

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**NGUYỄN THỊ MINH THƯ**

**HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH  
PHÂN BÓN TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN  
ĐẦU TƯ VÀ XUẤT NHẬP KHẨU FOODINCO**

**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  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

*Người hướng dẫn khoa học: TS. Đỗ Ngọc Mỹ*

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

Phản biện 2: PGS.TS. Thái Thanh Hà

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 31 tháng 10 năm 2010

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. Lý do chọn đề tài:

Trong nền kinh tế thị trường thì vấn đề doanh nghiệp phải đối mặt với môi trường kinh doanh phức tạp, liên tục thay đổi là điều không thể tránh khỏi. Tổng công ty cổ phần đầu tư và xuất nhập khẩu Foodinco là doanh nghiệp Nhà nước, sau 24 năm hình thành, tồn tại và phát triển đã chuyển đổi sang hình thức doanh nghiệp cổ phần như hiện nay. Nhằm có được hướng đi vững chắc và nâng cao khả năng cạnh tranh trong môi trường cạnh tranh, yêu cầu cấp thiết đặt ra cho Tổng công ty là phải có một chiến lược được hoạch định đúng đắn, khoa học, hiệu quả nhằm đảm bảo sự tồn tại và phát triển của mình.

Với mong muốn đóng góp thiết thực vào sự phát triển và đổi mới của Tổng công ty trong lĩnh vực kinh doanh phân bón, tác giả đã chọn đề tài “**Hoạch định chiến lược kinh doanh phân bón tại Tổng công ty cổ phần đầu tư và xuất nhập khẩu Foodinco**” để nghiên cứu trong luận văn tốt nghiệp của mình.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài:

Nghiên cứu và tổng hợp các lý luận cơ bản về cách xây dựng chiến lược kinh doanh để phân tích tình hình kinh doanh phân bón và hoạch định chiến lược kinh doanh phân bón cho Tổng công ty cổ phần đầu tư và xuất nhập khẩu Foodinco.

### 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

**Đối tượng:** Môi trường hoạt động sản xuất kinh doanh phân bón và công tác hoạch định chiến lược kinh doanh phân bón của Tổng công ty cổ phần đầu tư và xuất nhập khẩu Foodinco.

**Phạm vi:** Hoạch định chiến lược kinh doanh phân bón tại Tổng công ty cổ phần đầu tư và xuất nhập khẩu Foodinco đến năm 2012.

**4. Phương pháp nghiên cứu :** Đề tài sử dụng phương pháp nghiên cứu duy vật biện chứng, phương pháp phân tích thống kê, tổng hợp số liệu, ..

### 5. Đóng góp thực tiễn của đề tài nghiên cứu

- Hệ thống hóa lý luận về chiến lược kinh doanh cấp đơn vị tại Tổng công ty
- Phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động kinh doanh làm căn cứ xây dựng chiến lược cho tổng công ty.
- Hoạch định chiến lược kinh doanh phân bón cho Tổng công ty cổ phần đầu tư và xuất nhập khẩu Foodinco.

### 6. Kết cấu luận văn

Nội dung nghiên cứu của luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh và Hoạch định chiến lược kinh doanh

Chương 2: Thực trạng kinh doanh và hoạch định chiến lược kinh doanh phân bón tại Tổng công ty cổ phần đầu tư và xuất nhập khẩu Foodinco.

Chương 3: Hoạch định chiến lược kinh doanh phân bón của Tổng công ty cổ phần đầu tư và xuất nhập khẩu Foodinco

## CHƯƠNG 1

### CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TRONG TỔ CHỨC

#### 1.1. Chiến lược và các cấp chiến lược trong tổ chức

##### 1.1.1. Khái niệm và vai trò của chiến lược

##### 1.1.1.1. Khái niệm chiến lược

Chiến lược được định nghĩa là: “Tiến trình xác định mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp. Lựa chọn cách thức hoặc phương

thức hành động phân bổ tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó”.

#### *1.1.1.2. Vai trò của chiến lược*

Giúp nhà quản trị phát hiện các cơ hội, lường trước và né tránh các bất trắc trong tương lai và nhận thức rõ các hiện tượng không chắc chắn và những rủi ro trong quá trình hoạt động của tổ chức. Đảm bảo cho tổ chức có thể hoạt động một cách hiệu quả trong môi trường luôn thay đổi. Góp phần cải thiện lợi thế cạnh tranh của tổ chức nhờ vào việc cập nhật và đổi mới, duy trì sự ổn định, cải thiện hiệu quả các hoạt động của tổ chức. Là kim chỉ nam cho sự tập hợp và thống nhất tất cả các lực lượng và nguồn lực trong doanh nghiệp.

#### **1.1.2. Các cấp chiến lược**

##### *1.1.2.1. Chiến lược cấp công ty*

Chiến lược cấp công ty xác định các hành vi mà công ty thực hiện nhằm giành lợi thế cạnh tranh bằng cách lựa chọn, quản trị một nhóm các hoạt động kinh doanh khác nhau cạnh tranh trong một số ngành và thị trường sản phẩm

##### *1.1.2.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh::*

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là chiến lược mà doanh nghiệp dựa vào năng lực cốt lõi của mình để cạnh tranh, khai thác những thị trường sản phẩm xác định.

##### *1.1.2.3. Chiến lược cấp toàn cầu*

Chiến lược toàn cầu là chiến lược kinh doanh trong đó doanh nghiệp có sự trao đổi sản phẩm hay dịch vụ của mình ra thị trường quốc tế.

##### *1.1.2.4. Chiến lược cấp bộ phận chức năng*

Chiến lược cấp chức năng là chiến lược nhằm cải thiện hiệu quả và năng lực của các hoạt động cơ bản trong phạm vi công ty, như

sản xuất, marketing, quản lý nguyên vật liệu, nghiên cứu và phát triển, nguồn nhân lực. Trong quá trình thực hiện chiến lược này cần có sự phối hợp chặt chẽ và đồng bộ giữa các chức năng.

## **1.2. Chiến lược kinh doanh – Nội dung và vai trò**

### **1.2.1. Khái niệm chiến lược kinh doanh**

Chiến lược kinh doanh là “lựa chọn thực hiện các hành động tạo sự khác biệt hay là thực hiện các hoạt động khác hơn so với đối thủ” – Porter M.E. (1996), “What is strategy?”, Harvard Business Review, 74(6):61-78

### **1.2.2. Nội dung của chiến lược kinh doanh**

#### *1.2.2.1. Nhu cầu khách hàng và sự khác biệt hóa sản phẩm*

Nhu cầu khách hàng là những mong muốn, sự cần thiết hay khát khao mà có thể sẽ được thỏa mãn bằng các đặc tính của sản phẩm hay dịch vụ. Sự khác biệt hóa sản phẩm là quá trình tạo một lợi thế bằng việc thiết kế sản phẩm – hàng hoá hay dịch vụ – để thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

#### *1.2.2.2. Các nhóm khách hàng và phân đoạn thị trường*

Phân đoạn thị trường là cách thức mà công ty nhóm các khách hàng dựa trên sự khác biệt về nhu cầu, sở thích... để tìm ra lợi thế cạnh tranh. Nói chung, có ba lựa chọn chiến lược hướng đến các phân khúc thị trường: Thứ nhất, chọn phục vụ cho các khách hàng bình thường - Thứ hai, phục vụ đa dạng - Thứ ba, phục vụ tập trung.

#### *1.2.2.3. Khả năng khác biệt hóa*

Các tổ chức, công ty sẽ dựa vào năng lực tạo sự khác biệt của sản phẩm để kết hợp giành được lợi thế cạnh tranh trong các chiến lược kinh doanh của công ty. Có bốn cách để giành lợi thế cạnh tranh, đó là: vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng.

### 1.2.3. Vai trò của chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh cung cấp thông tin giúp doanh nghiệp phân tích và đánh giá sự biến động của các nhân tố chủ yếu bên ngoài cũng như đánh giá được khách quan những điểm mạnh và điểm yếu bên trong doanh nghiệp

### 1.2.4. Các loại chiến lược kinh doanh

#### 1.2.4.1. Chiến lược dẫn đạo chi phí

Chiến lược dẫn đạo về chi phí dựa trên khả năng của doanh nghiệp cung cấp sản phẩm hay dịch vụ với mức chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh.

#### 1.2.4.2. Chiến lược tạo sự khác biệt

Chiến lược tạo sự khác biệt là hình thức công ty cố tạo ra sự khác biệt nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng theo cách thức mà các đối thủ cạnh tranh không thể làm với ý định sẽ đòi hỏi mức giá tăng thêm.

#### 1.2.4.3. Chiến lược tập trung

Chiến lược tập trung là chiến lược hướng trực tiếp vào phục vụ nhu cầu của nhóm hay phân đoạn khách hàng hạn chế nào đó, được xác định thông qua yếu tố độc đáo, nổi trội về tính chất, đặc điểm của sản phẩm hay yêu cầu, sở thích các nhóm khách hàng nhất định, sở thích của khách hàng.

**Bảng 1.1 - Bảng tóm lược các lựa chọn thích hợp cho từng chiến lược trong số các ba chiến lược chung**

	<b>Dẫn đạo chi phí</b>	<b>Tạo ra sự khác biệt</b>	<b>Tập trung</b>
Tạo sự khác biệt sản phẩm	Thấp ( chủ yếu bằng giá)	Cao ( chủ yếu bằng sự độc đáo)	Thấp tới cao ( Giá hay độc đáo)
Phân đoạn thị trường	Thấp (Thị trường khối lượng lớn)	Cao (nhiều phân đoạn thị trường)	Thấp ( một hay một vài phân đoạn)
Năng lực tạo sự khác biệt	Chế tạo và quản trị vật liệu	Nghiên cứu và phát triển, bán hàng và marketing	Bất cứ khả năng lực tạo sự khác biệt nào

### 1.3. Tiến trình hoạch định chiến lược kinh doanh trong tổ chức

Việc hoạch định chiến lược kinh doanh sẽ được tiến hành theo các bước cụ thể và tuần tự như sau:

#### 1.3.1. Nghiên cứu thị trường và đánh giá nhu cầu

Nghiên cứu thị trường và đánh giá nhu cầu là quá trình tổ chức, doanh nghiệp tiếp cận, khảo sát thị trường kinh doanh tổng thể để từ đó có cái nhìn cụ thể, chi tiết về sản phẩm xác định và đo lường được nhu cầu của sản phẩm kinh doanh.

#### 1.3.2. Phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu

##### 1.3.2.1. Phân đoạn thị trường

Phân đoạn thị trường là việc phân chia thị trường thành những thành phần khác biệt bằng những tiêu thức thích hợp, qua đó tổ chức, doanh nghiệp có thể cung cấp sản phẩm, dịch vụ phù hợp cho phân đoạn thị trường xác định, do đó các tổ chức, doanh nghiệp sẽ có điều kiện thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng .

Phân đoạn thị trường trong tổ chức thường sử dụng các tiêu thức sau: Phân đoạn theo địa lý - Phân đoạn theo khách hàng

##### 1.3.2.2. Lựa chọn thị trường mục tiêu

Để sử dụng nguồn lực tốt nhất và kinh doanh hiệu quả thì mỗi công ty phải phân tích và tìm ra những đoạn thị trường nào đó mà họ có khả năng đáp ứng, thỏa mãn nhu cầu của thị trường đó hơn hẳn đối thủ cạnh tranh, đó chính là thị trường mục tiêu của công ty.

Sau khi đã phân đoạn thị trường, ta sử dụng các phương pháp cho điểm, đánh giá mức độ quan trọng của các thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu.

### 1.3.2.3. Định vị sản phẩm trên thị trường mục tiêu

Khi đã xác định được thị trường mục tiêu, tổ chức, công ty phải nhất định chiếm được vị trí nào trong phân đoạn đó. Vị trí của sản phẩm thể hiện mức độ đánh giá của khách hàng về sản phẩm đó, nghĩa là vị trí sản phẩm chiếm được trong tâm trí khách hàng so với các sản phẩm cạnh tranh về những khác biệt của sản phẩm.

### 1.3.3. Phân tích nguồn lực và năng lực tạo sự khác biệt

#### 1.3.3.1. Phân tích nguồn lực

a/ Nguồn lực hữu hình là những nguồn lực có thể thấy và định lượng được

**Bảng 1.2 - Các nguồn lực hữu hình**

Nguồn lực	Nội dung
Các nguồn tài chính	- Khả năng vay nợ - Khả năng tự tài trợ
Các nguồn tổ chức	- Cấu trúc quan hệ báo cáo chính thức, hệ thống hoạch định, kiểm soát phối hợp chính thức
Các nguồn vật chất	- Tính phức tạp và phân bố các nhà xưởng máy móc thiết bị - Tiếp cận các nguồn nguyên liệu
Các nguồn kỹ thuật	- Dự trữ về kỹ thuật như bản quyền, nhãn hiệu thương mại, bằng sáng chế, bí mật kinh doanh

b/ Nguồn lực vô hình là những nguồn rất khó nhận thấy được

**Bảng 1.3 - Các nguồn lực vô hình**

Nguồn	Nội dung
Nhân sự	- Kiến thức - Tin cậy - Các khả năng quản trị - Thói quen tổ chức
Các nguồn sáng kiến	- Các ý tưởng - Khả năng khoa học - Khả năng cải tiến
Các nguồn danh tiếng	- Danh tiếng với khách hàng - Nhãn hiệu - Các nhận thức về độ bền, chất lượng, độ tin cậy của sản phẩm - Danh tiếng với nhà cung cấp: tính hữu hiệu, hiệu quả, hỗ trợ, các tương tác và mối liên hệ cùng có lợi

### 1.3.3.2. Năng lực tạo sự khác biệt (năng lực cốt lõi)

Năng lực tạo sự khác biệt hay năng lực cốt lõi là sức mạnh độc đáo cho phép công ty đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng, do đó tạo ra giá trị vượt trội và đạt được ưu thế cạnh tranh. Các năng lực cốt lõi phải bảo đảm bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững sau:

**Bảng 1.4 - Các tiêu chuẩn xác định năng lực cốt lõi**

Tiêu chuẩn	Nội dung
Các khả năng đáng giá	Giúp công ty hòa giải các đe dọa và khai thác các cơ hội
Các khả năng hiếm	Không có trong nhiều đối thủ
Khả năng khó bắt chước	Văn hóa và nhãn hiệu đáng giá, độc đáo Các nguyên nhân và công dụng của một năng lực không rõ ràng Các quan hệ quốc tế, tin cậy và bạn bè giữa các nhà quản trị, nhân viên, nhà cung cấp và khách hàng
Khả năng không thay thế	Không có chiến lược tương đương

### 1.3.4. Thiết kế và lựa chọn chiến lược kinh doanh

#### 1.3.4.1. Thiết kế chiến lược kinh doanh

a/ Chiến lược dẫn đạo chi phí

b/ Chiến lược tạo sự khác biệt

c/ Chiến lược tập trung

#### 1.3.4.2. Lựa chọn chiến lược kinh doanh

a/ Đánh giá các chiến lược được thiết kế

Dựa trên các chiến lược đã được thiết kế, công ty sẽ căn cứ vào nội dung, yêu cầu của từng chiến lược kết hợp với các yếu tố tác động đến công ty, cùng với các chiến lược chung của công ty đã lựa chọn để đánh giá từng chiến lược cụ thể trên các mặt thuận lợi và khó khăn khi lựa chọn từng chiến lược.

b/ Lựa chọn chiến lược kinh doanh

Lựa chọn chiến lược kinh doanh tối ưu là việc lựa chọn ra một chiến lược kinh doanh tốt nhất cho công ty trên cơ sở kết quả

phân tích các yếu tố môi trường ngành kinh doanh và các nguồn lực hiện có của công ty. Công ty kết hợp phương pháp định lượng trên cơ sở cho điểm và đánh giá các tiêu chí lựa chọn của từng phương án.

### 1.3.5. Chính sách triển khai chiến lược

#### 1.3.5.1. Chính sách Marketing

#### 1.3.5.2. Chính sách nghiên cứu và phát triển ( R&D)

#### 1.3.5.3. Chính sách tài chính

#### 1.3.5.4. Chính sách nguồn nhân lực (nhân sự)

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG KINH DOANH VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH PHÂN BÓN TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XUẤT NHẬP KHẨU FOODINCO

#### 2.1. Tổng quan về Tổng công ty cổ phần đầu tư và xuất nhập khẩu Foodinco

##### 2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Tên gọi : **TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XUẤT NHẬP KHẨU FOODINCO**

Tên giao dịch quốc tế : **FOODINCO INVESTMENT AND TRADING JOINT STOCK GROUP**

Viết tắt : **FOODINCO GROUP**

Trụ sở chính : **58 Bạch Đằng, Quận Hải Châu, Đà Nẵng.**

E-mail : [foodinco@vnn.vn](mailto:foodinco@vnn.vn)

Website : <http://www.foodinco.com.vn>

##### 2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ

**Chức năng:** Sản xuất, kinh doanh, chế biến, xuất - nhập khẩu: lương thực, thực phẩm, bột mì, lúa mì, nông - lâm, thổ sản - thủy hải sản,

nước tinh khiết, vật tư, phân bón, sắt thép; Kinh doanh và cho thuê bất động sản, nhà đất, kho tàng, bến bãi, dịch vụ khách sạn và cao ốc văn phòng; Tư vấn thiết kế, giám sát, quy hoạch và xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông thủy lợi và xây lắp điện; Đại lý vận tải tàu biển và kinh doanh dịch vụ bốc xếp, vận tải thủy bộ trong và ngoài nước.

**Nhiệm vụ:** Duy trì và phát triển các hoạt động của công ty; Huy động và sử dụng vốn có hiệu quả trong việc phát triển các ngành nghề sản xuất kinh doanh đã đăng ký; Thu lợi nhuận tối đa cho công ty nhằm tăng lợi tức cho các cổ đông; Tạo công ăn việc làm ổn định cho người lao động; Đóng góp cho ngân sách nhà nước thông qua việc đóng thuế

##### 2.1.3. Bộ máy tổ chức

Công ty có 15 công ty trực thuộc đóng trên địa bàn ở cả ba miền Bắc – Trung – Nam và các chi nhánh ở nước ngoài.

##### 2.1.4. Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận

Đại hội đồng cổ đông - Hội đồng quản trị - Ban Tổng Giám đốc - Ban kiểm soát - Phòng Tổ chức hành chính - Phòng Tài chính kế toán - Phòng Kinh doanh Lương thực - Phòng Kinh doanh Vật tư phân bón - Phòng Công nghiệp đầu tư và nông sản

##### 2.1.5. Tình hình chung của Tổng công ty

###### 2.1.5.1. Nguồn nhân lực

**Bảng 2.1 - Trình độ nhân viên của Tổng công ty**

Trình độ	Năm 2006		Năm 2007		Năm 2008	
	SL (Người)	TT (%)	SL (Người)	TT (%)	SL (Người)	TT (%)
Sau đại học					2	1
Đại học	43	23	47	24	56	28
Trung cấp	35	19	38	19	49	25
CN kỹ thuật	50	27	52	27	47	24
LĐ phổ thông	58	31	58	30	44	22

<b>Tổng</b>	<b>186</b>	<b>195</b>	<b>198</b>
-------------	------------	------------	------------

Tổng công ty rất coi trọng nguồn lao động nòng cốt và đang dần hình thành bộ máy tổ chức ngày càng đáp ứng và phù hợp với cơ chế thị trường mới.

2.1.5.2. *Cơ sở vật chất:* Các cơ sở kinh doanh trực thuộc Foodinco:

Chi nhánh tại: TP. HCM, TT Địa ốc Sài Gòn, Quy Nhơn, Nha Trang, Hà Nội, Hà Tĩnh, Đồng Nai - Xí nghiệp: VTCBLT, TMTH - Nhà máy bột mỳ Việt Ý - Chi nhánh và văn phòng đại diện Foodinco tại Savannakhet – Lào - Công ty CP: Foodinco Đaklak, Xây lắp và TM C.M.S, Đầu tư và xây dựng Thiên Danh Ân

2.1.5.3. *Tài chính kế toán*

Để xem xét và đánh giá tình hình tài chính kế toán của Tổng công ty, ta khảo sát cơ cấu nguồn vốn của Tổng công ty, báo cáo tài chính của Tổng công ty đồng thời phân tích các chỉ số tài chính liên quan

**Bảng 2.2 - Cơ cấu nguồn vốn của Tổng công**

ĐVT: VNĐ

Nội dung	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008
<b>A. Tài sản ngắn hạn</b>	<b>309.191.415.833</b>	<b>359.486.999.992</b>	<b>458.442.702.318</b>
1. Tiền và các khoản tương đương tiền	6.650.864.830	13.301.729.660	28.597.680.738
2. Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	-	-	1.443.000.000
3. Các khoản phải thu ngắn hạn	184.308.638.409	202.739.502.250	254.687.595.613
4. Hàng tồn kho	102.557.182.895	123.068.619.474	143.190.230.461
5. Tài sản ngắn hạn khác	15.674.729.698	20.377.148.608	30.524.195.506
<b>B. Tài sản dài hạn</b>	<b>43.991.347.373</b>	<b>60.537.148.985</b>	<b>94.155.952.379</b>
1. Tài sản cố định	40.003.037.485	52.003.948.731	73.073.773.842
2. Bất động sản đầu tư	3.034.287.063	7.585.717.657	20.114.593.732
3. Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	300.000.000	300.000.000	300.000.000
4. Tài sản dài hạn khác	654.022.825	647.482.597	667.584.805
<b>TỔNG CỘNG TÀI SẢN</b>	<b>353.182.763.206</b>	<b>420.024.148.977</b>	<b>552.598.654.697</b>

<b>C. Nợ phải trả</b>	<b>328.703.570.330</b>	<b>374.111.570.269</b>	<b>432.613.752.692</b>
1. Nợ ngắn hạn	309.921.425.877	351.760.818.370	405.700.886.302
2. Nợ dài hạn	18.782.144.453	22.350.751.899	26.912.866.390
<b>D. Vốn chủ sở hữu</b>	<b>24.479.192.876</b>	<b>45.912.578.708</b>	<b>119.984.902.005</b>
1. Vốn chủ sở hữu	24.399.007.333	45.655.984.970	119.112.279.457
2. Nguồn kinh phí và quỹ khác	80.185.543	256.593.738	872.622.548
<b>TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN</b>	<b>353.182.763.206</b>	<b>420.024.148.977</b>	<b>552.598.654.697</b>

Nguồn: Phòng tài chính – Kế toán

**Bảng 2.3 - Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh**

ĐVT: VNĐ

STT	Chỉ tiêu	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	1.235.427.731.027	1.433.096.167.991	1.674.158.487.517
2	Các khoản giảm trừ	104.937.036	104.937.036	-
3	Doanh thu thuần từ bán hàng hóa và DV	1.235.322.793.991	1.432.991.230.955	1.674.158.487.517
4	Giá vốn hàng bán và DV	1.175.828.410.221	1.352.202.671.754	1.549.402.467.715
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng hóa và DV	59.494.383.770	80.788.559.201	124.756.019.802
6	Doanh thu hoạt động tài chính	15.987.576.753	13.026.968.337	10.614.610.749
7	Chi phí tài chính	34.085.014.515	33.403.314.225	32.152.333.652
	<i>Trong đó: chi phí lãi vay</i>	<i>27.349.331.552</i>	<i>27.565.391.271</i>	<i>27.808.411.104</i>
8	Chi phí bán hàng	22.005.367.934	33.448.159.260	49.069.967.642
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	16.345.105.698	22.197.739.261	30.146.004.401
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	3.046.472.376	4.766.314.792	24.002.324.856
11	Thu nhập khác	12.290.339.764	9.217.754.823	6.247.539.675
12	Chi phí khác	1.560.146.487	1.773.460.931	2.015.941.260
13	Lợi nhuận khác	10.634.705.560	7.444.293.892	4.231.598.415
14	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	13.776.665.653	12.210.608.684	28.233.923.271
15	Chi phí thuế TNDN hiện hành	-	-	3.952.749.258
16	Lợi nhuận sau thuế TNDN	13.776.665.653	12.210.608.684	24.281.174.013

Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán

Tình hình tài chính của công ty được xem là yếu tố cốt lõi phản ánh rõ nhất sức mạnh và vị thế cạnh tranh của công ty trên thương trường. Đây cũng 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.

Qua bảng phân tích tổng hợp cho thấy công ty đang sử dụng một lượng vốn vay lớn và xu hướng giảm dần lượng vốn này để tạo sự bền vững tài chính cho công ty. Đồng thời công ty đang có cơ hội đầu tư lớn và có khả năng quản lý chi phí hiệu quả

## 2.2. Tình hình kinh doanh phân bón tại Tổng công ty

### 2.2.1. Kết quả kinh doanh Phân bón tại Tổng công ty

Bảng 2.5 – Kết quả kinh doanh phân bón qua các năm

ĐVT: Tấn			
Tên mặt hàng	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008
DAP	14.886	14.006	18.599
Kali	11.061	7.254	7.831
NPK	26.909	8.037	12.685
SA	851	3.597	2.140
URE	131.149	127.784	120.990
Lân	5.280	5.889	9.508
MAP	-	-	7
<b>Tổng Bán và Xuất khẩu</b>	<b>190.136</b>	<b>166.567</b>	<b>172.519</b>
Trong đó:	181.255	154.912	115.130
Nội địa	8.881	11.655	57.389
Xuất khẩu			

*Nguồn Phòng Vật tư phân  
bón*

Trong hai năm gần đây (2007-2008) việc kinh doanh phân bón của Tổng công ty đang tăng trưởng dần. Riêng mặt hàng phân Ure có sản lượng kinh doanh vượt trội và chiếm tỷ trọng lớn.

Bảng 2.6 - Doanh thu của lĩnh vực phân bón qua các năm

	Lượng (tấn)	Tiền (VNĐ)	Lãi, lỗ (VNĐ)
--	-------------	------------	---------------

<b>Năm 2006</b>	190.136	712.544.000.000	12.050.000.000
<b>Năm 2007</b>	166.567	668.582.000.000	11.921.000.000
<b>Năm 2008</b>	172.519	444.802.000.000	17.110.000.000

*Nguồn: Phòng Tài chính – Kế Toán*

Cơ cấu doanh thu phân bón qua các năm cho thấy hoạt động kinh doanh phân bón của Tổng công ty đang rất có hiệu quả. Doanh thu đạt được từ hoạt động kinh doanh phân bón rất cao và chiếm tỷ trọng lớn trong toàn bộ doanh thu tại Tổng công ty

### 2.2.2. Nguồn cung ứng chủ yếu

Hiện nay nguồn cung chủ yếu của Tổng công ty cổ phần đầu tư và xuất nhập khẩu Foodinco vẫn là thị trường nội địa

Bảng 2.7 - Nguồn cung ứng qua các năm

ĐVT: Tấn			
	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008
<b>Nhập khẩu</b>	37.599	22.507	95.023
<b>Nội địa</b>	133.949	137.682	96.963
<b>Tổng mua và nhập khẩu</b>	171.548	160.189	191.986

*Nguồn: Phòng Vật tư - phân bón*

## 2.3. Thực trạng hoạch định chiến lược kinh doanh phân bón

### 2.3.1. Tình hình nghiên cứu thị trường và nhu cầu phân bón

Nguồn thông tin nghiên cứu để lập kế hoạch gồm 2 nguồn chính sau: *Nguồn thông tin bên ngoài - Nguồn thông tin nội bộ*

### 2.3.2. Xác định thị trường mục tiêu

Mặc dù hiện tại, sản phẩm của công ty cung cấp khắp thị trường trong nước nhưng Tổng công ty vẫn chưa xác định được cho mình thị trường tiêu thụ mục tiêu để định hướng kinh doanh.

### 2.3.3. Nguồn lực và sự khác biệt



Nguồn tài chính: Tổng công ty sở hữu nguồn lực tài chính tương đối ổn định và mạnh. Tổng nguồn vốn sở hữu/ vốn kinh doanh năm 2006 đạt 6,93% - năm 2007 đạt 10,93% - năm 2008 đạt 21,71%.

Nguồn tổ chức: Cơ cấu tổ chức của công ty được tổ chức chặt chẽ từ Văn phòng xuống Chi nhánh, từ cấp trên xuống cấp dưới.

Nguồn nhân sự: Trong thời gian qua Công ty đã thường xuyên có các chương trình bồi dưỡng và phát triển nhân viên bộ phận kinh doanh phân bón.

Nguồn danh tiếng: Tạo nên thương hiệu tồn tại và uy tín kinh doanh cho công ty trên thương trường.

#### **2.3.4. Chiến lược kinh doanh hiện tại của Tổng công ty**

Thực tế, việc xây dựng và lựa chọn một chiến lược kinh doanh phân bón của Tổng công ty cổ phần đầu tư và xuất nhập khẩu Foodinco là chưa có sự nhất quán, rõ ràng và chưa có chiến lược kinh doanh cụ thể. Hoạt động kinh doanh của Tổng công ty chỉ dừng lại ở việc xây dựng kế hoạch để thực hiện đúng doanh số đề ra. Tổng công ty chỉ hoạt động theo cơ chế kế hoạch ngắn hạn và phương án kinh doanh tập trung theo mùa vụ, chưa có kế hoạch chiến lược dài hạn.

**2.3.5. Chính sách triển khai chiến lược:** Công ty đã có nhiều chính sách triển khai khá đầy đủ và hợp lý để hỗ trợ kế hoạch, cụ thể như: chính sách Marketing, chính sách tài chính, chính sách nhân sự, chính sách nghiên cứu và phát triển.

#### **2.4. Đánh giá chung**

**2.4.1. Những thành công chủ yếu:** Tổng công ty đã có được chiến lược phát triển bước đầu phù hợp với việc phát triển của mình trong thời gian qua. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đã được Tổng công ty quan tâm và đầu tư nhằm đáp ứng nhu cầu đề ra và yêu cầu chiến lược phát triển dài hạn của Tổng công ty. Có sự phối hợp

chặt chẽ, thống nhất giữa các chi nhánh và giữa các chi nhánh với văn phòng công ty trong qua trình hoạt động. Tổng công ty đã xác định được uy tín và thương hiệu của phân bón Foodinco, tạo được vị trí đứng trên thương trường.

#### **2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân**

**2.4.2.1. Hạn chế:** Tổng công ty chưa thật sự nhận thấy được tầm quan trọng của việc xây dựng chiến lược kinh doanh phân bón của Tổng công ty. Công tác nghiên cứu thị trường chưa được chú trọng và chưa có quy trình khoa học. Quá trình nghiên cứu và phân đoạn thị trường chưa được tiến hành cụ thể theo đúng trình tự yêu cầu trong xây dựng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.

**2.4.2.2. Nguyên nhân:** Tổng công ty chưa nhận thức được đầy đủ sự cần thiết phải xây dựng một chiến lược kinh doanh mang tính khoa học, khả thi. Đồng thời trong quá trình hoạt động Tổng công ty chưa có bộ phận nghiên cứu thị trường.

### **CHƯƠNG 3**

## **HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH PHÂN BÓN TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XUẤT NHẬP KHẨU FOODINCO**

### **3.1. Căn cứ hoạch định chiến lược**

#### **3.1.1. Chính sách quản lý nhà nước đối với phân bón**

Ngành kinh doanh và sản xuất phân bón nội địa đã và đang nhận được nhiều quan tâm và ưu đãi của nhà nước. Theo Thông tư số 120/2010/TT-BTC ngày 11/8/2010 của Bộ Tài chính một số mặt hàng phân bón sẽ tăng thuế suất nhập khẩu từ 5% lên 6,5%. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp trong nước có thể cạnh tranh được với các doanh nghiệp nước ngoài về giá thành phân bón.

Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn đang xúc tiến soạn thảo chiến lược sử dụng phân bón của Việt Nam đến năm 2020, và theo dự kiến phải đến năm 2011 mới có thể ban hành Luật Phân bón.

### 3.1.2. Định hướng kinh doanh tổng thể và định hướng kinh doanh phân bón của Tổng công ty

Theo Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2010 Tổng công ty CP Đầu tư và Xuất nhập khẩu Foodinco đã thông qua các định hướng kinh doanh chung và kinh doanh phân bón của Tổng công ty như sau:

#### 3.1.2.1. Định hướng kinh doanh chung của Tổng công ty

Tập trung đầu tư khai thác có hiệu quả các tài sản hiện có của Tổng công ty - Tối ưu hóa về tổ chức quản lý SXKD Nhà máy bột mỳ Việt Ý; nghiên cứu phát triển sản phẩm phụ của Nhà máy, tạo việc làm và tăng thu nhập. Duy trì và tăng mức hoạt động của Nhà máy xay xát lúa mỳ đạt 100% công suất, sản xuất được nhiều loại bột mỳ khác nhau phù hợp với thị hiếu và nhu cầu của người tiêu dùng tại khu vực Miền Trung - Tập trung đầu tư xây dựng Nhà máy chế biến gạo xuất khẩu tại tỉnh Đồng Tháp; đẩy mạnh hoạt động kinh doanh xuất khẩu gạo - Điều chỉnh lại tình hình kinh doanh phân bón để phát triển thị trường nội địa.

#### 3.1.2.2. Định hướng kinh doanh phân bón của Tổng công ty

Phấn đấu trở thành nhà kinh doanh phân bón các loại lớn nhất khu vực Miền Trung & Tây Nguyên - Tổ chức, sắp xếp lại bộ máy kinh doanh phân bón cho phù hợp với tình hình mới, và quản lý kinh doanh hiệu quả. - Xây dựng hệ thống thông tin thuộc bộ phận Vật tư – phân bón để đáp ứng nhu cầu kinh doanh, hỗ trợ nguồn thông tin chính xác về cung – cầu thị trường nhằm hạn chế tồn kho, giảm chi phí.

### 3.1.3. Đối thủ cạnh tranh ngành

- Công ty cổ phần công nghiệp hóa chất Đà Nẵng: là đơn vị kinh doanh có uy tín trên thị trường Miền Trung. Công ty đang sở hữu nguồn lao động với đội ngũ cán bộ và công nhân khá lành nghề và làm việc chuyên nghiệp. Nguồn tài chính không mạnh như Tổng công ty Foodinco do khả năng quay vòng của nguồn vốn thấp

- Chi nhánh Công ty cổ phần vật tư nông sản (Apromaco) tại Đà Nẵng: Chi nhánh có nguồn lực tài chính mạnh do được sự hỗ trợ từ công ty chính tại Hà Nội. Nguồn lao động khá chuyên nghiệp nhưng không đáp ứng được yêu cầu về kinh nghiệm thị trường Miền Trung – Tây Nguyên. Đây là cơ hội để các doanh nghiệp kinh doanh phân bón có điều kiện phát triển trong khu vực này.

- Công ty CP vật tư nông nghiệp II Đà Nẵng: Nguồn lực tài chính hiện tại của công ty vẫn còn khiêm tốn, chưa phát triển mạnh. Công ty hiện đang xâm nhập mạnh vào thị trường miền Trung nhưng chỉ là các sản phẩm phân bón phục vụ cho những cánh đồng lúa. Do vậy thị trường cung cấp phân bón cho cây cao su, café và cây trồng lâu năm tại Miền Trung – Tây Nguyên vẫn còn đang chưa được khai thác mạnh bởi công ty này, đó chính là điểm mạnh cho các doanh nghiệp kinh doanh phân bón muốn tham gia vào thị trường này.

Mỗi công ty đều có những ưu nhược điểm nhất định để cạnh tranh, có thể đánh giá tổng hợp bằng cách cho điểm một số chỉ tiêu:

Bảng 3.1 – Bảng đánh giá các chỉ tiêu cạnh tranh

Các chỉ tiêu đánh giá	Hệ số quan trọng	Công ty cổ phần công nghiệp hóa chất Đà Nẵng		Công ty CP vật tư nông nghiệp II Đà Nẵng		Chi nhánh Công ty cổ phần vật tư nông sản tại Đà Nẵng		Tổng công ty cổ Foodinco	
		Điểm đánh giá	Điểm quy đổi	Điểm đánh giá	Điểm quy đổi	Điểm đánh giá	Điểm quy đổi	Điểm đánh giá	Điểm quy đổi
Thị phần tương đối	0,20	2	0,40	2	0,40	2	0,40	2	0,40

Khả năng cạnh tranh của sản phẩm	0,25	3	0,75	2	0,50	3	0,75	3	0,75
Năng lực cạnh tranh	0,30	2	0,60	2	0,60	2	0,60	3	0,90
Khả năng chiếm lĩnh thị trường	0,25	2	0,50	1	0,25	3	0,75	3	0,75
<b>Tổng</b>	<b>1,00</b>		<b>22,5</b>		<b>17,50</b>		<b>25,00</b>		<b>28,00</b>

Qua việc phân tích đánh giá năng lực đối thủ cạnh tranh thông qua các tiêu chí trên, ta thấy Tổng công ty có vị thế cạnh tranh nổi bật hơn hẳn các đối thủ của mình. Tuy nhiên, trong thời gian đến, Tổng công ty không được chủ quan và cũng cần lưu ý đến hoạt động kinh doanh của Chi nhánh Công ty cổ phần vật tư nông sản tại Đà Nẵng

### 3.2. Tiến trình hoạch định chiến lược

#### 3.2.1. Nghiên cứu nhu cầu phân bón của công ty

##### 3.2.1.1. Nhu cầu phân bón trong nước

Theo nhận định của Bộ NN &PTNT, nhu cầu phân bón phục vụ cho sản xuất nông nghiệp tăng bình quân hằng năm từ 10 đến 15%, trong đó nội địa đáp ứng 60% nhu cầu, còn lại nhập khẩu. Kế hoạch năm 2010 cần bảo đảm khoảng từ 8,9 đến 9,1 triệu tấn phân bón các loại. Trong đó có 2 triệu tấn u-rê; 700 nghìn tấn SA; 750 nghìn tấn DAP; 3,3 triệu tấn NPK; 1,4 triệu tấn lân và 850 nghìn tấn ka-li.

**Bảng 3.2 - Dự báo Cung - cầu phân bón trong nước**

	Nhu cầu (Tấn)	Cung nội địa (%)	Cung nhập khẩu (%)
<b>Phân Urea</b>	2.000.000	45%	55%
<b>Phân SA</b>	700.000	30%	70%
<b>Phân DAP</b>	750.000	30%	70%
<b>Phân NPK</b>	3.300.000	100%	-

<b>Phân Kali</b>	850.000	-	100%
<b>Lân</b>	1.400.000	100%	-

Nguồn: www.nhandan.com.vn

#### 3.2.1.2. Nhu cầu phân bón của Tổng công ty

Nhu cầu phân bón của Tổng công ty sẽ cung ứng cho thị trường này được dự báo thông qua các số liệu sau:

**Bảng 3.3 - Dự báo Nhu cầu phân bón của Tổng công ty cho thị trường Miền Trung- Tây Nguyên**

	Nhu cầu của Tổng công ty (tấn)	Tỷ lệ (%)	Trong đó	
			Nguồn cung nội địa (%)	Nguồn cung nhập khẩu (%)
<b>Phân Ure</b>	108.000	24	65	35
<b>Phân Kali</b>	11.000	10	87	13
<b>Phân NPK</b>	51.300	9	100	-
<b>Phân Lân</b>	31.200	8	100	-
<b>Phân SA</b>	8.000	4	15	85
<b>Phân DAP</b>	10.800	12	30	70

Nguồn : Phòng Vật tư – Phân bón

#### 3.2.2. Lựa chọn thị trường mục tiêu

##### 3.2.2.1. Phân đoạn theo khu vực

Tổng công ty đang phát triển và định vị sản phẩm của mình trên thị trường Miền Trung – Tây Nguyên. Vì tại thị trường này, Tổng công ty đang có lợi thế đó là Văn phòng Tổng công ty có trụ sở chính tại Đà Nẵng, nên các hoạt động tại thị trường Miền Trung – Tây Nguyên sẽ dễ dàng được nghiên cứu, tìm hiểu và linh hoạt hơn trong xử lý tình huống. Bên cạnh đó, do thị phần ở Miền Trung nhỏ nên các công ty phân bón tầm cỡ chưa quan tâm nhiều, tạo khe hở thuận lợi cho sự phát triển của Tổng công ty. Điều quan trọng nữa, tại thị trường này Tổng công ty sẽ dễ dàng nhập hàng hóa về cảng Tiên Sa, giảm chi phí vận chuyển đáng kể cho giá thành sản phẩm

Hơn 70% nhu cầu phân bón tập trung ở các tỉnh: Đaklak, ĐakNong, KonTum, Gia Lai, Quảng Nam.

Như vậy, thị trường mục tiêu của Tổng công ty sẽ là thị trường Miền Trung – Tây Nguyên mà cụ thể là các tỉnh Đaklak, ĐakNong, KonTum, Gia Lai, Quảng Nam.

### 3.2.2.2. Phân đoạn theo sản phẩm

Hiện nay nhu cầu phân bón của Miền Trung – Tây Nguyên tập trung chủ yếu: phân Ure, phân lân, phân NPK và phân kali. Với thực tế và dự báo nhu cầu trên, Tổng công ty sẽ lựa chọn thị trường sản phẩm của mình là Phân Ure (với dự báo nhu cầu chiếm 24% thị trường), tiếp theo là Phân Kali và NPK (với dự báo nhu cầu chiếm 9-10% thị trường), cuối cùng là phân Lân (với dự báo nhu cầu chiếm 8% thị trường).

### 3.2.2.3. Phân đoạn theo đối tác

Thông qua việc phân đoạn thị trường trên, Tổng công ty lựa chọn thị trường mục tiêu của mình sẽ là: Thị trường khu vực Miền Trung – Tây Nguyên, cụ thể là các tỉnh Đaklak, ĐakNong, KonTum, Gia Lai, Quảng Nam với sản phẩm chính đó là phân Ure, phân NPK, phân Kali và phân lân thông qua khách hàng trung gian đó là các đại lý cấp 1 và nhà phân phối tại các tỉnh này.

### 3.2.3. Xác định năng lực cốt lõi của Tổng công ty

Nguồn nhân lực hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh phân bón có trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm và khả năng quản lý, phán đoán và phản ứng kịp thời đáp ứng nhu cầu công việc - Nguồn lực tài chính vững mạnh (vốn chủ sở hữu/tổng nguồn vốn đạt trên 20%), ổn định dưới sự hỗ trợ của các cổ đông chính với tiềm năng kinh tế dồi dào, vững chắc - Thương hiệu và uy tín với bề dày kinh nghiệm kinh

doanh, cạnh tranh trên thương trường - Mạng lưới kinh doanh với hệ thống kênh phân phối rộng, đáp ứng kịp thời nhu cầu thị trường.

### 3.2.4. Thiết kế và lựa chọn chiến lược

#### 3.2.4.1. Chiến lược dẫn đạo chi phí

Tổng công ty dựa vào nguồn huy động tài chính mạnh từ các cổ đông lớn của mình, đồng thời khai thác thế mạnh từ việc quản lý kinh doanh hiệu quả và chi phí kinh doanh thấp. Bên cạnh đó, để hạ thấp chi phí cho sản phẩm của mình, Tổng công ty sẽ khai thác các thị trường cung cấp nhập khẩu tốt, uy tín và hợp tác lâu dài để có được giá thành đầu vào thấp cho sản phẩm.

#### 3.2.4.2. Chiến lược tạo sự khác biệt

Sự khác biệt về dịch vụ của Tổng công ty có thể được tạo ra bằng hình thức chăm sóc khách hàng định kỳ, cử chuyên viên kỹ thuật hàng quý tiếp xúc khách hàng để hỗ trợ về chuyên môn, tạo kênh thông tin hỗ trợ khách hàng 24/24.

#### 2.3.4.3. Chiến lược tập trung

Chiến lược tập trung, Tổng công ty sẽ tập trung vào việc phát triển kinh doanh trên phân đoạn thị trường mục tiêu đã lựa chọn. Việc tập trung phát triển kinh doanh phân bón trên phân đoạn thị trường như các tỉnh Miền trung – Tây Nguyên sẽ phát huy được những lợi thế cạnh tranh của mình.

### 3.2.2.2. Đánh giá lựa chọn phương án chiến lược tối ưu

Ta sử dụng ma trận QSPM để đánh giá:

**Bảng 3.4 - Bảng đánh giá lựa chọn phương án chiến lược tối ưu**

Tiêu chuẩn đáng giá	Hệ số quan trọng	Phương án 1		Phương án 2		Phương án 3	
		Điểm hấp dẫn	Điểm quy đổi	Điểm hấp dẫn	Điểm quy đổi	Điểm hấp dẫn	Điểm quy đổi
1.Khai thác các cơ hội kinh doanh	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
2.Đáp ứng được mục tiêu	0,20	2	0,40	2	0,40	2	0,40
3.Khai thác các kinh nghiệm,	0,15	2	0,30	1	0,15	3	0,45

sở trường							
4. Phù hợp khả năng tài chính	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30
5. Khai thác các năng lực cốt lõi	0,25	2	0,50	1	0,25	3	0,75
6. Đảm bảo lợi nhuận	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,30
<b>Tổng điểm hấp dẫn</b>	<b>1</b>		<b>2,15</b>		<b>1,75</b>		<b>2,65</b>

Qua bảng ma trận chiến lược trên, đánh giá cả 3 phương án lựa chọn đều tốt, nhưng phương án 3 – Phương án Chiến lược Tập trung là phương án tối ưu nhất (số điểm = 2,65), nên ta chọn phương án 3 làm phương án Chiến lược cho Tổng công ty trong lĩnh vực kinh doanh phân bón.

### 3.2.5. Chính sách triển khai chiến lược

#### 3.2.5.1. Chính sách tài chính

Công ty hiện đang có nguồn tài chính khá ổn định do có các cổ đông chiến lược lớn, những năm gần đây công ty đang có xu hướng giảm dần nguồn vốn vay và tăng cường nguồn vốn chủ sở hữu, đây là một lợi thế của Tổng công ty trên thương trường.

#### 3.2.5.2. Chính sách nguồn nhân lực

Phải xây dựng kế hoạch dài hạn cho nguồn nhân lực (3năm - > 5năm) để đáp ứng nhu cầu trong tương lai. Phát huy và xây dựng môi trường làm việc hiệu quả nhất. Đánh giá thành tích nhân viên định kỳ 6 tháng, qua đó có những chế độ khen thưởng thích đáng về vật chất và tinh thần tạo động lực phát huy khả năng của mỗi cá nhân.

#### 3.2.5.3. Chính sách Marketing

Thực hiện các chương trình giới thiệu sản phẩm đến các doanh nghiệp và tham gia các hội chợ triển lãm để luôn gọi nhớ đến các khách hàng về sản phẩm của mình. Định vị cho Tổng công ty mình trên thị trường là doanh nghiệp uy tín về chất lượng sản phẩm, thời

gian giao hàng, giá cả, số lượng để khách hàng yên tâm tin tưởng với những đơn hàng làm việc tại Tổng công ty.

#### 3.2.5.4. Chính sách Nghiên cứu và phát triển thị trường

Phòng Kinh doanh Phân bón Công ty xây dựng hệ thống thông tin kinh tế thông qua các kênh thông tin thị trường giá cả từ mạng Dow Jones

### KẾT LUẬN

Đối với Tổng công ty cổ phần đầu tư và xuất nhập khẩu Foodinco, Phân bón đã là ngành kinh doanh đang phải đối mặt với nhiều thách thức của thị trường kinh tế hội nhập.. Nhằm xác định hướng đi tốt nhất cho lĩnh vực phân bón đối với doanh nghiệp, tôi đã viết luận văn với đề tài: “ **Hoạch định chiến lược kinh doanh phân bón Tổng công ty cổ phần đầu tư và xuất nhập khẩu Foodinco**”. Luận văn đã hoàn thành với những nhiệm vụ sau:

- Luận văn trình bày một cách khái quát về tổng quan chiến lược và phương pháp luận về chiến lược kinh doanh cấp đơn vị
- Luận văn khảo sát thực trạng của Tổng công ty trong lĩnh vực phân bón trong thời gian qua, xác định những mặt tích cực và tồn tại.
- Phân tích, lựa chọn và tìm giải pháp chiến lược cho lĩnh vực phân bón của doanh nghiệp

Tôi xin chân thành gửi lời cảm ơn đến các anh, chị trong các phòng ban tại Tổng công ty Cổ phần đầu tư và xuất nhập khẩu Foodinco. Đặc biệt cho tôi gửi lời cảm ơn chân thành đến thầy giáo TS. Đỗ Ngọc Mỹ đã nhiệt tình hướng dẫn để tôi có thể hoàn thành luận văn này.