BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGUYỄN NAM HÙNG

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU SẢN PHẨM GỖ SANG THỊ TRƯỜNG EU TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINAFOR ĐÀ NẴNG GIAI ĐOẠN 2010-2020

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2010

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa hịc: TS. NGUYỄN HIỆP

Phản biện 1: PGS.TS.Nguyễn Thị Như Liêm

Phản biện 2: TS. Nguyễn Văn Dũng

Luận văn sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 30 tháng 10 năm 2010

**** Có thể tìm hiểu luận văn tại:***

- Trung Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. Tổng quan tình hình nghiên cứu và tính cấp thiết của đề tài

Qua nghiên cứu luận văn của nhiều tác giả trường Đại học Kinh tế Hồ Chí Minh, trường Đại học Đà Nẵng, chưa có tác giả nào nghiên cứu về xuất khẩu sản phẩm gỗ ở một doanh nghiệp cụ thể, trong đó phương pháp nghiên cứu của các tác giả chủ yếu phân tích ma trận bên trong, bên ngoài, ma trận SWOT, ma trận QSPM để đưa ra các chiến lược và đề xuất các giải pháp thực hiện. Trên các cơ sở đó, đề tài chọn giải quyết những vấn đề sau:

(1) Xây dựng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh cụ thể là xây dựng chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ tại một công ty sang một thị trường nhất định.

(2) Quan điểm chủ đạo trong xây dựng chiến lược xuất khẩu của đề tài là quan điểm của lý thuyết quản trị chiến lược hiện đại, cụ thể là quan điểm lựa trên nguồn lực của công ty.

(3) Nhằm xác định được các phương án chiến lược phù hợp trên cơ sở những hạn chế về nguồn thông tin của một luận văn thạc sỹ, đề tài sử dụng công cụ phân tích của trường phái định vị, cụ thể là công cụ các chiến lược chung của M.Porter.

Tính cấp thiết của đề tài:

Xây dựng một chiến lược xuất khẩu không chỉ là vấn đề được các nhà quản lý vĩ mô quan tâm mà cả các doanh nghiệp cũng rất coi trọng. Một chiến lược xuất khẩu hợp lý sẽ giúp cho doanh nghiệp củng cố ổn định và phát triển vị trí của mình trên thị trường nước ngoài một cách ổn định, lâu dài và góp phần đảm bảo sự tăng trưởng bền vững cho hoạt động kinh doanh xuất khẩu của doanh nghiệp trong dài hạn. Trước thực trạng trên, tôi quyết định thực hiện đề tài: ***"Xây dựng chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị***

trường EU tại Công ty cổ phần Vinafor Đà Nẵng giai đoạn 2010-2020" để làm đề tài luận văn tốt nghiệp.

2. Mục đích nghiên cứu:

Làm rõ các vấn đề lý luận về chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, quy trình xây dựng chiến lược xuất khẩu.Đánh giá một cách toàn diện về chiến lược hiện tại và quá trình hoạch định chiến lược của công ty. Xây dựng một chiến lược xuất khẩu có tính khả thi cao và ứng dụng vào thực tế của Công ty.

3. Đối tương, phạm vi nghiên cứu:

3.1. Đối tượng nghiên cứu của luận văn:

Nghiên cứu hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu và thực trạng công tác xây dựng chiến lược xuất khẩu tại Công ty và các nhân tố hình thành nên chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU tại Công ty cổ phần Vinafor Đà Nẵng giai đoạn 2010-2020.

3.2 Phạm vi nghiên cứu:

- Về không gian: Nghiên cứu tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh, xuất khẩu sản phẩm gỗ tại Công ty cổ phần Vinafor Đà Nẵng.

- Về thời gian: Xây dựng chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ của Công ty giai đoạn 2010-2020 tại thị trường EU.

- Về thị trường nghiên cứu: Thị trường EU.

4. Phương pháp nghiên cứu:

Để làm rõ các nội dung của đề tài nhằm đạt được mục tiêu nghiên cứu, ở đây tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu của trường phái quản trị chiến lược hiện đại, xây dựng chiến lược dựa vào nguồn lực, nhận diện nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững để xây dựng chiến xuất khẩu của công ty.

5. Những đóng góp của Đề tài

- Hệ thống hoá các vấn đề lý luận về chiến lược và phương pháp xây dựng một chiến lược xuất khẩu của Công ty trong điều kiện cạnh tranh.

- Đánh giá, phân tích hoạt động kinh doanh và đánh giá khách quan công tác xây dựng chiến lược xuất khẩu tại Công ty.

- Trên cơ sở phân tích các nguồn lực, khả năng, năng lực cốt lõi và dựa trên mô hình các chiến lược cạnh tranh của M.Porter xây dựng chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU tại Công ty Cổ phần Vinafor Đà Nẵng giai đoạn 2010-2020.

6. Kết cấu đề tài

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, kết cấu của đề tài gồm 3 phần:

Chương 1. Cơ sở lý luận về chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và xây dựng chiến lược xuất khẩu

Chương 2. Thực trạng về tình hình hoạt động kinh doanh xuất khẩu và chiến lược xuất khẩu của Công ty Cổ phần Vinafor Đà Nẵng trong thời gian qua.

Chương 3. Xây dựng chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU tại Công ty Cổ phần Vinafor Đà Nẵng giai đoạn 2010-2020.

7. Kết quả dự kiến

Trên cơ sở các các luận cứ khoa học và quy trình xây dựng chiến lược hợp lý đề tài đề xuất một chiến lược xuất khẩu tại Công ty đảm bảo mang tính khả thi cao, phù hợp với tình hình mới của thị trường và môi trường cũng như nguồn lực hiện tại của Công ty.

CHƯƠNG 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU

1.1. CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH

1.1.1. Chiến lược

Chiến lược là khoa học, nghệ thuật xây dựng đường lối và tổ chức hoạt động, phối hợp một cách tối ưu các nguồn lực của doanh nghiệp, đồng thời hướng doanh nghiệp thích ứng với sự biến động của môi trường, nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh để đạt được những mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp đề ra.

1.1.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tổng thể các cam kết và hành động giúp doanh nghiệp giành lợi thế cạnh tranh bằng cách khai thác các năng lực cốt lõi của họ vào những thị trường sản phẩm cụ thể. Theo Derek F. Abell, để xây dựng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phải giải quyết ba vấn đề chính, đó là: (1) *nhu cầu khách hàng*, hay điều gì được thoả mãn (What), (2) *các nhóm khách hàng* hay ai được thoả mãn (Who), và (3) *các khả năng khác biệt hóa* (How).

1.2. CÁC VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU

1.2.1. Khái niệm về chiến lược xuất khẩu

Là một chiến lược cấp kinh doanh mà doanh nghiệp thực hiện nhằm đạt mục tiêu mở rộng thị trường, tăng khả năng tiêu thụ hàng hoá.

Là định hướng và kế hoạch tổng thể nhằm huy động các nguồn lực của doanh nghiệp để sản xuất hoặc huy động hàng xuất khẩu, bán và tiêu thụ hàng tại thị trường nước ngoài nhằm đạt mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra.

1.2.2. Các đặc trưng của chiến lược xuất khẩu

1.2.3. Vai trò của hoạt động kinh doanh xuất khẩu và sự cần thiết xây dựng chiến lược xuất khẩu

Trong giai đoạn hiện hay, nền kinh tế nước ta hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới đã mang lại nhiều cơ hội và thuận lợi cho các doanh nghiệp có tham gia hoạt động kinh doanh xuất khẩu.

1.2.4. Các yêu cầu của một chiến lược xuất khẩu

1.3. QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU

Chiến lược xuất khẩu là chiến lược kinh doanh nên các bước xây dựng chiến lược: Xác định sứ mệnh, phân tích môi trường bên ngoài (nhận dạng các cơ hội và đe doạ), phân tích môi trường bên trong (nhận dạng các điểm mạnh, điểm yếu, các nguồn lực, khả năng tiềm tàng, năng lực cốt lõi), xác định mục tiêu, phân đoạn thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu, xây dựng các phương án chiến lược và lựa chọn chiến lược, xây dựng các chính sách thực thi chiến lược:

1.3.1. Xác định sứ mệnh

1.3.2. Phân tích môi trường bên ngoài

1.3.3. Phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp

1.3.4. Xác định mục tiêu

1.3.5. Phân đoạn thị trường, định vị sản phẩm.

1.3.5.1. Phân đoạn thị trường

1.3.5.2. Định vị sản phẩm

1.3.6. Xây dựng các phương án và lựa chọn chiến lược xuất khẩu

1.3.6.1. Xây dựng các phương án chiến lược

Mặc dù có nhiều chiến lược cạnh tranh khác nhau, song một cách khái quát có ba cách tiếp cận cơ bản để tạo dựng lợi thế cạnh tranh đó là:.

a. Chiến lược dẫn đạo chi phí:

Chiến lược dẫn đạo chi phí là tổng thể các hành động nhằm cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có các đặc tính được khách hàng chấp nhận với chi phí thấp nhất trong mối quan hệ với tất cả các đối thủ cạnh tranh.

b. Chiến lược tạo sự khác biệt:

Chiến lược tạo sự khác biệt là chiến lược mà đơn vị sẽ phải tập trung để tạo ra các chủng loại sản phẩm, các chương trình có sự khác biệt rõ rệt so với các đối thủ cạnh tranh để vươn lên vị trí dẫn đầu ngành.

c.Chiến lược tập trung:

Một chiến lược tập trung sẽ hướng vào khe hở thị trường cụ thể mà có thể xác định theo địa lý, loại khách hàng, hay bởi phân đoạn của tuyến sản phẩm.

1.3.6.2. Lựa chọn chiến lược

Trên cơ sở phân tích các phương án chiến lược, đánh giá ưu nhược điểm của từng phương án, cân nhắc các yếu tố như: Khả năng đạt được mục tiêu, năng lực cốt lõi, khai thác được cơ hội, hạn chế được nguy cơ, tận dụng thế mạnh, khả năng tài chính hiệu quả kinh tế … và có thể dùng phương pháp cho điểm truyền thống để đánh giá.

1.3.7. Xây dựng các chính sách để thực thi chiến lược xuất khẩu

1.3.7.1. Chính sánh marketing

1.3.7.2. Chính sách tổ chức nhân sự

1.3.7.3. Chính sách tài chính

1.3.7.4. Chính sách nghiên cứu và phát triển

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG VỀ TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH XUẤT KHẨU VÀ CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VINAFOR ĐÀ NẴNG TRONG THỜI GIAN QUA

2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN VINAFOR ĐÀ NẴNG

2.1.1. Khái quát chung

Công ty Cổ phần Vinafor Đà Nẵng được thành lập trên cơ sở cổ phần hoá doanh nghiệp Nhà nước là Công ty sản xuất và xuất khẩu lâm sản Đà Nẵng theo Quyết định số 7013/QĐ/BNN-TCCB ngày 31 tháng 12 năm 2001 của Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn. Công ty là đơn vị hạch toán độc lập.

Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN VINAFOR ĐÀ NẴNG

Tên giao dịch: VINAFOR DANANG

Trụ sở chính: 815 Ngô Quyền, quận Sơn Trà, TP Đà Nẵng

Điện thoại: 0511.3844126-3831259 Fax: 0511.3831312

Email: vinafordanang@vnn.vn

**** Các lĩnh vực kinh doanh hiện tại của công ty***

Kinh doanh, xuất nhập khẩu lâm sản và các loại sản phẩm nông lâm kết hợp, trang trí nội thất,...; Sản xuất, kinh doanh sản phẩm gỗ ngoài trời, trang trí nội ngoại thất.

...; Thiết kế điều tra quy hoạch rừng, tìm và tạo quỹ đất để trồng rừng, chăm sóc, bảo vệ, quản lý trồng rừng; Kinh doanh khách sạn, nhà hàng, du lịch lữ hành...

2.1.2. Tình hình hoạt động kinh doanh xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU của công ty trong thời gian qua

2.1.2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh xuất khẩu sản phẩm gỗ

Bảng 2.1 Tình hình xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty

ĐVT: USD

Thị trường xuất khẩu	Năm 2006		Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009	
	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%
Tổng	**1.512.498**	**100**	**1.490.726**	**100**	**1.619.980**	**100**	**1.796.207**	**100**
Châu Á	29.163	1,93	0	0	0	0	5.658	0,31
Châu Âu	1.388.438	91,80	1.436.021	96,33	1.555.805	96,04	1.790.549	99,69
Châu Mỹ	94.897	6,27	54.705	3,67	64.175	3,96	0	0

(Nguồn số liệu: Phòng Kinh doanh xuất nhập khẩu)

2.1.2.2. Tình hình hoạt động kinh doanh xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU trong thời gian qua

Sản phẩm gỗ của công ty đã có mặt tại các nước EU với 20/27 nước chiếm tỷ lệ 74%. Trong năm 2009 chỉ có 10/20 sản phẩm gỗ của công ty tiếp tục duy trì và công ty chưa mở rộng thêm được các thị trường mới tại thị trường EU.

2.1.2.3. Tổ chức hoạt động kinh doanh xuất khẩu sản phẩm gỗ

2.2. CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU SẢN PHẨM GỖ CỦA CÔNG TY SANG THỊ TRƯỜNG EU TRONG THỜI GIAN QUA

2.2.1. Khái quát về công tác xây dựng chiến lược xuất khẩu tại công ty

- Căn cứ vào chỉ đạo của Ban lãnh đạo công ty.
- Các đơn vị xây dựng kế hoạch gửi về công ty.
- Ban giám đốc, các phòng ban liên quan kiểm tra, rà soát.
- Sau khi thông qua Đại hội cổ đồng hằng năm, công ty giao kế hoạch chính thức cho xí nghiệp chế biến gỗ.
- Xí nghiệp triển khai các hoạt động tìm kiếm khách hàng và sản xuất các sản phẩm gỗ xuất khẩu trên cơ sở các đơn hàng ký kết.

- Cuối quí III, Ban giám đốc và các phòng chức năng của họp kiểm tra đánh giá, đề ra phương hướng trong thời gian đến.

2.2.2. Nội dung chiến lược

2.2.2.1. Sứ mệnh và tầm nhìn

Công ty chưa xây dựng một tầm nhìn và sứ mệnh rõ ràng.

2.2.2.2. Mục tiêu và định hướng chiến lược

Việc xây dựng các mục tiêu và định hướng cho chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU của công ty chỉ dừng lại ở việc xây dựng kế hoạch hằng năm.

2.2.2.3. Các chiến lược chức năng của công ty

a. Chiến lược Marketing

(i). Chính sách sản phẩm:

Chính sách sản phẩm mà công ty đang áp dụng được thực hiện theo các yêu cầu về thiết kế, mẫu mã từ các nhà môi giới, đại lý. Hiện nay công ty đang tập trung vào phát triển các sản phẩm gỗ nội thất để thực hiện theo chiến lược đa dạng hóa sản phẩm.

(ii). Chính sách giá.

Giá cả sản phẩm được thực hiện thông qua việc thương lượng, đàm phán và sự trả giá của các nhà môi giới, đại lý.

(iii). Chính sách phân phối

Công ty chưa thiết lập được một hệ thống kênh phân phối tại các nước ở thị trường EU, chủ yếu thông qua trung gian.

(iv). Chính sách truyền thông và cổ động

Thông qua các hội chợ triển lãm đồ gỗ hằng năm tại các nước trong khối EU để giới thiệu nhưng không thường xuyên và quảng bá thương hiệu trên một số Website trong nước.

b. Chiến lược tác nghiệp

(i). Quy trình sản xuất

Công ty áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2000 và hệ thống quản lý COC số 001878/SGS-COC.

(ii). Hệ thống nhà xưởng

Để mở rộng quy mô sản xuất, đáp ứng các đơn hàng lớn của công ty, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh xuất khẩu sản phẩm gỗ, năm 2007 công ty xác nhập 2 xí nghiệp thành một.

(iii). Máy móc thiết bị, công nghệ

Máy móc thiết bị dùng cho sản xuất chế biến sản phẩm gỗ xuất khẩu của công ty tương đối đa dạng và nhiều chủng loại khác nhau để phục vụ cho sản xuất, công nghệ của máy móc của công ty chủ yếu được sản xuất từ Việt Nam và Đài Loan.

(iv). Nguồn nguyên liệu sản xuất

Nguồn nguyên liệu của công ty chủ yếu là nhập khẩu từ nước ngoài chiếm đến 80%, trong nước 20% để phục vụ cho hoạt động sản xuất sản phẩm gỗ xuất khẩu của công ty. Công ty tuy có chức năng trồng rừng nhưng chưa khai thác hết khả năng trong việc phát triển nguồn nguyên liệu tự có để phục vụ cho sản xuất.

c. Chiến lược tài chính

Tình hình tài chính được xem là yếu tố quan trọng phản ánh rõ nhất về sức mạnh và vị thế cạnh tranh của công ty trên thương trường. Đây là cơ sở để công ty có những quyết sách xây dựng chiến lược đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh có hiệu quả.

(i). Về tình hình tài chính

Tổng tài sản và nguồn vốn của công ty giảm dần, tuy nhiên sự giảm sút về tài sản không phải là điều đáng lo của công ty. Nguồn vốn chủ sở hữu của công ty tương đối ổn định và tăng dần qua các năm chứng tỏ hoạt động tài chính của công ty hoạt động có hiệu quả.

(ii) Phân tích các thông số hiệu suất tài chính

Qua phân tích cho thấy chỉ số nợ và khả năng thanh toán của công ty được đảm bảo. Tình hình tài chính ổn định tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động đầu tư mở rộng qui mô sản xuất trong thời gian tới.

d. Chiến lược nguồn nhân lực

(i). Bộ máy tổ chức quản lý

Để hỗ trợ cho hoạt động xuất khẩu sản phẩm gỗ trong thời gian tới công ty đã có sự thay đổi về nhân sự, tổ chức hoạt động của các phòng ban cũng như thành lập mới phòng kinh doanh xuất khẩu

(ii). Nguồn nhân lực

Nguồn lao động của toàn công ty ngày càng giảm dần. Công ty chưa có các chính sách cụ thể thiết thực để giữ chân người lao động. So với nguồn nhân lực tham gia trực tiếp sản xuất thì bộ phận gián tiếp chiếm tỷ lệ nhỏ khoảng từ 5-6%...

2.2.3. Kết quả triển khai thực hiện chiến lược

Qua phân tích đánh giá cho thấy chiến lược hiện tại công ty đang áp dụng vẫn chưa phát huy được hết hiệu quả để đạt được mục tiêu đề ra. Chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty đang thực hiện nói đúng hơn là thực hiện dưới hình thức kế hoạch hằng năm, chưa có một chiến lược dài hạn trên cơ sở đánh giá nhận định các năng lực cốt lõi của công ty để lựa chọn ra chiến lược tối ưu nhất.

2.2.4. Đánh giá chung

2.2.4.1. Kết quả và tồn tại

- Kết quả:

+ Lãnh đạo công ty nhận thức được ý nghĩa và lợi ích của việc xây dựng chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU.

+ Công ty đã điều hành việc xây dựng các kế hoạch để chỉ đạo hoạt động kinh doanh xuất khẩu của công ty được suông sẽ.

+ Công tác báo cáo xây dựng chiến lược xuất khẩu tại đơn vị vẫn được triển khai theo kế hoạch hằng năm.

- Tồn tại:

+ Công tác xác định sứ mệnh, mục tiêu chưa được quan tâm.

+ Chưa xây dựng cho mình một mục tiêu trong dài hạn, chỉ dừng lại ở việc xây dựng từng năm.

+ Chưa có định hướng để huy động nguồn lực xây dựng một chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU.

+ Các kế hoạch chiến lược chưa được xây dựng một cách đồng bộ.

2.2.4.2. Nguyên nhân

- Công ty chưa nhận định được việc xây dựng một chiến lược xuất khẩu sang thị trường EU trong dài hạn có ý nghĩa quan trọng trong việc định hướng phát triển của công ty trong tương lai.

- Ban lãnh đạo công ty chỉ mới quan tâm, tập trung vào mục tiêu trước mắt do còn nhiều khó khăn trong việc xây dựng chiến lược.

- Đội ngũ cán bộ của công ty chưa đáp ứng được các yêu cầu trong việc chủ động xây dựng một chiến lược xuất khẩu.

- Công ty chưa có một bộ phận để xây dựng chiến lược cho toàn công ty cũng như cho các cấp chiến lược đơn vị kinh doanh.

- Công ty chưa nhận thức đầy đủ vai trò và sự cần thiết của một chiến lược kinh doanh dài hạn đối với hoạt động của mình cũng như chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU nói riêng.

- Nhận thức về lý luận, thực tiễn về vai trò của công tác xây dựng chiến lược xuất khẩu còn là một công việc khá mới mẻ về nội dung, hình thức, phương pháp xây dựng đối với một số bộ phận.

CHƯƠNG 3
XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU SẢN PHẨM GỖ CỦA CÔNG TY SANG THỊ TRƯỜNG EU GIAI ĐOẠN 2010-2020

3.1. XÁC ĐỊNH SỨ MỆNH

Nâng cao vị thế của sản phẩm gỗ xuất khẩu so với các sản phẩm khác trong công ty, đưa hoạt động xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU phát triển một cách bền vững, sản phẩm gỗ xuất khẩu trở thành một trong những sản phẩm chủ lực trong chiến lược phát triển của công ty trong thời gian đến.

3.2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

3.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô trong nước và thị trường EU

3.2.1.1. Yếu tố chính trị - pháp luật

- *Bối cảnh trong nước:* Việt Nam là quốc gia có nền chính trị ổn định, là điểm đến đầu tư ổn định, an toàn.

- *Bối cảnh thị trường EU:*Hiện ngày càng xuất hiện nhiều các hành vi bảo hộ thương mại tinh vi.

3.2.1.2. Yếu tố kinh tế

- *Bối cảnh trong nước:* Nền kinh tế của nước ta liên tục tăng tưởng liên tục trong những năm gần đây, tốc độ tăng trưởng GDP từ năm 2005-2007 đạt trên 7,5 %. Trong năm 2009 do tiếp tục chịu sự ảnh hưởng của suy thoái kinh tế, GDP đạt 5,32 %.

- *Bối cảnh thị trường EU:* Nền kinh tế châu Âu bị ảnh hưởng khá nặng nề bởi cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu. Tác động đến doanh số sản phẩm gỗ của các nước xuất khẩu, trong đó có nước ta.

3.2.1.3. Yếu tố công nghệ

Công nghệ sản xuất của các nước trên thế giới ngày càng phát triển mạnh mẽ, trong lĩnh vực sản xuất đã sử dụng những máy móc hiện đại kết hợp với kỹ thuật công nghệ thông tin, tự động hóa.

3.2.1.4. Yếu tố văn hóa xã hội

- *Bối cảnh trong nước:*Việt Nam vốn được biết đến là một quốc gia giàu truyền thống văn hoá dân tộc, nhiều ngành nghề truyền thống. Sản xuất đồ gỗ cũng là một nghề thuyết thống của chúng ta.

- *Bối cảnh thị trường EU:* Hành vi và xu hướng mua sắm của người tiêu dùng EU ngày càng phức tạp hơn.

3.2.1.5. Yếu tố nhân khẩu học

- *Bối cảnh trong nước:* Cơ cấu dân số nước ta bước vào giai đoạn "cơ cấu dân số vàng".

- *Bối cảnh thị trường EU:* Năm 2009 số dân sinh sống tại 27 nước EU khoảng 500 triệu người. Hiện nay dân số tại các nước châu Âu đang bước vào giai đoạn dân số già tăng mạnh..

3.2.2. Phân tích hiện trạng ngành công nghiệp chế biến và xuất khẩu gỗ nước ta

3.2.2.1. Quy mô

Ngành công nghiệp chế biến gỗ đã vươn lên top 5 mặt hàng xuất khẩu chủ lực ở nước ta, đưa Việt Nam trở thành quốc gia đứng thứ 4 ở Khu vực Đông Nam Á về xuất khẩu sản phẩm gỗ. Số doanh nghiệp chế biến gỗ đã lên tới hơn 2.600 doanh nghiệp với hơn 600 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xuất khẩu gỗ.

3.2.2.2. Công nghệ

Còn thô sơ và mang nặng tính thủ công, các doanh nghiệp chế biến gỗ ở nước ta chỉ mới dừng lại ở việc gia công là chính.

3.2.2.3. Tình hình xuất nhập khẩu sản phẩm gỗ

Bảng 3.2 Giá trị kim ngạch xuất khẩu sản phẩm gỗ qua các năm

Năm	2004	2005	2006	2007	2008	Ước 2009
Giá trị (Triệu USD)	1.101	1.561,4	1.943,1	2.384,6	2.767,2	2.597,6
Tăng trưởng (%)		41,81	24,44	22,72	16,04	- 6,13

(Nguồn: Tổng cục thống kê)

Bảng 3.3 Nguồn nguyên liệu gỗ nhập khẩu qua các năm

ĐVT: Triệu USD

Năm	2005	2006	2007	2008	Ước 2009
Giá trị	632,290	731,963	978,542	1.001,789	888

Nguồn: Tổng cục Thống Kê

3.2.2.4. Nguồn nguyên liệu gỗ trong nước

Theo tính toán của Hiệp hội gỗ, còn phải chờ ít nhất 10 năm nữa mới hy vọng chủ động được một phần nguyên liệu trong nước.

3.2.3. Phân tích thị trường EU

3.2.3.1. Tiềm năng, qui mô

Thị trường EU là thị trường rộng lớn với hơn có 500 triệu khách hàng, với sức mua theo đầu người khoảng 32.700 USD/năm. Theo dự báo của EU và của Việt Nam, đồ gỗ xuất khẩu của nước ta vào thị trường EU vẫn sẽ tiếp tục tăng, tối thiểu 10%/năm.

3.2.3.2. Các chính sách, quy định tại thị trường EU

3.2.3.3. Tình hình xuất khẩu sản phẩm gỗ tại thị trường EU trong thời gian qua

Thị trường EU là thị trường tiêu thụ lớn nhất thế giới và là thị trường xuất khẩu sản phẩm gỗ lớn thứ hai của Việt Nam.

3.2.3.4. Các kênh phân phối tại thị trường EU

Kênh phân phối sản phẩm gỗ tại thị trường EU thường là từ nhà sản xuất =====>> nhà nhập khẩu =====>> nhà bán lẻ ====>> người tiêu dùng.

3.2.3.5. Cơ cấu sản phẩm gỗ tại thị trường EU

Mặt hàng gỗ ngoại thất (như bàn, ghế, ghế nằm, xích đu gỗ ngoài trời...) và hàng nội thất trong nhà (tủ, kệ, giường, bàn, ghế...).

3.2.3.6. Một số kinh nghiệm khi tham gia xuất khẩu tại thị trường EU

3.2.4. Phân tích các lực lượng cạnh tranh

3.2.4.1. Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành

Ngành công nghiệp chế biến gỗ đang là một trong những ngành đang ở mức cạnh tranh gay gắt. Bên cạnh các đối thủ trong nước còn phải đối mặt các đối thủ ngoài nước.

3.2.4.2. Năng lực thương lượng của người mua

Công ty lệ thuộc nhiều vào các đơn đặt hàng của khách, họ luôn gây sức ép đối với công ty như: ép giảm giá, mẫu mã...

3.2.4.3. Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp

Nguồn nguyên liệu gỗ phải nhập khẩu, phụ thuộc rất lớn vào các nhà cung cấp nước ngoài nên khi có biến động thị trường thế giới sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của công ty.

3.2.4.4. Đe dọa của những đối thủ nhập cuộc tiềm tàng

Ngày càng nhiều công ty, doanh nghiệp ra đời sau, họ áp dụng nhiều nguyên vật liệu mới, công nghệ mới tạo ra những sản phẩm có chức năng tương tự và tiện lợi hơn, chất lượng cao.

3.2.4.5. Các sản phẩm thay thế

Các sản phẩm thay thế ngày càng nhiều.

3.3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

3.3.1. Phân tích các nguồn lực

3.3.1.1. Nguồn lực hữu hình

Phân tích nguồn lực tài chính, tài sản vật chất, nguồn nguyên liệu, kỹ thuật, công nghệ

3.3.1.2. Nguồn lực vô hình

Phân tích nguồn nhân lực, các yếu tố sáng kiến, kênh phân phối sản phẩm gỗ, danh tiếng và thương hiệu của công ty

3.3.2. Phân tích các năng lực cốt lõi

Ở đây đưa ra các nguồn lực và khả năng tiềm tàng để có thể xác định là năng lực cốt lõi:

- Quy trình công nghệ sản xuất.
- Khả năng tài chính của công ty.
- Cơ sở hạ tầng, mặt bằng sản xuất.
- Thuận lợi về địa lý, vị trí xuất khẩu.
- Đội ngũ cán bộ quản lý, kỹ thuật nhiều năm kinh nghiệm.
- Nguồn nguyên liệu rừng trồng sẵn có của công ty.

3.3.3. Các điểm mạnh và yếu của công ty

3.4. XÂY DỰNG MỤC TIÊU XUẤT KHẨU SẢN PHẨM GỖ CỦA CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2010-2020

3.4.1. Các căn cứ xây dựng mục tiêu

- Căn cứ phân tích môi trường kinh doanh của công ty.
- Căn cứ vào khách hàng trung thành của công ty thời gian qua và dự báo nhu cầu tiêu thụ trong thời gian đến.
- Căn cứ chiến lược phát triển lâm nghiệp Việt Nam giai đoạn 2006-2020.
- Căn cứ vào nhu cầu tiêu thụ sản phẩm gỗ trên thế giới.

3.4.2. Xây dựng các mục tiêu

3.4.2.1. Mục tiêu chung

Đưa sản phẩm gỗ thành một trong những sản phẩm chủ lực của công ty. Tiếp tục củng cố thị trường truyền thống đã có và thâm nhập, mở rộng thị phần tại các nước khác tại thị trường EU. Phát triển thương hiệu về sản phẩm gỗ của công ty ngày càng được nhiều nước trong khu vực EU biết đến.

3.4.2.2. Mục tiêu cụ thể

- Về doanh thu đối với sản phẩm gỗ xuất khẩu của công ty:

Phấn đấu doanh thu đạt 2 triệu USD trong năm 2010; 3,1 triệu USD trong năm 2015; 4,5 triệu USD trong năm 2020.

Bảng 3.9 Dự kiến kế hoạch doanh thu của công ty qua các năm

ĐVT: Nghìn USD

Năm	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
SP gỗ ngoài trời	1.900	2.050	2.180	2.270	2.340	2.170	2.200	2.370	2.340	2.500	2.480
SP gỗ nội thất	100	150	240	390	580	930	1.170	1.270	1.550	1.660	2.020
Tổng số	2.000	2.200	2.420	2.660	2.920	3.100	3.370	3.640	3.890	4.160	4.500

- Về thị trường xuất nhập khẩu của công ty: Công ty tiếp tục duy trì ổn định một số thị trường truyền thống và từng bước mở rộng quan hệ, xâm nhập các thị trường các nước khác tại thị trường EU.

- Về sản phẩm gỗ xuất khẩu của công ty: Trong giai đoạn này thì sản phẩm gỗ ngoài trời được coi là sản phẩm xuất khẩu chủ lực.

- Về chất lượng sản phẩm: Tiếp tục áp dụng có hiệu quả hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2000 và hệ thống quản lý COC số 001878/SGS-COC, nguồn nguyên liệu dùng cho sản xuất các sản phẩm xuất khẩu có chứng nhận chứng chỉ rừng (FSC).

- Về thương hiệu: Tiếp tục củng cố thương hiệu tại thị trường EU nơi có các khách hàng truyền thống của công ty, tăng cường tham gia các Hội chợ, triễn lãm trong và ngoài.

3.5. PHÂN ĐOẠN THỊ TRƯỜNG VÀ ĐỊNH VỊ SẢN PHẨM

3.5.1. Phân đoạn thị trường

Chia ra làm các phân đoạn thị trường sau: Khu vực địa lý, nhân khẩu, phong cách, loại phòng. Thị trường mục tiêu của công ty:

- Phân theo khu vực địa lý:

+ Khu vực Bắc Âu gồm các nước Đan Mạch, Phần Lan, Thụy Điển.

+ Khu vực Tây Âu bao gồm các nước: Đức, Bỉ, Hà Lan, Pháp, Anh.

- Phân theo loại phòng:

+ Phòng khách: Phòng quan trọng nhất trong ngôi nhà.

+ Phòng bếp: Nơi sinh hoạt của mọi thành viên trong gia đình**.**

3.5.2. Định vị sản phẩm:

- *Đối với sản phẩm gỗ ngoài trời:*

+ Khu vực Bắc Âu: Kích thướt sản phẩm, chất lượng

+ Khu vực Tây Âu: Sản phẩm có chất lượng cao, đa năng, dễ tháo rời và có thể tự lắp ráp, gọn,nhẹ và một số nước không yêu cầu có chứng chỉ rừng.

- *Đối với sản phẩm gỗ nội thất:* Chất lượng cao, sắc nét, hình thức mẫu mã phong phú, sản phẩm đa dạng và có sự kết hợp với sản phẩm khác.

3.6. THIẾT KẾ VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU

3.6.1. Hình thành các phương án chiến lược

Các chiến lược tổng quát được xem xét gồm:

3.6.1.1. Chiến lược dẫn đạo chi phí:

- Ưu điểm:

+ Công ty có thể tận dụng nguồn lợi thế về nguồn nguyên liệu gỗ sản xuất của chính công ty.

+ Đầu tư thêm một số máy móc thiết bị hiện đại để nâng cao năng xuất hạ giá thành sản phẩm.

+ Sử dụng hiệu quả quy trình sản xuất để tăng năng suất lao động, giảm bớt hao hụt nguyên liệu, hạ giá thành sản phẩm.

Nhược điểm:

- Đối thủ cạnh cạnh của công ty trên thị trường trong nước và thị trường quốc tế nhiều, có tiềm lực mạnh hơn công ty rất nhiều họ cũng có thể hạ giá thành sản phẩm để cạnh tranh với công ty.

- Để thay đổi công nghệ hiện đại từ các nước tiến tiến đòi hỏi phải đầu tư nhiều về nguồn lực tài chính.

- Công ty tập trung vào việc hạ giá thành sản phẩm sẽ không tập trung vào nghiên cứu nhu cầu thị hiếu của khách hàng.

3.6.1.2. Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm

- Ưu điểm:

+ Tăng khả năng cạnh tranh, tạo thương hiệu cho sản phẩm gỗ trên thị trường nước ngoài.

+ Khi cung cấp sản phẩm có tính độc đáo ra thị trường, công ty có cơ hội để nâng mức giá thu lợi nhuận về cho công ty.

- Nhược điểm:

+ Chủng loại mẫu mã sản phẩm gỗ đa dạng, để tạo được sản phẩm khác biệt đòi hỏi công ty phải tập trung nguồn lực để nghiên cứu nhu cầu thị hiếu tại thi trường để sản xuất sản phẩm.

+ Đối mặt với nhiều đối thủ cạnh tranh trên thương trường quốc tế, họ mạnh về tiềm lực lẫn nguồn nhân lực trong việc nghiên cứu sản phẩm.

3.6.1.3. Chiến lược tập trung

- Ưu điểm:

+ Phù hợp với năng lực hiện tại, công ty có thể tập trung vào một vài phân đoạn thị trường để đẩy mạnh việc xuất khẩu sản phẩm.

+ Nhiều công ty lớn tập trung vào các phân đoạn thị trường, sẽ tạo nhiều lỗ hổng để công ty khai thác các cơ hội kinh doanh.

+ Không mạo hiểm đầu tư quá nhiều nguồn lực tài chính để đầu tư vào việc hạ thấp giá thành, tạo ra những sản phẩm khác biệt.

+ Với việc tập trung vào một hay một vài phân đoạn, giúp công ty giữ được mối quan hệ lâu dài với thị trường truyền thống.

+ Đầu tư vào một vài chủng loại sản phẩm gỗ tạo nên sự khác biệt sẽ giúp cho đội ngũ lao động nâng cao được tay nghề.

+ Không đòi hỏi đầu tư quá nhiều trang thiết bị hiện đại.

- Nhược điểm:

+ Đầu tư nguồn lực trong việc tìm hiểu về nhu cầu thị hiếu tại thị trường nước ngoài.

+ Gặp nhiều thách thức về thị trường khi có nhiều đối thủ cạnh tranh cùng tham gia trên một phân đoạn thị trường.

+ Khó lường trước được sự thay đổi về nhu cầu thị hiếu của khách hàng

3.6.2. Lựa chọn chiến lược

Qua phân tích bảng lựa chọn phương án trên cơ sở phân tích hiện trạng của công ty, kết quả cho thấy phương án 3, chiến lược tập trung là phương án chiến lược tối ưu được lựa chọn.

3.7. XÂY DỰNG CÁC CHÍNH SÁCH ĐỂ THỰC THI CHIẾN LƯỢC

3.7.1. Chính sách marketing

3.7.1.1. Chính sách sản phẩm:

- Coi trọng công tác nghiên cứu thiết kế các sản phẩm phù hợp với nhu cầu, thị hiếu của từng phân đoạn thị trường.

- Lập bộ phận chuyên trách nghiên cứu lập phương án phát triển sản phẩm mới thay thế cho các sản phẩm hiện hữu

- Nâng cao chất lượng sản phẩm thông qua việc đầu tư máy móc công nghệ từ các nước tiên tiến. Tiếp tục áp dụng các quy trình quản lý chất lượng mà Công ty đang áp dụng.

- Quan tâm đến việc nâng cao dịch vụ sau bán hàng, nghiên cứu, cải tiến các quy trình lắp ráp để thuận tiện cho khách hàng.

3.7.1.2. Chính sách giá:

- Tăng cường khâu đàm phán với khách hàng, các nhà nhập khẩu trong việc đưa ra giá cả của sản phẩm.

- Xây dựng các chính sách định giá cho từng phân đoạn thị trường, từng nhóm khách hàng và nhóm sản phẩm.

3.7.1.3. Chính sách phân phối:

- Tăng cường hợp tác hơn nữa với các nhà nhập khẩu, tìm kiếm thêm các nhà đại lý, môi giới và các đối tác mới.

- Tích cực trong việc mở rộng, tạo mối quan hệ tốt với các khách hàng trực tiếp của công ty.

- Thực hiện các hình thức đối lưu hàng hóa với các đối tác để đẩy mạnh việc tiêu thụ hàng hóa.

- Có các chính sách ưu đãi để thu hút các nhà phân phối.

- Công ty có thể kết hợp công ty trong nước đã có văn phòng, chi nhánh tại thị trường EU để giới thiệu sản phẩm.

3.7.1.4. Chính sách truyền thông, cổ động:

- Có thể sử dụng nhiều hình thức quảng bá khác nhau như thường xuyên tham gia các Hội chợ triển lãm quốc tế thường niên.

- Thành lập bộ phận chuyên nghiên cứu riêng biệt để phân tích tâm lý, thị hiếu của từng thị trường để có hình thức quảng bá thích hợp với mỗi loại thị trường.

- Công ty có thể tham gia các hình thức quảng cáo trên các báo và tạp chí chuyên ngành gỗ, trên Internet: trên Website của Cục xúc tiến thương mại, qua Thương vụ Việt Nam tại nước ngoài, qua các Tổ chức xúc tiến thương mại trong và ngoài nước.

3.7.2. Chính sách nguồn nhân lực

- Thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo, đào tạo lại và nâng cao tay nghề. Liên kết với các Trung tâm dạy nghề để đặt hàng số lượng lao động nghề mộc để giảm bớt được thời gian phải đào tạo lại.

- Xây dựng các chính sách về tiền lương một cách hợp lý.

- Quan tâm đến đội ngũ lao động gián tiếp, trong đó đặc biệt là đội ngũ làm trong lĩnh vực xuất khẩu, tổ chức hoặc cho đi đào tạo các khóa học về kỹ năng đàm phán, các khóa về luật pháp quốc tế.

- Rà soát sắp xếp lại nguồn nhân lực toàn công ty.

3.7.3. Chính sách về phát triển nguồn nguyên liệu, công nghệ.

- Trên cơ sở các vùng nguyên liệu hiện có của công ty, đầu tư thêm công nghệ, xây dựng quy trình trồng rừng theo các qui định của các tổ chức cấp chứng chỉ rừng.

- Liên doanh liên kết với các lâm trường, các địa phương trong nước để trồng rừng nguyên liệu,

- Trong thời gian tới công ty cũng nên đầu tư thêm máy móc công nghệ từ các nước tiên tiến.

3.7.4. Chính sách nghiên cứu và phát triển

Công ty còn cần phải nghiên cứu, phát triển sản phẩm được coi là chủ lực của mình, thường xuyên tìm hiểu nhu cầu, thị hiếu của người tiêu dùng để đổi mới mẫu mã, nâng cao trình độ tay nghề cho đội ngũ thiết kế để đáp ứng được các đơn đặt hàng.

3.7.5. Chính sách về tài chính

- Công ty cần có kế hoạch để đưa cổ phiếu lên sàn giao dịch chứng khoán để thu hút nguồn vốn đầu tư.

- Phân tích đánh giá lại các dự án đầu tư mà công ty đang thực hiện, thực trạng tài chính để có những điều chỉnh kịp thời.

- Kiểm soát các nguồn chi phí đầu vào.

- Thuê công ty tư vấn bên ngoài kiểm toán tình hình tài chính

- Tạo những mối quan hệ với các đối tác cung cấp nguồn vốn mạnh để có thể huy động kịp thời nguồn vốn khi cần thiết.

- Tiếp tục huy động nguồn vốn để bổ sung cho nguồn tài sản của công ty từ Tổng công ty và cán bộ công nhân viên của công ty.

KẾT LUẬN

Ngành công nghiệp chế biến gỗ đang được coi là một trong các ngành chủ lực của nước ta trong hoạt động xuất khẩu trên thị trường quốc tế. Trong khi đó đối với thị trường EU rộng lớn, nhiều tiềm năng nhưng sản phẩm gỗ xuất khẩu của ngành công nghiệp chế biến gỗ nước ta chưa chiếm đến 1% thị phần.

Với việc hoàn thành việc xây dựng chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ của Công ty Cổ phần Vinafor Đà Nẵng giai đoạn 2010-2020, theo tôi sẽ giúp cho công ty có được một nhìn nhận về những mặt mạnh, yếu, những cơ hội, thách thức cũng như định hướng chiến lược xuất khẩu mà công ty sẽ thực hiện trong thời gian tới để mang lại hiệu quả cao nhất cho hoạt động kinh doanh của công ty cũng như hoạt động xuất nhập khẩu các sản phẩm gỗ của công ty ra thị trường nước ngoài, đặc biệt là thị trường mục tiêu EU tại luận văn này./.