

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGUYỄN TĂNG KHÔI

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SẢN PHẨM
TINH BỘT MỠ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN
NÔNG SẢN THỰC PHẨM QUẢNG NGÃI

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2012

**Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **TS. NGUYỄN XUÂN LẤN**

Phản biện 1: PGS. TS. LÊ THẾ GIỚI

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 20 tháng 9 năm 2012.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

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

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

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Công ty Cổ phần Nông sản Thực phẩm Quảng Ngãi là một trong những doanh nghiệp tiêu biểu của tỉnh Quảng Ngãi, kinh doanh chủ yếu sản phẩm tinh bột mì xuất khẩu. Sự thành công của Công ty cho đến ngày hôm nay là do sản phẩm tinh bột mì của Công ty sớm có mặt trên thị trường và giành được lượng lớn khách hàng truyền thống ở một số nước Châu Á; Công ty chú trọng đến việc đào tạo đội ngũ kỹ thuật lành nghề, đầu tư công nghệ chế biến để tăng chất lượng và mẫu mã sản phẩm, mở rộng quy mô sản xuất, đáp ứng nhu cầu và yêu cầu khắc khe của khách hàng nước ngoài.

Tuy nhiên, trong sự phát triển đó, Công ty chưa xây dựng một chiến lược kinh doanh sản phẩm rõ ràng và khoa học để phát huy hết khả năng, nguồn lực của mình nhằm đem lại lợi nhuận lớn hơn cho doanh nghiệp. Việc xây dựng kế hoạch kinh doanh hằng năm dựa vào kết quả kinh doanh năm trước và dự đoán lượng khách hàng tăng thêm mà không dựa vào việc phân tích môi trường, phân tích ngành, đối thủ cạnh tranh và thị trường,... đã làm cho Công ty gặp nhiều khó khăn trong những năm gần đây.

Vì Công ty chưa xây dựng chiến lược kinh doanh rõ ràng và khoa học để phát huy và sử dụng tối đa nguồn lực hiện có và đối phó với những nguy cơ, đe dọa,... có thể xảy ra, nên Công ty đã gặp nhiều khó khăn trong việc tìm kiếm khách hàng, mở rộng thị trường và sự cạnh tranh ngày càng gay gắt của các doanh nghiệp trong, ngoài nước trong xu thế hội nhập ngày càng sâu rộng. Công ty cũng gặp nhiều khó khăn do khủng hoảng kinh tế trong những năm gần đây.

Với những lý do trên đã thôi thúc tác giả chọn đề tài: “Xây dựng chiến lược kinh doanh sản phẩm tinh bột mì của Công ty Cổ

phần Nông sản Thực phẩm Quảng Ngãi” có ý nghĩa lý luận và thực tiễn cho Công ty.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu, hệ thống về mặt lý luận liên quan đến hoạt động hoạch định chiến lược của doanh nghiệp nhằm vận dụng vào việc hoạch định chiến lược kinh doanh sản phẩm tinh bột mì tại Công ty Cổ phần Nông sản Thực phẩm Quảng Ngãi.

3. Đối tượng và vi phạm 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 tinh bột mì tại Công ty Cổ phần Nông sản Thực phẩm Quảng Ngãi.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Xây dựng chiến lược kinh doanh sản phẩm tinh bột mì tại Công ty Cổ phần Nông sản Thực phẩm Quảng Ngãi từ nay đến năm 2017.

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 nhập 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 Cổ phần Nông sản Thực phẩm Quảng Ngãi, từ đó xác định những điểm mạnh, những vấn đề còn tồn tại của Công ty hiện nay nhằm xây dựng chiến lược kinh doanh sản phẩm tinh bột mì tối ưu cho Công ty.

6. Cấu trúc luận văn

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

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

Chương 2: Các phân tích chiến lược hiện tại của Công ty Cổ phần Nông sản thực phẩm Quảng Ngãi.

Chương 3: Xây dựng chiến lược kinh doanh sản phẩm tinh bột mì của Công ty Cổ phần Nông sản thực phẩm Quảng Ngãi.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1. Tổng quan về chiến lược kinh doanh trong tổ chức

1.1.1. Khái niệm về chiến lược

Chiến lược là tập hợp những quyết định và hành động có liên quan chặt chẽ với nhau để sử dụng hiệu quả các năng lực và nguồn lực của tổ chức nhằm hướng tới các mục tiêu mong muốn.

1.1.2. Vai trò của chiến lược

Chiến lược giúp nhà quản trị phát hiện cơ hội, lường trước và né tránh các bất trắc trong tương lai, vạch ra các hành động một cách hữu hiệu và nhận thức rõ các hiện tượng không chắc chắn và những rủi ro trong quá trình hoạt động của tổ chức; đảm bảo cho tổ chức có thể hoạt động một cách hiệu quả trong môi trường luôn thay đổi.

1.1.3. Các cấp chiến lược trong doanh nghiệp

Dựa vào quy mô của tổ chức kinh doanh, chiến lược được chia thành các cấp:

1.1.3.1. Chiến lược cấp Công ty

Chiến lược cấp công ty là chiến lược chung, chiến lược chủ đạo của doanh nghiệp.

1.1.3.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (cấp đơn vị kinh doanh-SBU)

a. Khái niệm về chiến lược kinh doanh

Theo P.Rindova và C.J.Fombrun: “Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tổng thể các cam kết và hành động giúp doanh nghiệp giành lợi thế cạnh tranh bằng cách khai thác các năng lực cốt lõi của họ vào những thị trường sản phẩm cụ thể”.

b. Các loại chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Chiến lược dẫn đạo chi phí

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

Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm

Là chiến lược trong đó tổ chức cạnh tranh trên cơ sở cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ độc nhất với những đặc điểm mà khách hàng đánh giá cao, nhận biết là khác biệt và sẵn sàng trả giá thêm cho sự khác biệt đó.

Chiến lược tập trung

Chiến lược này tập trung phục vụ một thị trường chiến lược hẹp của mình (thị trường của nhóm khách hàng mục tiêu, phân khúc thị trường riêng hay những thị trường góc cạnh) một cách tích cực có hiệu quả hơn các đối thủ cạnh tranh đang phục vụ cho những thị trường rộng lớn.

1.1.3.3. Chiến lược chức năng

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

marketing, quản lý nguyên vật liệu, nghiên cứu và phát triển, nguồn nhân lực.

1.1.3.4. Chiến lược toàn cầu

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

1.2. Tiến trình xây dựng chiến lược kinh doanh

Tiến trình xây dựng chiến lược có thể chia làm các bước chính, gồm:

1.2.1. Xác định các mục tiêu

Mục tiêu tức 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.

1.2.2. Phân tích môi trường bên ngoài

1.2.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô

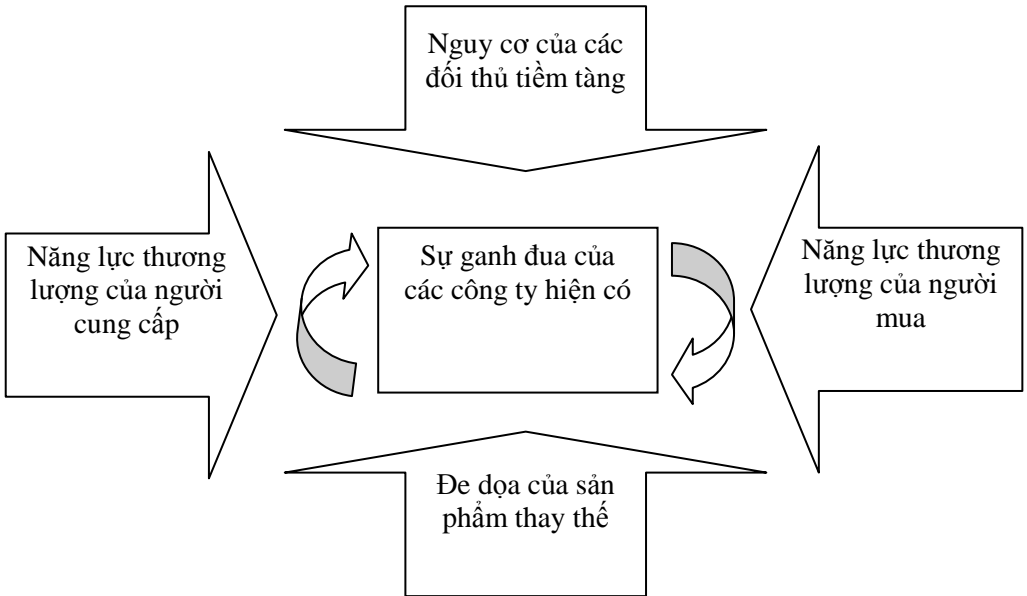
Phân tích môi trường vĩ mô là phân tích môi trường kinh tế, công nghệ, văn hóa xã hội, nhân khẩu học, chính trị pháp luật và toàn cầu.

1.2.2.2. Phân tích ngành và cạnh tranh

Đặc điểm của chu kỳ ngành

Nhận diện năm môi trường cạnh tranh ngành tương ứng với các giai đoạn phát triển: ngành thời kỳ đầu phát triển, ngành tăng trưởng, ngành tái tổ chức, ngành bão hòa và môi trường ngành suy thoái.

Mô hình năm lực lượng cạnh tranh



Hình 1.1: Mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Potter

Các lực lượng dẫn dắt ngành

Các thế lực trong ngành là tín hiệu tạo nên những kích lệ hay sức ép cho sự thay đổi. Các lực lượng nổi bật nhất được gọi là lực lượng dẫn dắt bởi nó có tác động mạnh nhất đến các thay đổi về môi trường và cấu trúc ngành.

Các nhân tố then chốt thành công

Các nhân tố then chốt thành công của một ngành là những nhân tố tác động mạnh nhất tới khả năng thành đạt trên thị trường của các thành viên trong ngành,...

1.2.3. Phân tích khách hàng

1.2.3.1. Các nhóm khách hàng và phân đoạn thị trường

Phân đoạn thị trường là cách thức mà Công ty phân nhóm khách hàng dựa vào những khác biệt quan trọng về nhu cầu và sở thích của họ để tìm ra lợi thế cạnh tranh.

1.2.3.2. Nhu cầu khách hàng

Nhu cầu khách hàng là những mong muốn, sự cần thiết khao khát mà có thể sẽ được thỏa mãn bằng các đặc tính của sản phẩm hay dịch vụ.

1.2.4. Phân tích bên trong

1.2.4.1. Điểm mạnh và điểm yếu

Các 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.

1.2.4.2 Lợi thế cạnh tranh

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.

1.2.4.3. Năng lực cốt lõi

Năng lực cốt lõi là sức mạnh độc đáo cho phép Công ty đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng, do đó tạo ra giá trị vượt trội và đạt được ưu thế cạnh tranh.

Tạo dựng các năng lực cốt lõi

Năng lực cốt lõi phải đảm bảo bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững: *đáng giá, hiếm, khó bắt chước và không thể thay thế.*

1.2.5. Lựa chọn chiến lược kinh doanh

1.2.5.1. Các xu hướng đề xuất chiến lược kinh doanh

Bảng 1.7: Tóm lược các lựa chọn thích hợp cho từng chiến lược

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

1.2.5.2. Lựa chọn chiến lược kinh doanh

Trên cơ sở dựa vào các phân tích trên, Công ty sẽ lựa chọn chiến lược tối ưu nhất cho Công ty mình.

1.2.5.3. Lựa chọn chiến lược đầu tư

Chiến lược đầu tư thiết lập giá trị và kiểu của các nguồn lực – nhân sự, chức năng và tài chính – phải được đầu tư để giành lợi thế cạnh tranh.

Hai nhân tố cơ bản để lựa chọn một chiến lược đầu tư, đó là sức mạnh thuộc về vị trí tương đối của Công ty so với đối thủ cạnh tranh trong ngành và giai đoạn trong chu kỳ sống của ngành mà Công ty đang cạnh tranh.

1.2.6. Thực thi chiến lược kinh doanh qua các chiến lược chức năng

Công ty cần phải xây dựng các chiến lược chức năng như chính sách nhân sự, marketing, nghiên cứu và phát triển,... để thực thi chiến lược một cách hiệu quả nhất.

Chương 2

CÁC PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC HIỆN TẠI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN NÔNG SẢN THỰC PHẨM QUẢNG NGÃI

2.1. Giới thiệu chung về Công ty

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển Công ty

Công ty Cổ phần Nông sản Thực phẩm Quảng Ngãi tiền thân là doanh nghiệp nhà nước, được thành lập năm 1993 và được cổ phần hóa năm 2003.

Tên đầy đủ của doanh nghiệp: Công ty Cổ phần Nông sản Thực phẩm Quảng Ngãi (APFCO); **Tên giao dịch:** Quang Ngai Agricultural Products and Foodstuff Stock Company; **Địa chỉ:** 48 Phạm Xuân Hòa, thành phố Quảng Ngãi, tỉnh Quảng Ngãi; **Điện thoại:** 055 3827308; **Fax:** (+84 55) 3 822060; **Email:** apfcoqng@dng.vnn.vn; **Website:** <http://www.apfco.com.vn> .

2.1.2. Ngành nghề kinh doanh

Sản xuất và kinh doanh tinh bột sắn và các sản phẩm sau tinh bột (*tinh bột biến tính, cồn ethanol*). Sản xuất, chế tạo, gia công, lắp đặt thiết bị cơ khí. Đại lý mua hàng hóa. Đầu tư kinh doanh khai thác và quản lý chợ, siêu thị, trung tâm thương mại. Xuất khẩu tín chỉ chứng nhận giảm thiểu phát thải,...

2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty

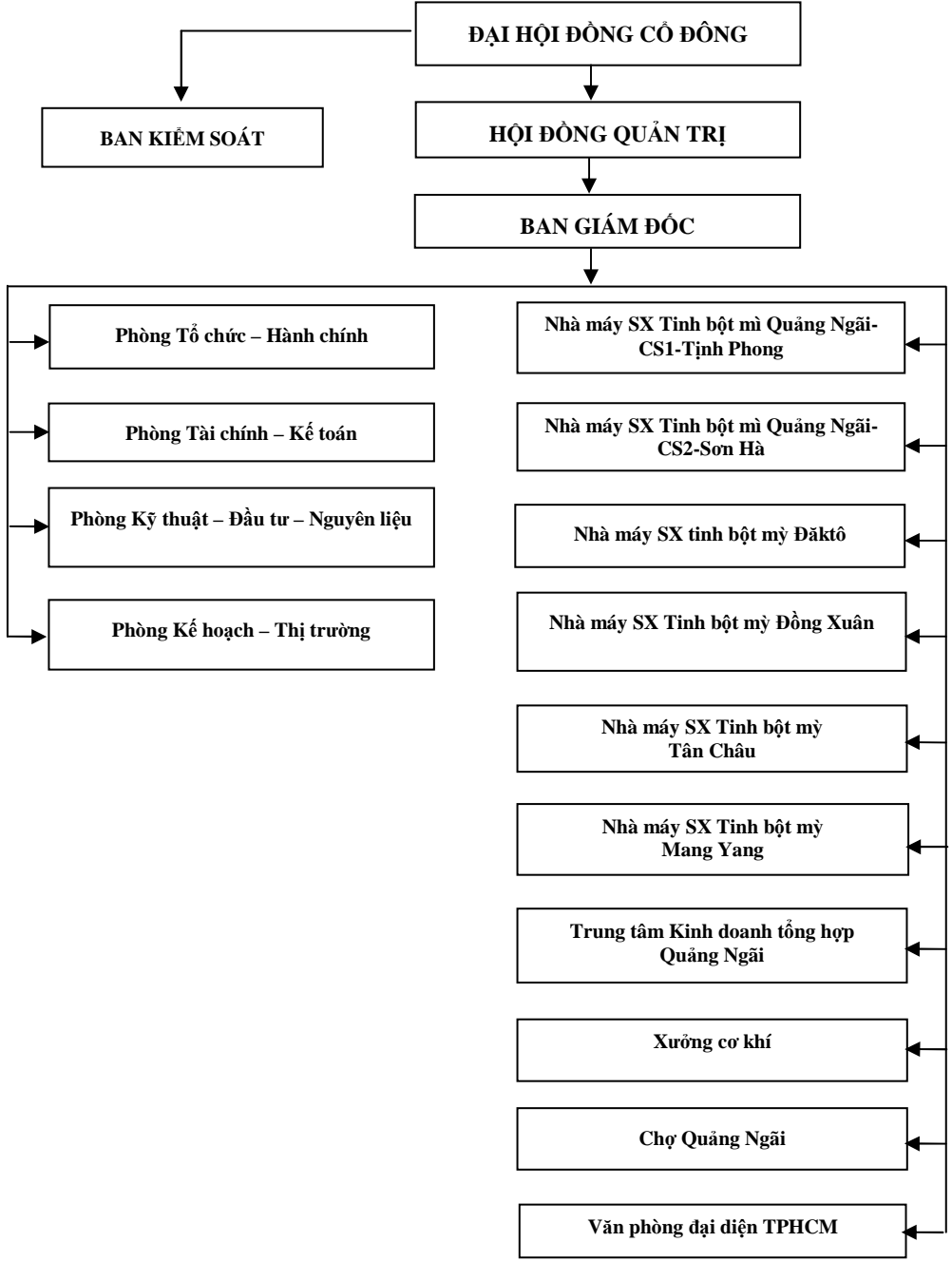
2.1.3.1. Chức năng

Công ty Cổ phần Nông sản Thực phẩm Quảng Ngãi là đơn vị chuyên sản xuất kinh doanh thương mại và xuất nhập khẩu trực tiếp. Tăng kim ngạch xuất khẩu cho tỉnh Quảng Ngãi và đảm bảo lợi nhuận doanh nghiệp.

2.1.3.2. Nhiệm vụ

Luôn nắm bắt cơ hội kinh doanh, tìm kiếm và mở rộng thị trường trong và ngoài nước để xây dựng và thực hiện phương án sản xuất có hiệu quả; đồng thời mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh của Công ty.

2.1.4. Sơ đồ cơ cấu tổ chức



2.1.5. Hoạt động kinh doanh của Công ty

2.1.5.1. Sản phẩm và dịch vụ

Dịch vụ kinh doanh chính và chiếm tỷ trọng lớn trong doanh thu của Công ty là từ sản xuất và kinh doanh tinh bột mỳ.

2.1.5.2. Thị trường, khách hàng

Khách hàng của Công ty là các công ty buôn bán, bán lẻ và kinh doanh thương mại tinh bột mỳ quốc tế, chủ yếu là ở Trung Quốc.

Bảng 2.3: Thị trường tiêu thụ sản phẩm tinh bột mỳ của Công ty

Trung Quốc	Các nước thuộc khu vực Châu Á	Trong nước
90%	5%	5%

2.1.5.3. Kết quả hoạt động kinh doanh

Bảng 2.4: Kết quả hoạt động kinh doanh 2008 - 2010

TT	Chỉ tiêu	Năm 2008 (VNĐ)	Năm 2009 (VNĐ)	Năm 2010 (VNĐ)
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	697.322.178.710	773.747.276.229	1.060.104.237.606
2	Các khoản giảm trừ doanh thu			60.740.160
3	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	697.322.178.710	773.747.276.229	1.060.043.497.446
4	Giá vốn hàng bán	593.517.283.275	653.062.348.476	894.469.915.485
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	103.804.895.435	120.684.927.753	165.573.581.961
6	Doanh thu hoạt động tài chính	2.999.532.543	3.906.230.100	3.860.763.696
7	Chi phí hoạt động tài chính	11.999.469.021	10.630.452.899	13.193.912.585
	<i>Trong đó: Lãi vay</i>	<i>10.595.628.533</i>	<i>9.291.207.734</i>	<i>11.186.070.678</i>

TT	Chỉ tiêu	Năm 2008 (VNĐ)	Năm 2009 (VNĐ)	Năm 2010 (VNĐ)
8	Chi phí bán hàng	42.735.368.520	44.100.803.372	37.417.758.711
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	16.657.908.344	16.899.948.749	27.925.765.016
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	35.411.682.093	52.959.952.833	90.896.909.345
11	Thu nhập khác	1.303.206.608	1.591.118.840	439.972.763
12	Chi phí khác	1.020.215.569	1.281.927.921	312.040.362
13	Lợi nhuận khác	282.991.111	309.190.919	127.932.401
14	Tổng lợi nhuận trước thuế	35.694.673.204	53.269.143.752	91.024.841.746
15	Chi phí thuế TNDN hiện hành	1.349.366.177	4.864.046.207	13.398.520.228
16	Chi phí thuế TNDN hoãn lại			
17	Lợi nhuận sau thuế TNDN	34.345.307.027	48.405.097.545	77.626.621.518
18	Lãi cơ bản trên cổ phiếu	139.070	14.849	20.034

Nguồn: Công ty Cổ phần Nông sản Thực phẩm Quảng Ngãi

2.2. Phân tích môi trường bên ngoài

2.2.1. Môi trường ngành

2.2.1.1. Các đặc tính nổi trội của ngành

Nhu cầu sản phẩm tinh bột mì của thế giới hằng năm là hơn 6 triệu tấn, hiện nay các doanh nghiệp chỉ đáp ứng hơn 3,5 triệu tấn. Tốc độ tăng hàng năm của nhu cầu sử dụng sản phẩm mì làm lương thực, thực phẩm và thức ăn gia súc đạt tương ứng là 1,98% và 0,95%. Trung Quốc hiện là nước nhập khẩu mì nhiều nhất thế giới. Thái Lan chiếm trên 85% lượng xuất khẩu mì toàn cầu, kể đến là Việt Nam và Indonesia.

Ngành đang trong giai đoạn tăng trưởng và nhu cầu về sản phẩm tinh bột mì trên thị trường là rất cao, đặc biệt là thị trường

Trung Quốc.

2.2.1.2. Vị thế của Công ty trong ngành

Công ty Cổ phần Nông sản Thực phẩm Quảng Ngãi là một trong những Công ty sản xuất tinh bột mì lớn nhất Việt Nam và có uy tín trên thị trường xuất khẩu (chiếm 1/10 thị phần Trung Quốc, thị trường lớn nhất thế giới).

2.2.2. Phân tích mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Michael E. Porter

2.2.2.1. Nguy cơ xâm nhập của đối thủ tiềm tàng

Lợi thế chi phí tuyệt đối của các Công ty hiện tại của ngành đã thiết lập là cao và vùng nguyên liệu mì là cản trở lớn đối với các đối thủ tiềm tàng.

2.2.2.2. Mức độ cạnh tranh giữa các Công ty hiện có trong ngành

Sự ganh đua của các đối thủ trong ngành tương đối ôn hòa do nhu cầu sản phẩm tinh bột mì cao. Tuy nhiên, các Công ty phải cạnh tranh gay gắt về vùng nguyên liệu.

2.2.2.3. Sức mạnh thương lượng của người mua

Với số lượng lớn các Công ty trong ngành tinh bột mì, người mua có thể dễ dàng chuyển đổi nhà cung cấp với chi phí chuyển đổi thấp.

2.2.2.4. Sức mạnh thương lượng của nhà cung cấp

Sản phẩm tinh bột mì ít có khả năng thay thế, trong khi nhu cầu còn cao nên lực đe dọa từ phía các nhà cung cấp là rất lớn.

2.2.2.5. Đe dọa của các sản phẩm thay thế

Sản phẩm thay thế chi phí cao hơn nên lực đe dọa cạnh tranh của các sản phẩm thay thế là rất yếu.

2.2.3. Các lực lượng dẫn dắt ngành và các nhân tố then chốt thành công

2.2.3.1. Các lực lượng dẫn dắt ngành

Các yếu tố như cải tiến sản phẩm, thay đổi công nghệ và cải tiến marketing là lực lượng dẫn dắt ngành.

2.2.3.2. Các nhân tố then chốt thành công

Sản phẩm ổn định với chất lượng, giá cả cạnh tranh và các dịch vụ bán hàng tốt là những nhân tố then chốt thành công.

2.2.4. Phân tích khách hàng

2.2.4.1. Các nhóm khách hàng và phân đoạn thị trường

Khách hàng, đặc biệt là các doanh nghiệp sản xuất và các đại lý bán buôn ở Trung Quốc (chiếm hơn 90% doanh thu sản phẩm tinh bột mỳ của Công ty) - chính là thị trường mục tiêu của Công ty.

2.2.4.2. Nhu cầu khách hàng

Đối với khách hàng ở một số nước Châu Á, trong đó có Trung Quốc thường yêu cầu cao về chất lượng sản phẩm và giá cả cạnh tranh.

2.2.5. Lợi thế cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh của các Công ty trong ngành đang đáp ứng khách hàng vượt trội chủ yếu có được là do họ đang dẫn đầu về yếu tố công nghệ, kinh nghiệm sản xuất và vùng nguyên liệu lớn ổn định.

2.3. Phân tích bên trong Công ty Cổ phần Nông sản thực phẩm Quảng Ngãi

2.3.1. Nguồn lực hữu hình

2.3.1.1. Nguồn nhân lực

Trong suốt quá trình hình thành và phát triển, Công ty luôn chú trọng đến việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là đào tạo nguồn nhân lực để làm chủ công nghệ sản xuất tiên tiến và đề ra những chính sách hiệu quả cho người lao động.

2.3.1.2. Cơ sở vật chất – kỹ thuật

Hệ thống máy móc thiết bị của 06 nhà máy của Công ty là một dây chuyền khép kín và đồng bộ. Các máy phân ly thuộc thế hệ mới do các nước Châu Âu sản xuất, tổng công suất hơn 3.250 tấn/ngày.

2.3.1.3. Vùng nguyên liệu

Vùng nguyên liệu tập trung ở miền Trung Việt Nam, có bán kính 50 km xung quanh các nhà máy.

2.3.1.4. Nguồn lực tài chính

Tính đến thời điểm năm 2010, tổng số vốn điều lệ của Công ty Cổ phần Nông sản Thực phẩm Quảng Ngãi (APFCO) hơn: 58.603.970.000 đồng, cao hơn 4,8 lần so với tại thời điểm thành lập Công ty.

Bảng 2.7: Báo cáo tài chính của Công ty giai đoạn 2008-2010

Chỉ tiêu	Năm 2008 (VNĐ)	Năm 2009 (VNĐ)	Năm 2010 (VNĐ)
TÀI SẢN			
I. Tài sản ngắn hạn	150.565.955.442	164.061.095.788	362.766.312.900
II. Tài sản dài hạn	128.364.523.948	158.919.874.015	374.772.925.149
Tổng cộng tài sản	278.930.479.390	322.980.969.803	737.539.238.049
NGUỒN VỐN			
I. Nợ phải trả	185.249.451.791	198.404.485.769	545.268.491.153
II. Vốn chủ sở hữu	93.681.027.599	124.576.484.034	192.207.746.896
Tổng cộng nguồn vốn	278.930.479.390	322.980.969.803	737.539.238.049

Nguồn: Công ty Cổ phần Nông sản Thực phẩm Quảng Ngãi

Tình hình tài chính tương đối ổn định và phát triển theo chiều hướng tốt.

2.3.2. Nguồn lực vô hình

2.3.2.1. Thương hiệu

Xây dựng được thương hiệu uy tín trên thị trường.

2.3.2.2. Văn hóa Công ty

Văn hóa gắn liền với lịch sử gần 20 xây dựng và phát triển của Công ty.

2.3.3. Các khả năng và năng lực cốt lõi của Công ty

2.3.3.1. Các khả năng

Thương hiệu, Cải tiến công nghệ, Vùng nguyên liệu

2.3.3.2. Năng lực cốt lõi

Tổng hợp đánh giá các khả năng của Công ty theo bảng sau:

Khả năng	Đáng giá	Hiếm	Khó bắt chước	Không thể thay thế
Cải tiến công nghệ	Có	Không	Có	Có
Thương hiệu	Có	Không	Có	Có
Vùng nguyên liệu	Có	Có	Có	Có

Năng lực cốt lõi là khả năng kiểm soát vùng nguyên liệu.

2.4. Phân tích chiến lược kinh doanh hiện tại của Công ty Cổ phần Nông sản Thực phẩm Quảng Ngãi

2.4.1. Chiến lược kinh doanh hiện tại

Hiện Công ty chưa xây dựng chiến lược kinh doanh, Công ty chỉ xây dựng kế hoạch phát triển dài hạn.

2.4.1.1. Những căn cứ để xây dựng kế hoạch

Căn cứ vào kết quả kinh doanh hằng năm của Công ty. Căn cứ vào các hợp đồng ký kết. Căn cứ vào khả năng sản xuất mở rộng của Công ty và nguồn nguyên liệu phát triển thêm,...

2.4.1.2. Công tác chỉ đạo thực hiện kế hoạch

Hàng tháng lãnh đạo Công ty họp xem xét đánh giá tình hình thực hiện chỉ tiêu kế hoạch ở các bộ phận, phân tích các nguyên nhân còn tồn tại và đưa ra các giải pháp khắc phục.

2.4.1.3. Công tác kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh kế hoạch

Việc tổng kết đánh giá và điều chỉnh kế hoạch chủ yếu được thực hiện bởi Ban giám đốc Công ty cùng trưởng các phòng chức năng.

2.4.2. Các chiến lược chức năng thực hiện kế hoạch kinh doanh

2.4.2.1. Nghiên cứu và phát triển (R&D)

2.4.2.2. Sản xuất

2.4.2.3. Hoạt động Marketing

2.4.2.4. Hoạt động thu mua nguyên liệu

2.4.3. Những kết quả đạt được và những tồn tại trong công tác xây dựng và thực hiện kế hoạch kinh doanh tại Công ty

2.4.3.1. Những kết quả đạt được

Công ty đã xây dựng kế hoạch kinh doanh phù hợp cho đơn vị và có những định hướng, chính sách để phát triển,...Nhờ đó, các mục tiêu của Công ty hằng năm đảm bảo được thực hiện, doanh thu và lợi nhuận năm sau luôn cao hơn năm trước,...

Công ty đã chú trọng đến công tác phát triển nguồn nhân lực, đổi mới công nghệ, ứng dụng công nghệ thông tin và đặc biệt là phát triển vùng nguyên liệu.

Công ty đã xây dựng và thực thi một số chính sách phù hợp với kế hoạch kinh doanh như chính sách nguồn nhân lực, marketing, vùng nguyên liệu,...

Công ty đã khẳng định được vị trí và thương hiệu trong, ngoài nước, đã nhận được nhiều danh hiệu và bằng khen của các cấp khen tặng.

2.4.3.2. Những tồn tại và nguyên nhân

Những tồn tại

Công ty chưa nhận thức đầy đủ ý nghĩa quan trọng của chiến lược kinh doanh đối với sự phát triển của Công ty. Các mục tiêu được xây dựng kế hoạch kinh doanh chỉ 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,...

Nguyên nhân

Những hạn chế mà Công ty gặp phải trong thời gian qua được nhận thấy là do Công ty chưa thật sự coi trọng công tác xây dựng chiến lược.

Chương 3

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SẢN PHẨM TINH BỘT MỠ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NÔNG SẢN THỰC PHẨM QUẢNG NGÃI

3.1. Xác định mục tiêu kinh doanh sản phẩm tinh bột mỳ của Công ty Cổ phần Nông sản Thực phẩm Quảng Ngãi

3.1.1. Mục tiêu dài hạn (từ nay đến năm 2017)

Giữ vững khách hàng truyền thống. Tập trung nguồn lực đầu tư đổi mới công nghệ. Mở rộng vùng nguyên liệu.

3.1.2. Mục tiêu ngắn hạn

Doanh thu sản phẩm tinh bột mỳ hàng năm tăng trưởng tối thiểu 12%. Tăng doanh số bán hàng năm vào thị trường Trung Quốc lên tối thiểu là 30%.

3.2. Các xu hướng của môi trường vĩ mô

3.2.1. Môi trường kinh tế

Kinh tế thế giới: Khủng hoảng kinh tế thế giới đang dần được hồi phục và phát triển trở lại. Trung Quốc có nền kinh tế nước thứ hai trên thế giới, là nước tiêu thụ tinh bột mỳ lớn nhất thế giới hiện nay. Theo các chuyên gia kinh tế, trong giai đoạn 2011-2015, nền kinh tế Trung Quốc vẫn vận hành tốt, khá ổn định. Riêng năm năm 2011 tăng trưởng GDP 9,2%.

Kinh tế trong nước: Việt Nam được đánh giá là một trong những nước đang phát triển với tốc độ tăng trưởng kinh tế khá cao và ổn định trong nhiều năm. 6 tháng đầu năm 2012 là 4,38%, dự báo đến cuối năm 2012 đạt mức tăng trưởng GDP từ 6 - 6,5%, cao hơn nhiều so với các nước trong khu vực.

Lạm phát và tỷ giá hối đoái: Theo ý kiến của Ngân hàng Thế giới, lạm phát tại Việt Nam có xu hướng giảm trong nửa đầu năm và tăng trong nửa cuối năm và có xu hướng đồng hành với lạm phát chung. Chỉ số giá tiêu dùng luôn biến động phức tạp. Tỷ giá đồng bạc Việt Nam so với đồng USD có xu hướng giảm.

3.2.2. Môi trường chính trị - pháp luật

Việt Nam có môi trường chính trị ổn định. Tuy nhiên, hệ thống pháp luật Việt Nam đang xây dựng và chưa hoàn thiện.

3.2.3. Môi trường công nghệ

Đối với ngành sản xuất tinh bột mỳ, các yếu tố công nghệ ảnh hưởng lớn đến việc sản xuất sản phẩm chất lượng cao và đảm bảo vệ sinh môi trường. Doanh nghiệp nào nắm trong tay công nghệ hiện đại sẽ giành lợi thế lớn trong việc phát triển khách hàng và mở rộng thị trường.

3.2.4. Môi trường văn hóa - xã hội, nhân khẩu học

Khu vực Châu Á nói chung và Việt Nam nói riêng là khu vực có dân số đông nhất trên thế giới và có nhu cầu sử dụng tinh bột mỳ cao.

3.3. Xu hướng thay đổi về cấu trúc ngành

Trong thời gian đến quy mô và số lượng các Công ty trong ngành ngày càng tăng. Các Công ty trong ngành có xu hướng đầu tư xây dựng nhà máy chế biến ethanol. Các Công ty cạnh tranh gay gắt về vùng nguyên liệu. Năng lực thương lượng của nhà cung cấp cũng sẽ tăng.

3.4. Xác định thị trường mục tiêu

Khách hàng là các công ty, nhà bán buôn ở Trung Quốc chính là thị trường mục tiêu của Công ty.

3.5. Xác định lợi thế cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh của Công ty nhờ vào thương hiệu, cải tiến sản phẩm và vùng nguyên liệu. Năng lực cốt lõi của Công ty là khả năng kiểm soát vùng nguyên liệu, là lợi thế cạnh tranh bền vững của Công ty.

3.6. Phân tích và dự đoán các thay đổi về nguồn lực của Công ty

3.6.1. Các nguồn lực mới

3.6.1.1. Công nghệ

Dây chuyền chế biến sản phẩm tinh bột biến tính nguồn lực mới và đáng giá của Công ty.

3.6.1.2. Nguồn nhân lực

Với việc đầu tư dây chuyền chế biến tinh bột mỳ biến tính, các nhân viên của Công ty sẽ được các chuyên gia đào tạo kỹ năng quản lý và vận hành công nghệ.

3.6.1.3. Vùng nguyên liệu

Mở rộng vùng nguyên liệu sang Lào. Đây là nguồn lực mới đáng giá của Công ty.

3.6.2. Các khả năng và năng lực mới

Đội ngũ cán bộ quản lý giỏi, nhân viên làm chủ dây chuyền công nghệ hiện đại. Vùng nguyên liệu mới.

3.6.3. Đánh giá khả năng tạo khác biệt của Công ty

Khả năng tạo sự khác biệt của Công ty chính là vùng nguyên liệu. Khả năng này sẽ đem lại lợi thế cạnh tranh cho Công ty và giúp Công ty thành công.

3.7. Đề xuất lựa chọn chiến lược kinh doanh sản phẩm tinh bột mỳ của Công ty Cổ phần Nông sản Thực phẩm Quảng Ngãi

3.7.1. Phân tích các chiến lược kinh doanh Công ty có thể lựa chọn

3.7.1.1. Chiến lược dẫn đạo chi phí

Nếu lựa chọn chiến lược này, Công ty dựa vào kiểm soát chi phí đầu vào nhờ đã xây dựng vùng nguyên liệu lớn. Hệ thống sản xuất hiệu quả. Chi phí vận chuyển. Và xem xét các yếu tố khác như quản lý kinh doanh bán hàng hiệu quả, tận dụng các chính sách hỗ trợ Nhà nước, tăng năng suất lao động,...

3.7.1.2. Chiến lược khác biệt hóa

Đối với sản phẩm tinh bột mỳ, khách hàng khó lòng chấp nhận trả giá tăng thêm cho sự khác biệt.

3.7.1.3. Chiến lược tập trung

Lựa chọn chiến lược này, Công ty phát triển kinh doanh trên phân đoạn thị trường mục tiêu là Trung Quốc. Lợi thế cạnh tranh của Công ty được tạo dựng dựa trên việc thấu hiểu sâu sắc những đặc thù

của thị trường và khả năng cung cấp sản phẩm phù hợp với những đặc điểm đó.

3.7.2. Đề xuất chiến lược kinh doanh

3.7.2.1. Lựa chọn chiến lược kinh doanh

Tác giả chọn chiến lược kinh doanh sản phẩm tinh bột mì của Công ty là **chiến lược dẫn đạo chi phí**.

3.7.2.2. Chọn lựa chiến lược đầu tư

Ngành đang trong giai đoạn tăng trưởng trong chu kỳ sống của ngành và nhu cầu về sản phẩm tinh bột mì trên thị trường là rất lớn. Do đó, Công ty cần hướng đến chiến lược tập trung thị trường để củng cố vị thế của Công ty. Chiến lược đầu tư của Công ty là đầu tư mở rộng vùng nguyên liệu để duy trì lợi thế cạnh tranh; hoàn thiện hệ thống quản lý sản xuất và phát triển năng lực bán hàng và marketing.

3.8. Thực thi chiến lược kinh doanh

3.8.1. Nâng cao hiệu quả của bộ phận R&D

Chia sẻ thông tin với nhà nhập khẩu. Tham dự các cuộc triển lãm về công nghệ, máy móc chế biến sản phẩm tinh bột mì, ứng dụng các công nghệ cải tiến của các nước. Thiết lập những chính sách thu hút và quy tụ các nhà thiết kế.

3.8.2. Hoàn thiện hệ thống quản lý sản xuất, chất lượng

Toàn bộ quy trình sản xuất khép kín từ khâu chế biến đến khâu đóng gói được kiểm soát chất lượng nghiêm ngặt. Thiết lập và vận hành Hệ thống theo dõi Chuỗi hành trình sản phẩm ở tất cả các phân xưởng. Đầu tư cho công tác huấn luyện Chuyên viên đánh giá chất lượng nội bộ. Thiết lập hệ thống thông tin đa chiều và xây dựng các hồ sơ theo dõi nhằm khắc phục thiếu sót của hệ thống.

3.8.3. Phát triển vùng nguyên liệu

Thực hiện các giải pháp phát triển vùng nguyên liệu hiệu quả, xem xét mở rộng vùng nguyên liệu sang Lào.

3.8.4. Hoàn thiện chính sách marketing

3.8.4.1. Chính sách giá

Về giá cho sản phẩm tinh bột mì xuất khẩu, thực hiện đơn hàng với mức giá đảm bảo có lãi, tối thiểu phải ở mức trung bình ngành. Đối với thị trường nội địa, giá phải cạnh tranh với các Công ty trong nước.

3.8.4.2. Chính sách khách hàng

Nỗ lực phục vụ khách hàng truyền thống. Không quá phụ thuộc vào một số ít khách hàng.

3.8.4.3. Chính sách sản phẩm

Chọn lựa phát triển các sản phẩm ưu thế nhất của công ty, luôn cải tiến kiểu dáng, mẫu mã sản phẩm tạo ra sự đa dạng và phong phú với giá cả hợp lý.

3.8.4.4. Chính sách khuyến trương, quảng cáo

Đẩy mạnh các hoạt động khuyến trương, quảng cáo.

3.8.5. Hoàn thiện chính sách nhân sự

3.8.5.1. Chính sách nhân sự

Chính sách thu hút người trẻ có trình độ đại học, trên đại học, nhân viên có kinh nghiệm trong nghề. Chính sách lương, thưởng và phúc lợi hợp lý.

3.8.5.2. Xây dựng văn hóa Công ty

Cán bộ công nhân viên đoàn kết, tôn trọng và chia sẻ.

KẾT LUẬN

Khi hoàn thành luận văn này, điều tác giả tâm đắc nhất là đã đem hết khả năng của mình, cộng với sự hỗ trợ của thầy, cô và bạn bè để xây dựng và cung cấp cho Công ty Cổ phần Nông sản Thực phẩm Quảng Ngãi và bạn đọc một hệ thống lý thuyết về chiến lược kinh doanh sản phẩm chặt chẽ và khoa học; phân tích khá sâu về thực trạng của Công ty hiện tại từ đó định hướng chiến lược kinh doanh sản phẩm tinh bột mì - sản phẩm chủ lực quyết định đến sự tồn tại của Công ty trong thời gian tới.

Hy vọng, đây sẽ là tài liệu bổ ích cho Công ty Cổ phần Nông sản Thực phẩm Quảng Ngãi nghiên cứu và xây dựng chiến lược cho sản phẩm tinh bột mì của Công ty – một nhiệm vụ cấp bách đối với Công ty hiện nay.

Tác giả cũng lưu ý rằng, dù xây dựng và lựa chọn chiến nào đi chăng nữa, thì điều quan trọng nhất là toàn bộ các cấp của Công ty 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 thực hiện đúng cách.

Một lần nữa, tác giả xin chân thành cảm ơn các thầy, cô, bạn bè và nhân viên Công ty Cổ phần Nông sản Thực phẩm Quảng Ngãi đã dạy và cung cấp cho tác giả những kiến thức mới về quản trị kinh doanh và giúp tác giả hoàn thành luận văn.