

**HỒ ANH TUÂN**

**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SẢN PHẨM  
ĐỒ GỖ TẠI CÔNG TY CP CẨM HÀ**

**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**

**PHẦN MỞ ĐẦU**

**1. Lý do chọn đề tài**

Công ty CP Cẩm Hà là doanh nghiệp chuyên sản xuất, kinh doanh mặt hàng đồ gỗ đáp ứng nhu cầu thị trường trong nước và quốc tế. Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ở thị trường trong và ngoài nước trong lĩnh vực đồ gỗ ngày càng gay gắt, môi trường kinh doanh luôn biến động phức tạp và nhiều rủi ro, doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển đòi hỏi phải có chiến lược, hướng đi cụ thể cho riêng mình. Việc hình thành chiến lược sẽ giúp doanh nghiệp phát hiện, tận dụng các cơ hội, sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực, nâng cao khả năng cạnh tranh trên trường quốc tế. Với ý nghĩa thiết thực đó, tác giả chọn đề tài: "**Chiến lược kinh doanh sản phẩm đồ gỗ tại Công ty CP Cẩm Hà**" làm đề tài nghiên cứu.

**2. Mục tiêu nghiên cứu**

Đề tài nghiên cứu, hệ thống hóa về mặt lý luận liên quan đến hoạt động xây dựng chiến lược của doanh nghiệp nhằm vận dụng vào việc hoạch định chiến lược kinh doanh sản phẩm đồ gỗ tại Công ty.

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

**3.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đề tài nghiên cứu các vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến công tác hoạch định chiến lược kinh doanh sản phẩm đồ gỗ tại Công ty CP Cẩm Hà.

**3.2. Phạm vi nghiên cứu**

- Về nội dung: Nghiên cứu hoạt động sản xuất kinh doanh, thực trạng công tác hoạch định chiến lược kinh doanh của Công ty CP Cẩm Hà và hoạch định chiến lược kinh doanh sản phẩm đồ gỗ tại Công ty.

- *Về không gian:* Đề tài nghiên cứu các vấn đề liên quan tại Công ty CP Cẩm Hà

- *Về thời gian:* Trên cơ sở nghiên cứu những dữ liệu, thông tin từ năm 2007 đến 2010, luận văn hoạch định chiến lược kinh doanh sản phẩm đồ gỗ cho Công ty CP Cẩm Hà trong giai đoạn 2010 – 2015.

#### 4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện đề tài này, các phương pháp sau đây được sử dụng: Phương pháp luận của phép biện chứng và duy vật lịch sử. Các phương pháp thu thập, phân tích, tổng hợp và thống kê.

#### 5. Những đóng góp của đề tài

- Hệ thống hóa những vấn đề về lý luận liên quan đến hoạt động hoạch định chiến lược cấp đơn vị kinh doanh trong doanh nghiệp.

- Phân tích tình hình sản xuất kinh doanh và thực trạng hoạch định chiến lược tại Công ty CP Cẩm Hà, từ đó rút ra những vấn đề còn tồn tại trong công tác hoạch định chiến lược sản phẩm đồ gỗ hiện nay tại công ty

- Hoạch định chiến lược kinh doanh sản phẩm đồ gỗ tại công ty CP Cẩm Hà trong thời gian đến nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh tại công ty.

#### 6. Cấu trúc luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung đề tài gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Chương 2: Tổng quan về Công ty CP Cẩm Hà và thực trạng công tác hoạch định chiến lược sản phẩm đồ gỗ tại công ty.

Chương 3: Hoạch định chiến lược kinh doanh sản phẩm đồ gỗ tại Công ty CP Cẩm Hà.

## CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

### 1.1. Cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh

**1.1.1. Khái niệm về chiến lược:** Chiến lược có thể coi là tập hợp những quyết định và hành động hướng mục tiêu để các năng lực và nguồn lực của tổ chức đáp ứng được những cơ hội và thách thức từ bên ngoài.

**1.1.2. Khái niệm về chiến lược kinh doanh (cấp đơn vị kinh doanh – SBU):** Chiến lược SBU 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.

**1.1.2.1. Nhu cầu khách hàng và sự khác biệt hóa sản phẩm:** Nhu cầu khách hàng là những mong muốn, đòi hỏi hay khao khát của khách hàng mà có thể sẽ được thoả 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 thoả mãn nhu cầu khách hàng.

**1.1.2.2. Các nhóm khách hàng và phân đoạn thị trường :** Các công ty chia khách hàng thành từng nhóm dựa trên các khác biệt về nhu cầu của họ, tiến hành phân đoạn thị trường để xác định thị trường mục tiêu để hướng sự phục vụ của mình vào đó.

**1.1.2.3. Khả năng khác biệt hóa :** Quyết định theo đuổi các khả năng tạo sự khác biệt để thoả mãn nhu cầu các khách hàng và các nhóm khách hàng. Trong việc hình thành các phương án chiến lược kinh doanh, công ty phải quyết định cách thức tổ chức và kết hợp các khả năng tạo sự khác biệt để giành được lợi thế cạnh tranh.

### **1.1.3. Vai trò và tầm quan trọng của việc xây dựng chiến lược kinh doanh**

Cung cấp thông tin giúp doanh nghiệp phân tích, đánh giá sự biến động của các nhân tố chủ yếu trong môi trường kinh doanh; Định hướng cho sự tập hợp và thống nhất các nguồn lực trong doanh nghiệp; Giúp doanh nghiệp chủ động phòng ngừa, đối phó với các rủi ro, tận dụng cơ hội phát huy lợi thế cạnh tranh; Đảm bảo sự phát triển liên tục trên cơ sở kế thừa giữa quá khứ, hiện tại, tương lai.

## **1.2. Quy trình hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp**

Quá trình hoạch định chiến lược có thể chia làm năm bước chính, bao gồm: (1) Lựa chọn sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của công ty; (2) Phân tích môi trường bên ngoài; (3) Phân tích môi trường bên trong; (4) Lựa chọn chiến lược và (5) Thực thi chiến lược.

### **1.2.1. Sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu**

*1.2.1.1. Sứ mệnh*: Một tổ chức tồn tại để thực hiện các công việc nào đó, thường được tuyên bố rõ ràng khi khởi nghiệp. Mỗi đơn vị kinh doanh cần định rõ sứ mệnh riêng biệt của nó trong giới hạn sứ mệnh của công ty, thể hiện rõ những gì mang lại cho khách hàng và cách thức tạo lập lợi thế cạnh tranh.

*1.2.1.2. Các mục tiêu*: Mục tiêu phản ánh những mong muốn mà một công ty cố gắng đạt được, có thể được diễn đạt cả về định lượng và định tính. Mỗi một sự lựa chọn mục tiêu sẽ định hướng hình thành các chiến lược khác nhau.

### **1.2.2. Phân tích môi trường bên ngoài**

*1.2.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô*: phân tích 6 phân đoạn kinh tế, công nghệ, văn hóa xã hội, nhân khẩu học, chính trị luật pháp và toàn cầu. Những biến đổi trong môi trường vĩ mô làm thay đổi lực

lượng trong ngành, tính hấp dẫn của ngành. Mục tiêu chính của phân tích môi trường vĩ mô là nhận diện các thay đổi của các khuynh hướng dự kiến từ các yếu tố của môi trường bên ngoài, cho phép các doanh nghiệp nhận ra các cơ hội và đe dọa.

### *1.2.2.2. Phân tích môi trường ngành*

a. Sự cần thiết phải phân tích ngành và cạnh tranh: để hiểu biết về tình thế chiến lược của công ty, bản chất, các điều kiện cạnh tranh mà nó phải đối mặt, cách thức tạo ra sự phù hợp giữa các nguồn lực và khả năng với những điều kiện đó.

b. Mô hình năm lực lượng cạnh tranh: Mô hình năm lực lượng cạnh tranh gồm có: (1) nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng; (2) Mức độ cạnh tranh giữa các công ty hiện có trong ngành; (3) Sức mạnh thương lượng của người mua; (4) Sức mạnh thương lượng của người bán; (5) Đe dọa của các sản phẩm thay thế. Một lực lượng cạnh tranh có thể xem như một sự đe dọa, bởi nó sẽ làm giảm thấp lợi nhuận.

### **1.2.3. Phân tích bên trong**

*1.2.3.1. Điểm mạnh và điểm yếu*: Những điểm mạnh là những gì mà công ty đang làm tốt hay các đặc tính giúp nó nâng cao khả năng cạnh tranh. Các điểm yếu là những gì mà công ty đang thiếu, kém cỏi hay một điều kiện đặt nó vào tình thế bất lợi.

*1.2.3.2. Lợi thế cạnh tranh*: Lợi thế cạnh tranh, theo đó là lợi nhuận cao hơn, đến với các công ty nào có thể tạo ra giá trị vượt trội. Cách thức để tạo ra giá trị vượt trội là hướng đến việc giảm thấp chi phí kinh doanh hoặc tạo khác biệt sản phẩm, nhờ thế khách hàng đánh giá nó cao hơn và sẵn lòng trả một mức giá tăng thêm. Các lợi thế cạnh tranh được tạo ra từ bốn nhân tố là: hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng.

### 1.2.3.3. Năng lực cốt lõi

Một 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, tạo ra giá trị vượt trội và đạt được ưu thế cạnh tranh. Năng lực cốt lõi của một công ty sinh ra từ hai nguồn: *Các nguồn lực* bao gồm một loạt các yếu tố tổ chức, kỹ thuật, nhân sự vật chất, tài chính của công ty; *Khả năng tiềm tàng* là khả năng của công ty sử dụng các nguồn lực đã được tích hợp một cách có mục đích để đạt được một trạng thái mục tiêu mong muốn. Có hai công cụ giúp các công ty nhận diện và tạo dựng các năng lực cốt lõi : một là bốn tiêu chuẩn cụ thể của lợi thế cạnh tranh bền vững, hai là phân tích chuỗi giá trị.

### 1.2.4. Lựa chọn chiến lược

1.2.4.1. *Chiến lược dẫn đạo chi phí* : Cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có các đặc tính được khách hàng chấp nhận với chi phí thấp nhất so với các đối thủ cạnh tranh.

1.2.4.2. *Chiến lược tạo sự khác biệt* : Đơn vị kinh doanh nỗ lực tạo sự khác biệt cố thỏa mãn nhu cầu khách hàng theo cách thức mà các đối thủ cạnh tranh không thể làm, kèm theo đó là một đòi hỏi mức giá tăng thêm.

1.2.4.3. *Chiến lược tập trung* : Phục vụ nhu cầu của nhóm hay phân đoạn khách hàng hạn chế, hướng vào khe hở thị trường cụ thể. Khi theo đuổi chiến lược này, công ty phải cố gắng bằng cách nào đó thực hiện chuyên môn hoá.

### 1.2.5. Thực thi chiến lược

Theo Mc Kinsey thì chiến lược chỉ là một trong 7 yếu tố đảm bảo sự thành công của một tổ chức, gồm 3 yếu tố phần cứng: *chiến lược, cấu trúc và hệ thống* và 4 yếu tố phần mềm: *phong cách, kỹ năng, tổ chức đội ngũ và giá trị chia sẻ*.

## CHƯƠNG 2: TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CP CẨM HÀ VÀ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SẢN PHẨM ĐỒ GỖ TẠI CÔNG TY

### 2.1. Tổng quan về công ty CP Cẩm Hà

#### 2.1.1. Lịch sử hình thành Công ty CP Cẩm Hà

Ra đời năm 1975, Cẩm Hà chỉ là một xưởng sản xuất nhỏ, sau 35 năm trưởng thành và phát triển Công ty CP Cẩm Hà đã đạt được có sự phát triển to lớn: 2004, 2005, 2006 nằm trong danh sách 20 doanh nghiệp xuất khẩu đồ gỗ hàng đầu Việt Nam.

2.1.2. *Ngành nghề kinh doanh* : Ngành nghề kinh doanh chủ yếu của công ty hiện nay là sản xuất và kinh doanh các sản phẩm gỗ và đồ ngoại thất.

#### 2.1.3. Cơ cấu tổ chức công ty

2.1.3.1. *Sơ đồ tổ chức* : Sơ đồ tổ chức hiện tại là phù hợp với tình hình sản xuất, đặc điểm, quy trình tổ chức sản xuất tại công ty.

2.1.3.2. *Cơ cấu bộ máy quản lý công ty* : Gồm có Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Giám đốc, Các phòng ban và các phân xưởng sản xuất.

### 2.2. Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty

#### 2.2.1. Sản phẩm và thị trường của công ty

2.2.1.1. *Sản phẩm của Cẩm Hà* : sản phẩm đồ gỗ ngoài trời (60%), sản phẩm đồ gỗ trong nhà (10%), sản phẩm kết hợp gỗ với nguyên liệu khác (25%) và các sản phẩm gỗ khác (5%).

2.2.1.2. *Thị trường, khách hàng của Cẩm Hà*: Thị trường Châu Âu chiếm gần 80%, Mỹ chiếm 10% doanh số. Khách hàng của Cẩm Hà là các công ty bán buôn đồ gỗ, kinh doanh thương mại, các hãng bán lẻ đồ gỗ quốc tế.

### 2.2.2. Doanh thu, chi phí, lợi nhuận

#### 2.2.2.1. Doanh thu, lợi nhuận qua các năm

**Bảng 2.2: Kết quả kinh doanh của công ty**

| STT | Năm<br>Chỉ tiêu             | 2007                      |                 | 2008                      |                 | 2009                      |                 |
|-----|-----------------------------|---------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|
|     |                             | Giá trị<br>(Triệu<br>VND) | Tỷ<br>lệ<br>(%) | Giá trị<br>(Triệu<br>VND) | Tỷ<br>lệ<br>(%) | Giá trị<br>(Triệu<br>VND) | Tỷ<br>lệ<br>(%) |
| 1   | Tổng doanh thu              | 234.297                   |                 | 221.578                   |                 | 221.724                   |                 |
| 2   | D.thu thuần                 | 222.582                   | 95,0            | 210.499                   | 95,0            | 220.668                   | 99,5            |
| 3   | Giá vốn h.bán               | 202.139                   | 86,3            | 194.387                   | 87,7            | 175.521                   | 79,2            |
| 4   | CP bán hàng                 | 4.146                     | 1,8             | 4.611                     | 2,1             | 11.355                    | 5,12            |
| 5   | CP quản lý                  | 5.272                     | 2,3             | 4.926                     | 2,2             | 14.163                    | 6,3             |
| 6   | LN trước thuế<br>và lãi gộp | 11.025                    | 4,7             | 6.575                     | 3,0             | 19.629                    | 8,8             |
| 7   | Lãi vay NH                  | 1.112                     | 0,5             | 1.021                     | 0,5             | 7.830                     | 3,5             |
| 8   | LN chịu thuế                | 9.913                     | 4,2             | 5.554                     | 2,5             | 11.799                    | 5,3             |
| 9   | Thuế TNDN<br>phải nộp       | 2.478                     | 1,1             | 1.389                     | 0,6             | 2.950                     | 1,3             |
| 10  | LN sau thuế                 | 7.435                     | 3,2             | 4.166                     | 1,9             | 8.849                     | 3,9             |

Kết quả kinh doanh của công ty năm 2009 có sự tăng trưởng tốt so với năm 2008. Kết quả này có được nhờ sự điều hành hiệu quả của lãnh đạo công ty và chính sách giãn, giảm thuế thu nhập doanh nghiệp trong năm cũng giúp công ty có kết quả kinh doanh tốt.

2.2.2.2. *Chi phí sản xuất* : Năm 2009 mặc dù các loại chi phí của công ty tăng nhưng giá vốn hàng bán của công ty giảm so với các năm do công ty tăng tỷ lệ nguyên liệu thay thế có giá rẻ hơn gỗ như kim loại, textilen, weaker làm hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong năm vẫn có hiệu quả.

### 2.2.3. Nguyên liệu

2.2.3.1. *Nguyên liệu theo từng nhóm sản phẩm* : Nguyên liệu chính chủ yếu là các loại gỗ nhóm IV như Bạch đàn, Tràm..., được dùng cho sản xuất hàng ngoài trời. Teak là loại gỗ có giá trị, nhập khẩu thì được dùng cả trong đồ nội thất, ngoại thất và ván sàn. Bên cạnh đó kim loại, kính, đá granite, textiline cũng được công ty dùng để phối hợp tạo nên sự đa dạng trong các sản phẩm của mình.

2.2.3.2. *Sự ổn định của các nguồn cung ứng nguyên liệu* : Nguồn nguyên liệu chính của công ty chủ yếu là nhập khẩu, chiếm khoảng 80%; 20% còn lại được thu mua trong nước chủ yếu là các loại gỗ xoan đào, chò chỉ, tràm. Các nguồn nguyên liệu nhập khẩu là từ các đối tác lâu dài, uy tín và công ty chủ động trong việc nhập khẩu nguyên liệu dự trữ ổn định cho sản xuất.

### 2.3. Các điểm mạnh và điểm yếu của công ty

#### 2.3.1. Các điểm mạnh

Có dây chuyền sản xuất tương đối hiện đại và đồng bộ; Lao động lành nghề, có kinh nghiệm sản xuất mặt hàng gỗ; Khả năng tài chính có thể đáp ứng nhu cầu sản xuất; Sản phẩm đã chứng tỏ được chất lượng, có uy tín; Khả năng tìm kiếm nguồn nguyên liệu ổn định, giá cả phù hợp nhưng vẫn đảm bảo được yêu cầu của FSC - COC.

#### 2.3.2. Các điểm yếu

Hệ thống quản lý thông tin còn yếu, chưa ứng dụng một cách khoa học công nghệ thông tin; Trình độ của đội ngũ quản lý còn yếu, nhất là số quản lý cấp trung đã lớn tuổi chưa đáp ứng được với tình hình mới; Thị phần, quy mô sản xuất còn nhỏ; Chú trọng chủ yếu đến các khách hàng là các công ty bán buôn đồ gỗ quốc tế, chưa chú trọng đúng mức vào các khách hàng có các chuỗi cửa hàng bán lẻ.

## **2.4. Thực trạng công tác hoạch định chiến lược kinh doanh sản phẩm đồ gỗ tại công ty**

### **2.4.1. Tình hình xây dựng sứ mệnh và mục tiêu của công ty**

Sứ mệnh và mục tiêu chủ yếu mới dừng lại ở dạng nhận thức của lãnh đạo, chưa lập thành văn bản. Hiện tại Cẩm Hà chưa xây dựng chiến lược kinh doanh theo ý nghĩa đầy đủ và khoa học, chỉ mới xây dựng kế hoạch 1- 3 năm.

### **2.4.2. Công tác xây dựng kế hoạch kinh doanh**

*2.4.2.1. Xác định mục tiêu kế hoạch của công ty:* Cẩm Hà là doanh nghiệp chuyên sản xuất, xuất khẩu các sản phẩm đồ gỗ, do vậy mục tiêu của công ty cũng chính là mục tiêu của việc sản xuất kinh doanh sản phẩm đồ gỗ. Việc xác định mục tiêu để lập các kế hoạch kinh doanh hiện nay chỉ dừng lại ở việc xác định mục tiêu hàng năm.

*2.4.2.2. Xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh:* dựa vào các căn cứ cơ bản: (1) Kết quả kinh doanh hàng năm của công ty. (2) Căn cứ vào hợp đồng đã được ký kết với khách hàng truyền thống cũng như khả năng mở rộng thị trường của công ty. (3) Xu hướng phát triển thị trường và định hướng của Tổng công ty lâm nghiệp VN.

*2.4.2.3. Phân bổ kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm:* theo chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban. Phòng Kế hoạch sản xuất phụ trách kế hoạch sản xuất, số lượng lao động, tay nghề, kế hoạch đáp ứng do bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm, nguyên vật liệu được phân bổ cho Phòng Kinh doanh Xuất nhập khẩu. Kế hoạch chi phí, dự toán chi phí hoạt động do Phòng Tài chính kế toán thực hiện.

*2.4.2.4. Thiết lập biện pháp để thực hiện kế hoạch:* tập trung vào tiết kiệm chi phí sản xuất, tiết kiệm nguyên vật liệu sử dụng nhằm hạ thấp giá thành sản phẩm. Công tác tuyển dụng và huấn luyện đối với

công nhân trực tiếp sản xuất nhằm đảm bảo nguồn nhân lực thực hiện các đơn hàng, các biện pháp tài chính đảm bảo sản xuất.

*2.4.2.5. Công tác kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh kế hoạch:* được thực hiện định kỳ hàng tháng và theo quý. Kế hoạch sản xuất có thể được điều chỉnh nếu có sự thay đổi của khách hàng hoặc có những biến động ngoài dự kiến.

### **2.4.3. Đánh giá công tác xây dựng kế hoạch kinh doanh tại công ty**

*2.4.3.1. Những điểm mạnh:* Lãnh đạo công ty đã nhận thức được ý nghĩa và lợi ích của công tác xây dựng kế hoạch; Đã xây dựng và thực thi một số chính sách phù hợp với định hướng chiến lược; Hệ thống báo cáo, thông tin và lưu trữ hồ sơ đầy đủ và hợp lý. Các thông tin báo cáo tạo điều kiện thuận lợi cho kiểm tra đánh giá kế hoạch.

*2.4.3.2. Những tồn tại:* Chưa có tầm nhìn lâu dài, chưa xây dựng được các mục tiêu chiến lược rõ ràng; Các mục tiêu được xây dựng dựa trên cơ sở kinh nghiệm, cảm tính, chưa có phân tích môi trường kinh doanh để xác định cơ hội phát triển hay nguy cơ đe dọa đối với công ty; Kế hoạch chiến lược chưa được xây dựng đồng bộ, các giải pháp mới chỉ mang tính tình thế, thiếu tính toàn diện và linh hoạt.

*2.4.3.3. Sự cần thiết phải hoạch định chiến lược kinh doanh sản phẩm đồ gỗ tại công ty CP Cẩm Hà*

Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty phải đối mặt với ngày càng nhiều những khó khăn và các nguy cơ. Trong khi đó, nhờ phân tích tình hình thị trường thường xuyên và tư duy linh hoạt, hoạch định chiến lược có thể giúp cho công ty nhận thức rằng các khả năng hành động của mình thực ra luôn có sẵn, đồng thời chuẩn bị tinh thần chủ động tấn công trong cạnh tranh, thích nghi với sự thay đổi, qua đó giúp công ty có thể tồn tại và phát triển bền vững.

### CHƯƠNG 3: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SẢN PHẨM ĐỒ GỖ TẠI CÔNG TY CP CẨM HÀ

#### 3.1. Xác định viễn cảnh, sứ mệnh và mục tiêu của Công ty CP Cẩm Hà

##### 3.1.1. Viễn cảnh, sứ mệnh

3.1.1.1. *Viễn cảnh*: "Hướng đến vị thế hàng đầu trong ngành chế biến gỗ của Việt Nam".

##### 3.1.1.2. *Sứ mệnh*

a. Phân tích các bên hữu quan: Phân tích yêu cầu của các bên hữu quan quan trọng của công ty như: khách hàng, cổ đông, nhân viên, chính phủ, cộng đồng xã hội, các tổ chức bảo vệ môi trường, công chúng để đưa ra sứ mệnh phù hợp.

##### b. Sứ mệnh

Mang “cơ hội lợi nhuận” đến cho khách hàng; Gia tăng sự thỏa mãn của khách hàng bằng giá cả cạnh tranh, giao hàng đúng hẹn, chất lượng đúng thỏa thuận, luôn cải tiến và phục vụ tốt nhất; Mang đến cho cuộc sống những sản phẩm gỗ đẹp mắt, tiện dụng, chắc chắn, làm cho người sử dụng cảm thấy thoải mái, hạnh phúc và an toàn hơn; Tạo ra và nuôi dưỡng một văn hóa Cẩm Hà; Tối đa hóa lợi nhuận cho cổ đông nhưng luôn có trách nhiệm với cộng đồng xã hội và góp phần bảo vệ môi trường, chống phá rừng trên toàn thế giới.

##### 3.1.2. *Mục tiêu*

3.1.2.1. *Mục tiêu dài hạn*: Chuyển sang sản xuất và kinh doanh hàng xuất khẩu; Luôn cải tiến nhằm cung cấp cho khách hàng những sản phẩm chất lượng với giá cả tốt nhất; Thiết lập hệ thống khuyến khích nhân viên đưa ra cải tiến, sáng kiến; Chuyển từ kinh doanh lắng nghe yêu cầu sang kinh doanh tư vấn.

3.1.2.2. *Mục tiêu ngắn hạn*: Doanh thu tăng trưởng tối thiểu 15%/năm; Doanh số bán hàng vào thị trường Mỹ lên tối thiểu là 30%.

#### 3.2. Phân tích môi trường bên ngoài

##### 3.2.1. *Môi trường vĩ mô*

##### 3.2.1.1. *Môi trường kinh tế*

*Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế*: dự đoán tiếp tục duy trì ở mức trên 6,5%/năm. Sự tăng trưởng ổn định và bền vững của nền kinh tế là nền tảng vững chắc cho sự phát triển của các doanh nghiệp Việt Nam. *Lãi suất cho vay*: doanh nghiệp trong ngành sử dụng vốn lưu động lớn để thu mua nguyên liệu phục vụ sản xuất, chi phí lãi vay sẽ gia tăng làm ảnh hưởng đến giá bán sản phẩm. *Tỷ giá hối đoái*: có xu hướng gia tăng, là thách thức rất lớn đối với hầu hết các doanh nghiệp ngành gỗ khi nguyên liệu chủ yếu là nhập khẩu. *Lạm phát*: dự đoán ở mức dưới 10% từ 2009 nên rủi ro từ lạm phát ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh không còn cao như các năm trước.

3.2.1.2. *Môi trường công nghệ*: Tốc độ thay đổi công nghệ của ngành biến đổi ít, tạo thuận lợi cho các công ty vừa và nhỏ trong ngành. Sự phát triển của công nghệ thông tin giúp các công ty có cơ hội tiếp cận khách hàng, thị trường và tăng cường khả năng quản lý.

3.2.1.3. *Môi trường văn hóa – xã hội*: Ba nhân tố xem xét trong phân đoạn này là cá tính hóa, phong cách sống phức tạp, và xu hướng tiêu dùng thông minh. Đây là cơ hội cho những công ty trong ngành nếu họ đáp ứng được các xu hướng này nhưng cũng là một đe dọa đối với các công ty chậm cải tiến, không đáp ứng được các xu hướng.

3.2.1.4. *Môi trường nhân khẩu học*: Số hộ gia đình mới, số người kết hôn và số người nhập cư được xem xét như là một động lực quan trọng tác động đến doanh số bán hàng của ngành.

3.2.1.5. *Môi trường chính trị - luật pháp*: Thuế nhập khẩu, các ưu đãi thuế quan tại các thị trường xuất khẩu chính của ngành tương tự với các quốc gia khác, mặc dù xu hướng các hàng rào phi thuế quan

như: hàng rào kỹ thuật, luật chống phá giá... được các nhiều quốc gia dựng lên nhưng đối với ngành gỗ xuất khẩu không ảnh hưởng đáng kể. Các công ty của ngành có nhiều kinh nghiệm trong thương mại và thanh toán quốc tế nên đảm bảo rủi ro này ở mức thấp nhất.

**3.2.1.6. Môi trường toàn cầu:** Toàn cầu hóa kinh tế tiếp tục phát triển mạnh với những nét mới. Gánh nặng nợ nần của các quốc gia giàu nhất thế giới đang ngày càng phình to có thể kéo lùi sự tăng trưởng cần thiết để đảm bảo phục hồi kinh tế tại các nước này. Sự suy thoái sinh thái ngày càng gia tăng tạo nên sức ép lớn cho ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ trong việc bảo vệ môi trường.

### 3.2.2. Phân tích ngành và cạnh tranh

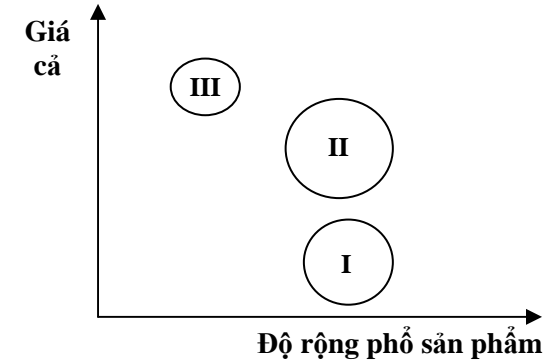
**3.2.2.1. Các đặc tính nổi trội của môi trường ngành:** Kim ngạch xuất khẩu của ngành năm 2009 là 2,5 tỷ USD. Tốc độ phát giảm dần từ hơn 25%/năm trong giai đoạn 2003 – 2006, xuống còn 15%/năm giai đoạn 2007 – 2009, cạnh tranh về giá đã trở nên khốc liệt. Châu Âu, Mỹ, Nhật Bản là những thị trường chính, tiêu thụ hơn 70% doanh thu ngành. Khách hàng chủ yếu của ngành là khách hàng tổ chức, công nghệ sản xuất chủ yếu của ngành là sản xuất kết hợp giữa thủ công và cơ khí, mức độ hội nhập dọc của ngành là thấp, nguồn gỗ nguyên liệu trong nước chỉ đáp ứng được 20% nhu cầu sản xuất của ngành. Khả năng sinh lợi của ngành không cao, tỷ suất lợi nhuận trước thuế/vốn bình quân của cả nước đạt 2,5%.

#### 3.2.2.2. Phân tích cạnh tranh

**Nguy cơ xâm nhập của đối thủ tiềm tàng:** không cao do lợi nhuận của ngành hiện đang sụt giảm. **Mức độ cạnh tranh giữa các công ty hiện có trong ngành:** cao do có nhiều công ty trong ngành cùng qui mô, sản xuất cùng chủng loại sản phẩm, thị trường khách hàng tương tự nhau, năng lực sản xuất có thời gian vượt nhu cầu. **Sức mạnh thương lượng của người mua:** cao do ngành được tạo bởi nhiều công ty nhỏ và người mua là một số ít các công ty bán buôn lớn, mức độ

tập trung của người mua cao. **Sức mạnh thương lượng của các nhà cung cấp:** vừa phải do số lượng nhà cung cấp nhiều, sự sẵn có của sản phẩm thay thế nhưng chất lượng lại không đồng đều nhau do vậy chi phí chuyển đổi nhà cung cấp cao. **Đe dọa của các sản phẩm thay thế:** thấp do tính chất đặc trưng khó thay thế của nguyên liệu gỗ.

#### 3.2.2.3. Vị trí của các nhóm chiến lược



**Hình 3.2: Các nhóm chiến lược của ngành**

**Nhóm I:** số ít các công ty có phổ sản phẩm hẹp, chuyên hàng nội thất, ngoại thất hay đồ nhà bếp. **Nhóm II:** phần lớn các công ty trong ngành có giá cả và chất lượng sản phẩm ở mức thấp hơn, có thể sản xuất sản phẩm nội thất và ngoại thất. **Nhóm III:** các công ty chuyên thực hiện các đơn hàng với giá thấp hay nhận gia công lại, vị trí kém hấp dẫn nhất trong ngành.

**3.2.2.4. Trạng thái của ngành:** Ngành đã đi vào giai đoạn tái tổ chức, tốc độ tăng trưởng giảm và cạnh tranh về giá trở nên khốc liệt.

**3.2.2.5. Các lực lượng dẫn dắt sự thay đổi ngành:** Sự tăng trưởng của ngành chậm lại; Xu hướng hội nhập xuôi chiều của các tập đoàn bán buôn lớn; Và hiệu quả sản xuất kinh doanh trong ngành giảm.

**3.2.2.6. Phân tích đối thủ:** Các đối thủ tập trung vào cải tiến mẫu mã và hạ giá thành sản phẩm, đa dạng hóa các sản phẩm, liên kết để cùng thực hiện đơn hàng lớn, để mua chung nguyên liệu. Ít đối thủ sử



dụng nguyên liệu kết hợp hoặc thay thế và có thương hiệu đủ mạnh làm rào cản cho các công ty gia nhập ngành. Hướng dịch chuyển dự kiến của các đối thủ là phát triển sản phẩm thế mạnh của từng công ty, đẩy mạnh phát triển thị phần nội địa. Các công ty lớn, có khả năng tài chính tiến hành hội nhập dọc bằng cách đầu tư trồng rừng hoặc mua rừng ở nước ngoài, các công ty nhỏ tăng gỗ nguyên liệu trong nước như trầm, cao su không có chứng chỉ FSC.

**3.2.2.7. Các nhân tố then chốt của thành công:** Chất lượng, sự tiện dụng; Giá cả cạnh tranh; Khả năng tự thiết kế sản phẩm; Khả năng khai thác hết năng lực sản xuất.

**3.2.2.8. Triển vọng ngành và tính hấp dẫn:** Nhu cầu sử dụng đồ gỗ thế giới tăng trung bình 8%/năm, ngành chế biến gỗ Việt Nam mới đạt khoảng 0,78% tổng thị phần đồ gỗ thế giới, triển vọng của ngành gỗ Việt Nam còn phát triển và ổn định trong nhiều năm tới.

### **3.2.3. Các cơ hội và đe dọa từ các yếu tố bên ngoài**

**3.2.3.1. Các cơ hội:** Khả năng cạnh tranh và chất lượng sản phẩm gỗ đáp ứng được yêu cầu của nhà nhập khẩu nước ngoài. Năng lực chế biến, trình độ sản xuất của các doanh nghiệp trong ngành tiến bộ vượt bậc. Nhu cầu đồ gỗ thế giới đã tăng trưởng lại, trong khi đồ gỗ xuất khẩu của Việt Nam hiện đang hưởng thuế quan ưu đãi GSP.

**3.2.3.2. Các đe dọa:** Cạnh tranh diễn ra ngày càng quyết liệt, quy mô sản xuất của ngành nhỏ, thiếu đầu tư cho sản xuất từ mẫu mã đến chất lượng, nghiên cứu thị trường còn chưa hiệu quả, phụ thuộc nhiều vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu, người tiêu dùng ngày càng có ý thức bảo vệ môi trường cao, xuất hiện ngày càng nhiều các hàng rào bảo hộ phi thuế quan.

## **3.3. Phân tích bên trong công ty CP Cẩm Hà**

### **3.3.1. Phân tích nguồn lực**

#### **3.3.1.1. Các nguồn lực hữu hình**

**Tài chính:** khả năng vay vốn để đáp ứng nhu cầu sản xuất từ các

tổ chức tín dụng tốt, nguồn tự tài trợ là yếu. **Nguồn vật chất:** diện tích nhà xưởng gần 5 ha, trang thiết bị chủ yếu là bán tự động, đáp ứng được yêu cầu sản xuất đặc thù của ngành là chi tiết sản phẩm nhiều, thường xuyên thay đổi và đường nét tinh xảo, mềm mại với độ chính xác cao. Có khả năng tiếp cận nguồn nguyên liệu với giá ổn định đảm bảo yêu cầu của COC. Nguồn gỗ nguyên liệu trong nước từ Tổng công ty Lâm nghiệp Việt Nam là một lợi thế khi cần nguyên liệu đáp ứng được các đơn hàng lớn, giao hàng nhanh. **Công nghệ sản xuất** linh hoạt, có khả năng sản xuất nhiều mặt hàng từ nhiều nguyên liệu khác nhau. Có nhiều kinh nghiệm trong việc sản xuất các sản phẩm từ gỗ teak. Có những bí quyết làm ra sản phẩm chất lượng cao, đạt yêu cầu kỹ thuật và các tiêu chuẩn quốc tế về an toàn.

#### **3.3.1.2. Các nguồn lực vô hình**

**Nhân sự:** 70% là trẻ, năng động, nhiệt tình và sáng tạo, phần còn lại có trên 5 năm kinh nghiệm. Công nhân làm quen dòng sản phẩm được đặt lặp lại và được huấn luyện tay nghề thường xuyên nên có hiệu suất lao động cao. **Nguồn sáng kiến:** tự thiết kế hàng năm từ 28 – 30 mẫu sản phẩm và bán trên 80% sản phẩm từ thiết kế của mình, có nhiều sáng kiến cải tiến quy trình sản xuất, cải tiến sản phẩm, hoàn thiện hệ thống sản xuất của công ty. **Danh tiếng:** bước đầu xây dựng thành công thương hiệu B2B có uy tín về chất lượng trong giới mua hàng quốc tế.

### **3.3.2. Phân tích chuỗi giá trị công ty**

#### **3.3.2.1. Các hoạt động chính**

**Nghiên cứu và phát triển (R&D):** mỗi năm công ty có được từ gần 30 mẫu sản phẩm mới, nhiều đề xuất cải tiến mẫu mã, ngân sách R&D của công ty khoảng 0,6% doanh thu hàng năm. **Sản xuất:** sử dụng công nghệ bán tự động, kết hợp hiệu quả giữa máy móc thiết bị với khả năng, kinh nghiệm sản xuất của công nhân lành nghề, nhà xưởng, kho bãi của công ty được bố trí phù hợp. Từ sự hiểu biết cận

kỹ thuật đặc tính của các loại gỗ khác nhau, công ty đã xây dựng quy trình sản xuất khác nhau từ khâu xẻ, sấy đến khâu hoàn thiện để giảm tối đa tỷ lệ hao phí nguyên vật liệu. Sản xuất hoạt động mang lại giá trị gia tăng cao nhất cho công ty. *Marketing và bán hàng:* chưa có bộ phận marketing bán hàng riêng biệt, nhân sự cho công tác marketing bán hàng kiêm nhiệm, chưa chuyên môn hóa nên hiệu quả còn thấp. *Dịch vụ khách hàng:* chủ yếu là nhận phản hồi những thông tin về thực hiện đơn hàng, thời gian giao... Các phản ứng được đưa ra thường bị động, mang tính khắc phục khi khách hàng phàn nàn, chưa có chính sách riêng biệt cho khách hàng mục tiêu.

#### 3.3.2.2. Các hoạt động hỗ trợ

*Nguồn nhân lực:* trình độ công nhân lành nghề là điểm mạnh về nhân lực. Đội ngũ cán bộ công nhân viên gắn bó với công ty, nhiệt tình công tác, am hiểu về tình hình thị trường, có kinh nghiệm về mặt hàng kinh doanh. *Thu mua nguyên liệu:* các nguyên liệu gỗ của công ty được thu mua theo chính sách gỗ của công ty, đảm bảo có chứng nhận FSC hoặc chứng nhận rừng trồng hoặc chứng nhận khai thác hợp pháp. *Cơ sở hạ tầng:* cấu trúc tổ chức của Cẩm Hà theo kiểu trực tuyến chức năng, sơ đồ tổ chức phù hợp với qui mô của công ty, tương thích với công nghệ mà công ty đang sử dụng. Hệ thống kiểm soát của công ty luôn hướng đến việc cung cấp những sản phẩm có chất lượng và luôn thỏa mãn khách hàng. Công ty đang ở bước khởi đầu xây dựng và phát triển một văn hóa doanh nghiệp để gắn bó hàng ngàn cán bộ công nhân viên lại với nhau.

#### 3.3.3. Đánh giá một số thông số hoạt động của công ty

3.3.3.1. *Các chỉ tiêu tài chính:* Các hệ số về khả năng thanh toán của công ty qua các năm mặc dù hơi cao nhưng vẫn đảm bảo ở mức an toàn. Khả năng thanh toán nhanh phổ biến của các doanh nghiệp trong ngành là từ 0,4x đến 0,8x, Cẩm Hà là 0,5x. Chỉ tiêu khả năng

sinh lời thể hiện chất lượng tăng trưởng của công ty. Khả năng sinh lời của Cẩm Hà ở mức trên trung bình 2,5% của ngành.

3.3.3.2. *So sánh với các công ty trong ngành:* Tác giả đã dùng các số liệu trong Báo cáo thường niên năm 2009 ba công ty trong ngành công bố trên thị trường chứng khoán để thực hiện việc so sánh với Cẩm Hà. Khả năng sinh lợi của Cẩm Hà cao hơn mức trung bình ngành nhưng lại thấp hơn các công ty so sánh.

#### 3.3.4. Năng lực cốt lõi của công ty

3.3.4.1. *Các khả năng của công ty:* Có khả năng bán hàng trực tiếp đến các công ty lớn trên thế giới mà không thông qua các công ty trung gian; Có đội ngũ thiết kế có trình độ, khả năng thiết kế linh hoạt đáp ứng nhu cầu khách hàng; Có khả năng duy trì và phát triển tốt hệ thống truy tìm nguồn gốc sản phẩm COC và đội ngũ nhân sự thực thi công việc hiệu quả.

3.3.4.2. *Nhận diện năng lực cốt lõi:* Qua phân tích các nguồn lực và khả năng của công ty, khả năng thiết kế linh hoạt đáp ứng nhu cầu khách hàng và hệ thống sản xuất làm ra sản phẩm đáng tin cậy của công ty đảm bảo bốn tiêu chuẩn của năng lực cốt lõi. Chiến lược cạnh tranh theo hướng tập trung vào chất lượng và đáp ứng khách hàng vượt trội.

### 3.4. Chiến lược kinh doanh sản phẩm gỗ của công ty

#### 3.4.1. Nhu cầu thị trường

3.4.1.1. *Nhu cầu của người tiêu dùng:* Xu hướng kết hợp các không gian sống của người tiêu dùng. Đồ gỗ có hình thức mềm mại và tinh tế lên ngôi, dường như nam giới quan tâm nhiều hơn đến ngôi nhà, nhu cầu đồ gỗ thân thiện với môi trường tiếp tục tăng. Yêu thích màu sắc giản đơn, tốt gỗ hơn tốt nước sơn, mua sắm trực tuyến, hỏi ý kiến tư vấn từ những nhà thiết kế chuyên nghiệp ngày càng phổ biến.

3.4.1.2. *Nhu cầu của các khách hàng tổ chức:* Giá cả có khả năng đem lại lợi nhuận cho người mua; Đáp ứng việc giao hàng đúng về

thời gian và chất lượng sản phẩm đảm bảo độ tin cậy; Sản phẩm có mẫu mã, kiểu dáng, chủng loại nguyên vật liệu phù hợp với xu hướng tiêu dùng đồ gỗ của thị trường; Có khả năng tháo rời, lắp ghép dễ dàng; Nguyên vật liệu phải đảm bảo hợp pháp về nguồn gốc, an toàn.

### **3.4.2. Phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu**

#### **3.4.2.1. Phân đoạn thị trường**

a. Phân đoạn theo nhân khẩu học: đối với các sản phẩm đồ gỗ, người lớn tuổi từ 35-44 và 45-54 có xu hướng mua hàng nhiều nhất. Khách hàng có thu nhập cao thường có xu hướng mua những mặt hàng có giá trị cao hơn và thường xuyên hơn. Nhóm có thu nhập hàng năm từ 150.000 đến 249.000 USD là đối tượng tiềm năng nhất để mua sản phẩm đồ gỗ, nhất là đồ gỗ ngoài trời.

b. Phân đoạn theo địa lý: khu vực địa lý có thời tiết khắc nghiệt, vùng duyên hải và khu vực có thời tiết ẩm áp. Thời tiết, khí hậu ở những vùng khác nhau tạo ra nhu cầu khác nhau về các loại đồ gỗ.

c. Phân đoạn theo loại phòng: cách phân đoạn này phổ biến nhất trong ngành đồ gỗ chế biến và gia dụng và thường được các nhà bán lẻ hay dùng vì các nhà bán lẻ đồ gỗ có xu hướng bố trí các sản phẩm theo từng phòng để người mua dễ hình dung sản phẩm khi đi cùng bộ sẽ như thế nào.

3.4.2.2. *Lựa chọn thị trường mục tiêu:* Thị trường chính là EU và Mỹ. Nhóm khách hàng hướng tới ở nhóm tuổi 35 – 44, có thu nhập khoảng từ 150.000 – 249.000 USD. Các sản phẩm bằng gỗ, hướng vào các khu vực có thời tiết ẩm ướt như: các bang miền Nam nước Mỹ, Ý, Tây Ban Nha... Những sản phẩm đồ gỗ kết hợp kim loại, có nệm, nút hướng về thị trường các nước Bắc Âu, Canada. Nhóm khách hàng ưu tiên là khách hàng có nhãn hiệu nổi tiếng, có ưu thế bán hàng trực tiếp với giá cả phù hợp với công ty. Lượng đơn hàng thường xuyên có số lượng không dưới 50 con't 40 feet/năm.

### **3.4.3. Khả năng khác biệt hóa**

3.4.3.1. *Định vị trên thị trường mục tiêu:* Trên cơ sở phân tích đối thủ cạnh tranh, nhận thức của người tiêu dùng về các đối thủ cạnh tranh, đánh giá vị trí của các đối thủ cạnh tranh và yêu cầu của người tiêu dùng. Công ty sản xuất các sản phẩm có phong cách thiết kế đơn giản nhưng thanh lịch, chú trọng vào các thiết kế đa chức năng; sản xuất đa dạng các mặt hàng với giá cả linh hoạt để khách mua hàng dễ lựa chọn. Mức giá chủ yếu là loại trung bình và loại bình dân với chất lượng sản phẩm ổn định và giao hàng đúng cam kết.

#### **3.4.3.2. Các yếu tố khác biệt hóa của công ty**

- Khác biệt hoá sản phẩm cho các khách hàng khác nhau
- Phát triển những sản phẩm riêng
- Đảm bảo tính ổn định của chất lượng sản phẩm và giao hàng đúng thời hạn.

Khách hàng luôn mong muốn mua được những sản phẩm đồ gỗ chất lượng cao với giá tốt. Cẩm Hà phải sản xuất những sản phẩm có chất lượng tốt nhất có thể, ngay cả với các sản phẩm không đắt tiền.

### **3.4.4. Chiến lược kinh doanh sản phẩm gỗ của công ty**

3.4.4.1. *Phân tích các chiến lược công ty có thể lựa chọn:* Qui mô sản xuất, thị phần của công ty nhỏ, cơ cấu chi phí của Cẩm Hà không phù hợp để công ty theo đuổi chiến lược dẫn đạo về chi phí. Công ty không có đủ nguồn lực để duy trì sự cải tiến liên tục nhằm tạo sự khác biệt, quảng bá sự khác biệt trên các phân khúc thị trường khác nhau nên không thể theo đuổi chiến lược khác biệt hóa. Công ty chỉ có thể cố gắng đáp ứng nhu cầu ở một phân đoạn thị trường nơi mà công ty có lợi thế cạnh tranh.

#### **3.4.4.2. Lựa chọn chiến lược**

a. Các tiền đề để lựa chọn chiến lược: Căn cứ vào năng lực cốt lõi của công ty; Từ cơ hội và các nguy cơ từ phân tích môi trường

bên ngoài; Các yếu tố về quy mô, nhu cầu thị trường, định vị, các yếu tố khác biệt hóa của công ty và Lợi thế, bất lợi của từng chiến lược.

b. Lựa chọn chiến lược kinh doanh sản phẩm đồ gỗ: Trên cơ sở phân nhóm khách hàng, phân đoạn thị trường và khả năng khác biệt hóa của công ty, căn cứ vào quy mô, năng lực cốt lõi của công ty. Chiến lược kinh doanh sản phẩm gỗ của công ty được chọn là *chiến lược tập trung theo hướng khác biệt hóa*.

c. Chiến lược đầu tư: với vị thế cạnh tranh hiện tại của công ty và chu kỳ sống của ngành là ở giai đoạn đột biến, công ty tập trung đầu tư vào sản phẩm ngoại thất làm từ gỗ, phát triển thêm các sản phẩm từ các vật liệu kết hợp khác nhất là nhôm và weaker.

### **3.5. Một số biện pháp để thực thi chiến lược kinh doanh sản phẩm đồ gỗ tại công ty**

**3.5.1. Nâng cao năng lực của bộ phận R& D:** là một trong những hoạt động tạo điểm khác biệt với công ty trong ngành: *bán tiện ích chứ không bán sự gia công*.

**3.5.2. Hoàn thiện hệ thống quản lý sản xuất, quản lý chất lượng:** Thiết lập và vận hành hệ thống COC ở tất cả các phân xưởng tạo ra những sản phẩm chất lượng, thỏa mãn nhu cầu truy ngược nguồn gốc. Đầu tư cho công tác huấn luyện QC, thiết lập hệ thống thông tin đa chiều và xây dựng các hồ sơ theo dõi đầy đủ.

**3.5.3. Tìm kiếm các nguồn cung ứng nguyên liệu ổn định:** Thực hiện việc liên kết với các công ty trong ngành để mua nguyên liệu. Thực hiện thuê ngoài đối với những công đoạn sản xuất nguyên liệu đơn giản như xẻ, sấy nguyên liệu.

#### **3.5.4. Hoàn thiện chính sách Marketing**

**3.5.4.1. Chính sách giá:** Cần đơn hàng nhưng không phải với mọi giá, giảm giá cho các đơn hàng khối lượng lớn, thanh toán nhanh, ít chủng loại sản phẩm trong một đơn hàng, khách hàng quen thuộc. Thị trường nội địa chính sách giá sẽ là “bán lẻ với giá sỉ”.

**3.5.4.2. Chính sách khách hàng:** Nỗ lực phục vụ các khách hàng truyền thống có đơn hàng tốt. Không bán quá 40% sản lượng cho mỗi khách hàng, dù rằng giá có tốt.

**3.5.4.3. Chính sách sản phẩm:** Chọn lựa các sản phẩm là ưu thế của công ty, cải tiến kiểu dáng, mẫu mã sản phẩm tạo sự đa dạng và phong phú với giá cả hợp lý

**3.5.4.4. Chính sách khuyến trương, quảng cáo:** Giới thiệu về công ty, sản phẩm của công ty trên các báo chuyên ngành nước ngoài, hoàn thiện Website Cẩm Hà. Tham gia các hội chợ chuyên ngành đồ gỗ, hoàn thiện mạng lưới phân phối của công ty.

#### **3.5.5. Hoàn thiện chính sách nhân sự**

**3.5.5.1. Chính sách nhân sự:** Đảm bảo phù hợp với các quy định trong nước và quốc tế. Chính sách lương, thưởng và phúc lợi dựa trên năng lực, sự tiến bộ và thành quả đóng góp của từng cá nhân. Áp dụng kế hoạch cho người lao động sở hữu cổ phần.

**3.5.5.2. Xây dựng văn hóa công ty:** Xây dựng và phát triển một văn hóa doanh nghiệp đặc trưng của công ty: đoàn kết, thương yêu, tôn trọng và giúp đỡ lẫn nhau.

### **3.6. Kiến nghị**

#### **3.6.1. Đối với Nhà nước**

Hỗ trợ tạo ra một môi trường kinh doanh ổn định, thuận lợi cho sự phát triển của doanh nghiệp, đảm bảo cho doanh nghiệp trong xây dựng, thực thi chiến lược kinh doanh hiệu quả.

#### **3.6.2. Về phía công ty**

- Nâng cao khả năng nhận thức của cán bộ nhân viên về tầm quan trọng chiến lược kinh doanh qua các chương trình đào tạo và áp dụng vào thực tế sản xuất kinh doanh của công ty.

- Xây dựng và phát triển hơn nữa các ứng dụng về công nghệ thông tin, xây dựng công ty thành một hệ thống có khả năng phản ứng linh hoạt trước môi trường kinh doanh biến đổi nhanh chóng.

## KẾT LUẬN

Một khi công ty đã hiểu được những cơ hội và nguy cơ ở môi trường bên ngoài, các điểm mạnh, điểm yếu nội bộ và năng lực cốt lõi của mình, việc xác định được chiến lược phù hợp nhất với công ty chỉ là động tác ngắm bắn với mục tiêu hiện hữu. Về cơ bản, mọi công ty hoạt động vì lợi nhuận đều nhắm đến cùng một mục đích: xác định và theo đuổi một chiến lược giúp họ có thể bảo vệ mình và sinh lợi trên một phân khúc thị trường nào đó. Tùy theo sự lựa chọn mà phân khúc này có thể lớn hay nhỏ, có thể tạo ra lợi nhuận cao trên một số ít vụ giao dịch hay lợi nhuận thấp qua hàng loạt thương vụ. Phân khúc đó cũng có thể chứa đựng những mối quan hệ hời hợt với nhiều khách hàng hoặc những mối quan hệ lâu dài và sâu sắc với một số ít khách hàng. Dù theo đuổi chiến lược nào đi nữa, mọi công ty cũng sẽ cố tăng khả năng sinh lợi – tức là sự chênh lệch giữa những gì khách hàng sẵn sàng chi trả và chi phí của công ty để cung cấp hàng hóa hay dịch vụ của mình.

Lập chiến lược liên quan đến việc thực hiện công việc phù hợp của các nhà lãnh đạo, điều hành. Thực hiện chiến lược liên quan đến việc thực hiện công việc đúng quy trình của toàn tổ chức. Cả nhà điều hành và quản lý cấp thấp hơn phải tập trung cao độ vào việc thực hiện chiến lược, vì ngay cả một chiến lược tuyệt vời cũng trở nên vô nghĩa nếu không được thực hiện đúng cách. Hy vọng những ý kiến đưa ra trong luận văn này sẽ giúp công ty khắc phục những vấn đề khó khăn trong việc hoạch định chiến lược sản phẩm đồ gỗ của mình, nhanh chóng đạt được những mục tiêu mà công ty đã đề ra.