
C5	10h -11h	Chương trình giải trí	11.000.000	13.200.000	16.500.000	22.000.000
C6	11h -11h55	Chương trình giải trí	11.000.000	13.200.000	16.500.000	22.000.000
C7	11h55 - 13h	Ngoài chương trình giải trí	14.000.000	16.800.000	21.000.000	28.000.000
C8	11h55 - 13h	Trong Chiếc nón kỳ diệu	22.500.000	27.000.000	33.750.000	45.000.000
C8A	11h55 - 13h	Trong Ô cửa bí mật	18.000.000	21.600.000	27.000.000	36.000.000
C9	13h - 17h	Trong các Chương trình khác	10.000.000	12.000.000	15.000.000	20.000.000
C10	14h30-15h30	Rubic 8	18.000.000	21.600.000	27.000.000	36.000.000
	<i>Từ 19h35 - 24h</i>	<i>Buổi tối các ngày</i>				
C11	19h35	Giữa 02 Bản tin DBTT& 24/7	Đã đấu giá			
C12	19h50	Sau Bản tin thể thao 24/7	35.000.000	42.000.000	52.500.000	70.000.000
C13	19h55 - 21h	Ngoài c. trình Giải trí 1	22.500.000	27.000.000	33.750.000	45.000.000
C14	19h55 - 21h	Trong c. trình Giải trí 1	25.000.000	30.000.000	37.500.000	50.000.000
C13A	19h55 - 21h	Ngoài c.trình ALTP	25.000.000	30.000.000	37.500.000	50.000.000
C14A	19h55 - 21h	Trong c.trình	29.500.000	35.400.000	44.250.000	59.000.000

Một số biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh tại công ty Cổ phần điện cơ Hải Phòng

		ALTP				
C13B	19h55 - 21h	Ngoài Giải trí T7& CN	18.000.000	21.600.000	27.000.000	36.000.000
C14B	19h55 - 21h	Trong Giải trí T7&CN	18.000.000	21.600.000	27.000.000	36.000.000
C15	21h - 22h10	Ngoài chương trình Giải trí 2	25.000.000	30.000.000	37.500.000	50.000.000
C16	21h - 22h10	Trong chương trình Giải trí 2	25.000.000	30.000.000	37.500.000	50.000.000
C15A	21h - 22h10	Trước phim VN : <i>thứ 2 - thứ 7</i>	27.500.000	33.000.000	41.250.000	55.000.000
C16A	21h - 22h10	Trong phim VN : <i>thứ 2 - thứ 7</i>	30.000.000	36.000.000	45.000.000	60.000.000
C17	22h10-23h30	Trong Phim & GT: <i>cả tuần</i>	22.500.000	27.000.000	33.750.000	45.000.000
C17A	22h10-23h30	Trong CT Tình yêu của tôi	10.000.000	12.000.000	15.000.000	20.000.000
C18		Sau 23h30	3.500.000	4.200.000	5.250.000	7.000.000

(Nguồn: TVAD.com.vn)

Chính sách giảm giá đặc biệt cho sản phẩm mới quảng cáo trên sóng của Đài THVN từ 01/01/2010 đến hết 1/12/2010.

Nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp chưa quảng cáo trên Đài THVN, trong năm 2010, Trung tâm Quảng cáo và Dịch vụ Truyền hình (TVAd) áp dụng chính sách giảm giá tốt cho các doanh nghiệp mới đăng ký quảng cáo trên sóng của Đài THVN, cụ thể như sau :

- Đối tượng áp dụng : Là các nhà sản xuất, kinh doanh chưa từng quảng cáo trên sóng Đài THVN.

- Mức giảm giá :

1. Đối với các nhà sản xuất, kinh doanh chưa từng quảng cáo trên Đài THVN, ký hợp đồng trực tiếp với TVAd và thanh toán tiền trước khi phát sóng thì được

hưởng mức giảm giá là 32%.

- Thời gian áp dụng : từ 01/01/2010 đến hết 31/12/2010.

- Chính sách giảm giá đặc biệt trên áp dụng cho tất cả các mã giờ quảng cáo, trừ giờ C11 : Giữa 02 bản tin DBTT và Bản tin 24/7.

(nguồn: TVAD.com.vn)

Thông qua bảng giá quảng cáo và chính sách giảm giá đặc biệt trong năm 2010 (công ty Cổ Phần Điện cơ Hải Phòng chưa lần nào quảng cáo trên TVAD nên được hưởng chính sách này), theo em, công ty nên tiến hành quảng cáo với tần suất như sau:

Mã QC	Tần suất	Thời gian	Diễn giải	Giá quảng cáo (gói cước 30 giây)
B6.1	20 lần/ tháng	20h10 - 21h10	Phim truyện	40.000.000

Như vậy công ty có thể quảng cáo trong bốn tháng 5,6,7,8 là những tháng cao điểm nắng nóng, lượng tiêu thụ quạt nhiều. Mỗi tháng quảng cáo liên tục một tuần.

Tổng chi phí quảng cáo trên truyền hình là:

$40.000.000 \times 20 \times 4 \text{ tháng} = 3.200.000.000 \text{ đồng / năm.}$

Ngoài ra công ty có thể kết hợp quảng cáo trên panô áp phích ở những nơi đông người qua lại, như vậy vừa tiết kiệm chi phí vừa thu hút được nhiều khách hàng mua sắm sản phẩm của công ty.

Chi phí cho quảng cáo bằng pa nô áp phích: 5.000.000 đồng.

Tổng chi phí của giải pháp là:

+ Tổng chi phí cho sản xuất sản phẩm mới: 3.885.000.000 đồng

+ Chi phí cho nhân viên nghiên cứu thị trường dự kiến là : 20.000.000 đồng.

+ Tổng chi phí quảng cáo trên truyền hình là: 3.200.000.000 đồng.

+ Chi phí cho quảng cáo bằng pa nô áp phích: 5.000.000 đồng.

Tổng chi phí của giải pháp là: 7.110.000.000 đồng.

c) Lợi ích của giải pháp

Mở rộng thị trường giúp cho công ty tăng sản lượng tiêu thụ, chiếm dần thị phần của đối thủ để giành được lợi thế cạnh tranh. Dự kiến doanh thu và lợi nhuận của công ty trong năm 2010 nếu thực hiện tốt giải pháp là:

Chỉ tiêu	Trước khi thực hiện giải pháp	Sau khi thực hiện giải pháp	Chênh lệch
Thị phần	13.77%	15%	1.23%
Doanh thu	89.520.000.000	100.000.000.000	10.480.000.000 (=11.7%)
Lợi nhuận	4.047.000.000	5.550.000.000	1.503.000.000 (= 37.14%)

*** Kết luận:**

Năng lực cạnh tranh cũng chỉ là khái niệm tương đối khi so sánh với đối thủ và nhận thức cách khách hàng đánh giá về doanh nghiệp, khi tương lai thay đổi thì thang đo giá trị về lợi thế cạnh tranh cũng sẽ thay đổi, ít, nhiều hoặc hoàn toàn. Điều quan trọng ở đây trong việc tư duy chiến lược cần khai thác tối đa thời lực và năng lực lõi để xây dựng lợi thế cạnh tranh. Điều này phụ thuộc vào năng lực đổi mới của mỗi doanh nghiệp. Khả năng cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp đều có cho dù là doanh nghiệp nhỏ đến doanh nghiệp lớn. Điều quan trọng là cần nhận thức được đâu là chiều khả năng cạnh tranh mà doanh nghiệp của mình cần phát triển. Để xây dựng được chiến lược trong môi trường bất định thì khả năng sáng tạo và đổi mới trên mỗi chiều là quan trọng nhất. Không có một công thức cho chiến lược thành công, không có một con đường nào vạch sẵn, cho dù đọc bao nhiêu sách, mô hình về chiến lược nhưng điều cuối cùng phải vạch được một chiến lược phù hợp với khả năng của chính doanh nghiệp mình vào thời điểm đó. Mọi sự sao chép đều bị trả giá vì nó không dựa trên tiềm năng của chính doanh nghiệp và thời điểm của thị trường.

Trên đây là một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh tại Công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng. Em xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc tới cô giáo Th.S Cao Thị Hồng Hạnh và các đồng chí cán bộ trong Công ty Cổ phần Điện cơ Hải Phòng đã hướng dẫn em rất nhiều để em có thể hoàn thành đề tài khoá luận của mình. Tuy nhiên do thời gian và trình độ còn hạn chế nên dù đã hết sức cố gắng nhưng đề tài của em không tránh khỏi nhiều thiếu sót, em rất mong nhận được sự góp ý của các thầy cô để đề tài được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn !

Tài liệu tham khảo

1. Quản trị chiến lược - PGS.TS Lê Thế Giới – TS Nguyễn Thanh Liêm – ThS Trần Hữu Hải
2. Tài chính doanh nghiệp căn bản – TS Nguyễn Minh Kiều
3. Website: Quantritrustuyen.com.vn
4. Website: Quatvietnam.com
5. Website: TVAD.com.vn