

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TÔ MINH THÚY

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC
CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 7

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2014

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. NGUYỄN THỊ NHƯ LIÊM

Phản biện 1: TS. NGUYỄN PHÚC NGUYỄN

Phản biện 2: TS. LÂM MINH CHÂU

Luận văn đã 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 27 tháng 03 năm 2014.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng

Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong xu hướng khu vực hoá và toàn cầu hoá của các nền kinh tế, các doanh nghiệp của mỗi quốc gia phải đối mặt với môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp, biến động liên tục và có khả năng xuất hiện nhiều biến cố bất ngờ có cả cơ hội lẫn nguy cơ. Vì vậy các nhà quản trị luôn phải tìm giải pháp để giúp doanh nghiệp thích nghi với các điều kiện của môi trường, giữ được các lợi thế cạnh tranh và đạt được hiệu quả lâu dài.

Chiến lược đóng vai trò hết sức quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Một trong những vai trò qua trọng nhất của chiến lược là giúp doanh nghiệp chủ động đối phó và hạn chế các rủi ro, đồng thời tận dụng các cơ hội và phát huy các lợi thế cạnh tranh của mình.

Với gần 40 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực cơ khí xây dựng, Công ty cổ phần Lilama7 cần có một chiến lược đúng, được hoạch định một cách khoa học để vừa phát huy được nội lực, giữ vững thương hiệu Lilama, đồng thời khai thác được cơ hội, sử dụng hiệu quả các nguồn lực và nâng cao khả năng cạnh tranh khi hội nhập kinh tế khu vực và toàn cầu, đây là vấn đề cấp thiết cả về lý luận và thực tiễn trong toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Với mong muốn đóng góp vào sự phát triển bền vững của Công ty, tôi chọn đề tài: “Xây dựng chiến lược Công ty cổ phần Lilama7” để nghiên cứu trong luận văn tốt nghiệp cao học của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Làm rõ những lý luận cơ bản về chiến lược, trong đó chú trọng chiến lược cấp công ty; đánh giá thực trạng tình hình xây dựng chiến lược của Công ty cổ phần Lilama7; xây dựng chiến lược tại Công ty cổ

phần Lilama7 và đề xuất một số giải pháp chủ yếu thực hiện chiến lược.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu tình hình kinh doanh và thực trạng công tác hoạch định chiến lược của Công ty từ sau khi cổ phần hoá (2007) đến 2013 và hoạch định chiến lược cho thời kỳ 2014-2018.

*** Câu hỏi nghiên cứu**

✓ Lựa chọn cách tiếp cận khái niệm về chiến lược công ty như thế nào?

✓ Công ty cổ phần Lilama7 đang hoạt động dựa trên chiến lược nào?

✓ Trong tương lai, để dành lợi thế cạnh tranh lâu dài Công ty cổ phần Lilama7 cần có các hoạt động kinh doanh nào? Và Công ty sẽ quản lý và phối hợp các hoạt động kinh doanh đó như thế nào?

4. Phương pháp nghiên cứu

✓ Chương 1: Được thực hiện trên cơ sở phương pháp nghiên cứu Chủ nghĩa duy vật biện chứng, kết hợp logic và lịch sử.

✓ Chương 2: Sử dụng phương pháp thống kê, tổng hợp số liệu, kết hợp logic và lịch sử.

✓ Chương 3: Sử dụng phương pháp kết hợp lý luận với thực tiễn, thống kê dự báo, lấy các ý kiến chuyên gia.

*** Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

- Luận văn hệ thống hóa những vấn đề lý luận liên quan đến xây dựng chiến lược trong tổ chức.

- Trên cơ sở nghiên cứu, tiếp cận về xây dựng chiến lược một cách khoa học tại Công ty cổ phần Lilama7, luận văn giúp cho những nhà quản trị Công ty có cái nhìn rõ hơn về doanh nghiệp mình trên quan điểm chiến lược, tránh tình trạng kinh doanh theo phong trào, cảm tính. Đồng thời luận văn cũng đã đề xuất chiến lược phát triển công ty theo hướng hiệu quả và bền vững hơn trong thời gian tới.

5. Cấu trúc của luận văn: Ngoài **Phần mở đầu** và **Phần kết luận** luận văn được chia làm 3 chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược công ty.

Chương 2: Thực trạng xây dựng chiến lược Công ty cổ phần Lilama7.

Chương 3: Xây dựng chiến Công ty cổ phần Lilama7

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY

1.1. TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

1.1.1. Khái niệm về chiến lược và quản trị chiến lược

a. Khái niệm chiến lược

Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn các mong đợi của các bên hữu quan.

b. Khái niệm quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược là một bộ các quyết định quản trị và các hành động xác định hiệu suất dài hạn của một doanh nghiệp.

1.1.2. Hệ thống các chiến lược trong tổ chức

a. Chiến lược cấp chức năng

Các chiến lược cấp chức năng khai thác sâu hơn về cách thức tạo ra lợi thế cạnh tranh theo từng khối lợi thế. Nó hướng đến cải thiện hiệu lực các hoạt động cơ bản trong phạm vi doanh nghiệp như: Chiến lược Marketing, chiến lược sản xuất, chiến lược tài chính,...

b. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Chiến lược cấp kinh doanh được hoạch định nhằm xác định việc lựa chọn sản phẩm hoặc dạng cụ thể thị trường cho kinh doanh riêng trong nội bộ doanh nghiệp.

c. Chiến lược cấp công ty

Chiến lược cấp công ty xác định các hành động mà *doanh nghiệp* 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 khác nhau.

1.2. VAI TRÒ, NHIỆM VỤ VÀ CÁC LOẠI HÌNH CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

1.2.1. Vai trò và nhiệm vụ của chiến lược cấp công ty

a. Vai trò: Là định hướng phát triển cơ bản nhất cho tổ chức, tạo khuôn khổ cho việc quản lý tất cả các ngành, các đơn vị kinh doanh và các bộ phận chức năng của công ty.

b. Nhiệm vụ: (i) Xác định lĩnh vực kinh doanh chủ chốt. (ii) Định hướng phát triển và tầm nhìn chiến lược. (iii) Tập trung và phân bổ nguồn lực. (iv) Phối hợp hoạt động, chuyển đổi nguồn lực và tăng cường năng lực cốt lõi cho các bộ phận.

c. Nhà quản trị cấp công ty: Quản trị ở cấp công ty bao gồm Tổng giám đốc (CEO) và các nhà quản trị cao cấp khác, ban giám đốc và các cán bộ cấp công ty. Trong đó Tổng giám đốc là nhà quản trị chiến lược chính ở cấp này.

1.2.2. Các loại hình chiến lược cấp công ty

a. Những loại hình chiến lược cơ bản

- Chiến lược tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ: Là chiến lược mà doanh nghiệp tập trung toàn bộ ưu thế và nguồn lực nhằm cạnh tranh mạnh mẽ trong phạm vi một lĩnh vực kinh doanh nhất định.

- Chiến lược hội nhập dọc: Chiến lược cấp công ty theo hướng hội nhập dọc chính là công ty đang sản xuất các đầu vào cho chính mình (*hội nhập dọc ngược chiều*) hoặc phát tán các đầu ra của mình (*hội nhập dọc xuôi chiều*).

- Chiến lược đa dạng hóa: là chiến lược tăng trưởng dựa trên sự thay đổi một cách cơ bản về công nghệ, sản phẩm, lĩnh vực kinh doanh nhằm tạo lập những cặp Sản phẩm – Thị trường mới cho tổ chức.

b. Nhóm các loại chiến lược tái cấu trúc công ty

- Chiến lược liên minh, liên kết: Là chiến lược phát triển được thực hiện trên sự thỏa thuận giữa hai hay nhiều công ty để chia sẻ rủi ro, chi phí và lợi ích liên quan đến việc phát triển các cơ hội kinh doanh mới.

- Chiến lược soát xét lại danh mục của công ty: Chiến lược này giúp công ty xác định đơn vị nào cần tiếp tục đưa vào danh mục, đơn vị nào cần đưa ra khỏi danh mục và công ty có nên thâm nhập vào các lĩnh vực mới hay không.

- Chiến lược thâm nhập: Có ba phương tiện mà công ty có thể sử dụng để thâm nhập vào một lĩnh vực kinh doanh mới: Đầu tư mới từ bên trong; Mua lại; và Liên doanh.

- Chiến lược tái cấu trúc và cải tổ: Là chiến lược mà qua đó công ty thay đổi tập hợp các đơn vị kinh doanh hay cấu trúc tài chính của nó.

1.3. TIẾN TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

1.3.1. Xác định sứ mệnh, viễn cảnh và các mục tiêu chủ yếu

a. Sứ mệnh: Bản tuyên bố sứ mệnh là một mệnh lệnh then chốt về cách thức mà một tổ chức nhìn nhận về các đòi hỏi của các bên hữu quan.

b. Viễn cảnh: Viễn cảnh thể hiện các mục đích mong muốn cao nhất và khái quát nhất của tổ chức. Viễn cảnh mô tả khát vọng

của tổ chức về những gì họ muốn đạt tới.

c. Các mục tiêu: Mục tiêu là trạng thái tương lai mà công ty cố gắng thực hiện hay là kết quả cuối cùng của các hành động được hoạch định.


1.3.2. Phân tích môi trường bên ngoài

a. Phân tích môi trường vĩ mô

Phân tích môi trường vĩ mô là phân tích môi trường bao trùm và có ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp lên hoạt động của tất cả các doanh nghiệp thông qua sáu phân đoạn: kinh tế, công nghệ, văn hóa - xã hội, nhân khẩu học, chính trị - pháp luật và toàn cầu hóa.

b. Phân tích ngành và cạnh tranh

Phân tích môi trường ngành và cạnh tranh là đánh giá cấu trúc cạnh tranh trong ngành, phân tích vị thế của tổ chức và các đối thủ cạnh tranh chính, tính hấp dẫn của ngành trên phương diện thu được lợi nhuận trên trung bình, cũng như các giai đoạn phát triển của ngành, tác động của toàn cầu hóa trong môi trường ngành.

 Mô hình năm lực lượng cạnh tranh:

Theo E.Porter, có năm lực lượng định hướng cạnh tranh trong phạm vi ngành, đó là: (i) Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng; (ii) Mức độ cạnh tranh giữa các tổ chức hiện có trong ngành; (iii) Sức mạnh thương lượng của người mua; (iv) Sức mạnh thương lượng của người bán; (v) Đe dọa của các sản phẩm thay thế.

1.3.3. Phân tích bên trong

a. Phân tích chiến lược hiện tại

Môi trường hiện tại của tổ chức được thực hiện thông qua quá trình đánh giá hai nội dung chủ yếu sau: (i) Chiến lược hiện tại của tổ chức được thực hiện như thế nào? (ii) Các điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức.

b. Phân tích nguồn lực của tổ chức

- Nguồn lực: Theo nghĩa rộng nguồn lực bao gồm các yếu tố tổ chức, kỹ thuật, nhân sự, vật chất, tài chính,.. của tổ chức.
- Các khả năng tiềm tàng: là khả năng tổ chức sử dụng các nguồn lực đã được tích hợp một cách có mục đích để đạt được mục tiêu mong muốn.

c. Xác định năng lực cốt lõi

Là các nguồn lực và khả năng của tổ chức được sử dụng như nguồn để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Năng lực cốt lõi phải đảm bảo bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững: đáng giá, hiếm, khó bắt chước, không thể thay thế.

1.3.4. Thiết kế và lựa chọn chiến lược

a. Phương pháp xây dựng chiến lược

Nguồn lực cốt lõi được xem là nền tảng cho mọi chiến lược mới hoặc chiến lược được điều chỉnh, do đó khi tổ chức xây dựng chiến lược cần sử dụng phương pháp nguồn lực cốt lõi để xây dựng chiến lược nhằm hạn chế rủi ro và mang lại nhiều thành công cho tổ chức.

b. Công cụ xây dựng chiến lược

Sử dụng Ma trận phát triển và khai thác các năng lực cốt lõi để xây dựng chiến lược. Theo Gary Hamel và C.K.Prahalad: Cách tiếp cận có lợi nhất hướng đến các cơ hội kinh doanh khác nhau là nhận thức lại tổ chức như là một danh mục các năng lực cốt lõi chứ không phải danh mục các đơn vị kinh doanh và sau đó xem xét cách thức phát triển các năng lực này để duy trì các hoạt động kinh doanh hiện tại và thúc đẩy tạo ra các cơ hội kinh doanh mới.

- Điền vào chỗ trống: Giai đoạn điền vào chỗ trống thể hiện cơ hội cải thiện vị thế của tổ chức trong thị trường hiện tại bằng cách thúc đẩy các năng lực cốt lõi hiện tại.
- Hàng đầu cộng 10: Các năng lực mới nào phải tạo lập để

đảm bảo giữ nguyên vị trí người cung cấp trong 10 năm tới.

- Không gian trống: Vấn đề đặt ra là làm cách nào để điền vào các không gian trống bằng việc bố trí lại hay kết hợp lại một cách sáng tạo các năng lực cốt lõi hiện tại.

- Các cơ hội to lớn: Các cơ hội được thể hiện trong góc phần tư phía trên bên phải không chông lên vị thế trị trường hiện tại của tổ chức, hay khả năng hiện có của nó.

c. Xác định chiến lược công ty

Dựa trên việc phân tích môi trường, các nguồn lực cốt lõi và các chiến lược đã xây dựng. Tổ chức cần phải xây dựng cho mình chiến lược phù hợp nhằm tạo được lợi thế cạnh tranh bền vững.

1.3.5. Xây dựng chính sách hỗ trợ triển khai chiến lược

a. Cơ cấu tổ chức: Chiến lược chỉ có thể thực thi thông qua cơ cấu tổ chức, cơ cấu tổ chức là để gắn con người với các nhiệm vụ và kết nối các hoạt động của những con người vào bộ phận khác nhau nhằm nâng cao hoạt động tạo giá trị của mỗi thành viên tổ chức.

b. Hệ thống kiểm soát chiến lược: Kiểm soát chiến lược là quá trình trong đó những người quản trị giám sát việc thực hiện của một tổ chức cũng như các thành viên của nó để đánh giá các hoạt động xem chúng có được thực hiện một cách hiệu lực và hiệu quả hay không. Các loại kiểm soát bao gồm: Kiểm soát tài chính; Kiểm soát đầu ra và Kiểm soát hành vi.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA7

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA7

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty cổ phần Lilama 7 tiền thân là Xí nghiệp lắp máy số 7 được thành lập vào tháng 12 năm 1977 trực thuộc Liên hiệp các xí nghiệp lắp máy Việt Nam (gọi tắt là Lilama). Với gần 40 năm hoạt động trong lĩnh vực lắp máy và xây dựng, Công ty đã khẳng định được vị trí và thương hiệu của mình trên thị trường.

2.1.2. Ngành nghề kinh doanh: Công ty chủ yếu tập trung vào các lĩnh vực: gia công, chế tạo cơ khí; lắp đặt thiết bị công nghệ; xây dựng dân dụng và công nghiệp; lắp đặt trạm và đường dây tải điện.

2.1.3. Kết quả sản xuất kinh doanh trong 3 năm gần đây

Trong 3 năm gần đây Công ty luôn đạt tốc độ tăng trưởng cao về doanh thu, tuy nhiên chỉ tiêu lợi nhuận chưa đạt kế hoạch.

2.2. THỰC TRẠNG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA7

2.2.1. Công tác xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh và xác định mục tiêu

a. Xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh

- Sứ mệnh: Phát triển Lilama7 trở thành một trong những đơn vị mạnh của Lilama; Thi công công trình đảm bảo chất lượng, tiến độ, hiệu quả cho các chủ đầu tư; Phấn đấu tăng trưởng hợp lý; Đảm bảo kinh doanh hiệu quả, nâng cao mức cổ tức hàng năm cho các cổ đông; Giải quyết việc làm, thường xuyên cải thiện điều kiện làm việc và tăng thu nhập cho người lao động.

- Tầm nhìn: Lilama 7 luôn đặt mục tiêu phấn đấu trở thành một trong những đơn vị mạnh của Lilama, đồng thời là đơn vị dẫn

đầu trong lĩnh vực gia công, chế tạo cơ khí và lắp đặt thiết bị công nghệ tại khu vực Miền trung và Tây Nguyên; Có khả năng nhận tổng thầu (EPC) các công trình vừa và nhỏ; Xuất khẩu lao động, tiến tới nhận thầu các công trình ở nước ngoài.

b. Xác định mục tiêu

- Các mục tiêu tổng quát: Tiếp tục phát huy những kết quả đã đạt được và giá trị thương hiệu; Xây dựng Lilama7 trở thành một đơn vị thành viên mạnh của Lilama; Là một trong các đơn vị chế tạo cơ khí dẫn đầu về thị phần tại khu vực Miền trung và Tây nguyên; Mở rộng thị trường trong nước và xuất khẩu; Đảm bảo sản xuất kinh doanh có hiệu quả; Tăng trưởng doanh thu hàng năm trên 10%.

- Các chỉ tiêu kế hoạch đến năm 2015: Công ty phấn đấu đạt mục tiêu tăng trưởng cao, đến năm 2015: Giá trị doanh thu 250 tỷ đồng, lợi nhuận trước thuế 10 tỷ đồng, cổ tức 12%.

2.2.2. Phân tích môi trường bên ngoài

a. Môi trường vĩ mô

- ❖ *Nhóm các yếu tố kinh tế:* Năm 2013, mặc dù còn gặp nhiều khó khăn, tình hình kinh tế vĩ mô đã có nhiều chuyển biến tích cực. Cụ thể: CPI giảm mạnh, dự báo năm 2013 khoảng 7%; Lãi suất huy động và lãi suất cho vay giảm mạnh; Môi trường kinh doanh tiếp tục được cải thiện; GDP năm 2013 ước tăng khoảng 5,4%.

- ❖ *Nhóm các yếu tố công nghệ:* Các dự án ngày càng đòi hỏi mức độ phức tạp trong thi công. Vì vậy, đổi mới công nghệ, nâng cao năng lực máy móc thiết bị thi công là áp lực đối với Lilama7.

- ❖ *Nhóm các yếu tố về văn hóa – xã hội:* Việt Nam có vị trí tại trung tâm giao lưu văn hóa, kinh tế Bắc – Nam và Đông – Tây, có vị trí địa lý chiến lược đặc biệt quan trọng trong khu vực Đông Nam Á, lãnh thổ có bờ biển dài, có tiềm năng kinh tế biển to lớn.

- ❖ *Nhóm các yếu tố nhân khẩu học:* Việt Nam là nước đông

dân thứ 13 Thế giới, vào khoảng 90 triệu người. Cơ cấu dân số trẻ, thông minh, cần cù chịu khó, tỷ lệ dân số trong độ tuổi lao động cao.

❖ *Nhóm các yếu tố chính trị – pháp luật:* Hệ thống pháp luật Việt Nam đã được cải thiện đáng kể, tạo điều kiện thuận lợi cho tất cả các ngành cùng phát triển. Quan hệ song phương và khu vực còn tồn tại một số bất đồng; tệ nạn tham nhũng và bất ổn xã hội ngày một tăng cao. Tuy nhiên Việt Nam được đánh giá là nước có sự ổn định về CT-XH, quan hệ quốc tế rộng mở là cơ hội để phát triển kinh tế.

❖ *Môi trường toàn cầu hóa:* Việt Nam gia nhập các tổ chức kinh tế thế giới và khu vực như BTA, AFTA, WTO... Đây vừa là cơ hội vừa là thách thức cho các doanh nghiệp.

b. Môi trường ngành và cạnh tranh: Lilama7 kinh doanh với 4 lĩnh vực chủ yếu đó là: lắp đặt thiết bị công nghệ; gia công, chế tạo cơ khí; lắp đặt trạm và đường dây tải điện; xây dựng dân dụng và công nghiệp. Học viên chỉ tập trung phân tích hai lĩnh vực chính sau:

Ngành thứ nhất: Lắp đặt thiết bị công nghệ

🚧 Mô tả chung về ngành: Lắp đặt thiết bị công nghệ là việc lắp đặt các thiết bị tiêu chuẩn, phi tiêu chuẩn, các máy móc, thiết bị, dây chuyền công nghệ phục vụ sản xuất công nghiệp.

🚧 Phân tích năm lực lượng cạnh tranh:

Một là, Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng: Do tình hình kinh tế khó khăn, việc làm ít, chi phí đầu tư lớn, thời gian tích lũy năng lực thi công dài, Chính phủ cấm DNNN đầu tư ngoài ngành đã tạo nên rào cản không nhỏ đối với các đối thủ muốn thâm nhập lĩnh vực này.

Hai là, Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành: Ngoài những công trình lớn nhận thầu từ Lilama, với phân khúc thị trường là các dự án vừa và nhỏ. Lilama7 có 2 đối thủ điển hình. Đó là:

Công ty cổ phần Lilama 45.3 (Lilama45.3): Có trụ sở tại thành phố Quảng Ngãi, tỉnh Quảng Ngãi. Vốn điều lệ 35 tỷ đồng.

Tổng tài sản tại ngày 30/09 năm 2013 là 368 tỷ đồng.

Công ty cổ phần Cơ điện Miền Trung (CEMC): Có trụ sở tại thành phố Đà Nẵng. Vốn điều lệ 20 tỷ đồng, tổng tài sản tại ngày 30/09/2013 là 291 tỷ đồng.

Ba là, Năng lực thương lượng của người mua: Người mua dịch vụ lắp đặt thường là người tiêu dùng cuối cùng. Lilama7 nhận thầu thông qua chỉ định thầu, đấu thầu và chào hàng cạnh tranh.

Bốn là, Năng lực thương lượng của nhà cung cấp: Thiết bị cần lắp đối với công việc lắp đặt thường do chủ đầu tư cung cấp, Công ty không phải chịu áp lực của nhà cung cấp.

Năm là, Các sản phẩm thay thế: Các áp lực cạnh tranh chủ yếu của sản phẩm thay thế là các yếu tố về chất lượng, tiến độ và giá cả. Trong điều kiện thay đổi công nghệ, sự thích ứng của đội ngũ kỹ sư, công nhân sẽ là áp lực đối với Công ty.

Ngành thứ hai: Gia công, chế tạo cơ khí

🚧 Mô tả chung về ngành: Gia công, chế tạo cơ khí là việc gia công, chế tạo các sản phẩm cơ khí phục vụ cho các công trình xây dựng dân dụng và công nghiệp.

🚧 Phân tích năm lực lượng cạnh tranh:

Một là, Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng: Với các đặc điểm tương tự ngành lắp đặt thiết bị công nghệ, trong thời gian tới việc các doanh nghiệp ngoài ngành thâm nhập vào ngành này gặp rào cản lớn.

Hai là, Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành: Đối thủ cạnh tranh điển hình cũng là Lilama45.3 và CEMC. Khả năng gia công, chế tạo cơ khí của Lilama7 vượt trội hơn 2 đơn vị này.

Ba là, Năng lực thương lượng của người mua: Người mua của Công ty thường là các nhà thầu chính, trong đó chủ yếu là Lilama; Đối với các công trình vừa và nhỏ, Lilama7 nhận thầu thông qua các hình thức chỉ định thầu, đấu thầu và chào hàng cạnh tranh.

Bốn là, Năng lực thương lượng của nhà cung cấp: Đầu vào của Lilama7 là các sản phẩm sẵn có, Công ty không chịu áp lực từ nhà cung cấp.

Năm là, Các sản phẩm thay thế: Tương tự ngành lắp đặt thiết bị công nghệ, áp lực cạnh tranh là chất lượng sản phẩm, tiến độ thi công, giá cả và dịch vụ bảo hành.

2.2.3. Phân tích môi trường nội bộ

a. Chiến lược hiện tại của Lilama7

Công ty đang thực hiện chiến lược đa dạng hóa liên quan.

➤ *Về công tác lắp đặt thiết bị công nghệ :* Đây là ngành kinh doanh chính của Lilama7. Doanh thu chiếm tỷ trọng lớn (50,84%). Hiệu quả kinh tế cao (lãi gộp chiếm 66,24%).

- **Điểm mạnh:** (i) Thương hiệu Lilama trong đó có Lilama7 là thương hiệu nổi tiếng đã được khẳng định. (ii) Lilama7 có khả năng lắp đặt hầu hết các thiết bị cơ khí và công nghệ. (iii) Có lực lượng cán bộ kỹ sư, kỹ thuật và công nhân lành nghề, nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực lắp đặt thiết bị.

- **Điểm yếu:** (i) Chưa đủ năng lực để nhận thầu trọn gói các công trình lớn, có kỹ thuật phức tạp. (ii) Năng lực MMTB còn yếu.

➤ *Về công tác gia công, chế tạo cơ khí :* Dem lại giá trị doanh thu lớn (chiếm 28,34%), tuy nhiên tỷ trọng lãi gộp chỉ chiếm 18,4%.

- **Điểm mạnh:** (i) Lilama7 đã đầu tư Nhà máy cơ khí chế tạo công suất 10.000 tấn sản phẩm/năm được trang bị một số máy móc thiết bị hiện đại. (ii) Luôn tạo được uy tín đối với khách hàng. (iii) Đội ngũ kỹ thuật, công nhân có thể làm việc với cường độ cao để hoàn thành nhiệm vụ theo yêu cầu của dự án. (iv) Lực lượng tổ trưởng, công nhân lành nghề có khả năng tốt trong công tác tổ chức thi công và đào tạo tại chỗ.

- **Điểm yếu:** (i) Mặc dù đã được đầu tư nhưng MMTB phục

vụ công tác gia công chế tạo chưa đáp ứng được yêu cầu. (ii) Khả năng cạnh tranh về giá với các doanh nghiệp tư nhân còn hạn chế.

➤ *Về công tác lắp đặt trạm và đường dây tải điện* : Doanh thu và lãi gộp chiếm tỷ trọng thấp nhất (tương ứng là 3,47% và 3,34%).

▪ **Điểm mạnh:** (i) Công ty có thương hiệu và uy tín đối với Chủ đầu tư các dự án lắp đặt trạm biến áp, đặc biệt là lắp đặt trạm 500kv. (ii) Đội ngũ kỹ thuật và công nhân có kinh nghiệm. (iii) Công ty có sẵn máy móc, thiết bị để phục vụ thi công.

▪ **Điểm yếu:** (i) Chưa có năng lực đối với dự án đường dây tải điện. (ii) Khó cạnh tranh với các doanh nghiệp tư nhân về giá cả.

➤ *Về công tác xây dựng dân dụng và công nghiệp* : Giá trị doanh thu và lãi gộp mang lại nhỏ, Công ty chưa có lợi thế.

b. Các nguồn lực

❖ **Nguồn lực về tài chính:** (i) Khả năng tự tài trợ: Luôn được các Cổ đông cũng như các nhà đầu tư tin tưởng. (ii) Khả năng vay nợ: Hàng năm Lilama7 được cấp hạn mức tín dụng khoảng 100 tỷ đồng. Bên cạnh đó, Lilama7 luôn nhận được sự hỗ trợ vốn Lilama.

❖ **Nguồn lực về vật chất:** (i) Năng lực về chế tạo thiết bị, gia công kết cấu thép: Lilama 7 đã đầu tư Nhà máy chế tạo cơ khí công suất 10.000 tấn thiết bị/năm. (ii) Về năng lực thi công xây lắp: Lilama 7 đã trang bị cơ bản máy móc, thiết bị, dụng cụ đảm bảo cho công tác thi công lắp đặt các dự án lớn, có yêu cầu kỹ thuật cao.

❖ **Nguồn lực về tổ chức:** Lilama 7 hoạt động theo mô hình công ty cổ phần trong đó Nhà nước nắm cổ phần chi phối (51%). Cơ cấu tổ chức theo mô hình trực tuyến và chức năng.

❖ **Nguồn lực về nhân sự:**

▪ **Đội ngũ lãnh đạo:** là những người có trình độ quản trị, có nhiều năm kinh nghiệm, có tâm huyết và gắn bó lâu dài với Công ty.

- **Đội ngũ kỹ sư, kỹ thuật:** Có đội ngũ kỹ sư, kỹ thuật với số lượng lớn, có trình độ chuyên môn, có kinh nghiệm quản lý thi công.
- **Lực lượng công nhân:** Là lao động đã qua đào tạo, có trình độ tay nghề, tính kỷ luật cao, đã tham gia các dự án lớn.
- ❖ **Các nguồn sáng kiến:** Lãnh đạo công ty đã có những quyết định nhanh, nhạy và đúng đắn trong quản lý điều hành.
- ❖ **Các nguồn danh tiếng:** Uy tín và thương hiệu Lilama7 đã được khẳng định trên thị trường.

c. Các khả năng tiềm tàng: (i) Khả năng quản lý và tầm nhìn của Lãnh đạo. (ii) Khả năng quản lý dự án. (iii) Khả năng làm chủ kỹ thuật, công nghệ hiện đại.

d. Năng lực cốt lõi của Công ty là khả năng quản lý dự án.

- ✓ **Đáng giá:** Khả năng này giúp Công ty tận dụng cơ hội nắm bắt những dự án lớn và phức tạp, từ đó có thể đảm bảo được chất lượng, tiến độ cho khách hàng, đồng thời quản lý dự án hiệu quả.
- ✓ **Hiếm:** Khả năng này chỉ có ở một số ít công ty.
- ✓ **Khó bắt chước:** Khả năng này được tạo ra từ các nguồn lực và kinh nghiệm khi Công ty tham gia các dự án trọng điểm quốc gia.
- ✓ **Không thể thay thế:** Chỉ khi tích hợp các nguồn lực nội tại của Công ty cùng với kinh nghiệm và sự đào tạo tại chỗ bài bản mới có thể tạo ra khả năng chiến lược này.

2.2.4. Các chính sách hỗ trợ triển khai

a. Cơ cấu bộ máy tổ chức: Theo mô hình trực tuyến – chức năng. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận được quy định tại Điều lệ và Quy chế hoạt động của Công ty, bao gồm: Đại hội đồng cổ đông; Hội đồng quản trị; Ban kiểm soát; Ban tổng giám đốc điều hành; Văn phòng Công ty bao gồm 5 phòng; Các đơn vị trực thuộc bao gồm: Nhà máy chế tạo cơ khí Lilama 7 - Đà Nẵng, 05 Đội lắp máy, 01 Đội điện, 01 Đội xây dựng, 01 Đội cơ giới.

b. Hệ thống kiểm soát chiến lược

- Kiểm soát tài chính: Ban hành các quy chế, quy định nhằm giám sát chặt chẽ các khoản chi phí, doanh thu, khối lượng dờ dang và các khoản nợ.
- Kiểm soát đầu ra: Kiểm soát chặt chẽ chất lượng công trình thông qua bộ phận QA/QC và Hệ thống QLCL ISO 9001:2008.
- Kiểm soát quản lý: Điều lệ tổ chức hoạt động, các quy chế, quy định của Công ty bao hàm các nguyên tắc và thủ tục để điều hành các hoạt động của các bộ phận chức năng và của mỗi cá nhân.
- Kiểm soát hành vi: Kiểm soát thông qua các tổ chức Đảng, Đoàn, Công đoàn.

2.3. ĐÁNH GIÁ SỰ PHÙ HỢP CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA7

2.3.1. Các thành tựu đạt được

a. Về thị trường: Lilama7 đã tham gia nhận thầu thi công hầu hết các công trình lớn, trọng điểm quốc gia như: Nhà máy lọc hòa dầu Dung Quất, Nhà máy Nhiệt Điện Vũng Áng 1 công suất 1200M, các nhà máy thủy điện, nhà máy xi măng, ...

b. Về tài chính

🏗️ Kết quả sản xuất kinh doanh trong 3 năm qua: Các chỉ tiêu doanh thu, thu nhập bình quân của cán bộ công nhân viên, nộp ngân sách đều tăng mạnh. Chỉ tiêu lợi nhuận luôn không đạt kế hoạch.

🏗️ Nhóm các chỉ tiêu đánh giá khả năng thanh toán: Về cơ bản Công ty vẫn đảm bảo được khả năng thanh toán tổng quát, tuy nhiên Hệ số khả năng thanh toán nhanh thấp.

🏗️ Nhóm các chỉ tiêu đánh giá tính ổn định và khả năng tự tài trợ: Khả năng tự tài trợ của Công ty ở mức độ phù hợp, đảm bảo tính ổn định và an toàn trong đầu tư tài sản dài hạn.

🏗️ Nhóm các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng vốn và khả

năng sinh lời: Tỷ suất lợi nhuận trên vốn thấp, chưa đạt kỳ vọng của các cổ đông.

2.3.2. Đánh giá sự phù hợp chiến lược qua việc phân tích các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức

- **Điểm mạnh:** (i) Luôn giữ vững truyền thống đoàn kết. Đa số CBCNV có thời gian gắn bó lâu dài và tâm huyết với Công ty. (ii) Thương hiệu và uy tín của Lilama7 đã được khẳng định trên thị trường. (iii) Công ty có cơ sở vật chất khang trang, nhà máy chế tạo đủ điều kiện để thực hiện công tác chế tạo thiết bị, kết cấu thép với khối lượng lớn. (iv) Có đội ngũ kỹ sư, kỹ thuật lành nghề.

- **Điểm yếu:** (i) Quy mô sản xuất kinh doanh còn nhỏ, chưa xứng tầm với khả năng và vị thế của Công ty. (ii) Chưa xây dựng được chiến lược phát triển hợp lý. (iii) Hệ thống quản trị còn nhiều bất cập, chưa thực sự hiệu quả. (iv) Đội ngũ cán bộ quản lý chưa đáp ứng được yêu cầu khi làm chủ các dự án lớn. Lực lượng công nhân có trình độ tay nghề cao còn ít. (v) Năng lực máy móc thiết bị còn thiếu và yếu. (vi) Tình hình tài chính chưa thực sự lành mạnh.

- **Cơ hội:** (i) Kinh tế thế giới và trong nước đã dần ổn định và phục hồi, trong thời gian tới đầu tư được đẩy mạnh sẽ làm tăng cơ hội tìm kiếm việc làm cho Công ty. (ii) Toàn cầu hóa và sự thâm nhập sâu rộng của Việt Nam vào nền kinh tế thế giới làm thúc đẩy khả năng tiếp cận công nghệ mới, có cơ hội để xuất khẩu sản phẩm cơ khí và xuất khẩu lao động. (iii) Công ty luôn nhận được sự quan tâm giúp đỡ của Lãnh đạo Tổng công ty Lilama.

- **Thách thức:** (i) Tình trạng đầu tư ngoài ngành đã làm tăng các doanh nghiệp cơ khí, đầu tư công giảm đã làm tăng áp lực cạnh tranh. (ii) Các doanh nghiệp tư nhân hoạt động trong lĩnh vực cơ khí chế tạo ngày càng nhiều. (iii) Khoa học công nghệ phát triển đòi hỏi Công ty phải tăng đầu tư.

CHƯƠNG 3

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA7

3.1. SỰ CẦN THIẾT PHẢI XÂY DỰNG LẠI CHIẾN LƯỢC CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA7

Do môi trường bên trong và bên ngoài luôn không ngừng thay đổi, tạo ra những cơ hội và thách thức mới. Chiến lược hiện tại của Công ty chưa thực sự khai thác hết các nguồn lực và năng lực cốt lõi để mở rộng thị trường, gia tăng vị thế.

3.2. XÁC ĐỊNH VIỄN CẢNH, SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU

3.2.1. Viễn cảnh, sứ mệnh

a. Viễn cảnh: (i) Xây dựng Lilama7 đến năm 2020 trở thành một trong 5 đơn vị thành viên mạnh nhất của Lilama; (ii) Và là đơn vị đứng đầu tại khu vực Miền Trung và Tây Nguyên trong lĩnh vực chế tạo và lắp đặt thiết bị cho các nhà máy lọc dầu và công nghiệp chế biến; (iii) Có năng lực đủ mạnh để SX các SP cơ khí xuất khẩu.

b. Sứ mệnh

➤ Lilama7 phấn đấu trở thành nhà thầu mạnh của Lilama tại khu vực Miền trung và Tây nguyên chuyên về **Chế tạo và lắp đặt thiết bị cho các nhà máy lọc dầu và công nghiệp chế biến.**

➤ Với slogan "**Xây dựng giá trị bền vững**" Công ty hướng tới: (i) Mang lại lợi ích bền vững cho các đối tác. (ii) Tạo lập lợi ích bền vững cho Người lao động. (iii) Tạo lập lợi ích bền vững cho các Cổ đông.

3.2.2. Mục tiêu

a. Mục tiêu tổng quát: (i) Phát huy những kết quả đã đạt được và giá trị thương hiệu. (ii) Xây dựng Lilama7 trở thành một đơn vị thành viên mạnh, có trình độ công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hóa cao. (iii) Là một trong các đơn vị chế tạo cơ khí xây dựng dẫn đầu về thị phần tại khu vực. (iv) Mở rộng thị trường

trong nước và xuất khẩu, đảm bảo tăng trưởng doanh thu tối thiểu 10%/năm. (v) Mục tiêu lợi nhuận: Đảm bảo lợi nhuận đạt ở mức khá, trả cổ tức cho các Cổ đông cao hơn lãi suất tiền gửi tiết kiệm.

b. Mục tiêu cụ thể: Doanh thu năm 2015 và 2020 là: 250 tỷ và 500 tỷ đồng; lợi nhuận năm 2015 và 2020 là: 10 tỷ và 20 tỷ đồng.

3.3. DỰ BÁO TRIỂN VỌNG VÀ XU THẾ PHÁT TRIỂN

3.3.1. Về kinh tế: Dự báo các chỉ tiêu kinh tế trong năm 2014 và 2015 là: Tốc độ tăng trưởng kinh tế bình quân khoảng 6%/năm. Giá tiêu dùng tăng khoảng 7%/năm. Kim ngạch xuất khẩu tăng bình quân 10%/năm. Tổng vốn đầu tư toàn xã hội khoảng 31 - 32% GDP.; Tiếp tục tái cơ cấu các tập đoàn và tổng công ty Nhà nước. Đẩy mạnh sắp xếp, cổ phần hóa DNNN.

3.3.2. Về chính trị – pháp luật: Hiến pháp năm 2013 có hiệu lực thi hành kể từ ngày 01 tháng 01 năm 2014 là cơ sở để tiếp tục hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, tạo môi trường cạnh tranh bình đẳng, tạo đột phá trong thu hút đầu tư và phát triển sản xuất kinh doanh.

3.3.3. Về toàn cầu hóa: Cộng đồng Kinh tế ASEAN sẽ được thành lập vào năm 2015, Hiệp định Đối tác Kinh tế Chiến lược xuyên Thái Bình Dương (TPP) có thể mang lại những cơ hội rất lớn cho Việt Nam.

3.3.4. Triển vọng và xu thế phát triển của các lĩnh vực, ngành nghề chính của Công ty cổ phần Lilama7

a. Lĩnh vực lắp đặt thiết bị công nghệ: Tỷ trọng công nghiệp-xây dựng trong GDP đã tăng từ 22,67% năm 1990 lên 38,63% năm 2012. Các dự án trọng điểm quốc gia đang và sẽ được đầu tư xây dựng là cơ hội để Công ty mở rộng thị trường và phát triển.

b. Lĩnh vực gia công, chế tạo cơ khí: Đến năm 2020, thì ngành cơ khí có một thị trường lên tới 250 tỷ USD.

c. Lĩnh vực xây dựng dân dụng và công nghiệp: Theo dự đoán, ngành xây dựng sẽ đạt tốc độ tăng trưởng kép 11,96%. Lĩnh vực công nghiệp trong đó có cả công nghiệp xây dựng đóng góp khoảng 42% tổng GDP trong năm 2012, tăng 4,52% mỗi năm.

d. Lĩnh vực lắp đặt trạm và đường dây tải điện: Dự kiến đến năm 2020 nhu cầu vốn cho ngành điện khoảng 929.700 tỷ đồng. Nhu cầu vốn của EVN giai đoạn 2011-2015 khoảng 525.168 tỷ đồng.

3.4. XÁC ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CÔNG TY

3.4.1. Ma trận phát triển và khai thác năng lực cốt lõi

Năng lực cốt lõi	Mới	<p>Hàng đầu cộng 10 Chiến lược khai thác năng lực cốt lõi mới trên thị trường hiện tại <i>CL: Đa dạng hóa liên quan</i></p>	<p>Các cơ hội to lớn Chiến lược khai thác năng lực cốt lõi mới trên thị trường mới. <i>CL: Liên minh chiến lược</i></p>
	Hiện có	<p>Điền vào chỗ trống Chiến lược khai thác năng lực cốt lõi hiện có trên thị trường hiện tại <i>CL: Tái cấu trúc</i></p>	<p>Các không gian trống Chiến lược khai thác năng lực cốt lõi hiện có trên thị trường mới. <i>CL: Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ</i></p>

Hiện có

Mới

Thị trường

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

a. Điền vào chỗ trống: Là chiến lược khai thác năng lực hiện có trên thị trường hiện tại. Chiến lược tái cấu trúc.

b. Hàng đầu cộng 10: Là chiến lược nhằm tạo lập và khai thác các năng lực cốt lõi mới để duy trì vị trí của công ty trong 10 năm tới. Chiến lược đa dạng hóa liên quan.

c. Không gian trống: Là chiến lược khai thác năng lực cốt lõi

hiện có trên thị trường mới. Chiến lược tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ.

d. Các cơ hội to lớn: Là chiến lược khai thác năng lực cốt lõi mới trên thị trường mới. Chiến lược liên minh chiến lược.

3.4.2. Hình thành chiến lược

Chiến lược 1: Tái cấu trúc

❖ Tái cấu trúc sở hữu: Công ty giảm sở hữu vốn Nhà nước xuống 36%.

❖ Tái cấu trúc tài chính: (i) Tái cơ cấu đầu tư: Tập trung nguồn lực tài chính để đầu tư cho công tác lắp đặt thiết bị công nghệ và lắp đặt trạm biến áp. (ii) Tái cơ cấu các khoản nợ. (iii) Xây dựng phương án xử lý hàng tồn kho. (iv) Gia tăng giá trị tài sản cố định theo hướng tăng tỷ trọng giá trị máy móc, thiết bị phục vụ thi công, giảm giá trị tài sản phục vụ quản lý.

Chiến lược 2: Đa dạng hóa liên quan

Phát triển năng lực cốt lõi mới đó là *khả năng làm tổng thầu EPC* giúp Lilama7 có lợi thế cạnh tranh vượt trội so với đối thủ trên thị trường hiện tại.

Chiến lược 3: Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ

Lilama7 cần tập trung vào lĩnh vực gia công, chế tạo cơ khí để khai thác thị trường kết cấu thép cho nhà xưởng, cột điện bằng thép, cầu đường sắt, ...

Chiến lược 4: Liên minh chiến lược

Hợp tác với các Nhà thầu lớn như Doosan, Technip, Weier,.. để xuất khẩu sản phẩm và nhận thầu các công trình trong khu vực Asean, Trung đông.

3.5. XÂY DỰNG CÁC CHÍNH SÁCH HỖ TRỢ

❖ Đầu tư vào nguồn lực: (i) Khuyến khích sự đóng góp sáng tạo của nhân viên; (ii) Đào tạo và đào tạo lại cho người lao động. (iii)

Đầu tư nâng cao năng lực máy móc, thiết bị thi công. (iv) Thu hút và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.

❖ **Nâng cấp nguồn lực:** (i) Tích hợp giữa đội ngũ điều hành, lực lượng lao động có chất lượng cao với các hệ thống kiểm soát. (ii) Cải tiến liên tục bộ máy quản lý để mang lại hiệu quả quản trị tốt nhất. (iii) Tập trung nghiên cứu phát minh, sáng kiến, cải tiến kỹ thuật. (iv) Cơ cấu lại danh mục tài sản.

❖ **Khai thác nguồn lực:** (i) Tận dụng được các sáng kiến, kiểm soát rủi ro hiệu quả. (ii) Kết nối nguồn lực và khả năng bên trong tổ chức. (iii) Sử dụng tối đa các năng lực hiện có.

3.5.1. Thiết kế cấu trúc

❖ **Đối với nhân sự cấp cao:** (i) Phân định rõ chức năng hoạch định, kiểm soát của HĐQT và chức năng điều hành của Ban tổng giám đốc. (ii) Phân định rõ chức năng và nhiệm vụ của từng thành viên HĐQT với chức năng và nhiệm vụ điều hành của thành viên Ban tổng giám đốc. (iii) Phân công nhiệm vụ theo các lĩnh vực cho các thành viên trong Ban tổng giám đốc.

❖ **Thiết kế lại cấu trúc phòng ban, đơn vị trực thuộc:** (i) Thành lập Ban QA/QC. (ii) Thành lập Trung tâm tư vấn – thiết kế. (iii) Bố trí lại các đơn vị thi công theo khu vực. (iv) Sáp nhập Đội cơ giới thành một bộ phận của Phòng quản lý máy.

3.5.2. Hệ thống kiểm soát

❖ **Kiểm soát đầu ra**

▪ **Mục tiêu nội bộ:** Công ty cần xây dựng các kế hoạch hàng năm. Cụ thể: (i) Đối với từng công trình, xây dựng kế hoạch tiến độ, kế hoạch lợi nhuận. (ii) Căn cứ vào kế hoạch của từng dự án, xây dựng kế hoạch vật tư, kế hoạch sử dụng máy móc, thiết bị. (iii) Xây dựng kế hoạch doanh thu, kế hoạch thu hồi vốn. (iv) Xây dựng kế hoạch tài chính. (v) Xây dựng kế hoạch nhân lực.

▪ Mục tiêu chức năng: (i) Cơ sở hạ tầng: đánh giá mức độ đáp ứng cho yêu cầu phát triển của Công ty. (ii) Nguồn nhân lực: Đánh giá trình độ đội ngũ lãnh đạo, nhân viên; mức độ đáp ứng công việc được giao. (iii) Marketing: Đánh giá mức độ nhận biết thương hiệu Lilama7, uy tín đối với khách hàng, chính sách giá. (iv) Nghiên cứu và phát triển: Đánh giá về số lượng và chất lượng các sáng kiến cải tiến kỹ thuật, giải pháp quản lý mới. (v) Sản xuất, thi công: Đánh giá về năng lực của các đơn vị thi công.

▪ Mục tiêu cá nhân: (i) Xây dựng bảng mô tả công việc cho nhân viên, bảng đăng ký kế hoạch của các cá nhân quản lý. (ii) Lập bảng phân công nhiệm vụ cho các cấp quản lý. (iii) Xây dựng các chỉ tiêu đánh giá.

❖ Kiểm soát tài chính: Kiểm soát giá cổ phiếu và thu nhập trên vốn đầu tư (ROI).

❖ Kiểm soát hành vi: Chuẩn hóa các hoạt động, xây dựng các quy trình làm việc, bố trí nhân sự phù hợp để kiểm soát quy trình.

❖ Văn hóa tổ chức: (i) Xây dựng văn hóa doanh nghiệp. (ii) Luôn có ý thức bảo vệ và phát triển thương hiệu Lilama7. (iii) Xây dựng môi trường lao động ổn định, hài hòa, tiến bộ. (iv) Xây dựng tác phong công nghiệp.

KẾT LUẬN

Trong nền kinh tế thị trường, các nhà quản trị cần xây dựng cho doanh nghiệp mình một chiến lược phát triển hợp lý nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ.

Trên cơ sở nền tảng lý thuyết, kết hợp với phân tích tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty cổ phần Lilama7, luận văn đã đi sâu phân tích môi trường của tổ chức, nhận diện các nguồn lực và năng lực cốt lõi để xác định được các vấn đề quan trọng cần giải quyết trong quá trình xây dựng chiến lược tạo Công ty, từ đó xây dựng chiến lược phát triển công ty.

Đóng góp của luận văn là nhận diện các năng lực cốt lõi, xác định lĩnh vực kinh doanh chủ đạo, định hướng phát triển các lĩnh vực kinh doanh trong tương lai. Để thực hiện chiến lược thành công, các nhà quản trị cần chú trọng trong việc thực hiện chiến lược đã lựa chọn với những tiến trình cụ thể bao gồm: thiết kế lại cấu trúc tổ chức, thực hiện hệ thống kiểm soát chiến lược.

Nội dung chính của luận văn bao gồm các nội dung sau:

Thứ nhất: Hệ thống hóa các vấn đề về quản trị chiến lược và xây dựng chiến lược cấp công ty.

Thứ hai: Phân tích và đánh giá quá trình xây dựng chiến lược và thực hiện chiến lược tại Công ty cổ phần Lilama7.

Thứ ba: Xây dựng chiến lược cho Công ty cổ phần Lilama7.

Xây dựng chiến lược là một lĩnh vực rộng lớn đòi hỏi người nghiên cứu phải có kiến thức tổng hợp; trong quá trình thực hiện đề tài do khả năng tiếp cận một số thông tin, tài liệu còn hạn chế; có những vấn đề kết luận còn mang tính định tính vì thế mà chắc chắn đề tài còn nhiều thiếu sót cần được tiếp tục nghiên cứu.