

**B GIÁO D C VÀ ÀO T O
I H C À N NG**

VÕ VINH CA

**HO CH NH CHI NL CT I CÔNG TY
C PH N UT VÀ XÂY D NG C.P**

**Chuyên ngành : Qu n tr Kinh doanh
Mã s : 60.34.05**

**TÓM T T
LU NV N TH C S QU N TR KINH DOANH**

à N ng – N m 2012

Công trình hoàn thành t i

I H C À N NG

Ng i h ng d n khoa h c: **PGS.TS. NGUY N TR NG S N**

Ph n bi n 1: **PGS.TS. LÊ TH GI I**

Ph n bi n 2: **TS. LÂM MINH CHÂU**

Lu n v n ã c b o v tr c H i ng ch m Lu n v n t t
nghi p th c s Qu n tr Kinh doanh h p t i i h c à N ng ngày
23 tháng 12 n m 2012.

Có th tìm hi u lu n v n t i:

- Trung tâm thông tin - H c li u, i h c à N ng
- Th vi n tr ng i h c kinh t , i h c à N ng

M U

1. Lý do chọn tài:

Công ty mua n t n t i và phát triển lâu b n c n ph i có nhi u n i dung và ph ng pháp qu n lý. Trong ó n i dung xây d ng chi n l c c ng nh th c hi n chi n l c doanh nghi p là m t công vi c m i m i v i công ty.

C n ph i có m t chi n l c úng n c xây d ng m t cách khoa h c, t ó c th hóa thành nh ng ch ng trình m c tiêu ng n h n hàng n m thay th cho vi c ch xây d ng k ho ch hàng n m n thu n nh hi n nay s giúp cho công ty có nh h ng ch ng, khai thác c các th m nh và c h i, s d ng có hi u qu h n các ngu n l c, nâng cao kh n ng c nh tranh, t ng giá tr công ty.

V i nh ng ý ngh a ó, tác gi lu n v n ch n tài: **“Ho ch nh chi n l c t i Công ty C ph n ư t và Xây d ng C.P”**.

2. M c ích nghiên c u:

tài nghiên c u nh ng v n lý lu n đ a trên nguyên t c phát huy t i a các ngu n l c và n ng l c c t lõi nh m ho ch nh chi n l c kinh doanh cho Công ty c ph n ư t và xây d ng C.P.

3. i t ng và ph m vi nghiên c u:

i t ng nghiên c u c a lu n v n là Công ty c ph n ư t và xây d ng C.P. Ph m vi nghiên c u tài gi i h n nghiên c u xây d ng chi n l c c p Công ty t i Công ty c ph n ư t và xây d ng C.P trong giai o n 2012 -2016.

4. Ph ng pháp nghiên c u:

S d ng ph ng pháp duy v t bi n ch ng, ph ng pháp phân tích t ng h p, ph ng pháp th ng kê toán, ph ng pháp chuyên gia...

5. K t c u c a l u n v n:

Ngoài ph n m u và k t l u n, l u n v n b a o g m b a c h n g:

Ch n g I: Lý l u n c b n v c h i n l c và h o c h n h c h i n l c.

Ch n g II: Th c t r n g h o t n g k i n h d o a n h và c h i n l c k i n h d o a n h t i C ô n g t y C p h n u t và X â y d n g C.P.

Ch n g III: H o c h n h c h i n l c p h á t t r i n t i C ô n g t y C p h n u t và X â y d n g C.P (2012-2016).

6. T n g q u a n t à i l i u v c h i n l c c ô n g t y

Khá i n i m “c h i n l c” c ó t t h i H y l p c i. T h u t n g n à y v n c ó n g u n g c s â u x a t q u â n s . N ó c h í n h l à k n n g k h a i t h á c c á c l c l n g q u â n s và t o d n g h t h n g t r t o à n c c c ó t h è b p i t h h o c c ó t h d n d t t h t r n và a i t h v à o t r n a t h u n l i c h o v i c t r i n k h a i c á c k h n n g c a m ì n h.

C ó n h i u n h n g a c h i n l c, m i n h n g a c ó í t n h i u i m k h á c n h a u t ù y t h u c v à o q u a n n i m c a m i t á c g i .

Theo Michael Porter: “*C h i n l c l à n g h t h u t x â y d n g c á c l i t h c n h t r a n h v n g c h c p h ò n g t h*”.

Theo n h n g a c h i n l c v i 5 c h P c a m ì n h M i n t z b e r g k h á i q u á t c á c k h í a c n h c a q u n t r c h i n l c n h s a u:

K h o c h (Plan): C h u i c á c h à n h n g ã d n h m t c á c h n h t q u á n.

M ô t h c (Partern): S k i ê n n h h à n h v i t h e o t h i g i a n, c ó t h l à d n h h a y k h ô n g d n h.

V t h (Position): P h ù h p g i a t c h c và m ô i t r n g c a n ó.

Q u a n n i m (Perspective): C á c h t h c n h n t h c s â u s c v t h g i i.

T h t h u t (Ploy): C á c h t h c c t h á n h l a i t h .

Từ khi thành lập nay, Công ty cập nhật và xây dựng C.P chính nhân thức sâu sắc về nội dung xây dựng chiến lược kinh doanh chiến lược doanh nghiệp làm tốt công việc mà mình làm ở công ty và công nhân có công trình nghiên cứu về “Hoạch định chiến lược của Công ty cập nhật và xây dựng C.P”.

CHƯƠNG 1. LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

1.1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ CHIẾN LƯỢC

1.1.1. Khái niệm chiến lược, hoạch định chiến lược

- Chiến lược là một kế hoạch hành động tổng quát, xác định các mục tiêu dài hạn, cơ bản của một doanh nghiệp, lựa chọn các ngành kinh doanh và chính sách ưu tiên hành động để đạt các mục tiêu, làm tăng sự cạnh tranh một cách hiệu quả nhất và giành lợi thế bền vững có giá trị gia tăng cao.

- Hoạch định chiến lược là một quy trình có hệ thống nhằm định xác định các chiến lược kinh doanh cần sử dụng để thực hiện các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

1.1.2. Mục đích, vai trò của chiến lược

a. Mục đích của chiến lược: Hoạch định chiến lược kinh doanh là nhiệm vụ quan trọng nhất của công ty giành ưu thế trên thị trường. Chiến lược phải có hoạch định và thực thi dựa trên sự phân tích môi trường kinh doanh, phát hiện cơ hội kinh doanh và nhân thức lợi thế so sánh của doanh nghiệp trong tương quan cạnh tranh để thực hiện hiệu quả nhất.

b. Vai trò của chiến lược: Chiến lược giúp cho doanh nghiệp thực hiện mục đích và hướng đi. Chiến lược định hướng cho sự phát triển, khai thác năng lực cốt lõi, lợi thế cạnh tranh và thực hiện các

nguồn lực giúp doanh nghiệp thực hiện nhiệm vụ mục tiêu ra.

1.1.3. Hệ thống chỉ số trong doanh nghiệp

a. Các cấp chỉ số: Chỉ số doanh nghiệp chia thành 3 cấp: chỉ số cấp chiến lược, chỉ số cấp vận hành kinh doanh và chỉ số cấp công ty.

b. Các chỉ số cấp công ty: Bao gồm chỉ số tập trung, chỉ số chiến lược, chỉ số hoạt động hóa, chỉ số tái cấu trúc.

1.2. CÁC BƯỚC NGHIÊN CỨU HOẠCH ĐỊNH CHI SỐ

Quá trình hoạch định chỉ số có thể chia thành 5 bước chính:

- (1) Lựa chọn sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của doanh nghiệp.
- (2) Phân tích môi trường bên ngoài nhằm định các cơ hội và thách thức.
- (3) Phân tích môi trường bên trong nhằm định các điểm mạnh, điểm yếu.
- (4) Lựa chọn các chỉ số trên cơ sở tìm kiếm các nguồn lực, khả năng, năng lực cốt lõi và phát triển nó hóa giải các nguy cơ, thách thức các cơ hội bên ngoài.
- (5) Thiết kế chỉ số: bao gồm thiết kế cấu trúc thể chế và hệ thống kiểm soát thích hợp đưa chỉ số vào thực hiện.

1.2.1. Xác định sứ mệnh - mục tiêu chỉ số của Công ty

- Bản tuyên bố sứ mệnh là một mệnh đề ngắn gọn thể hiện cách thức mà một tổ chức nhìn nhận về các đòi hỏi của các bên liên quan. Sứ mệnh là tiêu chí và là hướng dẫn nhằm giải quyết những vấn đề cốt lõi, song nó vẫn là những gì có khả năng tồn tại trong một thời gian.

- Mục tiêu chỉ số của công ty: Đó là những trạng thái, những kết quả, những con số mà công ty mong muốn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định.

1.2.2. Phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

a. Phân tích môi trường vĩ mô: Phân tích những ảnh hưởng, tác động các yếu tố: kinh tế, tự nhiên, công nghệ, văn hóa - xã hội, nhân khẩu học, chính trị - luật pháp và toàn cầu đối với doanh nghiệp.

b. Phân tích ngành và cạnh tranh: Phân tích theo mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael E. Porter.

1.2.3. Phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp

a. Phân tích chiến lược hiện tại của doanh nghiệp: Thể hiện thông qua quá trình đánh giá 2 nội dung chủ yếu sau:

- Công ty đang thực hiện chiến lược hiện tại như thế nào?: xem xét đánh giá sự phù hợp của chiến lược hiện tại.

- Các điểm mạnh và điểm yếu của công ty: phát huy điểm mạnh, khắc phục yếu kém.

b. Phân tích các nguồn lực: Bao gồm một loạt các yếu tố: tài chính, kỹ thuật, nhân sự, vật chất, tài chính của công ty. Các nguồn lực có thể chia thành hai loại: nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình.

c. Các khoản nợ tiềm tàng: Là các khoản nợ của công ty sẽ phát sinh các nguồn lực để tích hợp một cách có mục đích để giảm thiểu những bất lợi về thái độ tiêu cực mong muốn.

d. Khái niệm và công cụ đo lường lợi thế cạnh tranh: Lợi thế cạnh tranh là sự khác biệt cho phép công ty vượt trội về chi phí, chất lượng, dịch vụ, và đáp ứng khách hàng, do đó tạo ra giá trị vượt trội và tạo ra lợi thế cạnh tranh. Các nguồn lợi thế cạnh tranh phân bổ vào các tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bao gồm: đánh giá, hình ảnh, khả năng thích ứng, không thể thay thế.

e. Phân tích chuỗi giá trị: Một công ty là một chuỗi các hoạt động chuyển hóa đầu vào thành các đầu ra tạo giá trị cho khách

hàng. Quá trình chuyển hoá các đầu vào thành đầu ra bao gồm một số hoạt động chính và các hoạt động hỗ trợ. Một hoạt động làm tăng thêm giá trị cho sản phẩm.

1.2.4. Xây dựng và lựa chọn chiến lược

a. Xây dựng các chiến lược: Nội dung trung tâm của việc phát triển công ty là nền tảng xem các hình thức kinh doanh nào mà công ty nên theo đuổi. Một nhiệm vụ then chốt là soát xét danh mục các hoạt động kinh doanh hiện có của công ty thông qua công cụ ma trận phát triển và khai thác các nguồn lực cốt lõi.

b. Đánh giá và lựa chọn chiến lược: Chúng ta đánh giá mức độ phù hợp của từng chiến lược theo từng yếu tố so sánh như việc khai thác tối đa các nguồn lực cốt lõi, khai thác các cơ hội, tối ưu lợi thế cạnh tranh, chuyển giao các nguồn lực giữa các hoạt động kinh doanh, tính kinh tế quy mô và việc gia tăng giá trị cho Công ty.

Lựa chọn chiến lược có thể dùng phương pháp choi m.

1.2.5. Xây dựng các chính sách chiến lược

a. Chính sách nhân sự, nhân viên: Xây dựng cơ cấu tổ chức phù hợp thể hiện các chiến lược ra.

b. Chính sách Marketing: Chiến lược tiếp thị: thị trường mục tiêu, sản phẩm/dịch vụ, kênh phân phối, truyền thông...

c. Chính sách tài chính: Chính sách tài chính bao gồm các chính sách về: vốn, tài chính, chi phí, lợi tức kép.

d. Chính sách nghiên cứu và phát triển: Bao gồm các chiến lược hay sáng tạo sản phẩm/dịch vụ, đổi mới, phát triển công nghệ ...

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ CHI NHẢY CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG C.P

2.1. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG C.P

2.1.1. Giới thiệu chung về công ty cổ phần đầu tư và xây dựng C.P

Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng C.P được thành lập theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 4100967077 ngày 8 tháng 10 năm 2009, do Sở Kế hoạch và Đầu tư Bình Định cấp.

* Tên doanh nghiệp

+ Tên tiếng Việt: CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG C.P

+ Tên tiếng Anh: C.P Investment and Construction Joint Stock Company

+ Tên viết tắt: C&P JSC

* Địa chỉ trụ sở chính: Số 223 Nguyễn Thị Minh Khai – thành phố Quy Nhơn - Tỉnh Bình Định.

* Vốn điều lệ có là: 10.000.000.000 đồng.

Lĩnh vực kinh doanh của Công ty: Xây dựng các công trình giao thông; xây dựng dân dụng và công nghiệp; xây dựng các công trình hạ tầng kỹ thuật; sản phẩm thương mại trong phạm vi tỉnh Bình Định và một số tỉnh lân cận thuộc khu vực Miền Trung và Tây nguyên.

2.1.2 Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty

Tình trạng lao động toàn Công ty hiện nay là 96 người thuộc 1 loại ngành nghề xuyên, cụ thể theo trình độ như sau:

+ Trình độ học vấn: 15 người chiếm 16%

- + Trình trung cấp: 5 người chiếm 5%
- + Công nhân kỹ thuật: 35 người chiếm 36%
- + Công nhân phổ thông: 41 người chiếm 43%

Ngoài ra hàng năm có thể huy động hợp đồng ngắn hạn công nhân phổ thông từ 100- 250 người tùy theo nhu cầu sử dụng.

Máy móc thiết bị là tài sản cố định của doanh nghiệp sản xuất thi công xây lắp.

Sản phẩm chính của Công ty là các công trình xây dựng giao thông và xây dựng dân dụng. Trong ba (03) năm qua Công ty đã thi công các công trình trong phạm vi tỉnh Bình Định.

2.2 THỰC TRẠNG CHI NẢY KINH DOANH CỦA CÔNG TY CẤP HẠ VÀ XÂY DỰNG CẤP

2.2.1 Phân tích tình hình chung tác động hoạt động công ty

Trong môi trường ngành hoạt động Công ty hiện nay không phân tích mặt cách yếu các yếu tố mang tính cạnh tranh. Yếu tố của Công ty quan tâm nhất đó là yếu tố khách hàng, là chủ yếu trong việc các công trình xây dựng, đã đưa ra các sản phẩm phía khách hàng như: Khuyến khích cạnh tranh giảm giá trong tương lai, khuyến khích giảm chi phí vận hành, trì hoãn chi phí thanh toán. Mục tiêu của công ty xây lắp công trình, Công ty phải phải cạnh tranh về giá hợp lý có thể loại bỏ các đối thủ cạnh tranh.

2.2.2 Xác định mục tiêu kinh doanh dài hạn

Công ty đã tự nhận định của mình là duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh xây lắp công trình giao thông làm hoạt động chủ yếu và phấn đấu mở rộng địa phương hóa ngành nghề nhằm tăng trưởng hoạt động xây lắp có liên quan và tăng giá trị Công ty, tạo ra lợi ích lợi nhuận, nâng cao sản xuất và đời sống công nhân viên.

2.2.3 Các chỉ pháp thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch:

Chỉ pháp nguồn nhân lực, chỉ pháp về máy móc thiết bị, chỉ pháp tài chính, chỉ pháp sản xuất.

2.3 ÁNH GIÁ TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT CÔNG TY CÔNG PHÁP VÀ XÂY DỰNG CP

2.3.1 Công tác phân tích môi trường

Việc phân tích môi trường có ý nghĩa quan trọng, quyết định những bước tiếp theo. Công ty có thể hiện vì vậy này, tuy nhiên chỉ phân tích trong phạm vi thị trường nội địa, còn thị trường dài hạn trong ý tưởng chung của cấp lãnh đạo không đưa ra một cách bài bản.

2.3.2 Công tác xác định chức năng nhiệm vụ

Công tác xác định chức năng nhiệm vụ của Công ty đã xác định khi thành lập Công ty, thể hiện các lĩnh vực kinh doanh của Công ty ghi trong nội lệ.

2.3.3 Công tác xây dựng kế hoạch dài hạn công ty

Mục tiêu của Công ty là tích lũy công nghệ nhằm phát triển thị trường, phấn đấu tăng trưởng 10%/năm với thị phần 20-30% trong khu vực hoạt động chủ yếu trên địa bàn tỉnh Bình Định và các tỉnh lân cận. Lợi nhuận bình quân hàng năm 3,5 tỷ đồng, tỷ lệ tích lũy bình quân năm 25%, thu nhập bình quân người lao động trên tháng 2.500.000 đồng.

2.3.4 Những thành công và tồn tại trong kế hoạch dài hạn công ty

a. Những kết quả đạt được

Qua công tác thực hiện kế hoạch dài hạn và ngắn hạn Công ty đã đưa ra các mục tiêu và các biện pháp trong giai đoạn tiếp theo sau khi thành lập, nhất là giai đoạn 2009-2011 thoát khỏi các khó

i m sau:

+ ã a ra c ý t ng nh h ng chi n l c phát tri n phù h p v i các nh h ng phát tri n c a ngành, c a ng và Nhà n c.

+ Vi c u t m i trang thi t b , công ngh c a công ty tuy b c u ch a mang l i hi u qu cao.

+ Tuy n d ng, b trí ngu n nhân l c.

+ ra các bi n pháp h u hi u qu n lý ngu n v n, t ng vòng quay c a v n, t ng hi u qu s d ng v n.

+ Ph i h p ch t ch gi a các b ph n trong công tác l p k ho ch hàng n m c a công ty.

b. Nh ng t n t i

+ Công ty ch nh h ng v i k ho ch dài h n ch a xây d ng chi n l c công ty.

+ Ch a xây d ng m t chi n l c phát tri n c th nào.

+ Mong mu n phát tri n s n ph m nh ng không chuyên sâu nhi u l nh v c.

+ Công tác u th u còn ch quan, h i h t.

+ Công ty ch a phân nh c các ho t ng kinh doanh chi n l c rõ ràng. Ch a xác nh c các ngu n l c và n ng l c c t lỗi c a mình là gì có th khai thác nh m t o d ng l i th c nh tranh b n v ng.

+ Không s d ng các công c phân tích tìm ra ph ng án chi n l c và ánh giá l a ch n ph ng án t i u.

c. Nguyên nhân tồn tại

- Lý luận về chi phí kinh doanh công ty vẫn còn mơ hồ, thiếu tính thực tiễn, cán bộ lãnh đạo cấp cao công ty.

- Các thông tin về chi phí chưa được phân bổ rõ ràng cho các doanh nghiệp.

- Công ty mới mới thành lập, phần lớn cán bộ quản lý đều là những người chỉ có trình độ kỹ thuật xây dựng, chưa tạo ra doanh nghiệp quản trị.

- Chưa minh bạch tính toán phá trong mô hình kinh doanh và ngành nghề theo chức năng nhiệm vụ đã ra mắt khi thành lập.

- Cán bộ quản trị cấp cao trong công ty chưa thực sự chú ý đến vấn đề chi phí hay là không có dài hạn.

- Công ty chưa có bộ phận nghiên cứu thị trường một cách có lập, nguồn thông tin thiếu cho lập kế hoạch dài hạn gì là chi phí còn quá ít, không có hệ thống.

CHƯƠNG 3. HOẠT ĐỘNG CHI NHẢY PHÁT TRIỂN CÔNG TY CẤP HẠN VÀ XÂY DỰNG C.P (2012-2016)

3.1 XÁC ĐỊNH VỊ NICH, SẴM PHẨM VÀ MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY

3.1.1 Xác định vị ních của công ty

Công ty Cấp hạn và xây dựng C.P mới mới thành lập từ cuối năm 2009. Ngày lập thị trường xuất nghiệp, phù hợp. Đó là một vị ních tầm nhìn tương lai nhằm tối ưu lợi ích của công ty, làm cho mọi cán bộ, công nhân viên đều toàn tâm toàn lực tập trung lý tưởng.

* **T t ng c t l i:** Kh ng nh và t hào v nh ng thành tích t c c a mình là ng i i u ki n t o nh ng con ng, nh ng nh p c u cho quá kh và t ng lai. em n cho xã h i s m mang, g n k t và ph n th nh.

* **Hình dung v t ng lai:** Công ty s tr thành m t doanh nghi p c nh tranh m nh m trong ngành xây l p công trình giao thông.

3.1.2 **Xác nh s m nh c a công ty:**

Xây đ ng và phát tri n Công ty c ph n u t và xây đ ng C.P thành m t Công ty xây l p công trình XD C B c a t nh Bình nh có ch t l ng t t nh t, trong ó ch y u là xây l p công trình giao thông.

3.1.3 **M c tiêu chi n l c c a công ty (2012 - 2016)**

M c tiêu chi n l c giai o n này c ra nh sau:

- Tr thành m t n v kinh doanh s n ph m xây l p uy tín.
- T c t ng tr ng giá tr xây l p hàng n m 15%.
- T ng doanh thu th c hi n t 400 t ng trong 5 n m.
- Chi m th ph n t 20- 25% trong nhóm công ty cùng chi n l c gi ng nhau.

- T ng l i nhu n sau thu trong 5 n m: 15 t ng
- Thu nh p sau thu trên c phi u: 2.500 /cp.n m
- Thu nh p bình quân u ng i: 3.500.000 /ng i/tháng

3.2 **PHÂN TÍCH MÔI TR NG BÊN NGOÀI**

3.2.1 **Môi tr ng v mô**

a. Môi tr ng kinh t : Theo đ báo c a ngân hàng phát tri n châu á ADB: N c ta n m 2009 t c t ng GDP là 4,7%, t l l m phát 6,8%, n m 2010 t c t ng GDP 6,5%, t l l m phát 8,5%.

b. Môi tr ng công ngh : K thu t công ngh nói chung và xây

đang nói riêng không ngừng phát triển những công nghệ công nghệ mới để nâng cao chất lượng công trình mà còn tổ chức tranh thầu giữa các công ty xây dựng trên thị trường xây dựng.

c. Môi trường văn hóa-xã hội: Tình hình phát triển văn hóa xã hội nói chung của đất nước có những tác động rõ nét tới hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

d. Môi trường nhân khẩu học: Theo số liệu tính dân số Việt Nam năm 2011, tổng dân số của ta hiện nay tăng 88 triệu người.

e. Môi trường chính trị, pháp luật: Bất kể một doanh nghiệp nào có thể hoạt động kinh doanh thì đều phụ thuộc vào pháp luật khi hoạt động trong môi trường chính trị này. Những bất ổn hiện nay Việt Nam là một trong những nước có tình hình chính trị ổn định so với những nước khác trên thế giới.

3.2.2 Phân tích các loại hình cạnh tranh ngành

a. Nặng công thầu khách hàng

Nhu cầu xây dựng công trình giao thông trong năm gần đây Bình Định đang còn là rất lớn. Điều này nói lên rằng mức độ cạnh tranh là rất lớn và vì vùng thị trường mà Công ty đang hoạt động chủ yếu.

b. Nặng công thầu nhà cung cấp: Các tổ chức cung ứng vật tư, máy móc thiết bị xây dựng, các nhà cung cấp tài chính.

c. Đối thủ cạnh tranh trực tiếp hiện có: Đối thủ cạnh tranh trực tiếp đó là các đơn vị xây lắp công trình trên địa bàn tỉnh Bình Định: Công ty CP Công trình Giao thông 504; Công ty CP xây dựng 47; Công ty

CP Giao thông th y b Bình nh; Công ty TNHH xây d ng Hi u Ng c; Công ty TNHH xây d ng inh Phát; Công ty TNHH xây d ng Kim Cúc; Công ty CP Xây d ng Th y l i Th y i n Bình nh.

d. i th ti m n ng

Các i th ti m tàng c a công ty tr c h t có th k n là Công ty CP xây d ng 47 là m t n v chuyên ngành xây l p th y l i và th y i n nh ng t ng lai c ng l n sang l nh v c xây d ng giao thông, b i vì s d ng ngu n l c g n g i; ti p theo là Công ty CP Giao thông 504, là m t n v xây l p giao thông a ph ng có quy mô nh l hi n t i ch a có gì áng k v quy mô ngu n l c có th c nh tranh, tuy nhiên t ng lai h c ng c n ph i phò ng; sau ó là Công ty TNHH Hi u Ng c là công ty c ng m i thâm nh p vào l nh v c xây l p công trình dân d ng, nh ng t ng lai h c ng y m nh u t vào l nh v c thi công xây l p công trình giao thông. Cu i cùng là các công ty TNHH chuyên ngành xây d ng dân d ng và công nghi p còn l i c ng tìm cách ti p c n tham gia vào ho t ng xây l p giao thông nh m a d ng hóa s n ph m.

e. S n ph m thay th : S n ph m công trình xây d ng giao thông h u nh khó có th tìm th y s n ph m thay th , cho nên y u t này xem nh không xét n trong phân tích môi tr ng vi mô.

3.2.3. Phân tích môi tr ng bên trong công ty

a. Phân tích ngu n l c và kh n ng ti m tàng

a1. Các ngu n l c h u hình

- Ngu n l c v tài chính
- Ngu n l c v c s v t ch t

a2. Các ngu n l c vô hình

b. Xác định năng lực cốt lõi của công ty

- Nguồn lực máy móc thi công và chuyên nghiệp trong xây dựng công trình cầu và đường.

- Đội ngũ công nhân viên trình độ chuyên môn cao trong ngành xây dựng giao thông, có năng lực chuyên môn dày dặn.

- Năng lực tổ chức thi công chuyên nghiệp, tổ chức quản lý tốt nhu cầu tình hình thi công.

c. Phân tích chuỗi giá trị: Tất cả các giai đoạn trong chuỗi giá trị của công ty bao gồm:

- Khảo sát và lập kế hoạch thi công công trình.

- Chuẩn bị các yếu tố đầu vào.

- Tiến hành sản xuất thi công.

- Nghiệm thu bàn giao công trình.

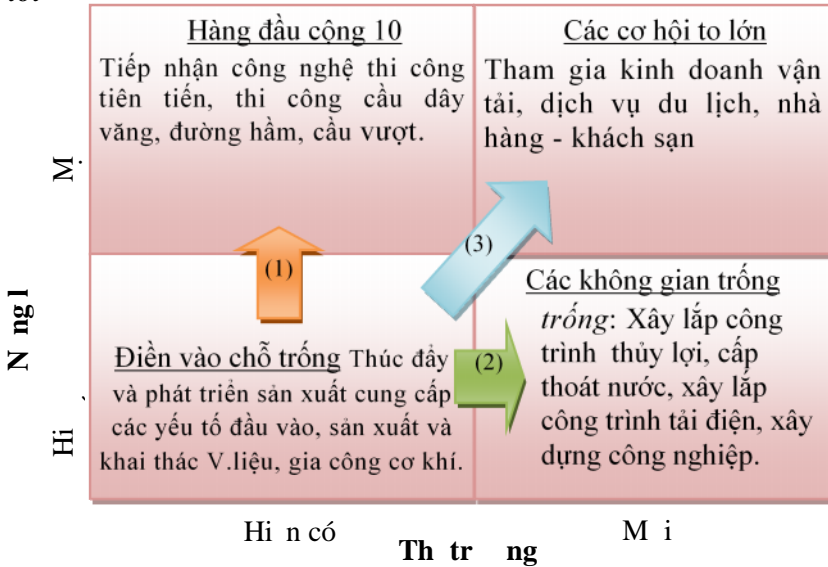
- Bảo hành công trình.

3.3 XÂY DỰNG VÀ LÃNH ĐẠO PHƯƠNG ÁN CHIẾN LƯỢC TÀI CHÍNH

3.3.1 Các số cho xây dựng chiến lược công ty

a. Nhận biết chiến lược hiện tại của công ty: Qua phân tích những thành tựu và thách thức của công ty đang theo đuổi những hướng đi nào và duy trì những gì trong ngành xây dựng giao thông trong tình hình Bình Thuận. Như vậy, công ty cần phải theo đuổi xây dựng chiến lược gì để đạt được mục tiêu đề ra trong giai đoạn các năm tiếp theo.

b. Sơ đồ ma trận phát triển và khai thác các năng lực cốt lõi



Hình 3.1: Ma trận phát triển và khai thác các năng lực cốt lõi

Vì những năng lực cốt lõi của chúng ta như sau, ta áp dụng thành tựu của ma trận trên:

- Ngụ lực máy móc thi công và chuyên nghiệp trong xây dựng công trình cầu và đường.
- Lực công nhân viên kỹ thuật trong ngành xây dựng giao thông, có năng lực chuyên môn cao.
- Năng lực thi công chuyên nghiệp, kỹ thuật xây dựng nhà ở trong thị trường.

* *Điền vào chỗ trống*: Vì các năng lực cốt lõi tốt của chúng ta như xây dựng giao thông của tỉnh Bình Định và các

phần lớn công nhân, công viên công lập và lực lượng nhân lực hiện có, công ty cần tận dụng nhân lực xây dựng công trình giao thông của mình bằng cách thúc đẩy tham gia vào các hoạt động cung cấp ưu đãi vào cho thị trường công trình như khai thác, sản xuất vật liệu. Phát triển các kỹ thuật công nghệ mới và thanh toán thay thế vì các kỹ thuật công nghệ bên ngoài nhằm giảm giá thành công trình. Hợp đồng dịch vụ quản lý và giám sát công trình cũng đang trong tình hình.

* *Hàng đầu công nghệ 10*: Các công nhân làm việc mà công ty phải tổ chức trong 10 năm tới nhằm giảm thiểu chi phí tranh chấp và nâng cao là Công ty phải tiếp nhận các công nghệ tiên tiến, thị trường công nghệ dây chuyền, công nghệ mới, công nghệ mới.

* *Không gian trống*: Bằng cách sử dụng các công nhân làm việc tại các công ty vận hành công lập thì công nhân có vị trí công nhân chuyên nghiệp, uy tín trong ngành xây dựng giao thông công ty thâm nhập mạnh mẽ vào các hoạt động xây dựng công trình sử dụng công nghệ tiên tiến để nâng cao năng lực, sử dụng các ưu đãi vào thị trường xây dựng công trình thay thế, công nghệ mới, xây dựng công trình tiên tiến.

* *Các chính sách ưu đãi*: Nằm trong khu vực trung tâm kinh tế Miền Trung. Trong tương lai gần các công trình giao thông hoàn thành thông suốt, nhất là tuyến đường cao tốc Quy Nhơn Ngãi – Quy Nhơn mở ra cơ hội cho công ty tham gia hoạt động vận tải hành khách du lịch, dịch vụ khách sạn- nhà hàng, tham gia kinh doanh các khu vui chơi giải trí.

Vì những biến động trên tác động rất lớn tới công ty thích hợp nhất theo thị trường đầu tiên là vào xem xét xây dựng

chi n l c là: i n vào ch tr ng; Các không gian tr ng; Hàng u c ng 10 và cu i cùng là Các c h i to l n.

3.3.2 Xây d ng ph ng án chi n l c

* **Ph ng án I: Th c hi n chi n l c t p trung vào m t l nh v c kinh doanh n l** : Trong ph ng án này t p trung vào m t ho t ng xây l p giao thông v i s n ph m c u c ng và ng b nh m t m c tiêu t ng tr ng b ng các n i dung sau:

- Thâm nh p th tr ng
- Phát tri n th tr ng

* **Ph ng án II: Theo u i chi n l c phát tri n h i nh p d c:**

- **H i nh p phía sau ng c chi u:** Hi n t i công ty ang có th cung c p v t li u ph c v cho vi c thi công công trình c a mình nh ng không nhi u, m t khác vi c ch a khai thác h t công su t c a máy móc thi t b c ng chính là lý do vi c khai thác s n xu t v t li u không hi u qu ho c không cung c p cho thi công.

- **H i nh p phía tr c xuôi chi u:** Ngh a th c hi n khâu phân ph i s n ph m n tay ng i tiêu dùng.

* **Ph ng án III : Chi n l c a d ng hóa có liên quan**

Cùng v i ho t ng s n xu t xây l p giao thông là ho t ng chính c a Công ty. Công ty a d ng ho t ng xây l p có liên quan, bao g m: Xây l p dân d ng và công nghi p, xây l p công trình th y l i, xây l p công trình t i i n th tr ng ang ho t ng, Công ty c n chi n l c phát tri n s n ph m xây l p chung trên n ng l c ã có. T ng c ng tìm ki m các đ án quy ho ch khu dân c , khai thác qu t, san l p m t b ng, kinh doanh b t ng s n. Ho t ng d ch v qu n lý ng b , duy tu s a ch a c u ng trong a bàn t nh Bình nh.

3.3.3 L a c h n p h ã n g á n c h i n l ã c t i u

L a c h n c h i n l ã c k i n h d o a n h c ã c o n g t y m t c á c h c ó c n c k h o a h c v à k h ã t h i t a c n s ð n g m a t r n Q S P M (Quantitative Strategy Planning Matrix) l à m c n c á n h g i á s h p ð n c a m i p h ã n g á n c h i n l ã c ð a t r ê n c á c y u t m ô i t r ã n g b ê n t r o n g v à m ô i t r ã n g b ê n g o à i.

B ã n g 3.1: M a t r n Q S P M

C á c y u t s o s á n h	H s q u a n t r ã n g	P A I		P A II		P A III	
		i m h p ð n	i m q u y i	i m h p ð n	i m q u y i	i m h p ð n	i m q u y i
1. Khai thác n ã n g l c c t l ã i	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
2. Khai thác c h i	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
3. H ã n c h c n g u y c	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
4. T ã n ð n g l i t h c ã n h t r a n h	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2
5. T ã n g g i á t r c o n g t y	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6
6. T í n h k i n h t v p h m v i	0,2	1	0,2	2	0,4	3	0,6
7. P h ù h p k h ã n g t à i c h í n h	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
T ã n g c ã n g	1,0		2,2		2,3		2,7

V i c á c p h ã n g á n c h i n l ã c, t a c ó t h x p t h t t h e o s i m: P/a III(2,7); P/a II(2,3); P/a I(2,2).

T c là **Ph ng án chi n l c a d ng hóa có liên quan có s i m l n nh t** là ph ng án c l a ch n, còn hai ph ng án không ch n là ph ng án chi n l c phát tri n h i nh p d c phía sau và ph ng án chi n l c kinh doanh n l .

3.3.4 D ki n nhu c u ngu n l c c b n th c thi chi n l c

th c thi chi n l c ã ch n c n ph i áp ng nhu c u các ngu n l c c b n sau:

- Ngu n nhân l c: T ng s lao ng c n áp ng là 500 ng i. Trong ó c n m t l c l ng nhân viên qu n tr các c p b sung và thay th cho yêu c u t ng tr ng là 50 ng i, trong ó:

- + 3 nhân viên trong Ban giám c
- + 3 nhân viên cho phòng t ch c hành chính.
- + 10 nhân viên cho phòng tài v .
- + 12 nhân viên cho phòng k ho ch- k thu t
- + 5 nhân viên cho phòng kinh doanh- marketing
- + 12 nhân viên cho 6 i thi công s n xu t tr c tí p
- + 5 nhân viên cho m t chi nhánh i di n công ty

T ng s công nhân tr c tí p s n xu t là 450 ng i, trong công nhân k thu t 200 ng i; công nhân ph thông 250 ng i.

- Ngu n l c máy móc thi t b : C n ng b cho yêu c u thi công c u ng và xây l p khác.

- Ngu n v n tài chính trung bình hàng n m c n áp ng cho chi n l c là 90 t ng, trong ó n ng n h n chi m kho ng 80%.

3.4 THI T L P M C TIÊU NG NH N VÀ XÂY D NG CÁC CHÍNH SÁCH TH C THI CHI N L C CÔNG TY

3.4.1 Thi t l p m c tiêu ng nh n

t c m c tiêu chi n l c ho t ng s n xu t kinh doanh c a Công ty n n m 2016, tr c h t c n ra và ph n u

thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch bán hàng năm.

3.4.2 xây dựng các chính sách thực hiện chiến lược

a. Chính sách nhân sự và nguồn nhân lực

Vital là lao động của Công ty này và là tài sản quý giá của công ty.

b. Chính sách Marketing: Xây dựng chính sách chính sách marketing bao gồm những việc sau:

- Phân tích nghiên cứu và phát triển thị trường hàng hóa hàng năm vào giữa năm 2012 nhằm tìm kiếm cơ hội cho việc thực hiện chiến lược kinh doanh và đồng hóa liên quan.

- Tăng cường công tác truyền thông nhằm hình thành ảnh hưởng.

- Xây dựng hệ thống tiếp thị cán bộ lãnh đạo Công ty và nhân viên các cấp.

- Giúp lãnh đạo Công ty làm phân tích tác động liên kết, hợp tác nhằm thu nhập công trình, dự án lớn vượt ra ngoài khả năng tài chính của Công ty.

- Thường xuyên tổ chức liên hệ với các cơ quan liên quan để tìm kiếm cơ hội thu nhập của công ty, công nhân viên.

c. Chính sách tài chính và quản lý chi tiêu

Vì yêu cầu của việc nâng cao chất lượng sản phẩm xây dựng công nhân, tăng năng suất lao động, thực hiện thi công công trình kỹ thuật công trình lớn và phức tạp.

d. Chính sách tài chính của Công ty

Công ty cần có những chính sách về tài chính cho chiến lược trên như sau:

- Trước hết cần xác định các nguồn vốn và hình thức huy động vốn kinh doanh.

- Cần xác định nguồn lực tài chính và cách thức của các chỉ

u t công trình khi tham gia d th u ho c h p ng nh n th u.

- Hoàn thành th t c ng ký giao d ch c phi u c a Công ty trên th tr ng ch ng khoán.

e. Chính sách nh m nâng cao n ng l c u th u

Công ty ph i i th c t kh o sát th c a n i có d án công trình mà mình s tham gia u th u. Nh m nh hình m t cách rõ ràng v các bi n pháp t ch c thi công phù h p, xây d ng nh ng gi i pháp k thu t, xác nh c các m c ti t ki m các y u t trong giá thành công trình.

K T LU N VÀ KI NGH

Vi t Nam hi n nay các doanh nghi p nh và v a ã có nh ng thành công áng k , t ng b c kh ng nh vai trò quan tr ng trong n n kinh t . M c dù v y, hàng n m v n có r t nhi u doanh nghi p lo i này r i vào tình tr ng khó kh n ho c không còn t n t i n a trên th tr ng. Lý do thì có nhi u, nh ng m t trong ó là h thi u m t t duy chi n l c, b t u b ng vi c thi u kh n ng ho ch nh m t chi n l c cho phép nh h ng thành công, gi m thi u r i ro. Công ty c ph n u t và xây đ ng C.P c ng c n m t hành ng nh v y, ngh a là c n m t b n ho ch nh chi n l c sát th c.

Lu n v n này mong mu n góp m t ph n nh ã lý thuy t qu n tr chi n l c vào v n d ng nh m ho ch nh m t chi n l c cho Công ty trong vài n m t i v i mong mu n có m t g i ý làm thay i t duy kinh doanh c a gi i lãnh o Công ty hi n nay. ng th i t ng kh n ng duy trì ho t ng kinh doanh có hi u qu v i chi n l c và các chính sách ã ra.

Công ty c n ph i ng viên h t n ng l c c t l i c a mình trong ho ch ãnh chi n l c, t c là ph i nh rõ xây l p công trình giao thông là s tr ng ng th i ph i t n d ng kh n ng xây l p ã tr i nghi m nhi u n m thâm nh p m nh m vào các lo i s n ph m xây l p công trình Th y l i, công trình dân d ng- công nghi p, xây l p c p thoát n c là nh ng lo i ngành có công ngh t ng t nh m th c hi n chi n l c a đ ng hóa có liên quan.

N i dung c a lu n v n còn mang nhi u nh tính. Nh ng h n ch c a lu n v n c n t i p t c nghiê n c u ó là: Nghiê n c u thi t k c u trúc t ch c và h th ng ki m soát nh m th c thi chi n l c cho phù h p. ho ch nh chi n l c th c s có ch ng và phát huy tác đ ng, c n ph i có thêm m t s y u t chìa khoá m b o thành

công. Tr ớc h t, ó là thi n chí hay s cam k t c a ban lãnh o trong vi c t duy dài h n và luôn tính n các suy ngh này trong t ng hành ng, i u này òi h i các nhà lãnh o m t m t ph i dành th i gian cho vi c t ch c các cu c h p riêng v ch chí n l c c ng nh giành m i quan tâm th ng tr c cho vi c cân nh c các quy t nh hàng ngày trong khuôn kh các l a ch n dài h n c a Công ty. Bên c nh ó, c n c th hoá các m c tiêu và ph ng ti n cho vi c th c hi n chí n l c, không ch đ ng l i l i nói hay các gi i pháp chung chung, mà c n ph i a ra c m t lo t các m c tiêu, quy t nh và hành ng theo các l ch trình do chính lãnh o Công ty l p ra. Cu i cùng là thi n chí có tính toán c a m i c p qu n lý, nh m t o r s th a nh n và ng h c a t t c nhân viên các c p. Công tác ho ch nh chí n l c là l n u tiên thu n l i h n c n c th c hi n đ i s giúp h ng đ n c a các chuyên gia bên ngoài công ty, sau ó các nhân viên tham m u trong công ty m i có kh n ng làm c quy trình ho ch nh mà không c n n s giúp c a bên ngoài n a. công ty có th t n t i và phát tri n lâu dài ban lãnh o và các nhân viên qu n lý ph i luôn luôn quan tâm n vi c thi t l p và th c thi chí n l c