

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

LÊ THANH TÙNG

**HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CÔNG TY
CỔ PHẦN THÉP VIỆT TRUNG**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Đà Nẵng, năm 2015

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Thanh Liêm

Phản biện 1: TS. Nguyễn Hiệp

Phản biện 2: PGS.TS. Đỗ Ngọc Mỹ

Luận văn được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ chuyên ngành Quản trị kinh doanh, họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 17 tháng 01 năm 2015

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm thông tin – Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Việt Nam đã gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới (WTO), sắp tới sẽ là hiệp định đối tác kinh tế xuyên Thái Bình Dương (TPP) đã mở ra cho các doanh nghiệp Việt Nam những cơ hội lớn để xây dựng, phát triển lên một tầm cao mới và cũng phải đối mặt với những nguy cơ tiềm ẩn to lớn. Để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp cần phải xây dựng cho mình những định hướng, chiến lược (CL) kinh doanh phù hợp trên cơ sở nghiên cứu, phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài, môi trường bên trong của mình để có thể tận dụng các cơ hội, giảm thiểu các nguy cơ từ môi trường kinh doanh, cũng như phát huy các điểm mạnh và hạn chế các điểm yếu của doanh nghiệp.

Công ty CP thép Việt Trung là doanh nghiệp mới được thành lập, hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, vật liệu xây dựng, tư vấn thiết kế. Vì được ra đời và phát triển trong giai đoạn rất khó khăn của nền kinh tế Việt Nam cũng như thế giới nên tác giả nhận thấy cần xây dựng một CL phát triển công ty một cách có hệ thống nhằm giúp công ty vượt qua giai đoạn khó khăn và tạo được vị thế trong ngành. Với những ý nghĩa đó tác giả luận văn chọn đề tài: "Hoạch định chiến lược Công ty Cổ phần thép Việt Trung"

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hoá cơ sở lý luận về CL cấp Công ty
- Đánh giá tình hình xây dựng CL tại Công ty cổ phần thép Việt Trung
- Trên cơ sở lý luận, tình hình xây dựng CL tại Công ty và phân tích môi trường kinh doanh của Công ty, tác giả xây dựng CL phát triển công ty nhằm đạt được các mục tiêu đề ra.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

❖ *Đối tượng nghiên cứu*

Nguyên cứu tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty CP thép Việt Trung và tình hình hoạch định chiến lược (HĐCL) của Công ty.

❖ *Phạm vi nghiên cứu*

Đề tài giới hạn nghiên cứu HĐCL cấp công ty tại Công ty cổ phần thép Việt Trung trong giai đoạn 2014-2018.

4. Phương pháp nghiên cứu

Sử dụng phương pháp thống kê, phân tích, so sánh và suy luận logic để tổng hợp số liệu, dữ kiện. Các thông tin được thu thập từ sách báo, tạp chí, các số liệu thống kê của Tổng cục Thống kê. Nguồn thông tin nội bộ là các kế hoạch kinh doanh, báo cáo kế toán tổng hợp, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

5. Kết cấu của luận văn

Luận văn bao gồm các nội dung chính:

Chương 1: Lý luận cơ bản về CL và HĐCL công ty

Chương 2: Thực trạng HĐCL của Công ty Cổ phần thép Việt Trung

Chương 3: HĐCL cho Công ty Cổ phần thép Việt Trung

6. Tổng quan tài liệu

CHƯƠNG 1

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

1.1. CHIẾN LƯỢC VÀ CÁC CẤP CHIẾN LƯỢC

1.1.1. Các khái niệm cơ bản về chiến lược và hoạch định chiến lược

Những định nghĩa về CL tuy khác nhau về cách diễn đạt do được rút ra từ những thực tiễn kinh tế xã hội khác nhau nhưng CL bao gồm những nội dung cơ bản sau:

- Việc xác định những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của doanh nghiệp
- Việc đưa ra và lựa chọn phương án thực hiện
- Việc triển khai và phân bổ nguồn lực một cách hiệu quả để thực hiện mục tiêu đề ra.

HDCL là một quy trình có hệ thống nhằm đi đến xác định các CL kinh doanh được sử dụng để tăng cường vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

1.1.2. Vai trò và mục đích của chiến lược

a) Vai trò

- Vai trò hoạch định
- Vai trò dự báo
- Vai trò điều khiển

b) Mục đích:

- Tạo lợi thế cạnh tranh
- Phác họa bức tranh toàn cảnh của tổ chức
- Định hướng nhà quản lý và toàn thể nhân viên trong chỉ đạo và thực hiện CL.

1.1.3. Các cấp chiến lược

c) Chiến lược cấp công ty

Là hệ thống những CL tổng quát, có thể áp dụng cho các công ty đơn ngành hoặc đa ngành sản xuất – kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ trên thị trường trong nước hoặc thị trường đa quốc gia.

d) Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

e) Chiến lược cấp bộ phận chức năng

1.2. CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

1.2.1. Chiến lược tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ

Một số công ty sử dụng CL cấp công ty không phải là một chiến lược hội nhập hay đa dạng hoá. Đối với họ, điều quan trọng là phải tập trung cạnh tranh một cách thành công trong phạm vi giới hạn của một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ.

a) Lợi ích

b) Bất lợi

1.2.2. Chiến lược hội nhập dọc

Chiến lược hội nhập dọc chính là công ty đang sản xuất các đầu vào của chính mình (hội nhập về phía sau hay ngược chiều) hoặc phân tán các đầu ra của mình (hội nhập về phía trước hay xuôi chiều). Hội nhập dọc là lựa chọn để công ty cạnh tranh trong các giai đoạn của chuỗi từ nguyên vật liệu đến khách hàng.

a) Lợi ích

b) Bất lợi

c) Các phương án hội nhập dọc

- Các hợp đồng ngắn hạn và đấu giá cạnh tranh
- Các liên minh chiến lược và hợp đồng dài hạn
- Khai thác nguồn bên ngoài chiến lược và công ty ảo

1.2.3. Chiến lược đa dạng hoá

CL đa dạng hóa thường hướng tới mục tiêu gia tăng giá trị. CL đa dạng hóa cũng còn xuất phát từ lý do làm tăng sức mạnh thị trường tương đối so với đối thủ.

a) Các loại hình đa dạng hoá

- **Đa dạng hoá liên quan**
- **Đa dạng hoá không liên quan**

b) Các liên minh chiến lược

Các liên minh CL là một lựa chọn có thể chấp nhận khi một công ty muốn tạo giá trị bằng việc chuyển giao các năng lực hay chia sẻ nguồn lực giữa các đơn vị kinh doanh đa dạng hóa để thực hiện tính kinh tế của phạm vi.

1.2.4. Chiến lược thâm nhập

a) Soát xét lại danh mục của công ty

- Cách tiếp cận thứ nhất, sử dụng hàng loạt các kỹ thuật đã biết như ma trận hoạch định danh mục.

- Cách tiếp cận thứ hai dựa trên khái niệm về công ty như là một danh mục các năng lực cốt lõi chứ không phải là một danh mục đơn vị kinh doanh.

b) Các phương tiện để thực hiện chiến lược thâm nhập

- **Đầu tư mới từ bên trong**
- **Mua lại**
- **Liên doanh**

1.2.5. Chiến lược tái cấu trúc

Tái cấu trúc công ty là quá trình thay đổi, bắt đầu từ sự dần dần hết lòng của ban lãnh đạo cấp cao, từ nhận thức đến hành động, từ CL đến mô hình quản lý, từ kết quả đến hiệu quả.

1.3. QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

1.3.1. Xác định viễn cảnh, sứ mệnh và mục tiêu của doanh nghiệp

a) Viễn cảnh

b) Sứ mệnh

c) Mục tiêu

1.3.2. Phân tích môi trường bên ngoài

a) Môi trường vĩ mô

- *Môi trường kinh tế*
- *Môi trường công nghệ*
- *Môi trường văn hóa xã hội*
- *Môi trường nhân khẩu học*
- *Môi trường chính trị - luật pháp*
- *Môi trường toàn cầu*

b) Phân tích ngành và cạnh tranh

- *Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng*
- *Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành*
- *Năng lực thương lượng của người mua*
- *Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp*
- *Các sản phẩm thay thế*

1.3.3. Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp

a) Phân tích chiến lược hiện tại của doanh nghiệp

b) Phân tích các nguồn lực

c) Khả năng tiềm tàng

d) Năng lực cốt lõi và tạo dựng năng lực cốt lõi

1.3.4. Xây dựng và lựa chọn chiến lược tối ưu

a) Xây dựng các chiến lược

b) Đánh giá và lựa chọn chiến lược

1.3.5. Chính sách để thực hiện chiến lược

a) Chính sách cơ cấu tổ chức

b) Kiểm soát chiến lược

c) Hệ thống thù lao và khen thưởng chiến lược

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY CP THÉP VIỆT TRUNG

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CP THÉP VIỆT TRUNG

2.1.1. Lịch sử hình thành

2.1.2. Ngành nghề kinh doanh

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

Công ty có mô hình quản lý theo kiểu trực tuyến chức năng. Theo mô hình này, Hội đồng quản trị là cơ quan có quyền lực cao nhất, tất cả mọi quyết định của Tổng giám đốc về hoạt động chung của Công ty phải được Hội đồng quản trị thông qua.

2.2. TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

2.2.1. Sản phẩm, thị trường, khách hàng của công ty

Thép dài, Thép dẹt, Các loại vật liệu xây dựng...

Thị trường của công ty bao gồm thành phố Đà Nẵng, các tỉnh thành phố miền Trung và Tây Nguyên.

Khách hàng của công ty là các doanh nghiệp, hộ kinh doanh bán buôn, bán lẻ, đặc biệt là khách hàng hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, cơ khí.

2.2.2. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh

Nhìn chung trong năm 2012 công ty gặp nhiều khó khăn trong kinh doanh đặc biệt là ảnh hưởng suy thoái của nền kinh tế toàn cầu, sản lượng bán ra giảm do nhu cầu thấp. Sang năm 2013 tốc độ tăng trưởng của các chỉ tiêu hoạt động đã tăng trở lại so với năm 2012. Kết quả cho thấy công ty đang dần hoàn thiện công tác bán hàng và quản lý chất lượng sản phẩm chặt chẽ hơn.

2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TẠI CÔNG TY CP THÉP VIỆT TRUNG

2.3.1. Phân tích môi trường kinh doanh

a) Phân tích môi trường bên ngoài

Yếu tố công ty quan tâm nhất đó là yếu tố khách hàng. Ngoài ra công ty còn phân tích các yếu tố về môi trường kinh doanh.

b) Phân tích nguồn lực của Công ty

• Nguồn nhân lực

Nhìn chung, lao động trong công ty được đào tạo ngày càng tăng. Bởi công ty luôn coi trọng nhân tố con người, đã chú trọng công tác đào tạo và tuyển dụng, chỉ trong 3 năm số lượng lao động có trình độ chuyên môn qua đào tạo đều tăng, cụ thể là một bộ phận lớn lao động chưa qua đào tạo đã được đào tạo để đạt được trình độ chuyên môn và lực lượng lao động có trình độ thấp hơn được đào tạo để nâng lên trình độ cao hơn trong giai đoạn này. Nhờ đó đã dần nâng cao trình độ của đội ngũ cán bộ quản lý và kỹ thuật của mình. Qua đây công ty có điều kiện để nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

• Tình hình tài chính

Qua phân tích các chỉ số tài chính của Công ty ta thấy các chỉ số khá ổn định và ở trong mức cho phép đối với Công ty. Mặc dù vẫn còn một số chỉ số gần với mức không an toàn nhưng công ty cũng đã nhìn nhận được và đã có những biện pháp tích cực để chế ngự. Ngoài ra, đáp ứng nhu cầu vốn cho các dự án mới cũng là yêu cầu bức thiết đối với công ty.

• Cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất của công ty là không thể so với các doanh nghiệp khác trên địa bàn, nhưng nó cũng góp một phần lớn trong việc chủ động kinh doanh và phát triển lâu dài của công ty.

• Hoạt động Marketing

Chính sách sản phẩm: Công ty thực hiện chính sách chất lượng cao để đáp ứng yêu cầu ngày càng khắt khe của thị trường.

Chính sách giá: Hiện nay, công ty áp dụng cách tính giá theo phương pháp cộng thêm một phần lợi nhuận tiêu chuẩn vào chi phí sản phẩm.

Chính sách phân phối: Hệ thống phân phối hiện tại của công ty chủ yếu là phân phối gián tiếp thông qua trung gian dưới hình thức đại lý bán lẻ với

kênh ngắn hoặc kênh trung bình. Công ty cũng đã áp dụng chính sách chiết khấu phần trăm cho những đại lý tiêu thụ ở mức quy định của công ty.

Chính sách quảng cáo, chiêu thị: Các hoạt động quảng cáo, tiếp thị chưa được làm thường xuyên, chưa gây ấn tượng trên thị trường mục tiêu.

- **Hệ thống thông tin**

- **Thương hiệu**

- **Văn hoá Công ty**

- ❖ **Xác định điểm mạnh, điểm yếu của công ty**

- **Điểm mạnh**

- Nhờ sự cố gắng nỗ lực của cán bộ quản lý và nhân viên công ty đã tạo dựng được uy tín thương hiệu, được đánh giá cao trong lĩnh vực cung cấp các loại thép xây dựng, công nghiệp và các sản phẩm vật liệu xây dựng.

- Hệ thống cơ sở vật chất đầy đủ, đồng bộ, khả năng đáp ứng khách hàng cao

- Chất lượng sản phẩm tốt, ổn định, khách hàng đánh giá cao.

- Ứng dụng nhanh các công nghệ tiên tiến linh hoạt.

- Đội ngũ lãnh đạo giỏi, nhân viên được huấn luyện bài bản, có sức sáng tạo cao, có trình độ chuyên môn và làm việc chuyên nghiệp.

- Chính sách giá khá hợp lý, linh hoạt trong công tác bán hàng trả chậm, có chiết khấu, hoa hồng phù hợp cho đại lý,...

- Là công ty cổ phần nên tính linh hoạt và tự quyết trong việc đầu tư rất cao, khai thác cơ hội nhanh chóng.

- **Điểm yếu**

- Tiềm lực tài chính còn yếu, nguồn vốn chủ yếu từ vốn góp và vốn vay, rủi ro về tài chính khá cao.

- Mạng lưới cung cấp còn hạn chế, thị phần nhỏ.

- Một số máy móc thiết bị còn phải thuê mượn, chưa chủ động được khi cần dẫn tới lợi nhuận dễ bị ảnh hưởng.

- Chi phí sản xuất kinh doanh còn cao vì không đạt được tính kinh tế về quy mô do chưa mở rộng được thị trường.

- Chi phí xây dựng cơ bản cao, hạ tầng đất đai, nhà xưởng,... phải tự đầu tư hoặc đi thuê mượn.

- Hệ thống phân phối còn hạn chế.

2.3.2. Xác định mục tiêu, nhiệm vụ

Cùng với việc phát triển thị trường phần đầu đạt tốc độ tăng trưởng 10-12%.

Nâng cao tỷ suất lợi nhuận trên vốn, chú trọng đến tăng trưởng giá trị doanh nghiệp.

Giải quyết công ăn việc làm của lao động địa phương, đóng góp vào ngân sách Nhà nước, góp phần vào sự phát triển ổn định của kinh tế địa phương.

2.3.3. Các giải pháp thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch

- Căn cứ vào phân tích tình hình tiêu thụ năm trước, kỳ trước để lập kế hoạch số lượng và mặt hàng tiêu thụ cho năm sau, kỳ sau. Vì sản phẩm thép có nhu cầu tiêu dùng ổn định và là mặt hàng thiết yếu, nó có đặc điểm là khách hàng đa dạng nhưng tại bị cạnh tranh gay gắt vì có nhiều đơn vị cung ứng.

- Việc lập kế hoạch KH - CN, theo trình tự được tiến hành ngay sau khi lập kế hoạch sản xuất và tiêu thụ sản phẩm. Kế hoạch đưa ra các biện pháp về mặt tổ chức hay cải tiến và áp dụng công nghệ tiên tiến, áp dụng khoa học tiên tiến nhằm bảo đảm thực hiện những chỉ tiêu của kế hoạch sản xuất và tiêu thụ sản phẩm, với chi phí vật tư, lao động, tiền vốn thấp nhất.

- Xác định những chỉ tiêu về lao động và tiền lương, bảo đảm thực hiện kế hoạch sản xuất sản phẩm và dịch vụ.

- Lập kế hoạch tối ưu về dự trữ vật tư - hàng hóa để doanh nghiệp thương mại phải thường xuyên dự trữ hàng để bán tối ưu nhất bảo đảm quay vòng vốn nhanh lại giảm chi phí đặt hàng và lưu kho, làm sao để làm cực tiểu tổng chi phí cho dự trữ vật tư, hàng hóa.

2.4. ĐÁNH GIÁ KHÁI QUÁT THỰC TRẠNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

2.4.1. Công tác phân tích môi trường

Việc phân tích môi trường có ý nghĩa quan trọng, quyết định đến những bước tiếp theo. Công ty có thực hiện việc này, tuy nhiên chỉ phân

tích trong phạm vi thời gian một năm, còn thời gian dài chỉ nằm trong ý tưởng chung của cấp lãnh đạo chứ không đưa ra một cách bài bản. Việc hình thành các quyết định có tính chất chiến lược còn mờ nhạt chưa sử dụng vào kết quả phân tích môi trường.

2.4.2. Công tác xác định mục tiêu nhiệm vụ

Công ty vẫn chưa xác định rõ ràng chức năng nhiệm vụ chính, và nhất là chưa xây dựng được triết lý kinh doanh của công ty, chưa xác định viễn cảnh tầm nhìn và sứ mệnh. Những nhiệm vụ và chức năng trên chỉ mới là trên giấy tờ.

2.4.3. Công tác xây dựng phương án kế hoạch dài hạn công ty

Hệ thống mục tiêu của Công ty đã được xác định nhưng còn đơn giản chưa được hoàn chỉnh đầy đủ, chưa thể hiện được khát vọng của Công ty.

2.4.4. Những thành công

- Bước đầu công ty đã chú trọng và quan tâm đến công tác hoạch định CL, mặc dù nó chỉ là kế hoạch 3 năm và còn nhiều bất cập trong quá trình hoạch định, tuy nhiên cũng đã xây dựng cho công ty một số chỉ tiêu định lượng có tính quyết định đối với hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Quan tâm đến phân tích một số yếu tố của môi trường kinh doanh như: chính trị, pháp luật, khách hàng, nhà cung cấp và nội bộ công ty.

- Công ty rất quan tâm và làm tốt kế hoạch năm, hình thành một số định hướng và các giải pháp mang tính CL như mở rộng thị trường, giữ vững thị trường hiện có, xây dựng nguồn lực con người, đầu thầu và tài chính đã góp phần quan trọng làm nên thành công của công ty.

- Đưa ra được ý tưởng định hướng CL phát triển phù hợp với các định hướng phát triển của ngành

- Tuyển dụng, bố trí nhân lực tương đối phù hợp.

- Đề ra các biện pháp để quản lý nguồn vốn, tăng vòng quay của vốn, tăng hiệu quả sử dụng vốn.

- Phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận trong công tác lập kế hoạch hằng năm của công ty.

2.4.5. Những tồn tại

- Công ty chỉ định hướng kế hoạch dài hạn chưa xây dựng CL công ty.
- Các phản ứng của công ty chủ yếu dựa trên kinh nghiệm hay trực giác của người lãnh đạo.
- Công ty chưa phân định được các hoạt động kinh doanh CL rõ ràng. Chưa xác định được các nguồn lực và năng lực cốt lõi của mình là gì để khai thác nhằm tạo lợi thế cạnh tranh bền vững.
- Việc phân tích môi trường vĩ mô, môi trường vi mô và hoàn cảnh nội bộ chưa được toàn diện và đầy đủ.
- Các đơn vị kinh doanh CL chưa được xác định một cách rõ ràng để làm cơ sở cho việc phân tích danh mục vốn đầu tư khoa học.
- Không sử dụng các công cụ phân tích để tìm ra phương án CL và đánh giá lựa chọn phương án CL.
- Khi xây dựng kế hoạch chưa đưa ra các phương án dự phòng khi có biến động của môi trường kinh doanh.
- Việc tổ chức thu thập thông tin từ môi trường kinh doanh còn nhiều hạn chế, đánh giá các điều kiện môi trường ở trạng thái tĩnh, tính dự báo còn rất thấp.

2.4.6. Nguyên nhân dẫn đến tồn tại

- Thiếu người khởi xướng cho một hệ thống quản lý CL.
- Nhân viên phòng kinh doanh đảm nhận khối lượng công việc quá lớn, từ khâu tìm khách hàng đến khâu giao hàng, vì vậy công tác nghiên cứu thị trường bị ảnh hưởng.
- Công ty thiếu hồ sơ về đối thủ cạnh tranh, thiếu dự báo trong dài hạn.
- Các thông tin CL chưa được phổ biến rộng rãi cho các doanh nghiệp
- Việc thu thập thông tin dự báo, số liệu rất khó khăn. Chưa nhận sự hỗ trợ tốt của Nhà nước về thông tin.
- Việc xây dựng và quản trị CL còn là một công việc mới mẻ với công ty, cán bộ quản lý cũng như nhân viên còn thiếu kiến thức về CL và quản trị CL.

CHƯƠNG 3

HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CHO CÔNG TY CỔ PHẦN THÉP VIỆT TRUNG

3.1. XÁC ĐỊNH VIỄN CẢNH, SỨ MỆNH, MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY

3.1.1. Viễn cảnh của công ty

Tư tưởng cốt lõi:

- Giá trị cốt lõi
- + Công hiến, đồng hành, vượt mọi thử thách cùng đến thành công.
- + Tôn trọng và cam kết sự hài lòng vượt thời gian.
- Mục đích cốt lõi
- + Cải thiện chất lượng công trình làm cho cuộc sống tốt đẹp hơn.
- + Trường tồn và lớn mạnh cùng ngành công nghiệp Việt Nam.

Hình dung về tương lai:

- Công ty sẽ trở thành một doanh nghiệp cạnh tranh mạnh mẽ trong ngành thép. Mở rộng hoạt động trong nhiều lĩnh vực, nắm bắt tốt cơ hội thị trường.

- Trở thành một công ty hoạt động hiệu quả, tăng giá trị doanh nghiệp, đóng góp nhiều cơ sở vật chất và giá trị cho xã hội.

3.1.2. Sứ mệnh của công ty

Sứ mệnh của Công ty là cung cấp sản phẩm tốt nhất nhằm đáp ứng kỳ vọng của khách hàng. Công ty đánh giá sự thành công của mình dựa trên sự thành công của khách hàng và đối tác liên quan. Sự thành công đó dựa trên các yếu tố chất lượng cao, giá cả hợp lý và sự chuyên nghiệp. Xây dựng một môi trường làm việc tốt đẹp tạo ra nhiều cơ hội thành công trong nghề nghiệp cho nhân viên để mỗi nhân viên tự hào khi làm việc tại công ty.

3.1.3. Mục tiêu phát triển của công ty đến năm 2020

a) Mục tiêu tổng quát

- Tiếp tục củng cố phát triển ngành nghề truyền thống là phân phối các sản phẩm thép.

- Trở thành công ty phân phối sản phẩm thép có uy tín, thương hiệu mạnh.

- Khai thác có hiệu quả tài sản Công ty.

- Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý năng động và sáng tạo, đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề.

- Duy trì và phát triển năng lực cốt lõi của Công ty.

b) Mục tiêu cụ thể

Thời kỳ hoạch định CL của công ty được đề ra ở đây là thời kỳ 5 năm, kể từ khi ý định CL này được thiết lập, thời đoạn này thích hợp với quy mô của công ty, dễ dàng trong việc triển khai, cũng có thể điều chỉnh. Mục tiêu CL giai đoạn này được đề ra như sau:

- Trở thành một đơn vị kinh doanh sản phẩm thép uy tín.

- Tốc độ tăng trưởng giá trị đặt hàng hàng năm 15%.

- Doanh thu thực hiện tăng 25% trong 5 năm.

- Chiếm thị phần từ 20- 25% trong nhóm công ty cùng CL.

- Tổng lợi nhuận sau thuế trong 5 năm: 35 tỷ đồng .

- Thu nhập bình quân đầu người: 4.500.000 đ/người/tháng

3.2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

3.3.1. Môi trường vĩ mô

a) Môi trường kinh tế

- Tổng quan về tình hình kinh tế Việt Nam

Dự báo tăng trưởng GDP giai đoạn 2016-2020 đạt khoảng 6,5-7,1%, còn đến năm 2021-2025 thì tăng trưởng GDP có thể nhích lên mức 7-7,6%.

Luồng vốn FDI sẽ mang đến những lợi ích đáng kể cho doanh nghiệp trong nước ở các khía cạnh như học hỏi công nghệ, cung ứng nguyên vật

liệu và các bộ phận sản xuất cho các doanh nghiệp đa quốc gia.

Hoạt động mua bán và sáp nhập (M&A) sẽ nhộn nhịp hơn vì tác động từ việc cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước. Ngoài ra, chính sách nâng tỉ lệ sở hữu nước ngoài (có thể lên đến 60%) cùng với việc các doanh nghiệp trong nước đang thực hiện CL tái cấu trúc toàn diện và tiến hành M&A với các doanh nghiệp khác để gia tăng năng lực cạnh tranh.

Bất động sản tiếp tục giảm giá khi nguồn cung nhà tiếp tục tăng trong khi sức tiêu thụ vẫn yếu. Nhìn chung, hoạt động bất động sản sẽ vẫn gặp nhiều khó khăn trong những năm tới.

- Tình hình kinh tế Đà Nẵng

Tăng trưởng kinh tế duy trì tốc độ tăng trưởng kinh tế 12 - 13%/năm, đưa Đà Nẵng trở thành địa bàn có sức thúc đẩy phát triển kinh tế các vùng phụ cận.

Cơ cấu kinh tế chuyển đổi theo hướng dịch vụ - công nghiệp, xây dựng - nông nghiệp. Dự kiến cơ cấu kinh tế của thành phố đến năm 2020 là: dịch vụ: 55,6%, công nghiệp và xây dựng: 42,8%; nông nghiệp: 1,6%.

Đến năm 2020, tỷ trọng GDP của thành phố chiếm khoảng 2,8% GDP cả nước; kim ngạch xuất khẩu thời kỳ 2011 - 2020 tăng bình quân 19 - 20%/năm; GDP bình quân đầu người đạt 4.500 - 5.000 USD; duy trì tỷ trọng thu ngân sách so với GDP đạt từ 35 - 36%; tốc độ đổi mới công nghệ bình quân hàng năm đạt 25%.

b) Môi trường công nghệ

Môi trường công nghệ thay đổi nhanh chóng vừa tạo thuận lợi vừa tạo ra áp lực rất lớn cho công ty. Tiến bộ trong cảm biến và thiết bị đo đạc và sự linh hoạt mà nhà sản xuất thép có thể áp dụng và thực hiện những cải tiến này sẽ tạo ra sự khác biệt lớn trong những nỗ lực của nhà sản xuất để tiết kiệm chi phí, tăng năng suất và nâng cao chất lượng sản phẩm tổng thể.

c) Môi trường nhân khẩu học

- Quy mô và tốc độ tăng dân số
- Cơ cấu dân số: Theo độ tuổi giới tính
- Sự di chuyển chỗ ở trong dân cư: dân cư chuyển dịch từ nông thôn ra thành thị tập trung ở phía bắc
- Chính sách dân số: nâng cao trình độ cho người dân, phát triển đô thị

d) Môi trường chính trị - luật pháp

Môi trường chính sách còn chưa thuận lợi. Bản thân các văn bản pháp lý của Việt Nam đang trong quá trình hoàn chỉnh.

Việt Nam đặt mục tiêu phát triển ngành thép đáp ứng đủ nhu cầu các sản phẩm thép cho nền kinh tế quốc dân, đảm bảo thị trường tiêu thụ trong nước ổn định và xuất khẩu. Phát triển ngành Thép bền vững và đảm bảo thân thiện với môi trường.

e) Môi trường toàn cầu

Vốn đầu tư nước ngoài tăng dần qua từng năm tạo điều kiện cho ngành Thép phát triển, bởi ngành Thép được coi là ngành thâm dụng vốn.

3.3.2. Môi trường ngành tại công ty

a) Định nghĩa ngành

b) Mô tả ngành

c) Phân tích chu kỳ ngành

Ngành Thép Việt Nam đã phát triển qua 3 thời kỳ lớn:

- Giai đoạn đầu phát triển (1960-1990)
- Giai đoạn tăng trưởng (1991-2004)
- Giai đoạn tái tổ chức (2005- đến nay)

d) Phân tích năm lực lượng cạnh tranh

• Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng

Khả năng gia nhập ngành thép của các đối thủ tiềm ẩn cao

• Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành

Nhìn chung cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng lớn

- **Năng lực thương lượng của người mua**

Áp lực từ khách hàng cá nhân không lớn do họ không có nhiều thông tin về chất lượng sản phẩm và giá cả cũng như khả năng đàm phán giá thấp. Ngược lại, khách hàng doanh nghiệp tạo áp lực lớn.

- **Năng lực thương lượng của nhà cung cấp**

Áp lực từ phía nhà cung cấp đối với các doanh nghiệp trong ngành thép Việt Nam ở mức trung bình.

- **Các sản phẩm thay thế**

Áp lực về sản phẩm thay thế đối với ngành thép rất ít.

e) Phân tích nhóm ngành chiến lược

Công ty đang ở trong ngành có cấu trúc phân tán, không có công ty nào giữ vị trí thống trị. Công ty nằm trong nhóm công ty có thị phần nhỏ, chủ yếu phục vụ thị trường trong nước với những sản phẩm đặc thù.

f) Các nhân tố then chốt thành công trong ngành

- Công nghệ
- Chính sách Marketing và bán hàng
- Đảm bảo năng lực tài chính

g) Lực lượng dẫn dắt thay đổi ngành

- Cải tiến sản phẩm, cải tiến công nghệ
- CL Marketing và bán hàng
- Sự thay đổi về mức tăng trưởng dài hạn của ngành
- Toàn cầu hóa

❖ **Kết luận về sức hấp dẫn ngành**

Các nhân tố	Mức độ
1. Rào cản nhập cuộc	Cao
2. Sự ganh đua đối thủ trong ngành	Cao
3. Năng lực thương lượng của người mua	Cao
4. Năng lực thương lượng của nhà cung cấp	Thấp
5. Đe dọa các sản phẩm thay thế	Thấp
6. Vị thế của các công ty trong ngành	Cao

Hình 3.2: Chu kỳ ngành mà công ty đang hoạt động

Từ những phân tích trên ta thấy đây là ngành hấp dẫn đối với các công ty trong ngành.

Tuy nhiên đối với các công ty ngoài ngành thì việc gia nhập ngành thực sự là một thách thức khi mà nhân tố then chốt nhất của ngành là những yếu tố khó thực hiện nếu muốn gia nhập ngành. Ngoài ra do thị trường hiện nay đã bước vào giai đoạn tái cấu trúc và mỗi công ty đều đã có một vị trí nhất định trên thị trường. Rõ ràng những rào cản đó làm cho những công bên ngoài nhận thấy rằng đây là một ngành không hấp dẫn. Tuy nhiên tính hấp dẫn hay không chỉ mang tính tương đối.

Bên cạnh đó, mức độ phát tán công nghệ nhanh cũng làm giảm sự cạnh tranh trong ngành, đòi hỏi các công ty luôn chú trọng nghiên cứu và đón đầu công nghệ. Giữa các công ty có vị trí khác nhau trong ngành thì cũng có những đánh giá không giống nhau do đó việc đánh giá tính hấp dẫn của ngành còn phải dựa vào nhiều yếu tố trong đó có nhận định chủ quan của người đánh giá và giữa họ sẽ có những khác biệt nhất định.

3.3.3. Xác định cơ hội và đe dọa

a) Cơ hội

- Nhu cầu lớn (quy mô dân số lớn)
- Nguồn lao động dồi dào, chất lượng nguồn lao động ngày càng được nâng cao (tỷ lệ dân số trong độ tuổi lao động cao, nhà nước chú trọng phát triển trình độ nguồn nhân lực)
- Dân số tập trung chủ yếu ở các thành thị và ngày càng có xu hướng gia tăng
- Chính sách hỗ trợ từ phía nhà nước
- Những cơ hội khi gia nhập WTO, TPP
- Tiềm năng phát triển của ngành còn rất lớn.
- Việt Nam là một nước đang phát triển, nhu cầu về xây dựng cơ bản và công nghiệp vẫn còn rất mạnh nên nhu cầu về thép là rất lớn.
- Công nghệ thay đổi nhanh chóng giúp tiết kiệm trong sản xuất và

nâng cao năng suất

b) Đe dọa

- Dân số Việt Nam đang già hóa.
- Thị trường Việt Nam hấp dẫn thu hút nhiều doanh nghiệp trong và ngoài nước khiến cho sự cạnh tranh trên thị trường ngày càng khốc liệt.
- Môi trường kinh tế không thuận lợi.
- Chi phí lao động ngày càng tăng.
- Những thách thức khi gia nhập WTO, TPP
- Hàng Trung Quốc cạnh tranh với hàng nội địa với giá thành rẻ và chất lượng sản phẩm khá cao.
- Công nghệ phụ trợ lạc hậu, phải phụ thuộc vào nguồn nguyên liệu nước ngoài.
- Ngành đang trong giai đoạn khó khăn, phải cải tổ lại sau quá trình phát triển thiếu quy hoạch.
- Đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều, lớn mạnh về mọi mặt, cùng với sự cạnh tranh của thép nhập khẩu từ Trung Quốc.

3.3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

3.3.1. Phân tích nguồn lực

a) Các nguồn lực hữu hình

- **Nguồn lực tài chính**
- **Nguồn lực cơ sở vật chất**

b) Nguồn lực vô hình

- **Nguồn nhân lực**
- **Năng lực của nhân viên trong công ty**
- **Thái độ cam kết của nhân viên**
- **Nhà lãnh đạo**
- **Văn hoá công ty**

3.3.2. Khả năng tiềm tàng

3.3.3. Nhận dạng các năng lực cốt lõi của công ty

Bảng 3.2: Nhận dạng các năng lực cốt lõi của công ty

TT	Danh mục nguồn lực và khả năng tiềm tàng	Các tiêu chuẩn đánh giá				Kết luận
		Đáng giá	Hiếm	Khó Bắt chước	Không thể thay thế	
1	Năng lực đổi mới	X	O	O	X	Lợi thế cạnh tranh tạm thời
2	Sự hài lòng của khách hàng	X	X	O	X	Lợi thế cạnh tranh tạm thời
3	Danh tiếng	X	X	O	O	Lợi thế cạnh tranh tạm thời
4	Khả năng hợp tác, liên kết	X	O	X	X	Lợi thế cạnh tranh tạm thời
5	Nguồn nhân lực	X	X	X	X	Lợi thế cạnh tranh bền vững
6	Cơ sở vật chất	X	O	O	O	Lợi thế cạnh tranh tạm thời
7	Văn hoá tổ chức	X	O	O	O	Bình đẳng

3.4. XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN PHƯƠNG ÁN CHIẾN LƯỢC TỐI ƯU

3.4.1. Xây dựng các phương án chiến lược

a) Phân tích ma trận phát triển và khai thác năng lực cốt lõi

Năng lực cốt lõi	Mới	Hàng đầu cộng 10: Chiến lược khai thác năng lực cốt lõi trên thị trường hiện có Chiến lược: Đa dạng hóa liên quan	Các cơ hội to lớn: Chiến lược khai thác năng lực cốt lõi mới trên thị trường mới Chiến lược: Đa dạng hóa liên quan
	Hiện có	Điền vào chỗ trống: Chiến lược khai thác năng lực cốt lõi trên thị trường hiện có Chiến lược: tăng trưởng tập trung	Các không gian trống: Chiến lược khai thác năng lực cốt lõi hiện có trên thị trường mới Chiến lược: Hội nhập dọc
		Hiện có	Mới
		Thị trường	

Hình 3.3: Ma trận phát triển và khai thác năng lực cốt lõi

b) Hình thành các phương án chiến lược

• **Phương án I: Thực hiện chiến lược tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ:**

- **Thâm nhập thị trường:** Công ty sẽ thực hiện được mục tiêu mở rộng thị phần trên thị trường thành phố Đà Nẵng, với sản phẩm chủ lực là thép và vật liệu xây dựng. Tăng cường truyền thông quảng bá hình ảnh công ty bằng nhiều hình thức, nhằm khẳng định uy tín thương hiệu. Tiết kiệm chi phí để giảm giá trong đấu thầu, tăng năng suất lao động, quan hệ tốt với nhà cung cấp kết hợp sử dụng vật liệu tự khai thác, chế biến.

Ưu điểm: Phát huy được tối đa các điểm mạnh, kỹ năng, kinh

nghiệm.

Nhược điểm: Tốn chi phí cho công tác marketing. Tập trung cao vào một lĩnh vực tương lai có nhiều rủi ro tiềm ẩn.

- Phát triển thị trường: Tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách mở chi nhánh và tham gia dự thầu những công trình, dự án ở các tỉnh thành lân cận như Quảng Nam, Quảng Ngãi, Kon Tum và các tỉnh thành khác ở khu vực Miền Trung.

Ưu điểm: Tiếp cận với thị trường mới, khách hàng mới. Khuếch trương được thương hiệu của công ty.

Nhược điểm: Thêm nhiều đối thủ cạnh tranh mới, chứa đựng nhiều rủi ro từ thị trường mới.

• ***Phương án II: Theo đuổi chiến lược phát triển hội nhập dọc:***

- Hội nhập dọc ngược chiều

- Hội nhập dọc xuôi chiều: Để chủ động được cầu tiêu thụ, công ty có thể sở hữu hoặc liên kết với một công ty khác để tham gia vào lĩnh vực xây dựng hoặc cơ khí từ đó có thể tiêu thụ chính sản phẩm mình kinh doanh.

Ưu điểm: Cung cấp đủ sản phẩm và nguyên liệu sản xuất và phân phối từ đó hạ giá thành sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh. Không bị lệ thuộc vào các đơn vị khai thác và cung cấp bên ngoài.

Nhược điểm: Tốn chi phí cho việc đào tạo công nhân, tổ chức thêm bộ máy quản lý sản xuất yếu tố đầu vào, phân tán việc quản lý.

• ***Phương án III: Chiến lược đa dạng hóa có liên quan***

Cùng với hoạt động phân phối, sản xuất thép là hoạt động chính của Công ty. Công ty có thể đa dạng hoá liên quan, như: phân phối, sản xuất các loại vật liệu xây dựng khác hay tham gia vào chế tạo nhà thép tiền chế phục vụ công nghiệp.

Ưu điểm: sử dụng kênh phân phối hay nguyên liệu đầu vào là sản phẩm mà công ty đang sản xuất kinh doanh.

Nhược điểm: Phân tán sự quản lý, trong một số hoạt động còn thiếu kinh nghiệm, cạnh tranh với nhiều đối thủ.

3.4.2. Lựa chọn chiến lược tối ưu

Trong 3 phương án chiến lược trên, chúng ta nhận thấy phương án 3 là phương án theo đuổi chiến lược đa dạng hoá (đa dạng hoá liên quan) là phương án tối ưu và nên được lựa chọn.

3.5. CÁC CHÍNH SÁCH ĐỂ THỰC THI CHIẾN LƯỢC

3.5.1. Chính sách về cơ cấu tổ chức

Để phát triển được đa dạng hóa, công ty phải thành lập bộ phận nghiên cứu và phát triển thị trường thuộc ban giám đốc.

3.5.2. Chính sách nguồn nhân lực

- ***Chính sách tuyển dụng***

Quy chế tuyển dụng và bản mô tả công việc phải được phổ biến và lưu tại các phòng ban trong nội bộ công ty, nhằm mục đích đặt ra các chuẩn mực, các thước đo cho toàn bộ cán bộ công nhân viên.

- ***Chính sách về sắp xếp nhân sự***

Trong quá trình công tác, trưởng các phòng ban tùy theo năng lực và thực tế giải quyết công việc của từng nhân viên để sắp xếp lại chức danh trong các phòng ban nhằm khuyến khích tính chủ động sáng tạo, nâng cao tầm huyết và hạn chế sự thiên vị cũng như lợi dụng chức quyền trong giải quyết công việc.

3.5.3. Chính sách tài chính

- ***Chính sách huy động vốn***

Huy động vốn từ bên trong doanh nghiệp bao gồm phần lợi nhuận để lại hằng năm, huy động vốn từ các cổ đông bằng việc phát hành tăng vốn điều lệ, nghiên cứu và xác lập cho mình những đối tác cung cấp tín dụng mang tính chiến lược, ngoài ra công ty cần nghiên cứu việc huy động vốn từ các bộ công nhân viên

- ***Chính sách sử dụng vốn***

Không được sử dụng nguồn vốn vay ngắn hạn để đầu tư dài hạn, phân biệt rõ từng nguồn vốn đầu tư, tập trung vốn vào dự án mở rộng kinh doanh...

• ***Chính sách duy trì các chỉ số tài chính***

- Hệ số khả năng thanh toán hiện hành giữ ở mức 4 - 4,2 lần.
- Hệ số khả năng thanh toán nhanh giữ ở mức 2 - 2,5 lần
- Hệ số nợ phải trả/tổng nguồn vốn giữ ở mức 50-60%
- Giá trị ròng năm sau phải cao hơn năm trước.

3.5.4. Chính sách Marketing và bán hàng

Tổ chức tốt hoạt động thu thập thông tin thị trường, đưa bộ phận nghiên cứu và phát triển thị trường vào hoạt động, thường xuyên tạo mối liên hệ tốt với các bên liên quan.

3.5.5. Văn hóa tổ chức

Có ba việc cần làm trong quá trình xây dựng văn hóa công ty: xác định văn hóa, phổ biến các gương điển hình và tiếp tục củng cố và hoàn thiện về tổ chức.

3.5.6. Chính sách về khen thưởng, hỗ trợ

- Các sáng kiến được khách hàng xác nhận.
- Các giải pháp nhằm tăng cường quản lý, tiết kiệm chi phí được các phòng ban công ty công nhận và được áp dụng thực tế vào công việc.
- Các thông tin quan trọng giúp công ty đạt được thành công trong kinh doanh.
- Khuyến khích cán bộ công nhân viên nâng cao học vấn, trình độ bằng việc đãi ngộ chi phí và thời gian.

KẾT LUẬN

Việt Nam là một nước đang phát triển với nhu cầu xây dựng cơ bản và phát triển công nghiệp ngày càng tăng. Ngành thép với vai trò là nguyên liệu đầu vào cho các ngành công nghiệp và xây dựng cùng với sự khuyến khích của Nhà nước đang ngày càng phát triển mạnh mẽ. Chính vì thế việc xuất hiện ngày càng nhiều các doanh nghiệp sản xuất thép cùng với các nhà cung cấp sản phẩm thép hiện hữu dẫn đến việc cạnh tranh trong ngành thép ngày càng trở nên khốc liệt, đó là chưa kể đến các đối thủ nước ngoài với đầy đủ tiềm lực đang có những kế hoạch thâm nhập thị trường viễn thông Việt Nam khi Việt Nam đã chính thức gia nhập WTO. Trong tình thế hiện tại các doanh nghiệp thép không những buộc phải có định hướng CL đúng đắn kịp thời mà còn tập trung xây dựng CL một cách nghiêm túc nếu muốn đứng vững và phát triển trên thị trường này. Nên việc xây dựng CL tại các doanh nghiệp thép trong xu thế hiện nay là vấn đề hết sức quan trọng và cấp thiết. Trên cơ sở nền tảng lý thuyết và tiếp cận với tình hình thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty CP Thép Việt Trung, luận văn đã đi sâu phân tích tổng hợp chuỗi giá trị sản phẩm dịch vụ của Công ty, phân tích và nhận dạng các năng lực cốt lõi đồng thời nhận diện xu thế phát triển của ngành để xác định được các vấn đề mấu chốt cần phải giải quyết trong quá trình xây dựng CL và CL được xây dựng sẽ phát huy triệt để các năng lực cốt lõi và gia tăng giá trị cho Công ty.

Trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành đề tài, tác giả xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ quý báu của thầy TS. Nguyễn Thanh Liêm. Mặc dù rất cố gắng, song do hạn chế về thời gian, tài liệu nghiên cứu và khả năng bản thân nên đề tài chắc chắn không tránh khỏi những sai sót nhất định. Bản thân là người nghiên cứu đề tài, tác giả thật sự mong muốn nhận được những góp ý từ các quý thầy cô và bạn bè để đề tài ngày càng hoàn thiện hơn.