

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**



**LƯU VĨNH HÀO**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH  
CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐÔNG HẢI  
BẾN TRE GIAI ĐOẠN 2011 - 2020**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**Tp. Hồ Chí Minh**

**Năm 2011**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**



**LÙU VĨNH HÀO**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH  
CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐÔNG HẢI BẾN TRE  
GIAI ĐOẠN 2011-2020**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH  
MÃ SỐ : 60.34.05**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:  
TS. NGÔ QUANG HUÂN**

**TP. Hồ Chí Minh - Năm 2011**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan rằng nội dung của đề tài do cá nhân tôi thực hiện, các số liệu được thu thập, nghiên cứu thông qua nhiều nguồn khác nhau như sách, giáo trình, tạp chí, Internet, các báo cáo tài chính và tài liệu nội bộ của công ty... Do đó, các số liệu và kết quả phân tích trong đề tài là trung thực. Các chiến lược và giải pháp hình thành là do cá nhân tôi rút ra trong quá trình nghiên cứu lý luận và thực tiễn hoạt động của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre.

Tác giả thực hiện

**Lưu Vĩnh Hào**

## MỤC LỤC

Trang phụ bì

Lời cam đoan

Mục lục

Danh sách các từ viết tắt

Danh mục các hình, các bảng

### PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài nghiên cứu.....	01
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	02
3. Đối tượng và nội dung nghiên cứu.....	02
3.1. Đối tượng nghiên cứu.....	02
3.2. Phạm vi nghiên cứu.....	02
4. Phương pháp nghiên cứu.....	02
5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận văn.....	03
5.1. Ý nghĩa khoa học.....	03
5.2. Ý nghĩa thực tiễn.....	03
6. Tóm tắt nội dung nghiên cứu.....	03
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC.....</b>	<b>04</b>
<b>1.1. Chiến lược kinh doanh.....</b>	<b>04</b>
<b>1.1.1. Khái niệm chiến lược kinh doanh.....</b>	<b>04</b>
<b>1.1.2. Phân loại chiến lược kinh doanh.....</b>	<b>05</b>
1.1.2.1. Chiến lược công ty.....	05
1.1.2.2. Chiến lược cạnh tranh.....	06
1.1.2.3. Chiến lược chức năng.....	06
<b>1.2. Quá trình xây dựng chiến lược.....</b>	<b>07</b>
<b>1.2.1. Mô hình quản trị chiến lược toàn diện.....</b>	<b>07</b>

1.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc xây dựng chiến lược.....	09
1.2.2.1. Các yếu tố môi trường bên ngoài công ty.....	09
1.2.2.2. Các yếu tố môi trường bên trong công ty.....	13
1.2.3. Các giai đoạn xây dựng chiến lược.....	15
1.2.3.1. Giai đoạn nhập vào.....	16
1.2.3.2. Giai đoạn kết hợp.....	18
1.2.3.3. Giai đoạn quyết định.....	21
<b>Tóm tắt chương 1.....</b>	<b>22</b>
<b>CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY</b>	
<b>CỔ PHẦN ĐÔNG HẢI BẾN TRE .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre.....</b>	<b>23</b>
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	23
2.1.2. Thông tin cơ bản về Công ty.....	24
2.1.3. Hoạt động kinh doanh sản xuất.....	24
2.1.4. Chức năng và nhiệm vụ từng phòng ban.....	26
2.1.4.1. Đại hội đồng cổ đông.....	27
2.1.4.2. Hội đồng quản trị.....	27
2.1.4.3. Ban kiểm soát.....	27
2.1.4.4. Tổng giám đốc.....	27
2.1.4.5. Các phòng ban.....	28
<b>2.2. Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần</b>	
<b>Đông Hải Bến Tre giai đoạn 2007 - 2010.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3. Phân tích môi trường kinh doanh của Công ty Cổ phần</b>	
<b>Đông Hải Bến Tre.....</b>	<b>34</b>
2.3.1. Phân tích môi trường bên ngoài Công ty.....	34
2.3.1.1. Môi trường vĩ mô.....	34
2.3.1.2. Môi trường vi mô.....	39

2.3.2. <i>Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài</i> .....	46
2.3.3. <i>Ma trận hình ảnh cạnh tranh</i> .....	48
2.3.4. <i>Phân tích môi trường bên trong Công ty</i> .....	50
2.3.4.1. <i>Nhân sự</i> .....	50
2.3.4.2. <i>Marketing</i> .....	51
2.3.4.3. <i>Công suất, sản xuất và công nghệ</i> .....	52
2.3.4.4. <i>Tài chính kế toán</i> .....	53
2.3.4.5. <i>Công tác quản trị</i> .....	56
2.3.4.6. <i>Nghiên cứu phát triển</i> .....	57
2.3.4.7. <i>Hệ thống thông tin nội bộ</i> .....	58
2.3.5. <i>Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong</i> .....	58
<b>Tóm tắt chương 2</b> .....	60
<b>CHƯƠNG 3: CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐÔNG HẢI BẾN TRE GIAI ĐOẠN 2011 - 2020</b> .....	61
<b>3.1. Phân tích và dự báo các yếu tố tác động đến chiến lược của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre trong giai đoạn 2011 – 2020</b> ...	61
<b>3.1.1. Triển vọng của ngành giấy Việt Nam</b> .....	61
3.1.1.1. <i>Nhu cầu tiêu thụ lớn</i> .....	61
3.1.1.2. <i>Năng lực sản xuất giấy và bột giấy</i> .....	61
<b>3.1.2. Các nhân tố rủi ro ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất của Công ty</b> .....	62
3.1.2.1. <i>Rủi ro về kinh tế</i> .....	62
3.1.2.2. <i>Rủi ro về luật pháp</i> .....	63
3.1.2.3. <i>Rủi ro về nguyên liệu sản xuất</i> .....	63
3.1.2.4. <i>Rủi ro dự án đầu tư</i> .....	63
<b>3.1.3. Sứ mạng và mục tiêu phát triển Công ty</b> .....	63

<b>3.2. Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty Cổ phần Đông Hải Bền Tre trong giai đoạn 2011 - 2020</b> .....	64
<b>3.2.1. Xây dựng các chiến lược thông qua hình ảnh ma trận SWOT</b> ...	64
<b>3.2.2. Lựa chọn các chiến lược phát triển Công ty thông qua ma trận QSPM</b> .....	67
<b>3.3. Các giải pháp thực hiện chiến lược của công ty trong thời gian tới..</b>	71
<b>3.3.1. Giải pháp thực hiện chiến lược “Mở rộng thị trường trong nước”</b> .....	71
3.3.1.1. Mở rộng thị trường tiêu thụ.....	71
3.3.1.2. Tăng cường quảng bá sản phẩm.....	72
3.3.1.3. Cải tổ công tác sản xuất.....	72
3.3.1.4. Xây dựng phát triển nhiều hình thức thanh toán.....	72
3.3.1.5. Tăng cường công tác nghiên cứu thị trường.....	73
<b>3.3.2. Giải pháp thực hiện chiến lược “Mở rộng thị trường xuất khẩu”</b> .....	73
<b>3.3.3. Giải pháp thực hiện chiến lược “Xây dựng hoàn thiện bộ máy tổ chức, đào tạo nguồn nhân lực”</b> .....	74
3.3.3.1. Chủ động sắp xếp lại cơ cấu tổ chức, hoạt động cho phù hợp với mô hình công ty cổ phần, phù hợp với quy mô hoạt động và chức năng của công ty.....	75
3.3.3.2. Nâng cao trình độ kỹ thuật, chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty.....	75
3.3.3.3. Thực hiện chế độ đãi ngộ và thu hút lao động.....	76
<b>3.3.4. Giải pháp thực hiện chiến lược “ổn định tài chính”</b> .....	77
<b>3.4. Các kiến nghị</b> .....	78
<b>3.4.1. Xây dựng chiến lược quy hoạch phát triển ngành giấy hợp lý, kịp thời</b> .....	79

<i>3.4.2. Thực hiện chính sách khuyến khích đầu tư phát triển ngành giấy.....</i>	79
<i>3.4.3. Đào tạo nguồn nhân lực có trình độ cao cho ngành giấy, thúc đẩy hoạt động nghiên cứu khoa học, công nghệ.....</i>	80
<i>3.4.4. Thúc đẩy và hỗ trợ nâng cao năng lực quản lý của hiệp hội.....</i>	81
<b>Tóm tắt chương 3.....</b>	81

## **PHẦN KẾT LUẬN**

Tài liệu tham khảo

Danh mục các phụ lục



## DANH SÁCH CÁC TỪ VIẾT TẮT

AS	: Điểm hấp dẫn.
ASEAN	: Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á.
BCG	: Boston Consulting Group (Ma trận phát triển và chiếm lĩnh thị trường Boston).
BESEACO	: Công ty Cổ phần Thủy sản Bến Tre.
BH & DV	: Bán hàng và dịch vụ.
CA	: Competitive Advantage (Lợi thế cạnh tranh).
CNTT	: Công nghệ thông tin.
CPI	: Consumer Price Index (Chỉ số giá tiêu dùng).
DN	: Doanh nghiệp.
DOHACO	: Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre.
EFE	: External Factor Evaluation (Ma trận các yếu tố bên ngoài).
ES	: Environment Stability (Sự ổn định môi trường).
EU	: European Union (Liên minh Châu Âu).
FS	: Financial Strengths (Sức mạnh tài chính).
GDP	: Gross Domestic Product (Tổng sản phẩm quốc nội).
GMP	: Good Manufacturing Practices (Tiêu chuẩn thực hành sản xuất tốt).
HACCP	: Tiêu chuẩn an toàn trong quá trình sản xuất và chế biến thực phẩm.
KCS	: Kiểm tra chất lượng sản phẩm.
KD	: Kinh doanh.
IFE	: Internal Factor Evaluation (Ma trận các yếu tố bên trong).
IS	: Internal Strengths (Sức mạnh của ngành).
MSC	: Chứng nhận của hội đồng quản lý biển.
QCS	: Quality Controls (Quản trị chất lượng sản phẩm).
QSPM	: Ma trận hoạch định có khả năng định lượng.
SPACE	: Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hành động.
SSOP	: Quy trình làm vệ sinh và thủ tục kiểm soát vệ sinh tại công ty.
SWOT	: Ma trận điểm mạnh - điểm yếu, cơ hội - thách thức.
TAS	: Tổng điểm hấp dẫn.

TNDN : Thu nhập doanh nghiệp.  
TNHH : Trách nhiệm hữu hạn.  
VAT : Value Added Tax (Thuế giá trị gia tăng).  
WTO : World Trade Organization (Tổ chức Thương mại thế giới).

## DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1: Sơ đồ quản trị chiến lược toàn diện.....	08
Hình 1.2: Khung phân tích hình thành chiến lược.....	15
Hình 1.3: Ma trận SPACE .....	19
Hình 1.4: Ma trận BCG .....	20
Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre.....	26
Hình 2.2: Sơ đồ tổng quát của môi trường vi mô .....	40

## DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1: Ma trận EFE.....	16
Bảng 1.2: Ma trận hình ảnh cạnh tranh.....	17
Bảng 1.3: Ma trận IFE.....	18
Bảng 1.4: Ma trận SWOT.....	18
Bảng 1.5: Ma trận QSPM.....	21
Bảng 2.1: So sánh các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh của Công ty.....	30
Bảng 2.2: Trích số liệu bản cân đối kế toán 2007 - 2010.....	32
Bảng 2.3: Trích số liệu bản cân đối kế toán 2007 - 2010 (tt).....	33
Bảng 2.4: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE.....	47
Bảng 2.5: Ma trận hình ảnh cạnh tranh.....	49
Bảng 2.6: Bảng dự kiến tuyển dụng nhân sự năm 2011.....	51
Bảng 2.7: Bảng phân tích các chỉ tiêu hoạt động tài chính của Công ty...	54
Bảng 2.8: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE.....	59
Bảng 3.1: Dự báo công nghiệp giấy Việt Nam giai đoạn 2010 - 2015.....	62
Bảng 3.2: Ma trận điểm mạnh - điểm yếu, cơ hội - thách thức (SWOT)...	65
Bảng 3.3: Ma trận QSPM cho nhóm S-O.....	67
Bảng 3.4: Ma trận QSPM cho nhóm S-T.....	68
Bảng 3.5: Ma trận QSPM cho nhóm W-O.....	69
Bảng 3.6: Ma trận QSPM cho nhóm W-T.....	70

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài nghiên cứu

Nền kinh tế Việt Nam đã và đang hội nhập với nền kinh tế trong khu vực và thế giới, môi trường kinh doanh của các công ty được mở rộng, song sự cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt hơn, điều này sẽ mở ra các cơ hội kinh doanh sâu rộng hơn đồng thời cũng chứa đựng những nguy cơ tiềm tàng đe dọa đến sự phát triển của các Công ty.

Sau nhiều năm thực hiện đường lối đổi mới và mở cửa, cùng với sự hội nhập WTO nền kinh tế Việt Nam đã đạt được những thành tựu hết sức quan trọng: đời sống nhân dân từng bước được cải thiện, hàng hoá trên thị trường trong nước ngày càng đa dạng, phong phú đáp ứng được nhu cầu trong nước và xuất khẩu sang thị trường thế giới... Để nhanh chóng phát triển nền kinh tế hội nhập vào thị trường khu vực và thế giới, bên cạnh những mặt lợi của sự mở cửa nền kinh tế thì chúng ta phải đối mặt với không ít những khó khăn từ bên ngoài khi hàng hoá của thị trường nước ngoài xâm nhập vào thị trường nước ta, dẫn tới việc cạnh tranh trên thị trường hàng hoá càng ngày càng gay gắt hơn. Trong điều kiện đó, vấn đề đặt ra cho các công ty là làm sao phải có những giải pháp tốt hơn để vượt lên chiếm ưu thế trên thị trường và kinh doanh đạt hiệu quả cao nhất. Vấn đề xây dựng chiến lược kinh doanh cho các công ty hiện nay và hơn bao giờ hết càng trở nên quan trọng và cấp thiết, vì nó quyết định sự tồn tại và thành công của công ty, đem đến cho công ty sự năng động, linh hoạt trong kinh doanh cùng với khả năng nắm bắt và chiếm lĩnh thị trường trong và ngoài nước.

Từ khi thành lập (năm 1994) dưới sự quản lý của Nhà nước, Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre chưa có chiến lược kinh doanh rõ ràng. Nhưng sau khi chuyển đổi loại hình thành Công ty cổ phần (năm 2003) Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre đã từng bước xây dựng cho mình một chiến lược phát triển và dần khẳng định được thương hiệu của mình trong khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Tuy nhiên, trong môi trường kinh doanh ngày càng năng động và đa dạng, cạnh tranh

giữa các công ty càng trở nên gay gắt, vì thế việc lựa chọn và xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh đúng đắn sẽ là yếu tố sống còn, quyết định sự thành công hay thất bại của công ty. Với mong muốn ứng dụng những kiến thức đã tiếp thu từ nhà trường, tác giả chọn đề tài **“Xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre giai đoạn 2011-2020”** với mong muốn dùng kiến thức đã được tiếp thu, đồng thời kết hợp với thực tiễn hoạt động của công ty hình thành nên chiến lược kinh doanh cho Công ty Đông Hải và đề ra các giải pháp nhằm đáp ứng cho chiến lược của công ty trong giai đoạn tới.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

Trên cơ sở nghiên cứu cơ sở lý luận để biết các bước xây dựng và lựa chọn chiến lược.

Tiến hành phân tích môi trường bên trong, bên ngoài Công ty nhằm thấy được các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và đe dọa đối với Công ty.

Sử dụng công cụ ma trận SWOT, QSPM để lựa chọn chiến lược ưu tiên, chiến lược hỗ trợ và đề xuất các giải pháp thực hiện.

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

### **3.1. Đối tượng nghiên cứu:**

Đối tượng nghiên cứu chính là Chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre và các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình xây dựng chiến lược của Công ty.

### **3.2. Phạm vi nghiên cứu:**

*Về không gian:* Nghiên cứu đánh giá và xây dựng chiến lược cho Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre.

*Về thời gian:* Đề tài nghiên cứu, đánh giá các số liệu của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre trong bốn năm trở lại đây từ 2007 đến 2010.

## **4. Phương pháp nghiên cứu**

Trên cơ sở nghiên cứu số liệu từ các nguồn như: niên giám thống kê, số liệu từ Internet, sách báo, tạp chí và các thông tin, tài liệu nội bộ Công ty...v.v. Tác giả

đã vận dụng hệ thống các phương pháp để phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh, nhằm xác định mục tiêu, định hướng và đề xuất các giải pháp cho Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre. Các phương pháp được sử dụng trong luận văn là:

- Phương pháp thống kê, phân tích, tổng hợp, so sánh.
- Phương pháp suy luận logic, sử dụng phương pháp chuyên gia.

## **5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận văn:**

### **5.1. Ý nghĩa khoa học:**

Với cách tiếp cận hệ thống các vấn đề lý luận về xây dựng chiến lược của công ty, cùng với những đánh giá tổng thể và phân tích toàn diện về tình hình hoạt động cũng như các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động của công ty. Từ đó, tác giả đề ra các giải pháp thiết thực nhằm giúp công ty phát triển đúng hướng.

### **5.2 Ý nghĩa thực tiễn:**

Kết quả thực tế của luận văn đã nhận diện được thực trạng cũng như các hạn chế của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre, đồng thời xây dựng chiến lược và đề xuất hệ thống các giải pháp quan trọng nhằm giúp công ty có hướng đi đúng phù hợp với khả năng của công ty.

## **6. Tóm tắt nội dung nghiên cứu**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, phụ lục và tài liệu tham khảo, đề tài còn có các nội dung chính sau:

- CHƯƠNG 1: Cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược (trang 4-22).
- CHƯƠNG 2: Phân tích môi trường kinh doanh của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre (trang 23-60).
- CHƯƠNG 3: Chiến lược kinh doanh và các giải pháp thực hiện chiến lược của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre giai đoạn 2011 - 2020 (trang 61-81).

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

### 1. 1. Chiến lược kinh doanh

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

Ngày nay thuật ngữ chiến lược lại được sử dụng rộng rãi trong kinh doanh. Phải chăng những nhà quản lý đã thực sự đánh giá được đúng vai trò to lớn của nó trong công tác quản trị của công ty nhằm đạt được những mục tiêu to lớn đã đề ra.

Có thể cho rằng: Chiến lược kinh doanh là tập hợp những quyết định và hành động kinh doanh hướng mục tiêu để các nguồn lực của công ty đáp ứng được những cơ hội và thách thức từ bên ngoài.

Như vậy, theo định nghĩa trên thì điểm đầu tiên của chiến lược kinh doanh có liên quan tới các mục tiêu của công ty. Đó chính là điều mà các nhà quản trị thực sự quan tâm. Có điều những chiến lược kinh doanh khác nhau sẽ xác định những mục tiêu khác nhau tùy thuộc vào đặc điểm, thời kỳ kinh doanh của từng công ty. Tuy nhiên, việc xác định, xây dựng và quyết định chiến lược kinh doanh hướng mục tiêu là chưa đủ mà nó đòi hỏi mỗi chiến lược cần đưa ra những hành động hướng mục tiêu cụ thể, hay còn gọi là cách thức làm thế nào để đạt được mục tiêu đó.

Điểm thứ hai là chiến lược kinh doanh không phải là những hành động riêng lẻ, đơn giản. Điều đó sẽ không dẫn tới một kết quả to lớn nào cho công ty. Chiến lược kinh doanh phải là tập hợp các hành động và quyết định hành động liên quan chặt chẽ với nhau, nó cho phép liên kết và phối hợp các nguồn lực tập trung giải quyết một vấn đề cụ thể của công ty nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Như vậy, hiệu quả hành động sẽ cao hơn, kết quả hoạt động sẽ to lớn hơn nếu như chỉ hoạt động đơn lẻ thông thường. Điều mà có thể gắn kết các nguồn lực cùng phối hợp hành động không đâu khác chính là mục tiêu của công ty.



Điểm thứ ba là chiến lược kinh doanh cần phải đánh giá đúng được điểm mạnh, điểm yếu của mình kết hợp với những thời cơ và thách thức từ môi trường. Điều đó sẽ giúp cho các nhà quản trị của công ty tìm được những ưu thế cạnh tranh và khai thác được những cơ hội nhằm đưa công ty chiếm được vị thế chắc chắn trên thị trường trước những đối thủ cạnh tranh.

Điểm cuối cùng là chiến lược kinh doanh phải tính đến lợi ích lâu dài và được xây dựng theo từng giai đoạn mà tại đó chiến lược đòi hỏi sự nỗ lực của các nguồn lực là khác nhau tùy thuộc vào yêu cầu của mục tiêu đề ra ở từng thời kỳ. Do vậy các nhà quản trị phải xây dựng thật chi tiết từng nhiệm vụ của chiến lược ở từng giai đoạn cụ thể. Đặc biệt cần quan tâm tới các biến số dễ thay đổi của môi trường kinh doanh. Bởi nó là nhân tố ảnh hưởng rất lớn tới mục tiêu của chiến lược ở từng giai đoạn.

Tóm lại thuật ngữ “Chiến lược kinh doanh” chính là phác thảo hình ảnh tương lai của công ty. “Chiến lược kinh doanh” có 3 ý nghĩa chính là:

- 1 - Xác định tầm nhìn, sứ mạng, các mục tiêu dài hạn và cơ bản của công ty.
- 2 - Tập hợp đưa ra các chương trình hành động tổng quát cho từng thời kỳ.
- 3 - Lựa chọn các phương án hành động, triển khai việc phân bổ các nguồn lực để thực hiện mục tiêu đó.

### ***1.1.2. Phân loại chiến lược kinh doanh***

Phân loại chiến lược kinh doanh là một công việc quan trọng mà tại đó các nhà quản trị cần lựa chọn những chiến lược phù hợp với mục tiêu đề ra cũng như phù hợp với nhiệm vụ, chức năng của từng bộ phận trong công ty hay toàn công ty. Xét theo quy mô và chức năng lao động sản xuất kinh doanh của công ty mà nhà quản trị có thể lựa chọn ba chiến lược cơ bản sau:

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

Hay còn gọi là chiến lược chung, chiến lược tổng quát. Đây là chiến lược cấp cao nhất của tổ chức hoặc công ty có liên quan đến các vấn đề lớn, có tính chất dài

hạn và quyết định tương lai hoạt động của công ty. Thường thì chiến lược công ty chịu ảnh hưởng rất lớn bởi sự biến động của cơ cấu ngành kinh doanh của công ty. Điều đó ảnh hưởng không nhỏ tới kết quả hoạt động kinh doanh của công ty. Nó dẫn tới một hệ quả là công ty có tiếp tục theo đuổi hoạt động trong lĩnh vực đó hay không? Hay công ty nên tham gia vào lĩnh vực khác mà tại đó lợi nhuận nói riêng hay các mục tiêu nào đó dễ dàng đạt được và đạt được với hiệu quả cao hơn. Và tương lai của công ty sẽ phụ thuộc vào quyết định đó. Điều tất nhiên là chiến lược công ty được thiết kế, xây dựng, lựa chọn và chịu trách nhiệm ở cấp cao nhất trong công ty như Hội đồng quản trị, Ban giám đốc, các nhà quản trị chiến lược cấp cao...

#### *1.1.2.2. Chiến lược cạnh tranh*

Đây là chiến lược cấp thấp hơn so với chiến lược công ty. Mục đích chủ yếu của chiến lược cạnh tranh là xem xét công ty có nên tham gia hay tiến hành cạnh tranh với các công ty khác trong một lĩnh vực cụ thể. Nhiệm vụ chính của chiến lược cạnh tranh là nghiên cứu những lợi thế cạnh tranh mà công ty đang có hoặc mong muốn có để vượt qua các đối thủ cạnh tranh nhằm giành một vị thế vững chắc trên thị trường.

#### *1.1.2.3. Chiến lược chức năng*

Là chiến lược cấp thấp nhất của một công ty. Nó là tập hợp những quyết định và hành động hướng mục tiêu trong ngắn hạn (thường dưới 1 năm) của các bộ phận chức năng khác nhau trong một công ty. Chiến lược chức năng giữ một vai trò quan trọng bởi khi thực hiện chiến lược này các nhà quản trị sẽ khai thác được những điểm mạnh của các nguồn lực trong công ty. Điều đó là cơ sở để nghiên cứu xây dựng lên các ưu thế cạnh tranh của công ty hỗ trợ cho chiến lược cạnh tranh. Thông thường các bộ phận chức năng của công ty như bộ phận nghiên cứu và triển khai thị trường, kế hoạch, quản lý nhân lực, tài chính kế toán, sản xuất... sẽ xây dựng lên các chiến lược của riêng mình và chịu trách nhiệm chính trước Hội đồng quản trị, Ban giám đốc về các kết quả đạt được.

Căn cứ vào hướng tiếp cận chiến lược thì chiến lược kinh doanh được nhà quản trị chia làm bốn loại như sau:

- ***Chiến lược tập trung vào những nhân tố then chốt:***

Tư tưởng chỉ đạo của việc hoạch định chiến lược ở đây là không dàn trải các nguồn lực, trái lại cần tập trung cho những hoạt động có ý nghĩa quyết định đối với sản xuất kinh doanh của công ty.

- ***Chiến lược sáng tạo tấn công:***

Trong loại chiến lược này, việc xây dựng được tiếp cận theo cách cơ bản là luôn luôn nhìn thẳng vào những vấn đề vẫn được coi là phổ biến, khó làm khác được để đặt câu hỏi: “tại sao”, nhằm xét lại những điều tưởng như đã kết luận. Từ việc đặt liên tiếp các câu hỏi và nghi ngờ sự bất biến của vấn đề, có thể có được những khám phá mới làm cơ sở cho chiến lược kinh doanh của công ty.

- ***Chiến lược dựa trên ưu thế tương đối:***

Tư tưởng chỉ đạo hoạch định chiến lược ở đây bắt đầu từ sự phân tích, so sánh sản phẩm hay dịch vụ của công ty mình so với các đối thủ cạnh tranh. Thông qua sự phân tích đó, tìm ra điểm mạnh của mình làm chỗ dựa cho chiến lược kinh doanh.

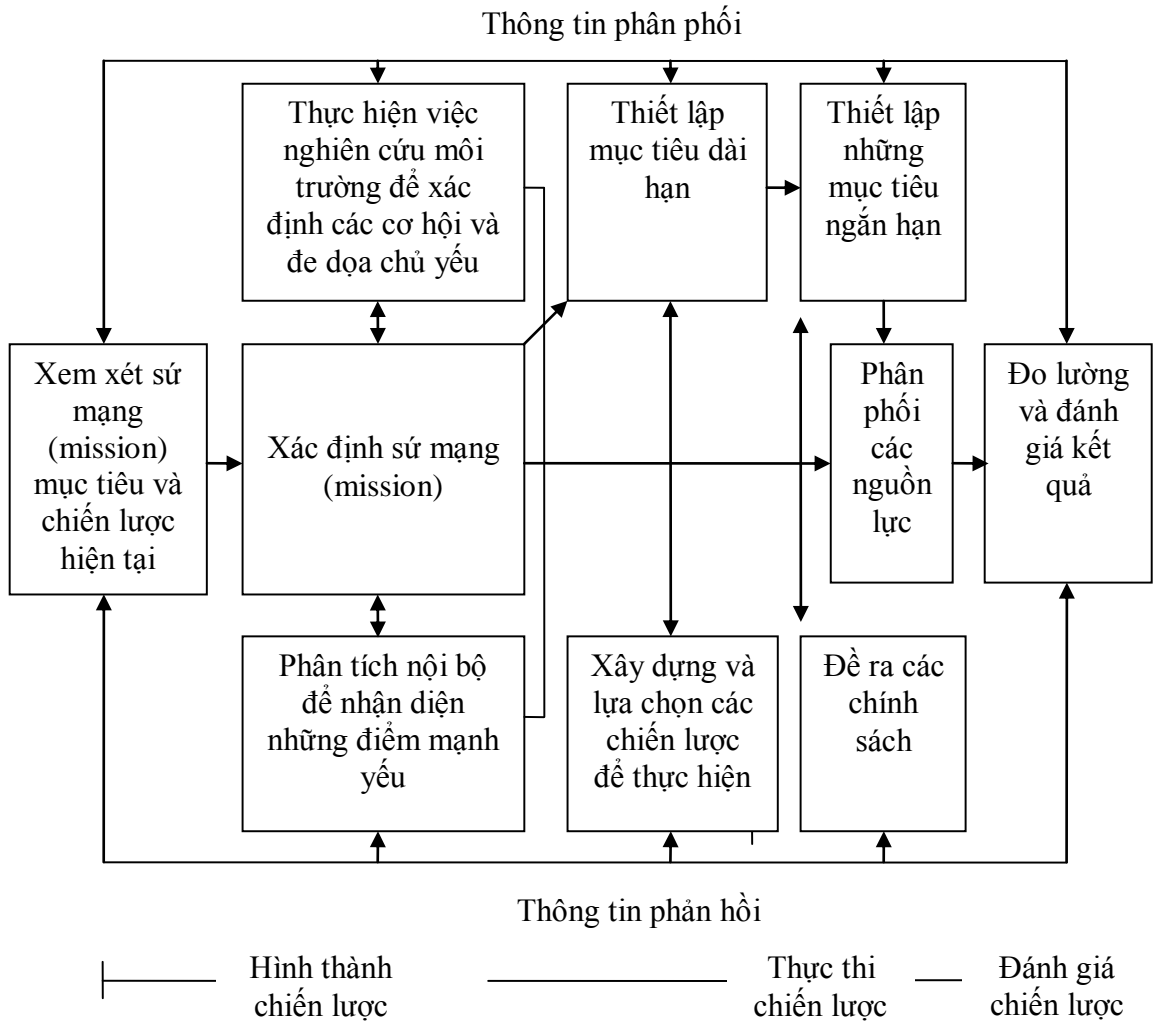
- ***Chiến lược khai thác các mức độ tự do:***

Cách xây dựng chiến lược ở đây không nhằm vào nhân tố then chốt mà nhằm vào khai thác khả năng có thể có của các nhân tố bao quanh nhân tố then chốt.

## **1.2. Quá trình xây dựng chiến lược**

### ***1.2.1. Mô hình quản trị chiến lược toàn diện***

Quá trình quản trị chiến lược là năng động và liên tục. Một sự thay đổi ở bất kỳ một thành phần chính nào trong mô hình có thể đòi hỏi một sự thay đổi trong một hoặc tất cả các thành phần khác. Do đó các hoạt động hình thành, thực thi và đánh giá chiến lược phải được thực hiện liên tục, không nên chỉ ở vào một thời điểm cố định. Quá trình quản trị chiến lược thực sự không bao giờ kết thúc.



**Hình 1.1: Sơ đồ quản trị chiến lược toàn diện**

*Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp (2006)*

Sơ đồ trên là mô hình quản trị chiến lược toàn diện được áp dụng rộng rãi. Mô hình này thể hiện một phương pháp rõ ràng và thực tiễn trong việc hình thành, thực thi và đánh giá kiểm tra các chiến lược.

Trong thực tế quá trình quản trị chiến lược không được phân chia rõ ràng và thực hiện chặt chẽ như đã chỉ ra trong mô hình. Các nhà quản trị không thực hiện quá trình theo từng bước một. Nói chung có một sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các cấp bậc trong tổ chức. Các mũi tên có nhiều hướng trong sơ đồ minh họa tầm quan trọng của sự thông tin liên lạc và thông tin phản hồi trong quá trình quản trị chiến lược.

## ***1.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc xây dựng chiến lược***

### ***1.2.2.1. Các yếu tố môi trường bên ngoài công ty***

#### ***a) Các yếu tố môi trường vĩ mô:***

Môi trường vĩ mô bao gồm: yếu tố kinh tế, yếu tố chính trị - chính phủ, yếu tố văn hóa – xã hội, yếu tố tự nhiên, yếu tố công nghệ - kỹ thuật,... Mỗi yếu tố của môi trường vĩ mô có thể ảnh hưởng đến tổ chức một cách độc lập hoặc trong mối liên kết với các yếu tố khác.

Việc phân tích môi trường vĩ mô giúp công ty trả lời câu hỏi: “Công ty đang đối mặt với những gì?”

- Môi trường kinh tế: Là lĩnh vực kinh tế bao gồm tất cả mọi số liệu kinh tế vĩ mô, các số liệu thống kê hiện nay, các xu thế thay đổi đang diễn ra. Những số liệu thống kê này rất có ích cho việc đánh giá ngành kinh doanh và môi trường cạnh tranh của công ty. Những thông tin kinh tế bao gồm: lãi suất ngân hàng, tỉ giá hối đoái, thặng dư hay thâm hụt ngân sách, thặng dư hay thâm hụt thương mại, tỉ lệ lạm phát, tổng sản phẩm quốc dân, kết quả chu kỳ kinh tế, thu nhập và chi tiêu của người dân, tỉ lệ thất nghiệp. Khi xem xét những con số thống kê này, các nhà quản trị cần quan tâm tới những thông tin hiện có và những xu thế dự báo. Và điều cần là xem sự tác động của nó như thế nào tới công ty. Ví dụ: việc tăng lãi suất ngân hàng là có lợi hay có hại tới công ty.

- Môi trường chính trị - chính phủ - pháp luật: thể chế chính trị giữ vai trò định hướng, chi phối toàn bộ các hoạt động, trong đó có hoạt động kinh doanh, trái lại sự bất ổn về chính trị tác động bất lợi cho kinh doanh. Công ty cần có thông tin thường xuyên về hoạt động của chính phủ, nhất là các chính sách nhằm nắm bắt cơ hội hoặc ngăn chặn, hạn chế nguy cơ từ yếu tố này. Trong chừng mực nhất định, các công ty có thể vận động hành lang, đối thoại với cơ quan chính phủ để tạo cơ hội hay hạn chế nguy cơ nhất thời cho ngành và công ty.

- Môi trường văn hóa - xã hội: được hiểu như những giá trị sống tinh thần của mỗi dân tộc, mỗi đất nước. Nó tạo ra những đặc tính riêng trong cách tiêu dùng

của người dân cũng như những hạn chế vô hình mà các công ty bắt gặp khi thâm nhập thị trường. Do vậy cần phải nghiên cứu kỹ để tránh khỏi những phản ứng tiêu cực của người dân do xâm hại tới những giá trị truyền thống. Nghiên cứu kỹ môi trường này, các nhà quản trị sẽ tránh được những tổn thất không hay làm giảm uy tín của công ty. Đó cũng là những căn cứ cần thiết để xác lập những vùng thị trường có tính chất đồng dạng với nhau để tập trung khai thác.

Dân số trên mỗi khu vực địa lý ảnh hưởng đến nguồn nhân lực và khách hàng của công ty. Trước khi quyết định đầu tư, phát triển thị trường các ngành hàng cụ thể, công ty cần nghiên cứu các đặc điểm cơ bản về dân số. Thông tin về dân số theo khu vực địa lý kết hợp với yếu tố văn hóa – xã hội giúp nhà quản trị quyết định:

- Xây dựng cơ sở vật chất ở đâu thuận lợi nhất.
- Quyết định loại sản phẩm với qui mô phù hợp với khu vực thị trường.
- Quyết định các hoạt động Marketing khác thích hợp (giá sản phẩm, quảng cáo, mạng lưới bán hàng...)

- Môi trường tự nhiên: nguồn tài nguyên bị lạm dụng đang ngày càng trở nên khan hiếm, tình trạng ô nhiễm môi trường đang là mối quan tâm lớn của xã hội, công chúng ngày càng quan tâm nhiều hơn đến chất lượng môi trường tự nhiên. Nhiều nhóm công chúng đã nêu ra những vấn đề khác nhau về môi trường với chính phủ, như thiếu năng lượng, việc sử dụng lãng phí các tài nguyên thiên nhiên... tất cả các vấn đề đó khiến các nhà quản trị chiến lược phải thay đổi các quyết định và các biện pháp thực hiện các quyết định.

- Môi trường công nghệ và kỹ thuật: các ngành công nghiệp cũng như các công ty đều phụ thuộc vào yếu tố kỹ thuật, công nghệ. Với sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ trên thế giới, nhiều công nghệ mới liên tiếp ra đời đã tạo ra những cơ hội cũng như nguy cơ đối với các công ty và các ngành công nghiệp.

***b) Các yếu tố môi trường vi mô:***

Môi trường vi mô bao gồm các yếu tố trong ngành các yếu tố ngoại cảnh đối với công ty, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành sản xuất kinh doanh đó và môi trường nội bộ công ty. Sự am hiểu các yếu tố này giúp công ty nhận ra các mặt mạnh và mặt yếu của mình liên quan đến các cơ hội và nguy cơ mà ngành kinh doanh đó gặp phải.

- Đối thủ cạnh tranh: trong quá trình hoạt động, công ty phải đối đầu với nhiều loại đối thủ cạnh tranh, vì vậy sự nhận dạng và hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với công ty. Có các dạng đối thủ cạnh tranh tiêu biểu như:

- Đối thủ cạnh tranh trực tiếp hay đối thủ cạnh tranh nhãn hiệu: là các công ty sản xuất các sản phẩm có công dụng giống nhau, cung cấp cho cùng đối tượng khách hàng mục tiêu với giá tương tự.
- Đối thủ cạnh tranh sản xuất các sản phẩm thay thế: là các công ty sản xuất các sản phẩm khác, đáp ứng cùng nhu cầu của khách hàng mục tiêu.
- Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn: là các công ty ra đời sau, ứng dụng công nghệ mới để sản xuất sản phẩm mới thay thế sản phẩm hiện tại của công ty và các đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Sự xuất hiện của các đối thủ tiềm ẩn bao giờ cũng là một mối đe dọa thường trực đối với các công ty. Do đó, các công ty cần theo dõi sát tình hình thị trường, tình hình ngành để dự báo về các đối thủ tiềm ẩn và có giải pháp để đối phó hữu hiệu.
- Đối thủ cạnh tranh cùng phân chia túi tiền của khách hàng mục tiêu: Đây là các công ty sản xuất các sản phẩm khác công dụng nhưng cùng hướng đến túi tiền của khách hàng mục tiêu của công ty. nỗ lực hoạt động Marketing của các công ty đó có thể làm khách hàng mục tiêu thay đổi ý định trong việc mua sắm hàng hóa, nhất là các hộ gia đình có giới hạn ngân sách trong từng thời kỳ nhất định.

- Khách hàng: đây là một trong những yếu tố quan trọng nhất của công ty. Mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty có hiệu quả hay không là phản ánh rõ ràng trên yếu tố này thông qua các chỉ tiêu như doanh thu, lợi nhuận, khả năng cạnh tranh, khả năng xâm nhập thị trường mới... Sự đòi hỏi của khách hàng về chất lượng và giá cả luôn là thách thức đối với mỗi công ty. Nếu không đáp ứng được những yêu cầu đó, họ sẽ chuyển ngay sang tiêu dùng loại sản phẩm khác thay thế hoặc lựa chọn hàng hoá của công ty khác để thoả mãn nhu cầu của họ với chi phí thấp nhất. Điều đó lại làm cho công ty phải tăng chi phí cho nghiên cứu để tạo ra những sản phẩm mong muốn đó của khách hàng, đồng thời phải tìm kiếm những giải pháp tiết kiệm chi phí đầu vào để giảm giá thành sản xuất và tăng năng suất lao động. Điều đó thật khó vì trong đó tồn tại những mâu thuẫn giữa chi phí đầu vào và giá cả đầu ra. Nếu công ty không làm được điều đó chứng tỏ khả năng cạnh tranh của công ty rất thấp và công ty dễ dàng bị đánh bật ra khỏi thị trường bởi các đối thủ cạnh tranh. Làm được như vậy công ty mới thu hút được khách hàng đồng thời giữ được khách hàng của mình. Việc xác lập những tập khách hàng khác nhau như khách hàng tiềm năng, khách hàng truyền thống cũng chiếm một vai trò rất quan trọng tới hiệu quả kinh doanh của công ty. Công ty sẽ khai thác hiệu quả các tập khách hàng này nếu như phân tích và đánh giá chính xác các thông số Marketing có liên quan tới khách hàng như: thu nhập, sở thích, nhu cầu,... để đưa ra những sản phẩm thích hợp đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng. Mỗi đối tượng khách hàng có đặc điểm riêng, nhà quản trị của công ty cần hiểu rõ để có cơ sở phục vụ, đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

- Nhà cung cấp: Là một trong những nhân tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp tới các hoạt động của công ty. Khi nhìn nhận công ty như một hệ thống mở thì điều tất yếu là công ty sẽ phải tiếp nhận những yếu tố đầu vào cung ứng cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Như vậy, công ty sẽ phải phụ thuộc rất nhiều vào các nhà cung ứng. Một sự chọn lựa không chính xác sẽ dẫn tới một hậu quả là công ty sẽ không được đáp ứng đầy đủ những gì cần thiết phục vụ quá trình sản xuất của mình hoặc một sự phản ứng tiêu cực của nhà cung ứng cũng có thể làm gián đoạn sự liên tục



của quá trình sản xuất kinh doanh. Ví dụ như nhà cung ứng giao hàng không đúng hạn hoặc như chất lượng không đúng trong hợp đồng cam kết. Do vậy, công ty hết sức quan tâm tới thị trường này, cần có những chính sách lựa chọn các nhà cung ứng theo nguyên tắc không bỏ trứng vào một giỏ. Điều đó sẽ cho phép công ty tránh được những rủi ro đem lại từ nhà cung cấp khi họ có những ý định thay đổi các điều kiện hợp tác. Mặt khác cần lựa chọn những nhà cung cấp truyền thống, đảm bảo cho công ty khai thác được tính ưu thế trong kinh doanh như giảm chi phí nghiên cứu đầu vào, nợ tiền hàng để quay vòng vốn... Ngoài ra sự cạnh tranh của các nhà cung ứng cũng là những điều kiện tốt để công ty xác định được chất lượng, cũng như giá cả của đầu vào.

- Sản phẩm thay thế: sản phẩm thay thế luôn có ảnh hưởng mạnh đến tình hình kinh doanh của công ty, nhất là các công ty hoạt động trong các ngành có khách hàng nhạy cảm với việc sử dụng các sản phẩm thay thế. Bên cạnh việc quan tâm đến sản phẩm thay thế hiện có, công ty cũng phải quan tâm nhiều đến khả năng sản xuất các sản phẩm thay thế mới trong tương lai.

#### *1.2.2.2. Các yếu tố môi trường bên trong công ty*

Môi trường nội bộ trong công ty bao gồm tất cả các yếu tố và hệ thống bên trong của công ty. Các công ty phải phân tích một cách kỹ lưỡng các yếu tố nội bộ đó nhằm xác định rõ các ưu điểm và nhược điểm của mình, trên cơ sở đó khắc phục nhược điểm, phát huy ưu điểm để đạt được lợi thế tối đa. Các yếu tố nội bộ gồm các lĩnh vực, chức năng chủ yếu như:

- Nguồn nhân lực: Nguồn nhân lực có vai trò hết sức quan trọng đối với sự thành công của công ty. Con người cung cấp dữ liệu đầu vào để hoạch định mục tiêu, phân tích bối cảnh môi trường, lựa chọn, thực hiện và kiểm tra các chiến lược của công ty. Vì vậy, công ty cần phải thu nhận và bố trí nguồn nhân lực sao cho phát huy tối đa năng lực và đạt mục tiêu đã đề ra. Nguồn nhân lực của công ty bao gồm: lực lượng nhà quản trị các cấp và nhân viên thừa hành ở các bộ phận. Các công ty cần đánh giá chặt chẽ các nhà quản trị trong từng thời kỳ về đạo đức nghề nghiệp, kỹ năng chuyên môn, kỹ năng quan hệ với con người, kỹ năng tư duy,...

Đồng thời công ty cũng cần kiểm tra, phân tích, đánh giá về đạo đức nghề nghiệp, trình độ chuyên môn, tay nghề đối với nhân viên thừa hành nhằm hoạch định các kế hoạch huấn luyện, nâng cao chất lượng.

- Cơ sở vật chất, công nghệ: đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ưu thế cạnh tranh của công ty. Việc đầu tư cho cơ sở vật chất – công nghệ giúp công ty tạo ưu thế về lâu dài. Đối với các ngành cạnh tranh về qui mô, việc đầu tư mạnh cho cơ sở vật chất sẽ giúp công ty có lợi thế về qui mô, tạo ưu thế cạnh tranh trên thương trường.

- Tài chính: Điều kiện tài chính thường được xem là cơ sở đánh giá tốt nhất vị thế cạnh tranh của công ty và là điều kiện thu hút đối với các nhà đầu tư. Để xây dựng chiến lược, cần xác định những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức. Các yếu tố tài chính thường làm thay đổi các chiến lược hiện tại và việc thực hiện các kế hoạch của doanh nghiệp. Khả năng thanh toán, các khoản nợ, vốn lưu động, lợi nhuận, hiệu quả sử dụng vốn, lượng tiền mặt và vốn cổ phần của công ty có thể làm cho một số chiến lược trở nên khả thi hơn.

- Hệ thống thông tin: Thông tin liên kết tất cả các chức năng trong kinh doanh với nhau và cung cấp cơ sở cho tất cả các quyết định quản trị. Nó là nền tảng của tất cả các tổ chức. Đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu về các hệ thống thông tin bên trong của công ty là khía cạnh quan trọng của việc phân tích nội bộ. Mục đích của hệ thống thông tin là nhằm cải tiến các hoạt động ở một công ty bằng cách nâng cao chất lượng của các quyết định quản trị.

- Hoạt động Marketing: Marketing có thể được mô tả như một quá trình xác định, dự báo, thiết lập và thỏa mãn các nhu cầu mong muốn của người tiêu dùng đối với sản phẩm hay dịch vụ. Vì vậy, Marketing đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc xây dựng lợi thế cho hoạt động cạnh tranh của công ty.

- Hoạt động quản trị: Hoạt động quản trị ảnh hưởng mạnh đến hiệu quả của công ty. Các công ty có hoạt động quản trị tốt, phương pháp quản trị phù hợp và

phong cách quản trị hợp lý với từng đối tượng nhân viên sẽ có nhiều thuận lợi trong việc phát huy các nguồn lực trong công ty phục vụ cho mục tiêu phát triển.

- Hoạt động nghiên cứu và phát triển: Chất lượng của các hoạt động nghiên cứu và phát triển của công ty có thể giúp cho công ty giữ vị trí đi đầu trong ngành hoặc ngược lại bị tụt hậu trong lĩnh vực như phát triển sản phẩm mới, sản lượng sản phẩm, kiểm soát giá thành và công nghệ sản xuất. Trình độ, kinh nghiệm và năng lực chưa đủ cơ sở cho công tác nghiên cứu triển khai tốt mà bộ phận chức năng này cần phải thường xuyên theo dõi các điều kiện môi trường, các thông tin về đổi mới công nghệ liên quan đến quy trình công nghệ, sản phẩm và nguyên vật liệu. Sự trao đổi thông tin một cách hữu hiệu giữa bộ phận nghiên cứu phát triển và các lĩnh vực hoạt động khác, đặc biệt là bộ phận Marketing có ý nghĩa hết sức quan trọng đảm bảo sự thành công của công ty.

### ***1.2.3. Các giai đoạn xây dựng chiến lược***

Quản trị chiến lược là một quá trình bao gồm ba giai đoạn: hình thành chiến lược, thực hiện chiến lược, đánh giá kiểm tra chiến lược. Các giai đoạn này được thực hiện một cách tuần hoàn nối tiếp nhau.

<b><u>GIAI ĐOẠN I: GIAI ĐOẠN NHẬP VÀO</u></b>		
<b>Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)</b>	<b>Ma trận hình ảnh cạnh tranh</b>	<b>Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)</b>
<b><u>GIAI ĐOẠN II: GIAI ĐOẠN KẾT HỢP</u></b>		
<i>Ma trận nhóm tham khảo ý kiến Boston (BCG)</i>	<b>Ma trận SWOT</b>	<i>Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hành động (SPACE)</i>
<b><u>GIAI ĐOẠN III: GIAI ĐOẠN QUYẾT ĐỊNH</u></b>		
<b><i>Ma trận hoạch định chiến lược có khả năng định lượng (QSPM)</i></b>		

**Hình 1.2: Khung phân tích hình thành chiến lược**  
*Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp (2006)*

### 1.2.3.1. Giai đoạn nhập vào

Bao gồm việc phân tích: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE); Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE); và Ma trận hình ảnh cạnh tranh. Mục đích của giai đoạn này là tóm tắt các thông tin cơ bản cần thiết cho việc hình thành các chiến lược.

#### a) Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE):

Cho phép nhà chiến lược tóm tắt và đánh giá các thông tin kinh tế, xã hội, văn hoá, nhân khẩu, địa lý, chính trị, luật pháp, công nghệ và cạnh tranh. Các bước trong việc phát triển một ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE).

- Lập bảng liệt kê tất cả các yếu tố môi trường bên ngoài có ảnh hưởng đến hoạt động của Công ty, đánh giá mức độ tác động hay mức độ quan trọng của từng yếu tố bằng cách cho điểm trọng số, tổng các điểm trọng số của tất cả các yếu tố phải bằng 1.
- Đánh giá mức độ phản ứng của Công ty với các yếu tố bằng cách phân loại các yếu tố từ 1 tới 4, trong đó 4 là Công ty đang có phản ứng tốt nhất và 1 là thấp nhất.
- Tiếp theo là tính điểm tầm quan trọng của từng yếu tố bằng cách nhân trọng số với điểm phân loại tương ứng, sau đó cộng tất cả các điểm tầm quan trọng để tìm ra tổng số điểm quan trọng của Công ty. Tổng số điểm quan trọng cao nhất là 4,0 thấp nhất là 1,0 và trung bình là 2,5.

**Bảng 1.1: Ma trận EFE**

Các yếu tố bên ngoài chủ yếu	Mức độ quan trọng	Điểm phân loại	Số điểm quan trọng
Yếu tố 1			
Yếu tố 2			
.....			
Yếu tố n			
<b>Tổng cộng</b>	<b>1,0</b>		<b>XX</b>

Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp (2006)

Trong trường hợp tổng số điểm quan trọng là 4,0 thì cho thấy Công ty đang nắm bắt tốt nhất các cơ hội và kiểm soát tốt nhất các mối đe dọa từ bên ngoài. Nếu tổng số điểm là 1,0 thì cho thấy Công ty không nắm bắt được cơ hội và không thể kiểm soát được các mối đe dọa từ môi trường bên ngoài.

**b) Ma trận hình ảnh cạnh tranh:**

Trong các yếu tố môi trường bên ngoài thì yếu tố cạnh tranh là yếu tố quan trọng nhất. Ma trận hình ảnh cạnh tranh là sự mở rộng của ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài trong trường hợp các mức độ quan trọng, phân loại và tổng số điểm quan trọng có cùng ý nghĩa. Ma trận hình ảnh cạnh tranh giúp nhận diện các đối thủ cạnh tranh chủ yếu và những ưu, khuyết điểm của họ từ đó giúp cho Công ty có chiến lược phù hợp.

**Bảng 1.2: Ma trận hình ảnh cạnh tranh**

TT	Các yếu tố	Mức độ quan trọng	DN X		DN Y		DN Z	
			Điểm phân loại	Điểm quan trọng	Điểm phân loại	Điểm quan trọng	Điểm phân loại	Điểm quan trọng
1	Yếu tố 1							
2	Yếu tố 2							
3	....							
4	Yếu tố n							
	<b>Tổng số điểm</b>	<b>1,0</b>		<b>xx</b>		<b>xx</b>		<b>xx</b>

*Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp (2006)*

**c) Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE):**

Việc thiết lập ma trận IFE cũng giống như đối với ma trận EFE. Nhưng với đối tượng là Công ty đang nghiên cứu, phân tích để xây dựng chiến lược. Xác định tổng số điểm về tầm quan trọng của Công ty (bằng tổng các điểm có được ở bước 4). Tổng điểm cao nhất là 4 và thấp nhất là 1,0 trung bình là 2,5; số điểm quan trọng thấp hơn 2,5 cho thấy Công ty không có nhiều điểm mạnh và chưa

khắc phục hết các yếu kém của Công ty, điểm cao hơn 2,5 cho thấy Công ty có nhiều điểm mạnh và có thể khắc phục tốt các điểm yếu.

**Bảng 1.3: Ma trận IFE**

Các yếu tố bên trong chủ yếu	Mức độ quan trọng	Điểm phân loại	Số điểm quan trọng
Yếu tố 1			
Yếu tố 2			
.....			
Yếu tố n			
<b>Tổng cộng</b>	<b>1,0</b>		<b>XX</b>

*Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp (2006)[1]*

#### 1.2.3.2. Giai đoạn kết hợp

Ma trận SWOT là công cụ để tập hợp những thành phần của các yếu tố bên trong và bên ngoài Công ty đã đề cập và dựa vào điểm phân loại mà xếp chúng vào những chiến lược cơ bản:

**Bảng 1.4: Ma trận SWOT**

	<b>Cơ hội: O (OPPORTUNITY)</b> Các cơ hội đối với Công ty	<b>Đe dọa: T (THREATEN)</b> Các nguy cơ đối với Công ty
<b>Điểm mạnh: S (STRENGTH)</b> Các điểm mạnh của Công ty	Kết hợp S – O: Phát huy điểm mạnh, tận dụng cơ hội.	Kết hợp S – T: Phát huy điểm mạnh, né tránh nguy cơ.
<b>Điểm yếu: W (WEAKNESS)</b> Các điểm yếu của Công ty	Kết hợp W – O: Khắc phục điểm yếu, tận dụng cơ hội.	Kết hợp W – T: Khắc phục điểm yếu, né tránh nguy cơ.

*Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp (2006)*

Việc sử dụng công cụ SWOT được tiến hành thông qua các bước:

- Bước 1: Liệt kê những vấn đề SWOT đã được phân tích, nhận diện vào bảng ma trận, theo mức độ tầm quan trọng. (Ở đây, chúng ta có thể sử dụng các ma trận: Ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài (EFE) và ma trận ảnh hưởng của các yếu tố bên trong (IFE), để lựa ra các vấn đề SWOT).
- Bước 2: Đưa những vấn đề SWOT vào ma trận ở những ô thích hợp.
- Bước 3: Phối hợp theo từng cặp những vấn đề SWOT.
- Bước 4: Trên cơ sở phối hợp theo từng cặp trong bảng ma trận, tiến hành liên kết đồng thời cả 4 vấn đề SWOT với nhau theo nguyên tắc “Phát huy thế mạnh, khắc phục điểm yếu, tận dụng cơ hội, hạn chế rủi ro”. Từ đó Công ty có thể nhận dạng được các chiến lược cạnh tranh của mình.

Ma trận SPACE là ma trận xác định vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động. Ma trận SPACE cho thấy công ty nên lựa chọn chiến lược tấn công, thận trọng, phòng thủ hay cạnh tranh.

							FS							
							+6							
							+5							
							+4							
							+3							
							+2							
							+1							
CA	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	+6	IS
							-1							
							-2							
							-3							
							-4							
							-5							
							-6							
							ES							

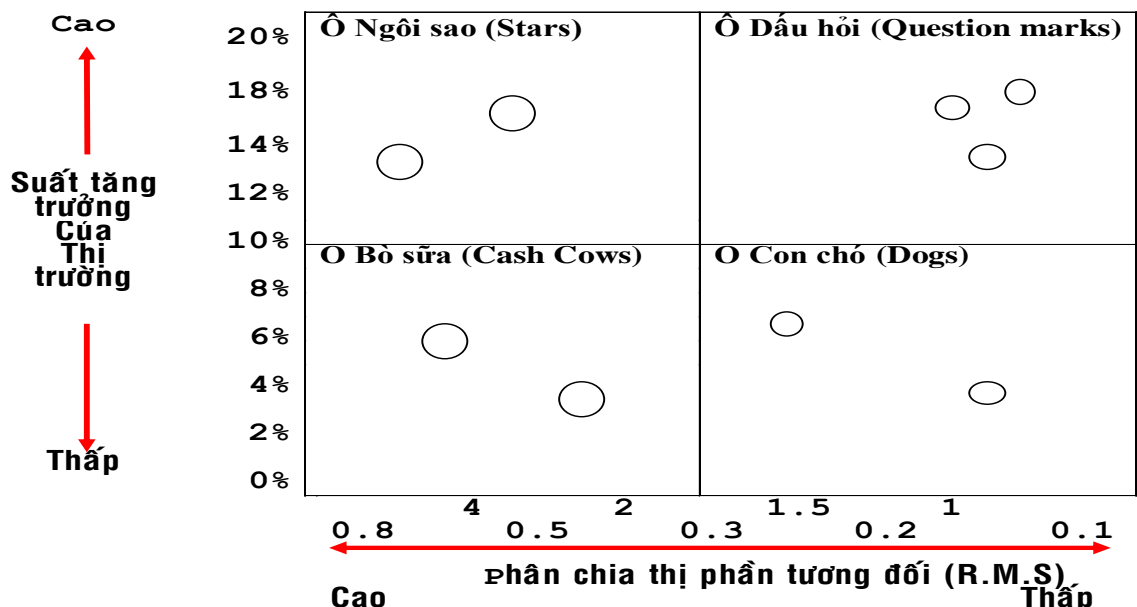
### Hình 1.3: Ma trận SPACE

Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp (2006)

Chọn một nhóm các biến số cho sức mạnh tài chính FS, lợi thế cạnh tranh CA, sự ổn định của môi trường ES và sức mạnh của ngành IS. Các bước xây dựng ma trận SPACE:

- Bước 1: Ấn định giá trị từ -1 (xấu nhất) đến +6 (tốt nhất) cho mỗi biến số.
- Bước 2: Tính số điểm trung bình cho FS, IS, ES và CA.
- Bước 3: Đánh dấu số điểm trung bình của FS, IS, ES và CA trên trục chính của ma trận SPACE.
- Bước 4: Cộng 2 số điểm của trục X và đánh dấu điểm kết quả trên X. Cộng 2 số điểm trên trục Y và đánh dấu điểm kết quả trên Y. Đánh dấu giao điểm của 2 điểm mới trên trục XY này.
- Bước 5: Vẽ vectơ có hướng từ điểm gốc đến giao điểm này. Vectơ này biểu thị loại chiến lược cho tổ chức: phòng thủ, tấn công, cạnh tranh hay thận trọng.

Ma trận BCG là ma trận phát triển và chiếm lĩnh thị trường. Ma trận được đưa ra nhằm giúp các công ty đánh giá tình hình hoạt động của các đơn vị kinh doanh chiến lược. Từ đó giúp nhà quản trị chiến lược phân bổ vốn và đánh giá tình hình tài chính của công ty.



**Hình 1.4: Ma trận BCG**  
 Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp (2006)



### 1.2.3.3. Giai đoạn quyết định

Người ta dùng ma trận chiến lược có thể định lượng (QSPM) đánh giá những chiến lược khả thi có thể thay thế chiến lược hình thành ở giai đoạn trên để lựa chọn những chiến lược tối ưu nhất. Ma trận QSPM sử dụng thông tin từ các ma trận EFE, IFE, SWOT làm thông tin đầu vào để phân tích. Giống như các ma trận khác, ma trận QSPM cũng còn phụ thuộc nhiều vào trực giác, phán đoán của nhà chiến lược.

**Bảng 1.5: Ma trận QSPM**

Các chiến lược chính	Các chiến lược có thể lựa chọn				
	Phân loại	Chiến lược 1		Chiến lược 2	
		AS	TAS	AS	TAS
I. Các yếu tố bên trong					
Yếu tố 1					
Yếu tố 2					
...					
Yếu tố n					
II. Các yếu tố bên ngoài					
Yếu tố 1					
Yếu tố 2					
...					
Yếu tố n					
<b>Cộng số điểm hấp dẫn</b>			<b><u>xx</u></b>		<b><u>yy</u></b>

*Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp (2006)*

Các bước để xây dựng ma trận QSPM:

- Bước 1: Nghiên cứu đưa vào ma trận QSPM các chiến lược chính và các chiến lược có thể thay thế được hình thành từ ma trận SWOT.
- Bước 2: Liệt kê các yếu tố bên trong và bên ngoài trong các ma trận EFE, IFE trong giai đoạn kết hợp của các chiến lược được nghiên cứu.
- Bước 3: Lấy ý kiến phân loại cho các yếu tố của bước 2.
- Bước 4: xác định điểm số hấp dẫn (AS) đối với từng yếu tố trong mỗi chiến lược. Trong đó điểm số hấp dẫn được cho từ 1-4; với 1 được xem là không hấp dẫn; 2 là có hấp dẫn đôi chút; 3 là khá hấp dẫn và 4 là rất hấp dẫn.

- Bước 5: tính tổng điểm hấp dẫn (TAS) bằng cách nhân điểm phân loại và điểm hấp dẫn đối với từng yếu tố.
- Bước 6: cộng tổng điểm hấp dẫn và so sánh tổng điểm giữa các chiến lược. Chọn chiến lược có điểm cao nhất làm chiến lược chính và chiến lược còn lại dùng làm chiến lược thay thế.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 1**

Mục đích của chương này, tác giả đã đưa ra một cái nhìn tổng quát về xây dựng chiến lược, các bước xây dựng và chọn lựa chiến lược kinh doanh của Công ty bằng các định nghĩa các thuật ngữ và các hoạt động cơ bản trong quá trình xây dựng chiến lược. Có thể nói việc vận dụng các kiến thức, công cụ, và các mô hình lý thuyết để xây dựng chiến lược kinh doanh và các giải pháp kèm theo nhằm nâng cao năng lực kinh doanh đối với một doanh nghiệp là việc không thể thiếu, nhất là trong giai đoạn hiện nay.

## CHƯƠNG 2

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐÔNG HẢI BẾN TRE

#### 2.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre



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

Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre được thành lập vào năm 1994 dưới hình thức Công ty Nhà Nước. Đến đầu tháng 4/2003, Công ty chính thức chuyển đổi hoạt động sang hình thức công ty cổ phần với vốn điều lệ là 04 tỷ đồng theo quyết định số: 4278/QĐ-UB ngày 25/12/2002 của Ủy ban nhân dân tỉnh Bến Tre. Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre có Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 5503000006 cấp lần đầu ngày 02/04/2003 và đăng ký thay đổi lần 07 theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 1300358260 ngày 8/10/2010 do Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Bến Tre cấp.

- Năm 2004 Công ty xây dựng nhà máy giấy An Hòa.
- Năm 2005 Công ty xây dựng mở rộng nhà máy bao bì Bến Tre.
- Tháng 12/2007 Công ty khởi công xây dựng nhà máy giấy Giao Long (giai đoạn I) công suất 60.000 tấn/năm.
- Vào tháng 7/2008 công ty trở thành công ty đại chúng.
- Tháng 8/2008 Công ty đầu tư chi phối vào Công ty Cổ phần Thủy sản Bến Tre.
- Vào tháng 7/2009 công ty chính thức được niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán.
- Tháng 02/1011 chính thức đưa nhà máy giấy Giao Long hoạt động.

### **2.1.2. Thông tin cơ bản về Công ty**

Tên trong nước	: Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre.
Tên giao dịch	: Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre.
Trụ sở chính	: 457C, đường Nguyễn Đình Chiểu, phường 8, thành phố Bến Tre, tỉnh Bến Tre.
Điện thoại	: +84 (075) 3812093 – 3822288
Fax	: +84 (075) 3827287
Mã số thuế	: 0301190474
E-mail	: <a href="mailto:donghaibt@hcm.vnn.vn">donghaibt@hcm.vnn.vn</a>
Website	: <a href="http://www.dohacobentre.com">www.dohacobentre.com</a>
Ngành nghề kinh doanh	: - Sản xuất kinh doanh các sản phẩm giấy, bao bì từ giấy... - Nuôi trồng và chế biến hải sản xuất khẩu.. - Kinh doanh xuất nhập khẩu....
Vốn điều lệ	: 149.999.080.000 VNĐ

### **2.1.3. Hoạt động kinh doanh sản xuất**

Hoạt động sản xuất kinh doanh chính của Công ty là sản xuất các loại giấy cuộn công nghiệp (Kraft, Texliner, Medeam), sản xuất bao bì carton (3 lớp, 5 lớp, 7 lớp với các chủng loại đa dạng). Bắt đầu từ năm 2007 Công ty tiến hành nuôi trồng thủy sản (cá tra thương phẩm) để bán ra ngoài nhưng hoạt động thủy sản này không ổn định và chưa thực sự mang lại hiệu quả kinh tế cao. Trong những năm qua các hoạt động kinh doanh này đóng góp bình quân 88% tổng lợi nhuận hàng năm của Công ty. Từ năm 2007, Công ty bắt đầu đẩy mạnh hoạt động thương mại (tập trung chủ yếu vào một số các mặt hàng như thép, thức ăn thủy sản, giấy vụn nguyên liệu v.v...) giúp doanh thu Công ty tăng hơn 87% trong năm 2007 và tăng hơn 92% chỉ trong nửa đầu năm 2008. Từ tháng 08/2008, sau khi mua lại và nắm quyền kiểm soát đối với Công ty Cổ phần Thủy Sản Bến Tre (BESEACO), Công ty bắt đầu phát

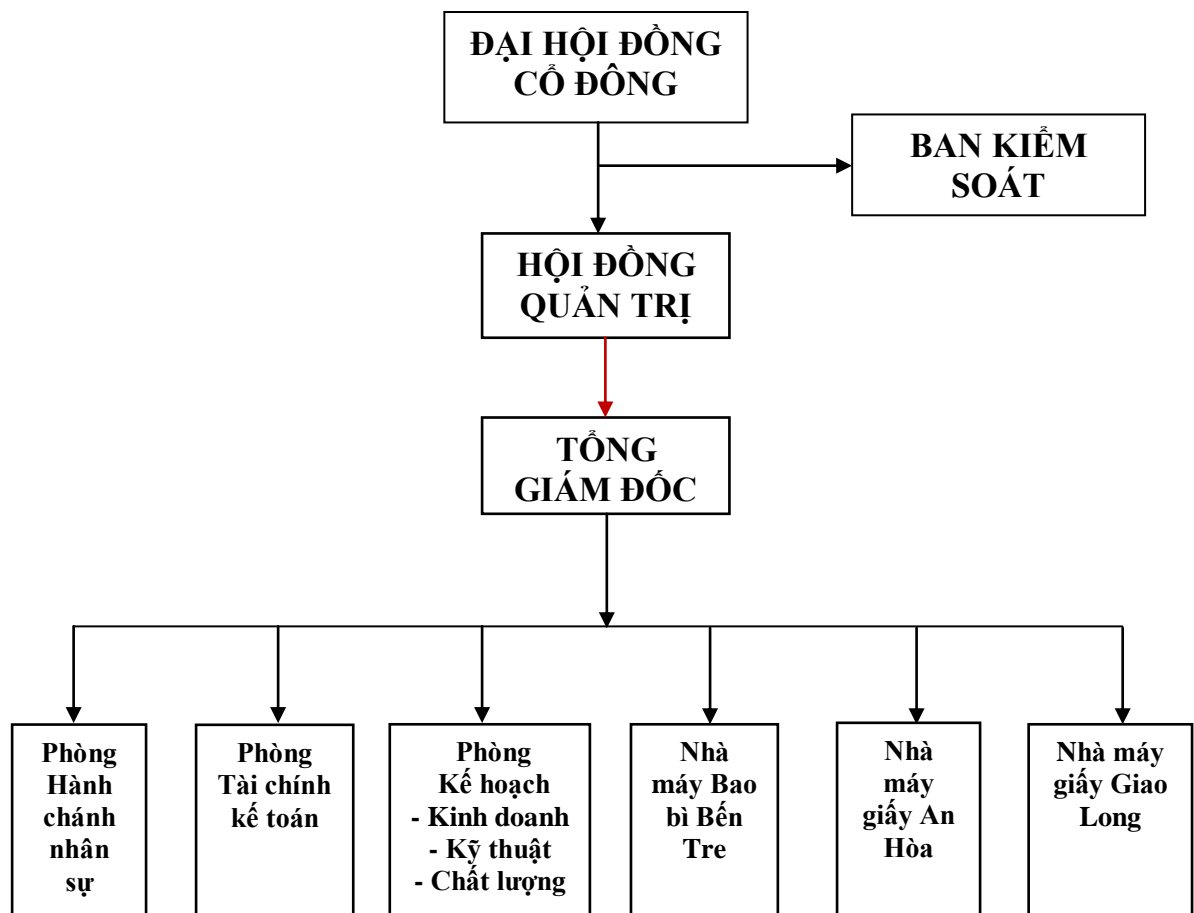
triển thêm về hoạt động kinh doanh chế biến thủy hải sản và dần chuyển lĩnh vực thủy sản sang công ty con.

**Về sản phẩm giấy và bao bì carton:** trong năm 2010, hoạt động sản xuất giấy cuộn công nghiệp của Công ty đạt công suất 7.500 tấn/năm và hoạt động sản xuất giấy carton đạt công suất 10.000.000 m<sup>2</sup>/năm. Riêng đối với sản phẩm thùng và hộp carton đạt 10.500.000 sản phẩm/năm. Các sản phẩm giấy cuộn và giấy carton của Công ty một phần được sử dụng làm nguyên liệu đầu vào cho hoạt động sản xuất giấy và bao bì carton của Công ty, phần còn lại được cung ứng ra thị trường cho các nhà máy giấy và bao bì trong khu vực (khoảng 60% sản lượng sản xuất đối với giấy cuộn và 10% đối với giấy carton). Sản phẩm bao bì carton của Công ty có nhiều ưu điểm về độ bền, dẻo dai, đặc biệt là khả năng chịu chống thấm nước cao phù hợp trong mọi điều kiện thời tiết, đáp ứng tốt cho nhu cầu bao gói cho các sản phẩm chế biến đông lạnh, các sản phẩm tân dược, nông dược, chế biến thực phẩm, bánh kẹo và hàng công nghiệp khác. Đây là lợi thế cạnh tranh của Công ty so với nhiều Công ty khác. Dự kiến trong năm tới doanh thu đối với các sản phẩm này tiếp tục duy trì ổn định mức tăng trưởng bình quân khoảng 20%/ năm. Mặt khác, việc tiêu dùng đối với các loại sản phẩm khác như nhựa, gỗ, kim loại... đang có xu hướng chuyển sang các sản phẩm giấy, nhất là trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh thức ăn gia súc, cơm dừa sấy khô, xi măng v.v... Đây là điều kiện thuận lợi đối với hoạt động kinh doanh đối với các sản phẩm về giấy của Công ty trong tương lai. Ngoài ra, Công ty đang trong quá trình nghiên cứu và chuẩn bị tiếp cận các thị trường xuất khẩu như ASEAN, EU, Úc v.v... để chuẩn bị đưa sản phẩm xuất khẩu.

**Sản phẩm từ nuôi trồng thủy sản:** Hoạt động nuôi cá tra công nghiệp được bắt đầu triển khai từ cuối năm 2007 tại trại cá Phước Long của Công ty với diện tích 20 ha và số lượng ao nuôi là 20 ao. Tại trại nuôi này, Công ty có khu vực ương cá giống riêng với diện tích 2,2 ha nhằm tạo sự chủ động trong việc cung cấp con giống cho việc nuôi trồng. Từ cuối tháng 07/2008 đến nay, hoạt động kinh doanh này mới bắt đầu đem lại doanh thu cho Công ty. Việc phát triển lĩnh vực nuôi trồng này của Công ty nhằm mục đích tận dụng khai thác thế mạnh về điều kiện tự nhiên

và địa lý đối với việc phát triển sản phẩm này tại Bến Tre. Đồng thời Công ty định hướng thực hiện khép kín quy trình nuôi trồng và chế biến thủy sản xuất khẩu nhằm giảm thiểu các tác động xấu về giá cả, thị trường tiêu thụ thông qua việc thực hiện góp vốn đầu tư vào Công ty Cổ phần thủy sản Bến Tre vào tháng 08/2008 và nắm quyền chi phối tại công ty này. Hoạt động tập trung chính ở công ty con này sẽ là chế biến xuất khẩu thủy sản với hai dòng sản phẩm có thể mạnh là cá tra và nghêu. Đối với hoạt động kinh doanh chế biến thủy hải sản, hiện nay Công ty Cổ phần thủy sản Bến Tre đang áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2008 và cũng như các tiêu chuẩn HACCP, SSOP, GMP và MSC.

#### 2.1.4. Chức năng và nhiệm vụ từng phòng ban



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre.

Nguồn: Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre

#### *2.1.4.1. Đại hội đồng cổ đông:*

Đại hội đồng cổ đông gồm tất cả cổ đông có quyền biểu quyết, là cơ quan quyền lực cao nhất của Công ty. Đại hội đồng cổ đông họp thường niên hoặc bất thường; ít nhất mỗi năm họp một lần. Đại hội đồng cổ đông quyết định cơ cấu tổ chức hoặc giải thể, phá sản Công ty, quyết định các kế hoạch đầu tư dài hạn và chiến lược phát triển, cơ cấu vốn, bổ nhiệm hoặc bãi nhiệm các thành viên Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát.

#### *2.1.4.2. Hội đồng quản trị:*

Hội đồng quản trị do Đại hội đồng cổ đông bầu ra, là cơ quan quản lý Công ty, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của Công ty không thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông. Hội đồng quản trị có 05 thành viên, nhiệm kỳ là 05 năm, trong đó có 01 Chủ tịch, 01 Phó Chủ tịch và 03 ủy viên.

#### *2.1.4.3. Ban kiểm soát:*

Ban kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông bầu ra, thực hiện giám sát Hội đồng quản trị, Giám đốc trong việc quản lý và điều hành Công ty; kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp trong điều hành hoạt động kinh doanh và báo cáo tài chính của Công ty và chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông trong việc thực hiện các nhiệm vụ được giao. Hiện tại Ban kiểm soát Công ty gồm 03 thành viên, nhiệm kỳ là 05 năm, thành viên Ban kiểm soát có thể được bầu lại với số nhiệm kỳ không hạn chế.

#### *2.1.4.4. Tổng giám đốc:*

Tổng giám đốc Công ty do Hội đồng quản trị bổ nhiệm. Tổng Giám đốc có nhiệm vụ thực hiện các Nghị quyết của Hội đồng quản trị, kế hoạch kinh doanh và kế hoạch đầu tư do Hội đồng quản trị thông qua. Tổng Giám đốc có quyền quyết định các vấn đề không cần phải có Nghị quyết của Hội đồng quản trị, bao gồm việc thay mặt Công ty ký kết các hợp đồng tài chính và thương mại, tổ chức và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh thường nhật của Công ty, đề xuất những biện pháp nâng cao hoạt động nhằm đạt mục tiêu đã đề ra của Công ty.

#### 2.1.4.5. Các phòng ban:

##### - Phòng Hành chính – Nhân sự:

- Quản lý nhân sự, chế độ chính sách cho toàn Công ty;
- Tham mưu cho Tổng Giám đốc Công ty việc điều động, bố trí nhân sự toàn công ty;
- Theo dõi công tác thi đua khen thưởng toàn Công ty;
- Lưu trữ và quản lý toàn bộ hồ sơ, văn bản của công ty, tổ chức triển khai các quy trình, quy định theo thủ tục ISO.

##### - Phòng Tài chính - Kế toán:

- Lập kế hoạch, tổ chức huy động vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu tư của Công ty;
- Theo dõi thực hiện thu, chi tài chính, quản lý và sử dụng nguồn vốn;
- Hạch toán và thực hiện báo cáo quyết toán tài chính định kỳ theo quy định của pháp luật và điều lệ của Công ty;
- Theo dõi và quản lý toàn bộ tài sản cố định, hàng hóa vật tư, các tài sản khác bằng tiền, tiền mặt của Công ty;
- Theo dõi quản lý cổ phần, chuyển nhượng cổ phần, thu chi cổ tức.

##### - Phòng Kế hoạch – Kinh doanh – Kỹ thuật – Chất lượng:

- Hoạch định chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh từng thời kỳ của Công ty.
- Lên kế hoạch nguồn nguyên liệu, vật tư phục vụ sản xuất, xây dựng và theo dõi tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất.
- Phụ trách và tham mưu các vấn đề kinh doanh, chịu trách nhiệm tìm đối tác mở rộng thị trường tiêu thụ trong khu vực và các vùng lân cận khác cho Công ty. Chịu trách nhiệm kiểm tra sản phẩm trước, trong và sau quá trình sản xuất, nghiên cứu các sản phẩm mới.



- *Nhà máy Bao bì Bến Tre*: Được xây dựng vào năm 2006, gồm có 2 phân xưởng sản xuất

- Phân xưởng sản xuất giấy carton có công suất thiết kế 15 triệu m<sup>2</sup>/năm.
- Phân xưởng bao bì chuyên sản xuất bao bì carton có công suất thiết kế 15 triệu sản phẩm/năm.

- *Nhà máy giấy An Hòa* là nhà máy sản xuất bao bì và cung cấp cho các nhà máy bao bì trong vùng với công suất 7.500 tấn/năm.

- *Nhà máy Giấy Giao Long*: đưa vào hoạt động năm 2011 với công suất khoảng 60.000 tấn thành phẩm/năm.

## **2.2. Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre giai đoạn 2007 - 2010**

Tổng doanh thu về bán hàng và cung cấp dịch vụ của Công ty năm 2008 tăng trên 2,5 lần với năm 2007 là do Công ty đẩy mạnh hoạt động kinh doanh các mặt hàng mũi nhọn. Năm 2009, tổng doanh thu giảm gần một nửa so với năm 2008 do bị ảnh hưởng bởi sự suy thoái kinh tế toàn cầu. Tuy nhiên trong năm 2010 tổng doanh thu của công ty đã tăng trở lại nhờ vào sự phục hồi kinh tế trong nước và thế giới. Điều này cho thấy doanh thu của Công ty có sự biến động lớn và không được ổn định trong thời gian gần đây.

Nhìn vào bảng trên ta thấy các chi phí của Công ty trong năm 2010 có chiều hướng tăng mạnh so với năm 2009. Chi phí quản lý trong năm 2010 đã tăng 130% so với năm 2009; chi phí bán hàng năm 2010 tăng 75% so với 2009. Đặc biệt, chi phí tài chính của Công ty năm 2010 tăng 187,7% so với năm 2009, điều này cho thấy sự quản lý của Công ty không thực sự hiệu quả.

**Bảng 2.1: So sánh các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh của Công ty***(ĐVT: VND)*

STT	Các chỉ tiêu chính	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	So sánh 2008/2007		So sánh 2009/2008		So sánh 2010/2009	
						Tuyệt đối	%	Tuyệt đối	%	Tuyệt đối	%
01	Tổng doanh thu (bán hàng và cung cấp dịch vụ)	56.593.312.472	201.899.047.896	117.579.089.100	193.802.202.863	145.305.735.424	256,75	-84.319.958.796	-41,76	76.223.113.763	64,83
02	Giá vốn hàng bán	46.778.873.269	185.089.887.965	92.428.892.022	135.417.039.403	138.311.014.696	295,67	-92.660.995.943	-50,06	42.988.147.381	46,51
03	Doanh thu hoạt động tài chính	882.286.291	4.668.426.821	5.010.130.670	1.002.424.594	3.786.140.530	429,13	341.703.849	7,32	-4.007.706.076	-79,99
04	Chi phí tài chính	1.121.114.942	9.564.847.773	4.389.520.210	12.628.829.713	8.443.732.831	753,15	-5.175.327.563	-54,11	8.239.309.503	187,7
05	Chi phí bán hàng	1.866.835.585	3.052.661.509	3.692.872.115	6.488.230.666	1.185.825.924	63,52	640.210.606	20,97	2.795.358.551	75,7
06	Chi phí quản lý Công ty	1.340.754.481	1.780.995.785	2.755.750.451	6.341.196.826	440.241.304	32,84	974.754.666	54,73	3.585.446.375	130,11
07	Lợi nhuận thuần từ hoạt động KD	6.368.020.486	7.079.081.685	19.322.184.972	33.929.330.849	711.061.199	11,17	12.243.103.287	172,95	14.607.145.877	75,6
08	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	6.686.411.529	12.829.863.409	19.522.640.091	34.147.334.263	6.143.451.880	91,88	6.692.776.682	52,17	14.624.694.172	74,91
09	Nộp thuế	713.877.097	1.664.288.569	5.722.212.614	8.511.400.812	950.411.472	133,13	4.057.924.045	243,82	2.789.188.198	48,74
10	Lợi nhuận sau thuế	5.972.534.432	11.165.574.840	17.339.737.828	25.635.933.451	5.193.040.408	86,95	6.174.162.988	55,30	8.296.195.623	47,84
11	Tổng tài sản	107.262.849.055	276.350.185.969	334.191.911.005	470.084.193.600	169.087.336.914	157,64	57.841.725.036	20,93	135.892.282.595	40,66
12	Vốn điều lệ	30.000.000.000	80.000.000.000	80.000.000.000	149.999.080.000	50.000.000.000	166,67	0	0	69.999.080.000	87,50
13	Vốn chủ sở hữu	50.646.014.730	139.877.250.826	154.368.941.268	215.413.904.466	89.231.236.096	176,19	14.491.690.442	10,36	61.044.963.198	39,54

*Nguồn: Tổng hợp hoạt động sản xuất kinh doanh Công ty của tác giả*

Lợi nhuận trước thuế và sau thuế qua các năm đều tăng nhưng có xu hướng giảm dần qua các năm. Diễn hình tốc độ tăng giữa năm 2008/2007 là 86,95%; năm 2009/2008 tăng 55,3% và năm 2010/2009 chỉ còn 47,84%. Mặc dù tổng doanh thu năm 2009 giảm so với năm 2008, nhưng lợi nhuận trước thuế năm 2009 lại tăng so với lợi nhuận năm 2008. Nguyên nhân là năm 2009, Công ty đã cắt giảm bớt được một số chi phí, khai thác tốt năng lực sản xuất của các tài sản hiện có. Trong năm 2010, doanh thu có tăng mạnh nhưng do ảnh hưởng chi phí bán hàng tăng do lạm phát, giá nguyên liệu tăng mạnh làm giảm lợi nhuận cả công ty. So với doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ thì lợi nhuận sau thuế chưa tương xứng, một khoản doanh thu khá lớn với một khoản lợi nhuận khá khiêm tốn. Rõ ràng hiệu quả trong hoạt động kinh doanh trong 4 năm qua của Công ty là chưa tương xứng với tiềm năng.

***Nhận xét Bảng 2.2:***

Các khoản phải thu ngắn hạn trong đó khoản mục “phải thu của khách hàng” đã giảm từ khoảng 66 tỷ đồng (năm 2008) xuống còn 33 tỷ đồng (năm 2009) nhưng lại tăng lên 50 tỷ (năm 2010) chiếm 9% tổng tài sản năm 2009 điều này cho thấy nguồn vốn của công ty đang bị chiếm dụng. Bên cạnh đó việc giá trị hàng tồn kho tăng cao, từ 33,6 tỷ đồng trong năm 2009 đã tăng lên 83,6 tỷ trong năm 2010 khiến cho công ty gặp áp lực về lượng tiền mặt đang có dẫn đến gặp khó khăn trong việc thanh khoản nhất là trong năm 2011 sẽ gặp khó khăn trong việc huy động tài chính do các chính sách thắt chặt tăng trưởng tín dụng nhằm kiềm chế lạm phát của Chính phủ.

Tài sản cố định tăng mạnh qua 4 năm gần đây là do Công ty đầu tư vào xây dựng mở rộng quy mô sản xuất trong tương lai, điều này cũng là hợp lý đối với Công ty đang phát triển. Tuy nhiên, việc hoàn thành nhà máy mới chậm so với kế hoạch đã làm tăng chi phí hơn so với dự tính ban đầu do ảnh hưởng của yếu tố lạm phát.

**Bảng 2.2: Trích số liệu của bảng cân đối kế toán 2007-2010***(ĐVT: VND)*

<b>TÀI SẢN</b>		<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>A.</b>	<b>Tài sản ngắn hạn</b>	<b>67.341.002.949</b>	<b>145.454.501.220</b>	<b>111.579.695.594</b>	<b>151.743.125.367</b>
I	Tiền và các khoản tương đương tiền	27.735.539.551	14.879.431.974	8.893.550.708	8.152.623.130
II	Các khoản phải thu ngắn hạn	31.407.035.143	100.251.736.780	67.530.885.476	56.962.467.084
	1. Phải thu của khách hàng	14.268.174.000	66.461.946.660	33.212.373.889	50.248.478.900
	2. Trả trước cho người bán	10.336.886.566	20.866.825.671	34.257.778.513	6.742.618.335
	3. Các khoản phải thu ngắn khác	6.801.974.577	12.922.964.449	261.958.197	172.594.972
	4. Dự phòng các khoản phải thu khó đòi	-	-	(201.225.123)	(54.559.660)
III	Hàng tồn kho	6.651.994.092	30.036.947.466	33.636.923.925	83.667.452.455
IV	Tài sản ngắn hạn khác	1.546.434.163	286.385.000	1.518.335.485	2.960.582.698
<b>B.</b>	<b>Tài sản dài hạn</b>	<b>39.926.642.338</b>	<b>130.895.684.749</b>	<b>222.612.215.411</b>	<b>318.341.068.233</b>
I	Các khoản phải thu dài hạn	2.838.768.000	2.179.824.000	945.000.000	-
II	Tài sản cố định	20.306.450.573	93.487.866.701	175.040.497.651	253.770.671.706
	1. Tài sản cố định hữu hình	19.376.407.337	17.477.698.663	23.164.844.830	21.437.583.824
	Nguyên giá	26.124.427.981	26.694.286.223	34.737.781.667	36.446.963.730
	Hao mòn lũy kế	(6.748.020.644)	(9.216.587.560)	(11.572.936.837)	(15.009.379.906)
	2. Tài sản cố định vô hình	-	-	71.099.620	86.909.167
	Nguyên giá	-	-	82.602.450	119.393.750
	Hao mòn lũy kế	-	-	(11.502.830)	(32.484.583)
	3. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang	930.043.236	76.010.168.038	151.804.553.201	232.246.178.715
III	Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	7.340.000.000	34.741.001.900	45.988.051.900	62.982.431.900
IV	Tài sản dài hạn khác	9.441.4233.765	486.992.148	638.665.860	1.587.964.627
<b>Cộng tài sản</b>		<b>107.267.645.287</b>	<b>276.350.185.969</b>	<b>334.191.911.005</b>	<b>470.084.193.600</b>

*Nguồn: Báo cáo tài chính của Công ty [11]*

**Bảng 2.3: Trích số liệu của bảng cân đối kế toán 2007-2010 (tt)***(ĐVT: VND)*

NGUỒN VỐN		2007	2008	2009	2010
<b>A.</b>	<b>Nợ phải trả</b>	<b>56.616.834.325</b>	<b>136.472.935.143</b>	<b>179.822.969.737</b>	<b>254.652.289.134</b>
I	Nợ ngắn hạn	52.469.061.872	81.707.356.821	85.206.363.991	162.176.522.441
	1. Vay và nợ ngắn hạn	22.327.926.851	54.016.273.927	48.992.405.917	107.944.636.509
	2. Phải trả cho người bán	4.276.845.059	23.030.543.670	31.798.266.284	42.688.282.073
	3. Người mua trả tiền trước	2.390.578.881	284.966.087	-	6.561.000
	4. Thuế và các khoản phải nộp nhà nước	592.925.349	1.903.832.166	2.155.732.209	6.489.735.211
	5. Phải trả công nhân viên	416.997.241	759.594.886	1.471.277.481	2.739.745.589
	6. Các khoản phải trả, phải nộp khác	22.463.788.491	1.712.146.085	788.682.100	2.116.615.256
II	Nợ dài hạn	4.147.772.453	54.765.578.322	94.616.605.746	92.475.766.693
<b>B.</b>	<b>Vốn chủ sở hữu</b>	<b>50.650.810.962</b>	<b>139.877.250.826</b>	<b>154.368.941.268</b>	<b>215.431.904.466</b>
I	Vốn chủ sở hữu	50.739.023.947	140.080.213.720	154.347.194.201	215.431.904.466
	1. Vốn đầu tư của chủ sở hữu	30.000.000.000	80.000.000.000	80.000.000.000	149.999.080.000
	2. Thặng dư vốn cổ phần	15.859.176.000	55.015.616.000	55.015.616.000	43.307.931.303
	3. Chênh lệch tỷ giá hối đoái	-	214.396.322	(2.047.347.010)	(4.413.944.714)
	4. Quỹ đầu tư phát triển	573.918.016	1.454.195.135	2.458.068.537	4.521.332.711
	5. Quỹ dự phòng tài chính	121.538.899	230.431.423	230.431.423	383.367.920
	6. Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	4.184.391.032	3.165.574.840	18.690.425.251	21.364.237.246
II	Nguồn kinh phí, quỹ khác	(88.212.985)	(202.962.894)	21.747.067	19.783,89
<b>Cộng nguồn vốn</b>		<b>107.267.645.287</b>	<b>276.350.185.969</b>	<b>334.191.911.005</b>	<b>470.084.193.600</b>

*Nguồn: Báo cáo tài chính của công ty [11]***Nhận xét:**

Các khoản nợ ngắn hạn của Công ty trong đó khoảng 26,3% là các “khoản phải trả cho người bán”. Riêng khoản vay và nợ ngắn hạn chiếm 23% so với tổng nguồn vốn của Công ty và chiếm 50% vốn chủ sở hữu. Đây là một con số đáng chú ý, Công ty cần có một kế hoạch cụ thể rõ ràng nhằm giảm tỷ lệ nợ ngắn hạn của

Công ty xuống mức thấp nhằm đảm bảo an toàn. Các khoản nợ dài hạn của Công ty tăng mạnh từ 4.147.772.453 đồng năm 2007 tăng lên 92.475.766.693 đồng trong năm 2010 cũng là một rủi ro của Công ty. Nguyên nhân là do Công ty vay vốn dài hạn từ các tổ chức tín dụng để xây dựng nhà máy Giấy Giao Long nhằm nâng cao năng suất, mở rộng quy mô và thị trường tiêu thụ.

Nguồn vốn chủ sở hữu tăng do huy động vốn từ việc phát hành cổ phiếu thông qua thị trường chứng khoán của Công ty tăng từ 30 tỷ đồng năm 2007 lên 149 tỷ đồng năm 2010 nhằm đảm bảo khả năng hoạt động và mở rộng sản xuất của Công ty. Tuy nhiên, Công ty vẫn còn chứa nhiều rủi ro về mặt bảo đảm nguồn vốn hoạt động. Trong năm 2009, do tình hình biến động tỷ giá Công ty phải chịu thâm hụt hơn 4 tỷ đồng do chênh lệch tỷ giá giữa USD/VND.

### **2.3. Phân tích môi trường kinh doanh của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre**

#### **2.3.1. Phân tích môi trường bên ngoài Công ty**

Trong nền kinh tế thị trường, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty luôn chịu sự tác động từ môi trường bên ngoài, có vai trò như là nhân tố gián tiếp ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh. Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre cũng không nằm ngoài sự tác động đó, thực tế cho thấy các công ty không thể kiểm soát các biến cố đem lại từ môi trường bên ngoài này mà chỉ có thể tận dụng các thông tin thu thập được làm tăng cơ hội thuận lợi và hạn chế các rủi ro có thể xảy ra. Trong khi đương đầu với điều kiện môi trường phức tạp và diễn biến nhanh, Công ty phải dựa vào việc phân tích đúng môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

##### *2.3.1.1. Môi trường vĩ mô:*

###### **a) Môi trường kinh tế:**

Tình hình kinh tế hiện nay biến động rất khó lường, do quá trình toàn cầu hóa xảy ra mạnh mẽ nên nền kinh tế giữa các nước bị ràng buộc với nhau là điều không thể tránh khỏi. Việc một quốc gia lớn gặp khó khăn sẽ gây ảnh hưởng không chỉ trong quốc gia đó mà còn ảnh hưởng đối với các quốc gia khác. Trừ những cú sốc không lường trước được trong tương lai, nền kinh tế Việt Nam và thế giới đã

trải qua giai đoạn tồi tệ trong cuộc suy thoái kinh tế 2008 – 2009 và đang ở trong giai đoạn phục hồi. Nhiều quốc gia đang điều chỉnh chính sách nhằm rút lại các biện pháp kích thích kinh tế khi tăng trưởng bắt đầu trở lại ổn định gần với mức bình thường.

Sau một năm gia nhập WTO nền kinh tế Việt Nam có nhiều khởi sắc và phát triển không ngừng, điển hình sau 1 năm gia nhập WTO nền kinh tế nước ta đạt mức tăng trưởng kinh tế 8,2%. Sự chuyển dịch cơ cấu diễn ra mạnh mẽ, công nghiệp đạt tốc độ tăng trưởng khá cao và lần đầu tiên trong nhiều năm, tốc độ tăng trưởng của dịch vụ cao hơn tốc độ tăng trưởng chung của GDP, kim ngạch xuất khẩu đạt trên 20%. Tuy nhiên trong giai đoạn 2008 - 2009, GDP của Việt Nam chỉ nằm trong khoảng 5% - 6% là do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng chung trên toàn thế giới. Tốc độ phát triển của nền kinh tế chậm lại, người dân thắt chặt chi tiêu dẫn đến nhu cầu tiêu dùng giảm, ảnh hưởng đến hoạt động của các công ty.

Biến động về tỷ giá của đồng Việt Nam so với các đồng tiền mạnh cũng có ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty khi khoảng 30% nguyên liệu đầu vào (bột giấy) của Công ty được nhập khẩu từ các nước bên ngoài. Do đó rủi ro mất giá đồng Việt Nam sẽ có ảnh hưởng trực tiếp đến giá thành sản xuất của Công ty.

Bên cạnh đó, diễn biến phức tạp của lạm phát, lãi suất có thể ảnh hưởng đến khả năng tiếp cận nguồn vốn vay, đồng thời tác động đến giá cả nguyên vật liệu và chi phí sản xuất cả Công ty, ảnh hưởng trực tiếp đối với hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

Bước sang năm 2010, nền kinh tế thế giới có dấu hiệu hồi phục, chính điều này làm nền kinh tế Việt Nam cũng mang tính khả quan, ước tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam trong năm là 6,8%. Khi thị trường thế giới quay lại trạng thái ổn định, xuất khẩu của Việt Nam sẽ tăng trở lại và dòng đầu tư sẽ lấy lại đà trước đó. Chính sách giảm thâm hụt ngân sách và tiền tệ thắt chặt sẽ được sử dụng để tránh thâm hụt thương mại lớn bong bóng tài sản và lạm phát. Sự hồi phục kinh tế của thế giới và của Việt Nam sẽ tạo điều kiện thuận lợi và làm giải tỏa sức ép tâm lý cho

các nhà sản xuất trong nước. Theo báo cáo tình hình nhiệm vụ kinh tế năm 2011 của Chính phủ thì tăng trưởng đạt (7% - 7,5%). Xét cho cùng, tốc độ phát triển của nền kinh tế có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất và nhu cầu tiêu dùng trong nước.

***b) Môi trường chính trị, chính phủ và pháp luật:***

Việt Nam là một quốc gia ổn định chính trị cao, trong đó đa số người dân (cả người Việt Nam lẫn nước ngoài) đều cảm nhận được sự an toàn và đảm bảo về thể chất. Điều này giúp cho Việt Nam có một số lợi thế so với các nước láng giềng trong khu vực, vốn phải tìm cách đối phó với những vấn đề bạo động chính trị hay tội phạm ở mức độ cao.

Công tác cải cách hành chính diễn ra có hiệu quả và được nhiều nhà đầu tư trong và ngoài nước ủng hộ. Các thủ tục về hải quan, thu thuế, thanh tra công ty đã được chú trọng và giảm bớt những nặng nề về thủ tục hành chính. Công tác phòng chống tham nhũng được đẩy mạnh. Nghiên cứu các ảnh hưởng và tác động của yếu tố Chính phủ và chính trị sẽ giúp Công ty nhận ra được hành lang pháp lý và giới hạn cho phép với quyền tự chủ trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

Do lĩnh vực chiến lược trong sự phát triển của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre là giấy, đây là lĩnh vực được Nhà nước và chính quyền địa phương khuyến khích phát triển nên có nhiều ưu đãi hỗ trợ. Nhờ những hỗ trợ này, Công ty sẽ gặp được nhiều thuận lợi mặc dù hiện nay hầu hết các công ty khác đang gặp phải khó khăn. Do đặc thù của ngành, hoạt động của Công ty cũng phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy định của Luật bảo vệ tài nguyên và môi trường. Những thay đổi các quy định liên quan đến hoạt động bảo vệ tài nguyên môi trường (nếu có) sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất của Công ty.

***c) Môi trường văn hóa – xã hội:***

Công ty phải phân tích một dải rộng những yếu tố xã hội để ấn định những cơ hội, đe dọa tiềm tàng. Thay đổi một trong nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến Công ty, thí dụ như: những xu hướng doanh số, khuôn mẫu



tiêu khiển, khuôn mẫu hành vi xã hội ảnh hưởng phẩm chất đời sống, cộng đồng kinh doanh.

Cơ cấu dân số thuận lợi, Việt Nam có dân số gần 90 triệu người với khoảng 50% trong độ tuổi 25. Người lao động Việt Nam được đánh giá cao nhờ sự chăm chỉ và khả năng tiếp thu học hỏi nhanh, chính vì thế thời gian đào tạo lại của các doanh nghiệp tại Việt Nam ngắn hơn so với các quốc gia khác trong khu vực. Đây là điều kiện thuận lợi cho việc thu hút các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Việc thuê mướn và đào tạo lại lao động sẽ dễ dàng làm giảm bớt gánh nặng chi phí của các doanh nghiệp.

Những yếu tố xã hội này thường thay đổi hoặc tiến triển chậm chạp làm cho chúng đôi khi khó nhận ra, chẳng hạn số lượng lớn phụ nữ hiện nay trong lực lượng lao động đã có được là do đã có những thay đổi về cả hai phía cả nam lẫn nữ trong những thái độ chấp nhận hay không. Tuy nhiên sẽ rất khó để các công ty có thể nhận ra những thay đổi ấy, tiên đoán những tác động của chúng và vạch ra chiến lược thích hợp.

***d) Môi trường tự nhiên – vị trí địa lý:***

Việc công ty đặt nhà máy tại Bến Tre tạo điều kiện thuận lợi về mặt địa lý, vì Bến Tre được xem là cửa ngõ đi vào các tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long khi cầu Cổ Chiên được đưa vào khởi công xây dựng đầu năm 2011 và cầu Rạch Miễu, cầu Hàm Luông đã đưa vào sử dụng, có thể rút ngắn khoảng cách so với tuyến đường qua tỉnh Tiền Giang. Bên cạnh đó, Bến Tre chỉ cách thành phố Hồ Chí Minh 90 km, cùng với việc hoàn thành tuyến đường cao tốc Tiền Giang - Hồ Chí Minh vận chuyển hàng hóa trở nên thuận lợi và nhanh chóng hơn rất nhiều so với trước đây.

Về khía cạnh môi trường, việc công chúng gần đây đã nêu ra những vấn đề khác nhau về môi trường làm cho chính quyền chú ý đến nạn ô nhiễm môi trường, thiếu năng lượng và việc sử dụng lãng phí các tài nguyên thiên nhiên cùng sự gia tăng các nhu cầu về nguồn tài nguyên thiên nhiên. Điều này cũng làm gia tăng sự

quan tâm của các Công ty đối với chất lượng môi trường tự nhiên và sự tác động từ quy trình sản xuất của chính Công ty đến môi trường xung quanh.

Do đặc thù của ngành, hoạt động sản xuất của Công ty sử dụng nhiều hóa chất và chất xúc tác có thể gây tác động đến con người và môi trường xung quanh. Với việc đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của thị trường về sản phẩm giấy thì hoạt động sản xuất của Công ty ngày càng mở rộng, kéo theo các vấn đề về xử lý rác và chất thải ra môi trường được đặt ra ở mức độ cao hơn. Nếu quá trình xử lý chất thải không đảm bảo sẽ dễ ảnh hưởng đến hình ảnh và hoạt động chung của cả Công ty.

***e) Môi trường công nghệ và kỹ thuật:***

Ít có ngành công nghiệp hay công ty nào lại không phụ thuộc vào cơ sở công nghệ ngày càng hiện đại. Sẽ còn có nhiều công nghệ tiên tiến tiếp tục ra đời, tạo ra các cơ hội cũng như nguy cơ đối với tất cả các ngành công nghiệp và các công ty ở một mức độ nhất định.

Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre cũng phải luôn cập nhật đối với các công nghệ mới có thể làm cho sản phẩm của chính Công ty bị lạc hậu trực tiếp hoặc gián tiếp. Công ty xác định chiến lược phát triển trong thời gian tới là tập trung vào mặt hàng mục tiêu là giấy - bao bì, lấy phương châm “khép kín - tiên tiến - qui mô lớn” làm nền tảng cho sự tăng trưởng bền vững trong tương lai.

Công ty đã nắm bắt những biến đổi đang diễn ra trong nội bộ ngành và việc phân tích yếu tố khoa học kỹ thuật giúp cho Công ty nhận thức được các thay đổi và nâng cao khả năng ứng dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất, cải tiến chất lượng sản phẩm, qua đó nâng cao khả năng cạnh tranh cho từng chủng loại sản phẩm của Công ty mình.

Trong thời gian tới, Công ty tiếp tục đẩy mạnh sản xuất ở các sản phẩm giấy cuộn, bao bì giấy thông qua việc đưa vào khai thác Nhà máy giấy Giao Long giai đoạn I công suất 60.000 tấn/năm và dự kiến giai đoạn II với công suất 90.000 tấn/năm sẽ được tiến hành vào năm 2011.

***f) Các yếu tố hội nhập:***

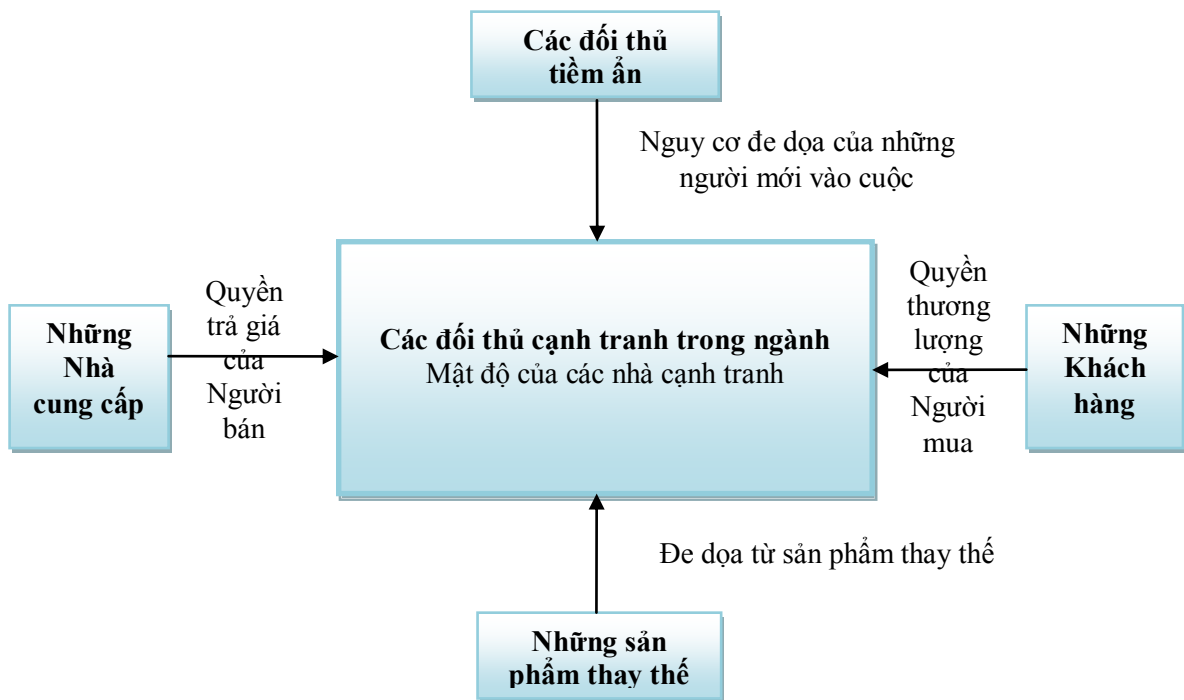
Tác động của việc gia nhập WTO lên các công ty trong nước là rất lớn, đó là một sân chơi mà các công ty không thể đứng ngoài cuộc. Quá trình hội nhập kinh tế khu vực và kinh tế thế giới đang nóng lên từng ngày, các công ty trong đó có Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre hoặc nắm bắt cơ hội để phát triển hoặc bị bỏ rơi lại phía sau.

Quan hệ tương tác giữa quá trình đổi mới, cải cách trong nước, đặc biệt là việc xây dựng và hoàn thiện các cơ chế, chính sách kinh tế, cải cách bộ máy, thủ tục hành chính với tiến trình hội nhập, gia nhập WTO sẽ trở nên chặt chẽ hơn.

Các tác động của quá trình hội nhập sẽ khiến cho Công ty ngày càng dành nhiều chi phí cho nghiên cứu phát triển, và sẽ không còn cạnh tranh về giá rẻ nữa mà cạnh tranh trên cơ sở sáng tạo công nghệ. Như vậy, cuộc chơi đã thay đổi, điều đó có nghĩa là chính Công ty không thể nào cạnh tranh với các công ty đối thủ trên cơ sở giá rẻ về lâu dài mà cần phải đề ra chiến lược mới.

***2.3.1.2. Môi trường vi mô***

Môi trường vi mô bao gồm các yếu tố trong ngành và là các yếu tố ngoại cảnh đối với Công ty, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành sản xuất kinh doanh đó. Có năm yếu tố cơ bản là: đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung cấp, các đối thủ tiềm ẩn và những sản phẩm thay thế. Sự hiểu biết các yếu tố này giúp Công ty nhận ra các mặt mạnh và mặt yếu của mình liên quan đến cơ hội và nguy cơ mà ngành kinh doanh đó gặp phải từ đó đề ra được một chiến lược thành công cho Công ty.



**Hình 2.2: Sơ đồ tổng quát của môi trường vi mô**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

**a) Đối thủ cạnh tranh:**

Sự am hiểu về các đối thủ cạnh tranh chính có tầm quan trọng đến mức có thể cho phép Công ty đề ra các thủ thuật đối đầu và cạnh tranh hiệu quả. Phân tích đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành hàng nhằm giúp Công ty nắm được các điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ, để từ đó xác định đối sách của Công ty nhằm tạo được chỗ đứng vững chắc trong qui mô kinh doanh ngành.

Sản phẩm giấy và bao bì carton của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre hiện nay được tiêu thụ chủ yếu tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, một số tỉnh miền Đông Nam Bộ và thành phố Hồ Chí Minh. Đây là khu vực trọng điểm của cả nước, nơi tập trung nhiều doanh nghiệp sản xuất chế biến công nghiệp xuất khẩu có nhu cầu sử dụng các sản phẩm giấy và bao bì carton cao và ngày càng tăng.

Hiện tại, cả nước có hơn 300 doanh nghiệp sản xuất giấy các loại với nhiều quy mô khác nhau bao gồm 7 doanh nghiệp thuộc Tổng công ty giấy Việt Nam, 6 doanh nghiệp nhà nước thuộc khu vực phía Bắc, Thanh Hóa, Nghệ An, Huế, Bình

Dương, Long An, còn lại là các công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn, các hợp tác xã và doanh nghiệp tư nhân. Điển hình các công ty lớn như:

- **Công ty Cổ phần Giấy Sài Gòn:**

- Được thành lập vào năm 1997, Công ty Cổ Phần Giấy Sài Gòn, trước đó là Công ty TNHH Giấy Sài Gòn, phát triển từ một cơ sở sản xuất giấy carton phục vụ cho ngành bao bì hoạt động từ những năm 90. Đến tháng 10 năm 2007, vốn điều lệ của công ty Cổ phần giấy Sài Gòn là 204,28 tỷ đồng.

- Công ty Cổ phần Giấy Sài Gòn là một trong những nhà máy giấy có công suất sản xuất đứng đầu Việt Nam và đây chuyên sản xuất thuộc hàng hiện đại nhất khu vực Đông Nam Á với công suất khoảng 91.000 tấn/năm. Trong đó sản phẩm giấy dùng trong công nghiệp chiếm khoảng 77% tổng sản lượng hàng năm của Công ty.

- Hiện tại nhà máy Mỹ Xuân có 3 dây chuyền đang sản xuất giấy công nghiệp với sản phẩm là giấy Medium, Testliner giấy và giấy White top với công suất 70.000 tấn/năm. Đối với giấy tiêu dùng, nhà máy hiện có 9 dây chuyền sản xuất với công suất 14.400 tấn/năm và 1 dây chuyền sản xuất giấy tissue cao cấp nhập từ Nhật với công suất 7.200 tấn/năm. Công ty Cổ phần Giấy Sài Gòn cũng đưa vào hoạt động dự án mở rộng nhà máy giấy tại Vũng Tàu với tổng vốn đầu tư lên đến 100 triệu USD. Thị trường tiêu thụ mạnh của Công ty Cổ phần Giấy Sài Gòn là trong khu vực miền Đông Nam Bộ và khu vực lân cận như Đồng bằng sông Cửu Long.

- **Công ty Cổ phần Tập đoàn Tân Mai:**

- Được thành lập từ 1958 trải qua các năm đến nay Công ty Cổ phần Tập đoàn Tân Mai là một trong hai doanh nghiệp sản xuất giấy lớn nhất cả nước, Công ty Cổ phần Tập đoàn Tân Mai chuyên sản xuất giấy các loại: giấy in báo; giấy in, giấy viết, giấy photocopy,... Sản phẩm Giấy Tân Mai đã có mặt trên thị trường toàn quốc, đặc biệt là dòng sản phẩm giấy Ram văn phòng Tân Mai đã trở thành mặt hàng thân thuộc đối với khách hàng trên

mọi miền đất nước. Năng lực sản xuất của Công ty: hàng năm Công ty sản xuất khoảng 90.000 tấn bột giấy và khoảng 140.000 tấn giấy.

- Giấy in báo là mặt hàng truyền thống, chiếm khoảng 45% trong tổng sản lượng của Công ty và luôn tự hào là sản phẩm giấy in báo duy nhất được sản xuất tại Việt Nam với chất lượng in tương đương giấy báo cùng loại trong khu vực. Giấy in báo Tân Mai được bắt đầu sản xuất từ khi nhà máy mới thành lập, đến nay giấy in báo Tân Mai ngày càng được khách hàng trong nước tin dùng, cung cấp hơn 44.000 tấn chuyên dùng cho in báo chí, đáp ứng trên 50% tổng nhu cầu sử dụng giấy in báo cả nước và trên 7.000 tấn giấy chuyên dùng để in sách giáo khoa.

- Công ty có rừng nguyên liệu phục vụ sản xuất rất lớn hơn 16.000 ha trồng cây nguyên liệu để sản xuất bột giấy. Công ty Cổ phần Tập đoàn Tân Mai nằm trong 5 công ty giấy triển vọng hàng đầu thế giới.

- Trong năm 2008, Tân Mai đã lên kế hoạch xây dựng một nhà máy mới tại Quảng Ngãi, bao gồm dây chuyền 150.000 tấn giấy in báo và dây chuyền 100.000 tấn bột sẽ được khởi công vào năm 2011. Một dây chuyền bột 200.000 tấn/năm khác cũng sẽ được lắp đặt tại tỉnh Lâm Đồng.

***b) Khách hàng:***

Các sản phẩm từ giấy và bao bì carton đang dần được sử dụng để thay thế một số sản phẩm làm từ gỗ, nhựa, kim loại... và do có ưu điểm là có thể tái sử dụng được nhiều lần, bảo đảm giữ vệ sinh môi trường, giá cả cạnh tranh, sản phẩm đa dạng và tiện dụng... Nên các loại sản phẩm này được sử dụng ngày càng rộng rãi trong đời sống sinh hoạt con người, dùng làm bao bì bảo quản hàng hóa trong lưu thông, kéo theo nhu cầu sử dụng ngày càng tăng.

Đặc điểm sản phẩm của Công ty là giấy dùng trong công nghiệp nên đối tượng khách hàng chính của Công ty là các doanh nghiệp sản xuất. Hiện nay tình hình kinh tế đã lạc quan nên việc sản xuất hàng hóa của các doanh nghiệp này phát

triển đòi hỏi một lượng cung ứng sản phẩm giấy carton và bao bì carton để bảo quản hàng hóa sản xuất trong quá trình vận chuyển.

Theo khảo sát, thu thập dữ liệu và đánh giá của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre trong năm 2010, thị phần tiêu thụ các sản phẩm giấy và bao bì giấy của Công ty ở thị trường Đồng bằng sông Cửu Long hiện nay chiếm khoảng 20%. Khu vực này hiện có trên 240 doanh nghiệp chế biến thủy sản lớn và trên 1.200 doanh nghiệp sản xuất chế biến nông sản thực phẩm và nhiều doanh nghiệp sản xuất hàng công nghiệp khác, do đó nhu cầu về sản phẩm bao bì và thùng carton tại khu vực này rất lớn. Riêng trong khu vực kinh tế trọng điểm phía Nam là thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh miền Đông Nam bộ, thì thị trường của Công ty rất nhỏ bé với khoảng 0,8%, nhưng tốc độ phát triển thị trường ở đây là 20%/năm.

Một vấn đề khác liên quan đến khách hàng là khả năng đàm phán về giá của Công ty đối với khách hàng (quyền lực người mua). Khách hàng của Công ty chủ yếu là các nhà sản xuất trong nước nên việc mất đi một khách hàng cũng làm Công ty mất đi lợi nhuận và thị phần nhiều. Do có nhiều công ty nhỏ sản xuất cùng mặt hàng cạnh tranh nên họ có thể giảm bớt lợi nhuận nhằm tranh giành thị phần làm Công ty gặp nhiều khó khăn trong việc đàm phán về giá sản phẩm. Khách hàng có thể lợi dụng điều này ép giá của Công ty hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn và Công ty phải làm nhiều công việc dịch vụ hơn.

***c) Nhà cung cấp:***

Là những cá nhân hay các đơn vị liên kết cung cấp các yếu tố đầu vào phục vụ cho quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty như: cung cấp nguyên liệu, nhiên liệu, máy móc thiết bị, bán thành phẩm...

Nguồn nguyên liệu chủ yếu để sản xuất giấy và bao bì giấy là giấy vụn tái chế (chiếm tỷ lệ trên 90% nguồn nguyên liệu sản xuất sản phẩm giấy) phù hợp với qui trình công nghệ máy móc thiết bị đã được đầu tư với mục đích hạ thấp giá thành sản phẩm. Đồng thời, giấy vụn nguyên liệu này có nguồn cung cấp khá dồi dào và

giá lại thấp hơn nhiều so với bột giấy nguyên liệu (đầu năm 2008, giá bột giấy là 8.000đồng/kg trong khi giấy tái chế chỉ có 4.000đồng/kg).

Để ổn định và chủ động trong các nguồn cung cấp, Công ty đã thiết lập hệ thống thu mua giấy vụn trong nước với 6 trạm thu mua hiện có tại các tỉnh Bến Tre, Tiền Giang, Đồng Tháp, An Giang, Trà Vinh, Hậu Giang và dự kiến trong năm 2011 sẽ tiếp tục phát triển thêm 4 trạm thu gom tập trung tại các tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long và khu vực ven thành phố Hồ Chí Minh. Hiện tại mỗi tháng hệ thống này thu mua bình quân 2.500 tấn giấy phục vụ cho việc sản xuất của Công ty.

Bên cạnh đó Công ty cũng thường xuyên nhập khẩu bổ sung nguồn nguyên liệu giấy vụn từ các nhà cung cấp truyền thống từ các nước ở Singapore, Nhật, EU... để dự phòng và bổ sung khi nguồn nguyên liệu giấy vụn trong nước còn thiếu. Bình quân hàng năm nguồn nguyên liệu nhập khẩu chiếm khoảng 40% - 50% trong tổng nguyên liệu sản xuất các sản phẩm giấy của Công ty. Giá nguyên liệu nhập khẩu cao hơn giá giấy vụn nguyên liệu trong nước 10% nhưng bù lại có chất lượng tốt hơn và tỉ lệ thu hồi bột giấy cao hơn so với nguyên liệu giấy vụn trong nước trên 10%. Do đó, nhu cầu nguyên liệu cho sản xuất được đảm bảo liên tục và giá thành sản phẩm có tính ổn định.

Giấy vụn là nguồn nguyên liệu chính để sản xuất nên khi giá cả của nguồn nguyên liệu biến động sẽ làm ảnh hưởng mạnh đến giá thành sản phẩm, giảm lợi nhuận Công ty. Khi nhập khẩu nguyên liệu từ thế giới, Công ty còn phải chịu áp lực của tỷ giá hối đoái, như vậy khi nhập khẩu nguyên liệu trên thế giới Công ty phải chịu áp lực từ nhà cung cấp nguyên liệu và áp lực tỷ giá hối đoái. Trong các năm 2006 – 2007 qua, giá giấy nguyên liệu tăng từ 40% - 60% (từ 140 USD/tấn giấy lên 225 USD/năm). Trong khi đó giá bán sản phẩm chỉ tăng bình quân 30% - 50% (từ 4.600.000 đồng/tấn - 6.900.000 đồng/tấn) chậm hơn mức giá tăng nguyên liệu đầu vào. Chỉ trong vòng 01 tháng từ tháng 4/2010 đến tháng 5/2010 giá giấy vụn tăng từ 175 USD/tấn lên 195 USD/tấn nhưng giá bán vẫn không thay đổi. Bên cạnh đó, tỷ giá VND/USD lại không ổn định nên tuy doanh số có tăng nhưng tỉ suất lợi nhuận bị ảnh hưởng và có xu hướng giảm.



***d) Sản phẩm thay thế:***

Những sản phẩm thay thế có công năng tương tự nhưng sản xuất từ những chất liệu khác như nhựa, gỗ... có thể thay đổi nhu cầu tiêu thụ của thị trường sản phẩm của Công ty nếu như sản phẩm mất tính cạnh tranh về giá so với sản phẩm làm từ các nguyên liệu khác. Và do những chất liệu thay thế khác giấy có thể chịu nước, không bị hư hỏng khi tiếp xúc với nước.

Sức ép do các sản phẩm thay thế này có thể làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận, nếu không chú ý đến sản phẩm thay thế tiềm ẩn, trong tương lai Công ty có thể sẽ bị tụt lại với các thị trường nhỏ bé.

Do vậy Công ty cần chú ý dành nguồn lực đầu tư phát triển, áp dụng công nghệ mới vào quá trình sản xuất, cải tiến sản phẩm, tìm cách giảm chi phí sản xuất.

Công ty cũng cần phải tiến hành phân tích và dự báo xu hướng phát triển để nhận diện các nguy cơ từ sản phẩm thay thế, từ đó xây dựng chiến lược sản phẩm cho phù hợp.

***e) Đối thủ tiềm ẩn:***

Đa số các nhà máy giấy hiện nay có quy mô sản xuất nhỏ (khoảng 100 doanh nghiệp công suất dưới 1.000 tấn/năm, chiếm 40,5% tổng số doanh nghiệp; 109 doanh nghiệp có công suất từ 1.000 - 10.000 tấn/ năm, chiếm 44,2% tổng số doanh nghiệp), khoảng 38 doanh nghiệp có công suất trên 10.000 tấn/năm, chiếm 15,3% trong tổng số doanh nghiệp, trong đó chỉ có 5 doanh nghiệp công suất trên 50.000 tấn/năm. Trong khu vực các tỉnh miền Đông Nam Bộ và Khu vực Đồng bằng sông Cửu Long thì đối thủ cạnh tranh chính của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre là Công ty Cổ phần Giấy Sài Gòn vì khối lượng sản xuất giấy công nghiệp là 70.000 tấn, một con số lớn so với Công ty Cổ phần Đông Hải. Những công ty nhỏ thì khả năng cạnh tranh thấp do vốn yếu và thị phần chưa cao, nhưng với chiến lược phát triển ngành giấy của chính phủ nhằm đáp ứng nhu cầu sử dụng trong nước thì sẽ có nhiều doanh nghiệp mới sẵn sàng tham gia. Đối thủ mới tham gia kinh doanh trong ngành cũng là một yếu tố làm giảm lợi nhuận của Công ty do họ đưa vào khai thác

các năng lực sản xuất mới với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết. Sự hình thành những đối thủ cạnh tranh mới sẽ khai thác các năng lực sản xuất mới, giành lấy thị phần, gia tăng áp lực cạnh tranh ngành và làm giảm lợi nhuận của Công ty. Sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh mới có thể thông qua liên doanh xuất khẩu, đầu tư trực tiếp, mua lại các công ty khác trong ngành...

Năm 2009, tổng sản lượng giấy các loại đạt 1.988.000 tấn, đáp ứng được 69,6% nhu cầu tiêu dùng trong nước. Mặt hàng thiếu nhiều nhất là giấy in báo (65%), kế đến là giấy bao bì (43%), giấy in viết (33%). Khả quan nhất là loại giấy Tissue (khăn giấy, giấy vệ sinh), không những thỏa mãn được nhu cầu tiêu dùng trong nước mà còn xuất khẩu với khối lượng đáng kể. Chính từ tình hình thực tế này sẽ dẫn đến việc có thể một số công ty sẽ thay đổi chiến lược chuyển đổi từ sản phẩm giấy tiêu dùng sang sản xuất giấy bao bì nhằm đáp ứng nhu cầu của thị trường. Đây chính là mối quan tâm lớn của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre khi đối mặt với các đối thủ tiềm ẩn. Vì vậy, Công ty cần phải theo dõi diễn biến của các công ty lớn nhằm đề ra biện pháp kịp thời.

### ***2.3.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài***

Sau khi đã phân tích từng yếu tố riêng biệt của môi trường vĩ mô và môi trường vi mô kết hợp sử dụng phương pháp chuyên gia, tác giả tổng hợp các yếu tố đưa ra một kết luận chung về các yếu tố chủ yếu đem lại cơ hội và nguy cơ của môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Công ty, thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.4: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE**

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng	Chú thích
1	Tình hình chính trị ổn định, hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	0,07	3	0,21	Cơ hội
2	Tăng trưởng kinh tế ổn định	0,07	3	0,21	Cơ hội
3	Tỷ lệ lạm phát ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	0,08	2	0,16	Thách thức
4	Suy thoái kinh tế ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	0,07	3	0,21	Cơ hội
5	Vị trí địa lý thuận lợi	0,08	3	0,24	Cơ hội
6	Sự phát triển của khoa học kỹ thuật	0,10	3	0,30	Cơ hội
7	Thị trường tiêu thụ	0,10	2	0,20	Thách thức
8	Nguồn nguyên liệu đầu vào	0,10	3	0,30	Cơ hội
9	Đối thủ cạnh tranh	0,10	3	0,30	Cơ hội
10	Sản phẩm thay thế	0,08	2	0,16	Thách thức
11	Mức độ thâm dụng vốn	0,06	2	0,12	Thách thức
12	Biến động tỷ giá	0,09	2	0,18	Thách thức
<b>Tổng cộng</b>		<b>1,00</b>		<b>2,59</b>	

*Nguồn: Tham khảo ý kiến chuyên gia và tổng hợp của tác giả*

**Nhận xét:**

Số điểm quan trọng tổng cộng là 2,59 cao hơn mức trung bình là 2,50. Cho thấy khả năng phản ứng của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre trước các mối đe dọa và cơ hội bên ngoài là trung bình khá. Các kế hoạch kinh doanh hiện tại giúp công ty phản ứng tích cực với nhiều cơ hội do môi trường bên ngoài mang lại và tối thiểu hóa những nguy cơ có thể có, các mối đe dọa từ môi trường bên ngoài ở mức trên trung bình.

Nền kinh tế đang trong thời kỳ hội nhập sâu rộng vào WTO thì những sản phẩm ở các quốc gia có khả năng tài chính mạnh cũng như công nghệ, khoa học kỹ thuật phát triển hoàn toàn có thể tranh giành thị trường với Công ty, khi đó mức độ tiêu thụ sẽ bị chậm lại, sản xuất do đó sẽ gặp nhiều khó khăn hơn.

Tỷ giá hối đoái VND/USD có biến động khó lường và được duy trì ở mức cao thời gian qua, việc bị động không thể phản ứng nhanh với yếu tố này cũng là một bất lợi đối với những công ty phải nhập khẩu nguyên liệu như Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre. Việc thiếu hụt nguồn nguyên liệu bột giấy từ trong nước buộc Công ty phải nhập khẩu từ nước ngoài sẽ khiến chi phí gia tăng, làm giảm lợi nhuận của Công ty. Vì vậy về lâu dài, Công ty nên tăng cường đầu tư, ổn định nguồn nguyên liệu phục vụ cho sản xuất trong dài hạn.

Trong điều kiện nền kinh tế thị trường, việc đảm bảo lợi thế cạnh tranh, duy trì và mở rộng thị phần luôn là mối quan tâm hàng đầu của các nhà quản lý công ty. Điều mong muốn này chỉ trở thành hiện thực khi nhà quản trị thực hiện được mô hình tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh khoa học và năng động, kịp thời phát hiện những vấn đề phát sinh, kiểm soát hiệu quả rủi ro và có những biện pháp thích ứng với tín hiệu của thị trường, với những biến động của môi trường kinh doanh đang thay đổi nhanh cùng quá trình đổi mới và hội nhập hiện nay.

### ***2.3.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh***

Ma trận hình ảnh cạnh tranh là sự mở rộng của ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài trong trường hợp các mức độ quan trọng, phân loại và tổng số điểm quan trọng có cùng ý nghĩa.

Ma trận hình ảnh cạnh tranh khác với ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài ở chỗ các yếu tố bên ngoài có tầm quan trọng quyết định cho sự thành công cũng có thể được bao gồm.

Ngoài ra sự khác nhau giữa hai ma trận là các mức phân loại của các công ty đối thủ cạnh tranh được bao gồm trong ma trận hình ảnh cạnh tranh và tổng số điểm quan trọng của các công ty này cũng được tính toán.

Tổng số điểm được đánh giá của các công ty đối thủ cạnh tranh được so với Công ty. Các mức phân loại đặc biệt của các công ty đối thủ cạnh tranh có thể được đem so sánh với các mức phân loại của Công ty. Việc phân tích so sánh này cung cấp các thông tin chiến lược quan trọng, trên cơ sở đó Công ty biết được cần phải

hoàn thiện bộ phận nào nhằm nâng cao tính cạnh tranh trên thị trường. Sử dụng phương pháp chuyên gia, tác giả hình thành nên ma trận hình ảnh cạnh tranh của công ty như sau:

**Bảng 2.5: Ma trận hình ảnh cạnh tranh**

Yếu tố	Mức quan trọng	Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre		Công ty Cổ phần Giấy Sài Gòn		Công ty Cổ phần tập đoàn Tân Mai	
		Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
Thương hiệu của doanh nghiệp	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32
Nguồn nguyên liệu	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Chất lượng sản phẩm	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Sản phẩm đa dạng, phong phú	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Khả năng quản lý DN	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Năng lực tài chính DN	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Chất lượng nguồn nhân lực	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Khả năng ứng dụng khoa học công nghệ	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Khả năng cạnh tranh giá	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Lợi thế vị trí địa lý	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Thị phần	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
Năng lực hoạt động nghiên cứu phát triển	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
<b>Tổng số điểm quan trọng</b>	<b>1,00</b>		<b>2,78</b>		<b>3,35</b>		<b>3,44</b>

*Nguồn: Tham khảo ý kiến chuyên gia và tổng hợp của tác giả*

**Nhận xét:**

Qua phân tích ma trận có thể xếp hạng đối thủ cạnh tranh như sau: Công ty Cổ phần tập đoàn Tân Mai đứng vị thứ nhất, sau đó đến Công ty Cổ phần Giấy Sài

Gòn và Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre. Tổng số điểm quan trọng của Công ty Cổ phần tập đoàn Tân Mai là 3,44 cho thấy họ là đối thủ cạnh tranh rất mạnh, nếu xét theo khía cạnh chiến lược thì Công ty Cổ phần tập đoàn Tân Mai ứng phó rất hiệu quả với môi trường bên trong và bên ngoài. Đối thủ cạnh tranh thứ hai là Công ty Cổ phần Giấy Sài Gòn có tổng số điểm quan trọng là 3,35 cũng là một đối thủ rất mạnh. Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre với tổng số điểm quan trọng là 2,78 kém nhiều so với hai đối thủ cạnh tranh chính. Do vậy chiến lược của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre cần hướng đến là khắc phục những yếu kém và giữ vững những điểm mạnh của Công ty.

#### **2.3.4. Phân tích môi trường bên trong Công ty**

Công ty phải cố gắng phân tích một cách kỹ lưỡng các yếu tố nội bộ nhằm xác định rõ các ưu điểm và nhược điểm của mình. Trên cơ sở đó đưa ra các biện pháp nhằm giảm bớt nhược điểm và phát huy ưu điểm để đạt được lợi thế tối đa. Các yếu tố nội bộ chủ yếu bao gồm các lĩnh vực chức năng như: marketing, nguồn nhân lực, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, tài chính kế toán, và nề nếp tổ chức chung.

##### **2.3.4.1. Nhân sự:**

Đến cuối năm 2010, tổng số lao động trong Công ty là 295 người. Trong đó, lao động có trình độ đại học là 27 người, cao đẳng là 20 người (chuyên môn ngành tài chính, kế toán, quản trị kinh doanh, tin học và luật); có trình độ trung cấp và sơ cấp là 90 người (chuyên môn cơ - điện - hóa,...), số còn lại là lao động phổ thông. Với trình độ chuyên môn, tay nghề của lực lượng nhân sự hiện nay chưa ngang tầm với quy mô phát triển Công ty nhất là bộ phận Marketing hạn chế, kỹ năng đàm phán giao dịch với khách hàng; cán bộ quản lý cấp trung và cấp cơ sở còn yếu năng lực điều hành quản lý; cán bộ kỹ thuật sản xuất thiếu và non trẻ chưa có kinh nghiệm, tính chuyên nghiệp chưa cao...

Hiện công ty đang có kế hoạch phát triển nhân sự trong năm 2011 với phương châm “tăng lượng - đổi máu - thay da” theo hướng chuyên nghiệp hóa. Dự kiến bổ sung nhân sự cuối năm 2011 là 95 người.

**Bảng 2.6: Bảng dự kiến tuyển dụng nhân sự năm 2011**

TT	Nghiệp vụ chuyên môn	Số lượng	Vị trí công việc
1	<b>Bộ phận gián tiếp:</b> - Đại học tài chính kế toán - Đại học ngoại thương, Quản trị kinh doanh, Ngoại ngữ - Đại học công nghệ thông tin - Các đại học khác - Chuyên gia nước ngoài	02 người 06 người 01 người 04 người 02 người	Bổ sung vào các phòng ban, các nhà máy...
2	<b>Bộ phận trực tiếp:</b> - Đại học, cao đẳng, trung học cơ khí, điện, hóa hữu cơ, công nghệ giấy và bao bì... - Công nhân lao động phổ thông	40 người 40 người	- Bổ sung vào nhà máy Giấy Giao Long. - Bổ sung vào các nhà máy. - Nhà máy Giấy Giao Long
	<b>Tổng số</b>	<b>95 người</b>	

*Nguồn: Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre*

#### 2.3.4.2. Marketing

Với đặc thù của Công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh giấy công nghiệp phục vụ cho các doanh nghiệp sản xuất, công tác Marketing bên ngoài là rất quan trọng. Dù Công ty đang tập trung mở rộng thị trường ở khu vực Đồng bằng sông Cửu Long và khu vực các tỉnh miền Đông Nam Bộ nhưng Công ty lại thiếu một chính sách Marketing đồng bộ, quảng bá hình ảnh Công ty vẫn chưa thực sự được chú trọng và đầu tư đúng mức. Phần lớn khách hàng của Công ty là khách hàng truyền thống. Do đó, hoạt động sản xuất của công ty đều phụ thuộc vào các đơn đặt hàng của khách hàng trong nước. Hiện tại công ty chưa có bộ phận chuyên trách về Marketing nên mọi hoạt động nghiên cứu thị trường và khách hàng đều tập trung vào Ban Giám Đốc và các cán bộ giao dịch trực tiếp với khách hàng. Với

nhệm vụ, chức năng và trong quyền hạn nhất định của mình nên họ không thể tập trung nghiên cứu thị trường một cách đúng mức và liên tục.

Các chính sách định giá nói chung của Công ty chủ yếu dựa theo yếu tố chi phí có tham khảo giá thị trường. Tuy nhiên, nhìn chung mức giá mà Công ty đang áp dụng vẫn không có gì khác biệt so với các nhà đối thủ cạnh tranh khác, trong khi sản phẩm lại không đa dạng chỉ tập trung vào các sản phẩm truyền thống. Chính nhân tố này cản trở Công ty xây dựng một chính sách Marketing đạt hiệu quả.

Công ty đã có website riêng nhưng website còn đơn giản, chỉ mang tính giới thiệu khái quát cục bộ chưa thực sự được đầu tư và quan tâm đúng mức.

#### *2.3.4.3. Công suất, sản xuất và công nghệ*

Do việc cung cấp sản phẩm hàng hóa theo từng đơn hàng và thời gian yêu cầu của khách hàng là 3 đến 5 ngày hoặc cao nhất là 10 ngày nên Công ty phải lên kế hoạch, lịch trình sản xuất thực hiện theo từng đơn hàng và theo tính cấp bách của đơn hàng đó. Để chủ động đối phó và thích ứng nhu cầu của khách hàng cần xem xét chu kỳ và đặc tính của từng khách hàng, đối tượng nhóm khách hàng và một số khách hàng mới đầy tiềm năng,... Công ty phải chuẩn bị máy móc thiết bị và mọi điều kiện để có thể tiến hành sản xuất một cách thuận lợi.

Sản phẩm của Công ty có nhiều ưu điểm về độ bền, dẻo dai, đặc biệt là khả năng chịu chống thấm nước cao phù hợp trong mọi điều kiện thời tiết, đáp ứng tốt cho nhu cầu bao gói cho các sản phẩm chế biến đông lạnh, các sản phẩm tân dược, nông dược, chế biến thực phẩm, bánh kẹo và hàng công nghiệp khác. Để có những sản phẩm tốt như vậy Công ty phải có một hệ thống máy móc thiết bị công nghệ có qui trình công nghệ sản xuất tiên tiến khép kín từ Trung Quốc bao gồm:

- Dây chuyền sản xuất giấy cuộn có công suất 7.500 tấn/năm (bao gồm hệ thống bột, hệ thống lưới và hệ thống sấy), xuất sứ từ Trung Quốc và được đưa vào sử dụng tại nhà máy giấy An Hòa.



- Dây chuyền sản xuất giấy carton 3 lớp, 5 lớp và 7 lớp có công suất 15 triệu m<sup>2</sup>/năm (bao gồm dây chuyền máy dợn sóng, lô răng tạo sóng cuộn, lò hơi...) của Trung Quốc được đưa vào sử dụng tại nhà máy Bao Bì.
- Dây chuyền sản xuất bao bì carton các kiểu gồm các loại máy cắt giấy carton, máy in flexco, máy cán hàng, máy bé, máy xẻ rãnh, máy dán thùng xuất xứ từ Trung Quốc và Đài Loan với công suất 15 triệu sản phẩm/năm được đưa vào sản xuất tại nhà máy Bao Bì.
- Hệ thống dây chuyền sản xuất giấy cuộn có công suất 60.000 tấn/năm xuất xứ từ Trung Quốc và Châu Âu đang được sử dụng tại nhà máy Giấy Giao Long.

Và để vận hành máy móc liên tục ổn định, Công ty đã xây dựng một bộ phận kỹ thuật cơ điện thường xuyên bảo trì, sửa chữa kịp thời, nghiên cứu cải tiến các chi tiết liên quan đến dây chuyền sản xuất từng công đoạn nâng cao năng suất lao động và không chế sản phẩm sai hỏng. Công ty đã áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 do trung tâm Quacert chứng nhận năm 2005. Quá trình sản xuất được kiểm soát chặt chẽ từ hệ thống KCS và QCS được trang bị đầy đủ các thiết bị kiểm nghiệm để kiểm soát quá trình sản xuất và thành phẩm cuối cùng. Hiện nay, chất lượng sản phẩm giấy luôn được Công ty chú trọng nhằm tạo dựng uy tín và niềm tin lâu dài đối với khách hàng.

#### *2.3.4.4. Tài chính kế toán*

Điều kiện tài chính thường được xem là cách đánh giá vị trí cạnh tranh tốt nhất của Công ty. Để xây dựng chiến lược cần xác định những điểm mạnh và điểm yếu về tài chính của tổ chức.

**Bảng 2.7: Bảng phân tích các chỉ tiêu hoạt động tài chính của Công ty.***(ĐVT: %)*

TT	Các chỉ tiêu phân tích	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
<b>I</b>	<b>Các chỉ số tăng trưởng</b>				
1	Tốc độ tăng trưởng của doanh thu	87	257	-42	65
2	Tốc độ tăng trưởng của lợi nhuận	165	87	55	48
<b>II</b>	<b>Các chỉ số đo lường khả năng thanh toán</b>				
1	Hệ số khả năng thanh toán nhanh	116	141	91	42
2	Hệ số khả năng thanh toán nợ ngắn hạn	128	178	131	94
<b>III</b>	<b>Các chỉ số đo lường mức độ hoạt động</b>				
1	Số vòng quay hàng tồn kho	703	616	275	162
2	Hiệu suất sử dụng tài sản cố định	279	216	67	76
3	Hiệu suất sử dụng toàn bộ tài sản	53	73	35	41
<b>IV</b>	<b>Các chỉ số đòn bẩy tài chính</b>				
1	Hệ số Tổng nợ/Tổng tài sản	53	49	54	54
2	Hệ số nợ/Nguồn vốn chủ sở hữu	8	39	61	43
3	Hệ số Nguồn vốn chủ sở hữu/Tổng tài sản	47	51	46	46
<b>V</b>	<b>Các chỉ số sinh lợi</b>				
1	Suất sinh lợi trên doanh thu	10,55	5,53	14,75	13,23
2	Suất sinh lợi trên Tổng tài sản ROA	5,57	4,04	5,19	5,45
3	Suất sinh lợi trên Vốn chủ sở hữu ROE	11,77	7,97	11,23	11,9

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả***Nhận xét:**

Tốc độ tăng trưởng: Tổng doanh thu của Công ty DOHACO trong giai đoạn 2007-2010 lần lượt là: 87%; 257%; -42% và 65%. Ta thấy rõ tình hình tốc độ tăng trưởng của doanh thu không ổn định, không mang tính bền vững. Diễn hình tốc độ tăng trưởng doanh thu năm 2008 so với năm 2007 là 257% nhưng đến năm 2009 thì tốc độ tăng trưởng của doanh thu là -42% và sau đó lại tăng lên 65%. Nguyên nhân của sự không ổn định trên là do bị ảnh hưởng của cuộc suy thoái kinh tế thế giới. Vì vậy năm 2009, Công ty phải thu hẹp hoạt động sản xuất nhằm tránh rủi ro, tuy nhiên Công ty đã có dấu hiệu phục hồi vào năm 2010. Riêng về tốc độ tăng trưởng của lợi nhuận qua các năm giảm vì doanh thu giảm nên lợi nhuận cũng giảm theo, bên cạnh đó việc giá nguyên liệu trong nước và nước ngoài không ổn định, bên

cạnh đó tỷ giá VND/USD tăng cao làm chi phí nhập khẩu nguyên liệu từ nước ngoài của Công ty cũng tăng theo góp phần làm giảm đi lợi nhuận của Công ty.

Các tỷ số đo lường về khả năng thanh toán cho thấy khả năng thanh toán của Công ty thấp và có xu hướng giảm trong giai đoạn 2007-2010. Công ty bảo đảm thanh toán nợ bằng toàn bộ tài sản. Trong ngắn hạn, khả năng thanh toán nhanh của công ty không được đảm bảo, thể hiện lượng tiền mặt rất ít và lượng hàng tồn kho tăng lên rất nhiều, bên cạnh đó công ty sẽ gặp khó khăn trong xác định tài sản (vì giá trị thị trường của tài sản có thể thấp hơn giá trị trên sổ sách kế toán).

Xem xét các chỉ tiêu đo lường mức độ hoạt động cho thấy chỉ tiêu Số vòng quay vốn hàng tồn kho có xu hướng giảm, điều này cũng có nghĩa là khối lượng hàng tồn kho ngày càng tăng và chi phí cho hàng tồn kho cũng tăng lên. Hiệu suất sử dụng tài sản ngày càng giảm, chứng tỏ Công ty hoạt động chưa thực sự mang lại hiệu quả cần phải cải thiện nhiều hơn nhất là khi đưa vào hoạt động nhà máy Giấy Giao Long.

Các tỷ số về đòn bẩy tài chính của Công ty đều duy trì ở mức trung bình và mang tính ổn định, tuy nhiên hệ số Nợ dài hạn/Vốn chủ sở hữu có xu hướng tăng trong giai đoạn 2007-2010, điều đó cho thấy, mặc dù với qui mô, năng lực tài chính còn hạn chế, công ty đã rất nỗ lực trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh thông qua việc sử dụng công cụ “đòn bẩy tài chính”. Tuy nhiên, mặt trái của vấn đề là làm cho mức độ rủi ro trong kinh doanh của Công ty tăng lên.

Các tỷ số về sức sinh lợi của công ty còn thấp nhưng có xu hướng tăng trong giai đoạn 2007-2010. Điều đó cho thấy hiệu quả kinh doanh của Công ty từng bước đang được cải thiện. Tuy nhiên, Công ty cần phát huy hơn nữa việc sử dụng đồng vốn sao cho mang lại hiệu quả một cách cao nhất đối với việc khai thác hết khả năng sinh lời trên tổng tài sản vì hệ số sinh lời trên tổng tài sản hàng năm của Công ty chỉ trên dưới 5%, đây là một con số khá khiêm tốn.

#### 2.3.4.5. Công tác quản trị

Các thành viên trong Ban Giám đốc là những người có trình độ, năng lực chuyên môn và kinh nghiệm lâu năm trong ngành. Ban Giám đốc đã làm tốt nhiệm vụ của mình khi đưa Công ty đạt được mức tăng trưởng cao về doanh thu và đem lại lợi nhuận cho công ty trong giai đoạn nền kinh tế suy thoái. Tuy nhiên xét về chiều sâu thì công tác quản trị chưa thực sự tốt cần phải có sự củng cố nhiều hơn nữa.

- **Công tác hoạch định:** Công ty chỉ chú trọng xây dựng kế hoạch trong ngắn hạn, kế hoạch trung và dài hạn chưa xác định rõ. Mặt tích cực là đã tập trung đánh giá phân tích kết quả sản xuất kinh doanh của năm trước làm điều kiện lập kế hoạch cho năm sau. Nhiệm vụ năm kế hoạch được xây dựng chi tiết cho các phòng, ban, các đơn vị thành viên nhằm thống nhất nhận thức và hành động. Mặt tiêu cực là do thiếu một chiến lược dài hạn, công ty rất dễ bị tổn thương trong điều kiện các yếu tố môi trường thay đổi, vì không có chiến lược dài hạn rõ ràng dẫn đến Công ty không thể xác định vị trí hiện tại của mình. Vì không có chiến lược dài hạn nên công tác dự báo cũng chưa được chú trọng đúng mức.
- **Công tác tổ chức:** Chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre được đánh giá trung bình, cơ cấu lao động hợp lý, có tính kế thừa cao. Công ty luôn quan tâm bồi dưỡng nâng cao tay nghề cho người lao động, việc tổ chức đánh giá trình độ tay nghề, thi nâng bậc được tổ chức hàng năm. Đối với lao động có trình độ cao (đại học, cao đẳng) bên cạnh việc bố trí và sử dụng hợp lý Công ty không ngừng khuyến khích các cán bộ quản lý kinh tế, kỹ thuật học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ ngoại ngữ. Tuy nhiên, Công ty chưa thực hiện Marketing nội bộ, một yếu tố mang lại nhiều lợi ích mà bất cứ Công ty nào cũng phải quan tâm. Bản thân Công ty sẽ không đạt được mục tiêu tăng trưởng kỳ vọng nếu như toàn thể nhân viên không được truyền đạt cho sự kỳ vọng ấy. Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre chưa thực sự quan tâm đến marketing nội bộ, chưa tạo dựng được nét văn hóa riêng cho Công ty, một

yếu tố cần thiết để hướng tất cả các nhân viên gắn kết lại với nhau, ý thức được mục tiêu phát triển của Công ty. Do thiếu vắng yếu tố Marketing nội bộ nên hoạt động trong toàn Công ty chỉ diễn ra theo những gì đã có sẵn, thiếu sự kết nối giữa các đơn vị phòng, ban, điều này có nguy cơ làm chệch hướng mục tiêu phát triển mà Công ty đã định ra.

- **Công tác kiểm tra:** Kiểm tra đánh giá việc thực hiện các hoạt động trong quá trình sản xuất kinh doanh, so sánh với những dữ liệu đã được hoạch định từ trước. Nếu có sai lệch đáng kể thì phải xác định nguyên nhân và tìm cách khắc phục. Việc Công ty áp dụng vận hành hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 tự thân đã bao hàm công tác kiểm tra, kiểm soát toàn bộ hệ thống. Về mặt này công ty đã có những cố gắng và thành công nhất định trong việc bảo đảm thực hiện các mục tiêu đề ra, sớm nhận ra các sai lệch nảy sinh trong quá trình thực hiện và tiến hành điều chỉnh. Tuy nhiên, việc phân tích các nguyên nhân gây ra các sai lệch đó không phải lúc nào cũng được thực hiện một cách thấu đáo.

#### 2.3.4.6. Nghiên cứu phát triển

Một trong những yếu điểm khiến các công ty của Việt Nam giảm mất khả năng cạnh tranh là do công tác nghiên cứu phát triển sản phẩm không hề được chú trọng. Chi phí chi cho nghiên cứu của các doanh nghiệp Việt Nam chỉ khoảng 1% so với tổng doanh thu.

Công tác nghiên cứu phát triển sản phẩm của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre cũng giống xu hướng chung của các doanh nghiệp trong nước chưa được chú trọng phát triển chỉ tập trung sản xuất những sản phẩm truyền thống, không có những sản phẩm mang tính sáng tạo. Tuy nhiên, Công ty cũng đã có kế hoạch đầu tư rất lớn cải tiến máy móc, dây chuyền sản xuất để đẩy mạnh công tác đầu tư nghiên cứu, cải tiến qui trình công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm trong thời gian tới.

#### *2.3.4.7. Hệ thống thông tin nội bộ*

Thông tin liên kết tất cả các bộ phận chức năng trong công ty với nhau và cung cấp cơ sở cho tất cả các quyết định quản trị trong Công ty. Nó là nền tảng của tổ chức, đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu về các hệ thống thông tin bên trong của tổ chức là khía cạnh quan trọng của việc thực hiện phân tích nội bộ.

Hệ thống thông tin của Công ty tiếp nhận các dữ liệu thô từ cả môi trường bên ngoài và bên trong tổ chức. Hệ thống thông tin là nguồn chiến lược quan trọng, hỗ trợ cho việc thực hiện, đánh giá và kiểm soát chiến lược. Tuy nhiên, hệ thống thông tin nội bộ của Công ty chưa thực sự phát huy được vai trò thu thập thông tin và phản hồi thông tin cho các phòng ban.

Công ty chưa lập các kế hoạch chiến lược cho việc đầu tư phần cứng và phần mềm cũng như cho các hoạt động phát triển sản phẩm mới để tạo ra các khả năng riêng biệt. Công ty cũng chưa nhận ra những thay đổi phản ánh của vai trò kỹ thuật hệ thống thông tin đối với các hoạt động chức năng và các hoạt động liên kết giữa các chức năng. Điều cơ bản là chức năng hệ thống thông tin cần được phối hợp chặt chẽ với các chức năng khác để khai thác lợi thế cạnh tranh về thông tin một cách đầy đủ nhất.

#### *2.3.5. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong*

Bước cuối cùng trong việc thực hiện phân tích môi trường bên trong là xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE). Công cụ hình thành chiến lược này tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và yếu quan trọng của các bộ phận kinh doanh chức năng. Và nó cũng cung cấp cơ sở để xác định và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này. Từ phân tích các yếu tố bên trong kết hợp với phương pháp chuyên gia, tác giả lập được ma trận các yếu tố bên trong như sau:

**Bảng 2.8: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE**

STT	Các yếu tố bên trong	Mức quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng	Chú thích
1	Năng lực quản lý doanh nghiệp	0,06	2	0,12	Yếu
2	Quy mô, năng lực sản xuất kinh doanh	0,07	3	0,21	Mạnh
3	Thị phần của doanh nghiệp	0,08	3	0,24	Mạnh
4	Năng lực Marketing và bán hàng	0,07	3	0,21	Mạnh
5	Lợi thế vị trí và địa điểm kinh doanh	0,06	3	0,18	Mạnh
6	Chất lượng sản phẩm	0,08	4	0,32	Mạnh
7	Năng suất lao động	0,07	2	0,14	Yếu
8	Mẫu mã sản phẩm đa dạng	0,08	3	0,24	Mạnh
9	Giá bán sản phẩm	0,07	3	0,21	Mạnh
10	Hệ thống thông tin nội bộ	0,07	2	0,14	Yếu
11	Tồn kho hợp lý	0,06	2	0,18	Yếu
12	Tài chính của doanh nghiệp	0,08	2	0,16	Yếu
13	Khả năng nghiên cứu và phát triển	0,07	2	0,14	Yếu
14	Văn hóa doanh nghiệp	0,07	2	0,14	Yếu
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1,00</b>		<b>2,63</b>	

*Nguồn: Tham khảo ý kiến chuyên gia*

### ***Nhận xét:***

Qua ma trận trên, nhận thấy Công ty cũng còn một số yếu tố cần khắc phục như: năng lực quản lý công ty, năng suất lao động, quản lý hàng tồn kho, các chỉ tiêu tài chính, công tác nghiên cứu phát triển sản phẩm và văn hóa tổ chức.

Qua phân tích môi trường nội bộ Công ty với tổng số điểm là 2,63 cao hơn số điểm trung bình 2,50 cho thấy Công ty mạnh về nội bộ. Công ty có được những lợi thế như: quy mô năng lực sản xuất kinh doanh, sản phẩm có chất lượng, mẫu mã đa dạng....

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 2**

Mục đích của chương này là phân tích khái quát tình hình hoạt động kinh doanh, môi trường kinh doanh của Công ty như môi trường kinh doanh bên ngoài, bên trong Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre. Từ đó hình thành nên các ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE), ma trận các yếu tố bên trong (IFE) và ma trận hình ảnh cạnh tranh đối với các đối thủ cạnh tranh hiện tại. Từ những ma trận này nhận định ra những điểm mạnh điểm yếu, cơ hội thách thức của Công ty làm cơ sở dữ liệu cho việc xây dựng ma trận SWOT và ma trận hoạch định có thể định lượng (QSPM) phục vụ cho quá trình hình thành các chiến lược của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre trong thời gian tới.



## CHƯƠNG 3

# CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐÔNG HẢI BẾN TRE GIAI ĐOẠN 2011-2020

### 3.1. Phân tích và dự báo các yếu tố tác động đến chiến lược của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre trong giai đoạn 2011 - 2020

#### 3.1.1. Triển vọng ngành giấy của Việt Nam

##### 3.1.1.1. Nhu cầu tiêu thụ lớn

Trong những năm qua, ngành giấy Việt Nam đã có bước tăng trưởng ổn định về nhu cầu cũng như năng lực sản xuất giấy. Nền kinh tế Việt Nam là nền kinh tế đang phát triển, có tốc độ tăng trưởng cao hàng năm, dân số Việt Nam lớn và không ngừng gia tăng, thu nhập trên đầu người ngày càng gia tăng. Ngoài ra, tiêu thụ giấy bình quân/đầu người của Việt Nam còn rất thấp, mới đạt 28kg/người/năm so với mức tiêu thụ bình quân của châu Á là 50,7kg và của thế giới là 80 kg. Điều này cho thấy thị trường giấy Việt Nam có triển vọng rất lớn. Đây là một trong các yếu tố hỗ trợ cho sự phát triển của ngành giấy Việt Nam.

##### 3.1.1.2. Năng lực sản xuất giấy và bột giấy

Thị trường giấy Việt Nam còn nhiều khoảng trống, đặc biệt là phân khúc sản phẩm giấy bao bì và giấy in viết, năng lực sản xuất mới chỉ đáp ứng được khoảng 50% nhu cầu tiêu dùng nội địa do đó đây là các mảng thị trường phát triển tiềm năng trong tương lai. Ngoại trừ 2 doanh nghiệp lớn là Giấy Bãi Bằng và Giấy Tân Mai tự chủ được khoảng 80% nhu cầu bột cho sản xuất giấy, các doanh nghiệp khác đều phải nhập khẩu bột giấy. Đây cũng là mảng thị trường tiềm năng phát triển trong tương lai gần.

Bên cạnh đó, Việt Nam có điều kiện tự nhiên thuận lợi để phát triển vùng nguyên liệu bột giấy đồng thời nguồn giấy tái chế vẫn chưa được xây dựng hệ thống thu mua nên tận dụng chưa hiệu quả.

Ngành giấy Việt nam đang trong giai đoạn đầu tư rất nhiều dự án tập trung vào sản xuất bột giấy và sản phẩm giấy, tập trung vào giấy bao bì và giấy in viết, in báo. Nếu các dự án hiện tại đi vào hoạt động đúng tiến độ thì đến hết năm 2011 và giả định các dây chuyền cũ chưa bị loại bỏ, Việt Nam hoàn toàn có thể xuất khẩu giấy trong tương lai xa hơn khi chúng ta có lợi thế nằm giữa khu vực có nhu cầu sử dụng lớn nhất thế giới. Mục tiêu của ngành giấy Việt Nam là phấn đấu đến năm 2015 sẽ xuất khẩu khoảng 2 triệu tấn giấy các loại.

Tổng công suất các dự án sản xuất giấy hiện nay là 2.625 ngàn tấn với thời gian dự kiến hoàn thành từ 2008 đến 2013 trong đó gồm 8 dự án có công suất dưới 100.000 tấn/năm; 5 dự án công suất từ 100.000 – 200.000 tấn/năm; 5 dự án công suất trên 200.000 tấn/năm.

**Bảng 3.1: Dự báo công nghiệp giấy Việt Nam giai đoạn 2010 - 2015**

<b>Giấy công nghiệp</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>
Công suất (tấn)	1.158.000	1.341.000	1.498.000	2.350.000	2.618.000	5.400.000
Sản lượng (tấn)	958.600	1.120.000	1.110.700	1.988.000	2.145.000	5.000.000
Nhập khẩu (tấn)	766.958	951.092	1.006.394	705.986	725.343	1.300.000
Xuất khẩu (tấn)	170.980	191.500	127.000	269.850	258.100	248.000
Tiêu dùng (tấn)	1.554.578	1.800.230	1.954.522	2.424.136	2.882.243	6.052.000
Tiêu dùng/đầu người (kg/người)	18	22	24	28	32	61

*Nguồn: Hiệp hội giấy và bột giấy Việt Nam*

### **3.1.2. Các nhân tố rủi ro ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất của Công ty**

#### **3.1.2.1. Rủi ro về kinh tế**

Sự tăng trưởng và phát triển của ngành công nghiệp giấy chịu ảnh hưởng lớn từ sự phát triển ổn định của nền kinh tế. Mọi sự biến động của nền kinh tế được biểu hiện chủ yếu qua các chỉ tiêu như tốc độ tăng trưởng (GDP), lạm phát (CPI), vấn đề lãi suất, tỷ giá hối đoái... đều tác động trực tiếp lên nhu cầu tiêu thụ, chi phí nguyên liệu đầu vào, chi phí hoạt động, chi phí lãi vay của các doanh nghiệp trong đó có Công ty cổ phần Đông Hải Bến tre (Dohaco). Điều này sẽ quyết định đến định hướng và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh của Công ty.

### *3.1.2.2. Rủi ro về luật pháp*

Mọi hoạt động của Công ty được điều chỉnh bởi một hệ thống luật bao gồm: Luật doanh nghiệp; Luật chứng khoán, Luật thương mại v.v ... hệ thống pháp luật Việt Nam vẫn còn thiếu sự minh bạch, và chưa phù hợp với thông lệ quốc tế. Trong thời gian tới khi Việt Nam tiếp tục hội nhập sâu rộng vào kinh tế toàn cầu, hệ thống pháp luật này tiếp tục được điều chỉnh vì vậy bất cứ sự điều chỉnh nào cũng tác động đến hoạt động kinh doanh của Công ty. Bên cạnh đó công ty còn chịu sự tác động của những chính sách điều tiết vĩ mô của nhà nước nhằm ổn định tình hình kinh tế trong nước.

### *3.1.2.3. Rủi ro về nguyên liệu sản xuất*

Nguồn nguyên liệu chính để sản xuất các sản phẩm giấy của Công ty hiện nay là giấy vụn tái chế (chiếm trên 90%) được thu mua chủ yếu trong nước và một phần từ nhập khẩu (chủ yếu từ các nước như Singapore, Hàn Quốc, Nhật Bản, EU, Australia...). Do đó, những biến động về giá nguyên vật liệu sẽ ảnh hưởng lớn đến chi phí sản xuất và khả năng sinh lời của Công ty. Đây là một trong những nhân tố rủi ro ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty.

### *3.1.2.4. Rủi ro dự án đầu tư*

Hiện nay, dự án nhà máy sản xuất giấy Giao Long giai đoạn I đã hoàn thành và đưa vào khai thác. So với các dự toán ban đầu, các khoản mục chi phí đầu tư đã tăng lên khoảng 30 tỷ, việc gia tăng khoản vốn đầu tư này đã phần nào làm ảnh hưởng đến dòng tiền hoạt động của Công ty. Trong thời gian tới, rủi ro mà Công ty có thể gặp phải là chất lượng sản phẩm, hiệu suất hoạt động dưới mức dự kiến sẽ càng làm ảnh hưởng đến hiệu quả khai thác của dự án.

### **3.1.3. Sứ mạng và mục tiêu phát triển Công ty**

Sứ mạng của Công ty là trở thành công ty sản xuất và cung cấp giấy chất lượng hàng đầu trong nước và khu vực Đông Nam Á.

Mục tiêu hoạt động của Công ty đến năm 2013 nâng tổng năng lực sản xuất giấy kraft công nghiệp lên 150.000 tấn/năm; bao bì carton lên 40.000.000 m<sup>2</sup>/năm.

Và tầm nhìn đến năm 2020, tổng năng lực sản xuất giấy kraft công nghiệp lên đến 300.000 tấn/năm; bao bì carton lên 100.000.000 m<sup>2</sup>/năm.

Công ty quyết tâm “Trở thành nhà sản xuất giấy công nghiệp mạnh của Việt Nam, đưa hoạt động sản xuất kinh doanh phát triển đa ngành lấy mặt hàng giấy làm mục tiêu mũi nhọn. Đến năm 2020 trở thành doanh nghiệp lớn”.

Hiện nay, nhu cầu sử dụng giấy ở các nước phát triển bình quân khoảng 100 đến 150 kg/người/năm, trong khi đó tại các nước đang phát triển (trong đó có Việt Nam) nhu cầu tiêu thụ giấy bình quân khoảng 32 kg/người/năm. Do vậy xu hướng tăng trưởng của ngành giấy và bao bì carton hàng năm được dự kiến sẽ còn tăng trưởng mạnh, đặc biệt là sự bùng nổ kinh tế ở các nước Trung Quốc, Ấn Độ và các nước trong khu vực Đông Nam Á sẽ thúc đẩy nhu cầu tiêu thụ giấy và bao bì carton tăng trưởng bình quân 20 – 30% hàng năm. Có thể thấy ngành giấy ở Việt Nam là còn nhiều tiềm năng để phát triển.

Cùng với việc mở rộng qui mô sản xuất, Công ty tiếp tục mở rộng thêm các trạm thu mua giấy vụn tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, nhằm đảm bảo nguyên liệu đầu vào cho các dây chuyền sản xuất giấy, đặc biệt khi nhà máy giấy Giao Long giai đoạn I được đưa vào khai thác nhu cầu giấy nguyên liệu sẽ tăng lên. Tiếp tục hoàn thiện và tuân thủ nghiêm ngặt các định mức về chi phí, trong thời gian qua Công ty thực hiện việc này rất tốt giúp tiết giảm chi phí cho Công ty.

### **3.2. Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre trong giai đoạn 2011 - 2020**

#### ***3.2.1. Xây dựng các chiến lược thông qua hình ảnh ma trận SWOT***

Trên cơ sở phân tích các yếu tố bên ngoài Công ty thông qua ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE) nhận ra các nguy cơ - thách thức của Công ty; ma trận các yếu tố bên trong (IFE) nhận ra các điểm mạnh - điểm yếu. Tác giả đã lồng ghép các yếu tố trên vào ma trận SWOT nhằm phối hợp tìm ra các giải pháp giúp Công ty có thể phát triển và hạn chế những điểm yếu trong thời gian tới.

Thông qua các bước xây dựng ma trận SWOT, tác giả đã xây dựng được ma trận SWOT như bảng 3.1 bên dưới:

**Bảng 3.2: Ma trận điểm mạnh - điểm yếu, cơ hội - thách thức (SWOT)**

<p style="text-align: center;"><b>Ma trận SWOT</b></p>	<p><b>O (Opportunities): Cơ hội</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>O1:</b> Tình hình chính trị ổn định, hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh.</li> <li>- <b>O2:</b> Tăng trưởng kinh tế ổn định.</li> <li>- <b>O3:</b> Suy thoái kinh tế ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh.</li> <li>- <b>O4:</b> Vị trí địa lý thuận lợi.</li> <li>- <b>O5:</b> Sự phát triển của khoa học kỹ thuật.</li> <li>- <b>O6:</b> Nguồn nguyên liệu đầu vào.</li> <li>- <b>O7:</b> Đối thủ cạnh tranh.</li> </ul>	<p><b>T (Threatens): Thách thức</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>T1:</b> Tỷ lệ lạm phát ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh.</li> <li>- <b>T2:</b> Thị trường tiêu thụ.</li> <li>- <b>T3:</b> Sản phẩm thay thế.</li> <li>- <b>T4:</b> Mức độ thâm dụng vốn.</li> <li>- <b>T5:</b> Biến động tỷ giá.</li> </ul>
<p><b>S (Strong): Điểm mạnh</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>S1:</b> Quy mô, năng lực sản xuất kinh doanh.</li> <li>- <b>S2:</b> Thị phần của doanh nghiệp.</li> <li>- <b>S3:</b> Năng lực Marketing và bán hàng.</li> <li>- <b>S4:</b> Lợi thế vị trí và địa điểm kinh doanh.</li> <li>- <b>S5:</b> Chất lượng sản phẩm.</li> <li>- <b>S6:</b> mẫu mã sản phẩm.</li> <li>- <b>S7:</b> Giá bán sản phẩm.</li> </ul>	<p><b>Kết hợp S - O: Dùng điểm mạnh để nắm bắt các cơ hội.</b></p> <p><math>S_{1,2,3,4,7} + O_{1,2,4,6,7} \rightarrow</math> Chiến lược mở rộng thị trường trong nước. (<b>SO<sub>1</sub></b>)</p> <p><math>S_{1,2,5,6,7} + O_{1,3,6,7} \rightarrow</math> Chiến lược ổn định thị trường, ổn định nguồn nguyên liệu. (<b>SO<sub>2</sub></b>)</p>	<p><b>Kết hợp S - T: Dùng điểm mạnh để khắc phục các nguy cơ.</b></p> <p><math>S_{1,2,3,5} + T_{2,3} \rightarrow</math> Chiến lược xây dựng thương hiệu. (<b>ST<sub>1</sub></b>)</p> <p><math>S_{1,3,5,6,7} + T_{1,2,5} \rightarrow</math> Chiến lược mở rộng thị trường xuất khẩu. (<b>ST<sub>2</sub></b>)</p>
<p><b>W (Weak): Điểm yếu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>W1:</b> Năng lực quản lý doanh nghiệp.</li> <li>- <b>W2:</b> Năng suất lao động.</li> <li>- <b>W3:</b> Hệ thống thông tin nội bộ.</li> <li>- <b>W4:</b> Tồn kho hợp lý.</li> <li>- <b>W5:</b> Tài chính của doanh nghiệp.</li> <li>- <b>W6:</b> Khả năng nghiên cứu và phát triển.</li> <li>- <b>W7:</b> Văn hóa doanh nghiệp.</li> </ul>	<p><b>Kết hợp W-O: Tận dụng cơ hội để khắc phục những điểm yếu.</b></p> <p><math>W_{1,2,3,7} + O_{1,2,3,7} \rightarrow</math> Chiến lược xây dựng hoàn thiện bộ máy tổ chức, đào tạo nguồn nhân lực. (<b>WO<sub>1</sub></b>)</p> <p><math>W_6 + O_{5,6} \rightarrow</math> Chiến lược tăng cường đầu tư nghiên cứu, khác biệt hóa sản phẩm. (<b>WO<sub>2</sub></b>)</p>	<p><b>Kết hợp W-T: Khắc phục điểm yếu, hạn chế các nguy cơ.</b></p> <p><math>W_{1,2,3,4,7} + T_{1,3,4} \rightarrow</math> Chiến lược Chiến lược thu hẹp sản xuất. (<b>WT<sub>1</sub></b>)</p> <p><math>W_{1,4,5} + T_{2,4} \rightarrow</math> Chiến lược ổn định tài chính. (<b>WT<sub>2</sub></b>)</p>

*Nguồn: tổng hợp của tác giả*

Từ kết quả ma trận SWOT, ta có 4 nhóm chiến lược chính và 8 chiến lược bộ phận để Công ty có thể lựa chọn thực hiện. Đó là:

- *Nhóm chiến lược S-O (nhóm chiến lược dùng điểm mạnh nắm bắt cơ hội)*

- **SO<sub>1</sub>**: Chiến lược mở rộng thị trường trong nước.
- **SO<sub>2</sub>**: Chiến lược ổn định thị trường, ổn định nguồn nguyên liệu.

- *Nhóm chiến lược S-T (dùng điểm mạnh khắc phục các nguy cơ)*

- **ST<sub>1</sub>**: Chiến lược xây dựng thương hiệu.
- **ST<sub>2</sub>**: Chiến lược mở rộng thị trường xuất khẩu.

- *Nhóm chiến lược W-O (tận dụng cơ hội để khắc phục các điểm yếu)*

- **WO<sub>1</sub>**: Chiến lược xây dựng hoàn thiện bộ máy tổ chức, đào tạo nguồn nhân lực.
- **WO<sub>2</sub>**: Chiến lược tăng cường đầu tư nghiên cứu, khác biệt hóa sản phẩm.

- *Nhóm chiến lược W-T (khắc phục những điểm yếu, hạn chế những nguy cơ)*

- **WT<sub>1</sub>**: Chiến lược thu hẹp sản xuất.
- **WT<sub>2</sub>**: Chiến lược ổn định tài chính.

Đến đây vấn đề đặt ra, các chiến lược này không thể tồn tại một cách độc lập mà tùy theo mức độ, chúng có mối quan hệ tác động qua lại lẫn nhau. Nếu Công ty thực hiện một trong số các chiến lược nêu trên thì không thể đạt mục tiêu đề ra. Mặt khác, do tính kinh tế và nguồn lực có hạn nên Công ty cũng không thể thực hiện cùng lúc tất cả các chiến lược đề ra. Để giải quyết vấn đề này, trong phạm vi luận văn tác giả sử dụng công cụ Ma trận hoạch định có khả năng định lượng QSPM thông qua việc lấy ý kiến chuyên gia nhằm lựa chọn các chiến lược chính thích hợp với tình hình thực tế của Công ty.

### 3.2.2. Lựa chọn các chiến lược phát triển Công ty thông qua ma trận QSPM

**Bảng 3.3: Ma trận QSPM cho nhóm S-O**

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	SO <sub>1</sub>		SO <sub>2</sub>	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Các yếu tố bên trong</b>					
1. Quy mô, năng lực sản xuất kinh doanh	3	4	12	3	9
2. Thị phần của doanh nghiệp	3	3	9	3	9
3. Năng lực Marketing và bán hàng	3	3	9	3	9
4. Lợi thế vị trí và địa điểm kinh doanh	3	4	12	3	9
5. Chất lượng sản phẩm	4	4	16	3	12
6. Mẫu mã sản phẩm đa dạng	3	3	9	3	9
7. Giá bán sản phẩm	3	4	12	4	12
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>					
1. Tình hình chính trị ổn định, hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	3	4	12	3	9
2. Tăng trưởng kinh tế ổn định	3	4	12	3	9
3. Suy thoái kinh tế ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	3	2	6	3	9
4. Vị trí địa lý thuận lợi	3	4	12	4	12
5. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật	3	3	9	2	6
6. Nguồn nguyên liệu đầu vào	3	3	9	3	9
7. Đối thủ cạnh tranh	3	2	6	3	9
<b>Tổng số điểm hấp dẫn</b>			<b>145</b>		<b>132</b>

*Nguồn: tham khảo ý kiến của chuyên gia*

#### **Nhận xét:**

Phân tích ma trận QSPM cho nhóm S-O cho thấy chiến lược SO<sub>1</sub> được chọn vì có tổng số điểm hấp dẫn (TAS = 145) cao hơn so với chiến lược SO<sub>2</sub> vì có tổng số điểm hấp dẫn (TAS = 132). Do đó, trong giai đoạn này Công ty nên tập trung đẩy mạnh chiến lược mở rộng thị trường trong nước. Điều này sẽ giúp cho Công ty phát huy được thế mạnh để có thể đáp ứng được nhu cầu và chiếm lĩnh thị trường trong nước.

**Bảng 3.4: Ma trận QSPM cho nhóm S-T**

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	ST <sub>1</sub>		ST <sub>2</sub>	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Các yếu tố bên trong</b>					
1. Quy mô, năng lực sản xuất kinh doanh	3	3	9	3	9
2. Thị phần của doanh nghiệp	3	3	9	3	9
3. Năng lực Marketing và bán hàng	3	3	9	3	9
4. Lợi thế vị trí và địa điểm kinh doanh	3	2	6	2	6
5. Chất lượng sản phẩm	4	3	12	4	16
6. Mẫu mã sản phẩm đa dạng	3	3	9	3	9
7. Giá bán sản phẩm	3	2	6	3	9
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>					
1. Tỷ lệ lạm phát ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	2	2	4	2	4
2. Thị trường tiêu thụ	2	2	4	2	4
3. Sản phẩm thay thế	2	3	6	3	6
4. Mức độ thâm dụng vốn	2	2	4	2	4
5. Biến động tỷ giá	2	2	4	2	4
<b>Tổng số điểm hấp dẫn</b>			<b>82</b>		<b>89</b>

*Nguồn: tham khảo ý kiến của chuyên gia*

**Nhận xét:**

Phân tích ma trận QSPM cho nhóm S-T cho thấy chiến lược **ST<sub>1</sub>** bị loại vì có tổng số điểm hấp dẫn (TAS = 82) thấp hơn so với chiến lược **ST<sub>2</sub>** vì có tổng số điểm hấp dẫn (TAS = 89). Do đó, trong giai đoạn này Công ty nên tập trung đẩy mạnh chiến lược mở rộng thị trường xuất khẩu. Với chiến lược **ST<sub>2</sub>**, Công ty sẽ tập trung mọi nguồn lực cần thiết để thực hiện chiến lược mở rộng thị trường xuất khẩu sang các nước trong khu vực.



**Bảng 3.5: Ma trận QSPM cho nhóm W-O**

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	WO <sub>1</sub>		WO <sub>2</sub>	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Các yếu tố bên trong</b>					
1. Năng lực quản lý doanh nghiệp	2	4	8	3	6
2. Năng suất lao động	2	2	4	2	4
3. Hệ thống thông tin nội bộ	2	4	8	3	6
4. Tồn kho hợp lý	2	3	6	3	6
5. Tài chính của doanh nghiệp	2	2	4	2	4
6. Khả năng nghiên cứu và phát triển	2	3	6	4	8
7. Văn hóa doanh nghiệp	2	4	8	2	4
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>					
1. Tình hình chính trị ổn định, hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	3	4	12	4	12
2. Tăng trưởng kinh tế ổn định	3	3	9	3	9
3. Suy thoái kinh tế ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	3	3	9	3	9
4. Vị trí địa lý thuận lợi	3	2	6	2	6
5. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật	3	2	6	2	6
6. Nguồn nguyên liệu đầu vào	3	2	6	2	6
7. Đối thủ cạnh tranh	3	2	6	2	6
<b>Tổng số điểm hấp dẫn</b>			<b>98</b>		<b>92</b>

*Nguồn: tham khảo ý kiến của chuyên gia*

**Nhận xét:**

Phân tích ma trận QSPM cho nhóm W-O cho thấy chiến lược **WO<sub>1</sub>** được chọn vì có tổng số điểm hấp dẫn (TAS = 98) cao hơn so với chiến lược **WO<sub>2</sub>** vì có tổng số điểm hấp dẫn (TAS = 92). Do đó, trong giai đoạn này Công ty nên tập trung đẩy mạnh chiến lược này. Với chiến lược **WO<sub>1</sub>**, Công ty sẽ tập trung nguồn lực để rà soát lại nội bộ, hoàn thiện bộ máy tổ chức, nâng cao năng lực nguồn nhân lực.

**Bảng 3.6: Ma trận QSPM cho nhóm W-T**

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	WT <sub>1</sub>		WT <sub>2</sub>	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Các yếu tố bên trong</b>					
1. Năng lực quản lý doanh nghiệp	2	3	6	3	6
2. Năng suất lao động	2	3	6	3	6
3. Hệ thống thông tin nội bộ	2	3	6	3	6
4. Tồn kho hợp lý	2	2	4	4	8
5. Tài chính của doanh nghiệp	2	2	4	3	6
6. Khả năng nghiên cứu và phát triển	2	2	4	3	6
7. Văn hóa doanh nghiệp	2	2	4	3	6
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>					
1. Tỷ lệ lạm phát ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	2	3	6	3	6
2. Thị trường tiêu thụ	2	2	4	2	4
3. Sản phẩm thay thế	2	3	6	3	6
4. Mức độ thâm dụng vốn	2	3	6	2	4
5. Biến động tỷ giá	2	2	4	2	4
<b>Tổng số điểm hấp dẫn</b>			<b>60</b>		<b>68</b>

*Nguồn: tham khảo ý kiến của chuyên gia*

**Nhận xét:**

Kết quả phân tích ma trận QSPM cho nhóm W-T cho thấy chiến lược **WT<sub>1</sub>** được bỏ qua vì có tổng số điểm hấp dẫn (TAS = 60) thấp hơn so với chiến lược **WT<sub>2</sub>** vì có tổng số điểm hấp dẫn (TAS = 68). Do đó trong giai đoạn này Công ty nên tập trung đẩy mạnh chiến lược này. Với chiến lược **WT<sub>2</sub>**, Công ty sẽ tập trung nguồn lực để rà soát lại nội bộ, kiểm soát các chỉ số về tài chính đảm bảo tính hợp lý và phòng tránh rủi ro về mặt tài chính.

Với kết quả từ các bản ma trận QSPM, tác giả mạnh dạn chọn ra các chiến lược ưu tiên triển khai trong thời gian tới là:

1. Chiến lược mở rộng thị trường trong nước.
2. Chiến lược mở rộng thị trường xuất khẩu.
3. Chiến lược xây dựng hoàn thiện bộ máy tổ chức, đào tạo nguồn nhân lực.
4. Chiến lược ổn định tài chính.

Các chiến lược được hỗ trợ:

1. Chiến lược ổn định thị trường hiện có, ổn định nguồn nguyên liệu.
2. Chiến lược xây dựng thương hiệu.
3. Chiến lược tăng cường đầu tư nghiên cứu, khác biệt hóa sản phẩm.
4. Chiến lược thu hẹp sản xuất.

Các chiến lược này sẽ được phối hợp thực hiện tùy theo thời điểm.

### **3.3. Các giải pháp thực hiện chiến lược của công ty trong thời gian tới:**

#### **3.3.1. Giải pháp thực hiện chiến lược “Mở rộng thị trường trong nước”**

Thị trường sản xuất kinh doanh của công ty có vai trò quan trọng, nó quyết định sự tồn tại và phát triển của một công ty. Do đó việc nghiên cứu tìm hiểu để làm sao ổn định được thị trường tiêu thụ truyền thống và mở rộng thêm các thị trường mới luôn là mục tiêu cơ bản của mỗi công ty. Các giải pháp ổn định và mở rộng thị trường dựa trên mặt mạnh của môi trường bên trong công ty và các cơ hội từ môi trường bên ngoài đem lại cho công ty.

##### **3.3.1.1. Mở rộng thị trường tiêu thụ**

Về thị trường: dựa vào khả năng và ưu thế hiện tại của mình, Công ty cần tập trung vào phân đoạn thị trường trọng điểm của mình, tìm hiểu và dự báo xu hướng tiêu dùng trong thời gian sắp tới. Công ty cần làm tốt công tác nghiên cứu thị trường, tạo được một mạng lưới tiếp thị phân phối rộng khắp, phản ứng nhanh nhạy trước những thay đổi của đối thủ cạnh tranh.

Về phân phối: Công ty phải có biện pháp nâng cao chất lượng hoạt động của hệ thống phân phối, kể cả chất lượng dịch vụ trước và sau khi bán cho phù hợp với đặc điểm của thị trường tiêu dùng. Đa dạng hóa các kênh tiêu thụ sản phẩm, nhưng nên cố gắng phát triển kênh phân phối sản phẩm trực tiếp, tránh phụ thuộc vào các đơn vị trung gian... Đưa thương mại điện tử vào như một kênh phân phối mới, năng động, hiệu quả, thường xuyên tiến hành tuyên truyền quảng bá sản phẩm của mình qua nhiều phương thức khác nhau, thực hiện công tác phục vụ kỹ thuật khi bán và sau bán sao cho thật thuận lợi để phục vụ tốt hơn đối với khách hàng.

### *3.3.1.2. Tăng cường quảng bá sản phẩm*

Tăng cường giới thiệu sản phẩm, quảng bá hình ảnh Công ty thông qua việc xây dựng một thương hiệu vững mạnh. Trên cơ sở soát lại quy hoạch và chiến lược sản phẩm đã có, Công ty nên tiến hành điều chỉnh hoặc xây dựng mới chiến lược sản phẩm theo hướng đa dạng hóa sản phẩm, đặt mục tiêu lợi nhuận dài hạn lên hàng đầu. Sản phẩm phải bám sát với nhu cầu của thị trường, phục vụ ngày càng tốt hơn nhu cầu người tiêu dùng.

Trước mắt cần tập trung ưu tiên đầu tư phát triển các mặt hàng có khả năng cạnh tranh cao và có thị trường đầu ra hiện tại lớn, sau đó sẽ dần chuyển sang những mặt hàng có giá trị cao. Không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến thiết kế, tạo mẫu, chuyển dần từ những mặt hàng chất lượng thấp, trung bình sang những mặt hàng chất lượng cao, giá trị lớn. Quảng cáo rộng rãi sản phẩm trên các phương tiện thông tin đại chúng. Để xây dựng thương hiệu vững mạnh cần thực hiện tốt những cam kết về giá trị mang lại đối với khách hàng.

### *3.3.1.3. Cải tổ công tác sản xuất*

Luôn có kế hoạch sản xuất và dự trữ nguyên liệu, xây dựng kho bảo quản nguyên liệu và thành phẩm bảo đảm chất lượng của sản phẩm.

Luôn kiểm tra chất lượng sản phẩm, sai sót trong quá trình sản xuất.

Đẩy nhanh công tác giao hàng cho, thực hiện chế độ hậu mãi cho khách hàng, cam kết chất lượng sản phẩm.

Thiết lập mối quan hệ tốt đối với các khách hàng truyền thống và các khách hàng tiềm năng mới.

### *3.3.1.4. Xây dựng phát triển nhiều hình thức thanh toán*

Xây dựng các phương thức thanh toán thuận lợi cũng là một yếu tố làm tăng độ hài lòng của khách hàng, đồng thời tăng khả năng cạnh tranh của Công ty so với các đối thủ khác. Vì vậy, Công ty cần xây dựng nhiều hình thức thanh toán phù hợp cho khách hàng. Đối với các khách hàng truyền thống công ty có thể có chính sách chậm thu.

### *3.3.1.5. Tăng cường công tác nghiên cứu thị trường*

Hiện nay, Công ty chưa có bộ phận Marketing riêng biệt. Hoạt động nghiên cứu và phát triển thị trường còn yếu kém. Vì vậy, Công ty cần thành lập bộ phận chuyên trách, các nhóm nghiên cứu nhằm phân tích, dự báo cho từng mảng thị trường. Bộ phận nghiên cứu thị trường phải thông thạo các nghiệp vụ để có điều kiện chuyên sâu nắm vững đặc điểm của thị trường. Bên cạnh đó, bộ phận này cũng có nhiệm vụ là cung cấp các cơ sở dữ liệu đáng tin cậy về thị trường, đối thủ cạnh tranh, các kênh phân phối nhằm giúp công ty có định hướng tốt trong sản xuất.. Bộ phận này sẽ liên kết với các bộ phận khác như bộ phận sản xuất, tài chính... và với bộ phận hoạch định chiến lược để đề ra các kế hoạch sản xuất cho từng thời điểm.

### *3.3.2. Giải pháp thực hiện chiến lược “Mở rộng thị trường xuất khẩu”*

Xây dựng chiến lược Marketing rõ ràng, tập trung nghiên cứu các phương pháp Marketing mà các đối thủ trong và ngoài nước đang thực hiện có hiệu quả. Từ đó xây dựng chiến lược và giải pháp mở rộng phát triển, quảng bá hình ảnh công ty trên thị trường quốc tế.

Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng hàng hóa xuất khẩu để đảm bảo chất lượng hàng xuất khẩu, giữ uy tín trên thị trường thế giới. Đăng ký hoạt động theo tiêu chuẩn của Hệ thống ISO đã và đang trở thành các điều kiện tiên quyết cho việc xuất khẩu vào các thị trường nước ngoài. Ngoài ra cũng cần cố gắng thiết lập các hệ thống quản lý khác như ISO 14000 để đảm bảo an toàn cho môi trường xung quanh.

Thường xuyên cập nhật các tin tức từ các thị trường xuất khẩu, Công ty phải biết đến sự kiện này để điều chỉnh hàng hóa thích hợp khi xuất khẩu qua các thị trường này, tránh bị trả hàng trở lại.

Nâng cao hoạt động nghiên cứu và phát triển, nhanh chóng nắm bắt thông tin thị trường nhằm giúp Công ty xây dựng chương trình cho các hoạt động tiếp thị, các chương trình xúc tiến thương mại để quảng bá thương hiệu,...

Nâng cao chất lượng tham gia hội chợ triển lãm. Bố trí và sắp xếp gian hàng có tính khoa học, đẹp mắt và thu hút được sự chú ý của khách hàng. Đào tạo đội

ngũ nhân viên bán hàng giỏi, biết giao tiếp và hiểu tâm lý khách hàng đặc biệt là kỹ năng về ngoại ngữ. Đội ngũ này sẽ đại diện Công ty tại các hội chợ.

Ứng dụng công nghệ thông tin trong việc xúc tiến thương mại và bán sản phẩm, để cả khách hàng và Công ty có thể chủ động tìm thấy nhau mà không phải tốn quá nhiều thời gian thông qua trung gian. Đầu tư hơn trong việc thiết lập website giới thiệu Công ty và sản phẩm. Thực hiện tiếp nhận đơn hàng qua mạng và nhanh chóng liên lạc với khách hàng làm thủ tục mua bán khi khách hàng đăng ký. Cập nhật tình hình giá cả để khách hàng dễ dàng nắm bắt..

Công ty cần chủ động trong việc tìm hiểu các quy tắc của WTO; xem xét các cam kết theo WTO liên quan đến khu vực doanh nghiệp để có thể hiểu rõ hơn về những lợi ích và thách thức do những cam kết này đem lại . Đây là cơ sở cho các doanh nghiệp xác định lại chiến lược kinh doanh và cạnh tranh của mình.

Để tránh việc bị áp đặt biện pháp trừng phạt thương mại , Công ty cần chuẩn bị đối phó với các vụ kiện chống bán phá giá , và điều đầu tiên cần làm là phải thực hiện là nghiên cứu các luật mà những nhà nhập khẩu lớn sẽ áp dụng. Công ty cần đa dạng hóa sản phẩm và thị trường xuất khẩu cũng như nguồn nguyên liệu đầu vào .

Công ty cũng cần phải cải tiến chuẩn mực kế toán để phù hợp với các quy tắc quốc tế chung, làm cơ sở cho việc điều tra trong trường hợp bị kiện chống bán phá giá.

Công ty cần chuyển dịch năng lực cạnh tranh dựa trên giá rẻ của mình sang việc tập trung vào nâng cao hàm lượng giá trị gia tăng trong chuỗi giá trị. Công ty cần hợp tác để xây dựng những cụm và mạng lưới tiêu thụ hiệu quả hơn để nâng cao hiệu quả và khả năng cạnh tranh.

### ***3.3.3. Giải pháp thực hiện chiến lược “Xây dựng hoàn thiện bộ máy tổ chức, đào tạo nguồn nhân lực”***

Với quan niệm con người là nền tảng tạo nên sự thành công và phát triển bền vững của công ty, nhân lực đóng vai trò rất quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh cũng như sự phát triển của Công ty. Tuy nhiên, Công ty chưa thực sự

quan tâm đến việc phát triển nguồn nhân lực, một trong các yếu tố dẫn đến sự thành công.

*3.3.3.1. Chủ động sắp xếp lại cơ cấu tổ chức, hoạt động cho phù hợp với mô hình công ty cổ phần, phù hợp với quy mô hoạt động và chức năng của công ty*

Bổ trí lại các vị trí từ lãnh đạo cho đến nhân viên cho đúng người vào đúng vị trí để phát huy cao nhất năng lực công tác của người lao động và hiệu quả kinh doanh của công ty.

Nâng cao trách nhiệm cho từng cá nhân, phòng ban, xí nghiệp, về hiệu quả công việc, khuyến khích tinh thần tự chủ và sáng tạo của mỗi cá nhân.

Trẻ hóa lực lượng lao động, khuyến khích cán bộ công nhân viên học tập nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật. Chuẩn bị lực lượng cán bộ công nhân kế thừa, tổ chức đào tạo, bồi dưỡng để sẵn sàng thay thế khi cần thiết.

*3.3.3.2. Nâng cao trình độ kỹ thuật, chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty*

Xây dựng các chương trình đào tạo cụ thể, sát với thực tiễn nhằm mục tiêu xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên thành thạo về nghiệp vụ, chuẩn mực trong đạo đức kinh doanh, chuyên nghiệp trong phong cách làm việc cho cán bộ quản lý, đào tạo nghiệp vụ nhân viên thiết kế, kỹ sư chuyên ngành, công nhân lành nghề,... bằng cách mời các giáo viên chuyên môn từ các trường đại học, cao đẳng và trung học chuyên nghiệp về đào tạo tại Công ty hay qua các khóa học.

Nhân viên quản lý, điều hành của Công ty cũng được chú trọng đào tạo chuyên sâu về quản trị chiến lược, quản trị Marketing, quản lý rủi ro, quản lý chất lượng... Công ty cũng khuyến khích và thúc đẩy sự chia sẻ kỹ năng, tri thức giữa các thành viên trong công ty trên tinh thần một tổ chức không ngừng học tập để chuẩn bị tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững.

Xây dựng chương trình tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực trẻ theo tiêu chuẩn, tuyển nhân viên đúng trình độ chuyên môn, giỏi nghiệp vụ công tác, có hiệu quả và chất lượng cao.

Xây dựng đội ngũ nhân viên bán hàng và Marketing có trình độ và năng lực cao. Sẵn sàng trả lương cao và tuyển nhân viên nước ngoài cho các vị trí quan trọng. Tuyển dụng và đào tạo thêm lực lượng trong bộ phận phân phối. Xây dựng dựng kế hoạch bán hàng và nghiên cứu dự báo dung lượng, phân khúc, nhu cầu thị trường cho chính xác.

Xây dựng và gửi đi đào tạo trong và ngoài nước đội ngũ cán bộ kỹ thuật và thiết kế mẫu mã. Cần phải có sự gắn bó và thông tin phản hồi giữa bộ phận thiết kế và bộ phận kinh doanh Marketing để hiểu và nắm bắt được nhu cầu, thị hiếu của thị trường. Từ đó tạo ra nhiều sản phẩm mới, hợp thị hiếu người tiêu dùng trong nước.

### *3.3.3.3. Thực hiện chế độ đãi ngộ và thu hút lao động*

Thu hút nhân tài là chiến lược hàng đầu của Công ty nhất là trong các lĩnh vực quản lý, kinh doanh, tiếp thị, kỹ thuật và nghiệp vụ.

Cải cách chế độ tiền lương, tiền thưởng phù hợp với thu nhập thị trường, đảm bảo cho cuộc sống, nhằm khuyến khích người lao động an tâm làm việc với năng suất cao, thu hút chất xám và người lao động có tay nghề cho Công ty.

Thực hiện nghiêm túc cơ chế giám sát, kiểm tra và có cơ chế thưởng hợp lý để kích thích các bộ phận hoạt động có hiệu quả. Tạo cơ hội cho tất cả mọi người học tập, nghiên cứu để phát triển, thăng tiến trong nghề nghiệp.

Xây dựng môi trường làm việc thoải mái, sạch sẽ an toàn, không ô nhiễm. Xây dựng mối quan hệ tốt giữa nhân viên và lãnh đạo. Tạo điều kiện vật chất thuận tiện cho công việc như các phương tiện bảo hộ, máy móc thiết bị đầy đủ.

Ưu tiên giữ lao động có tay nghề bằng các chính sách đãi ngộ vật chất và tinh thần. Tạo môi trường và tâm lý làm việc thoải mái cho người lao động như: công ty thường xuyên tổ chức các cuộc thi tay nghề, khen thưởng và khuyến khích những nhân viên giỏi, tổ chức các chương trình ca nhạc, du lịch cho nhân viên..

Chủ động đề xuất và tổ chức nhiều phong trào thi đua phấn đấu lao động, tổ chức những cuộc thi tay nghề, sáng kiến của cán bộ công nhân viên. Điều này vừa làm cho người công nhân gắn bó chặt chẽ hơn với nhà máy của mình, vừa giúp



Công ty tìm được những cá nhân điển hình tốt để bồi dưỡng và nhân rộng. Những phong trào thi đua này phải đi sâu vào thực tế lấy năng suất, chất lượng, hiệu quả làm thước đo, chứ không được mang nặng tính hình thức, phô trương. Song song với việc phát động các phong trào thi đua, Công ty cũng nên đề ra hình thức khen thưởng tôn vinh xứng đáng cho những cá nhân, tổ chức có sáng kiến hay, làm việc hiệu quả. Việc khen thưởng phải đúng người, đúng việc, đúng năng lực, khả năng, đúng lúc, đúng nơi để kịp thời khích lệ người lao động làm việc hăng say và tư duy sáng tạo.

Luôn luôn chú ý quan tâm đến nguyện vọng, tâm tư của người lao động, đảm bảo tính công bằng trong đãi ngộ, môi trường lao động ít độc hại và một bầu không khí tập thể hoà thuận, thoải mái và năng động. Xây dựng một bầu không khí “văn hóa Công ty” lành mạnh và phù hợp với ngành, làm người lao động từ trên xuống dưới luôn thấm nhuần tư tưởng, mục đích hoạt động của Công ty, của ngành. Nó sẽ góp phần tạo ra một chất keo gắn bó giữa những người lao động với nhau và giữa người lao động với công ty của mình. Từ đó, có thể thúc đẩy động cơ làm việc, năng lực của người lao động, phát huy năng lực sáng tạo của người lao động, giúp người lao động tiếp thu được các chuẩn mực đạo đức và có thái độ hăng hái làm việc, nhằm đạt được mục đích của công ty, tạo động lực mạnh mẽ cho sự thành đạt của công ty.

#### ***3.3.4. Giải pháp thực hiện chiến lược “ổn định tài chính”***

Để mở rộng sản xuất kinh doanh, Công ty cần đầu tư thêm máy móc thiết bị, đào tạo nguồn nhân lực, nâng cao năng suất lao động, giảm giá thành, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển. Do đó, nhu cầu về vốn của Công ty là rất lớn.

Công ty cần xây dựng các dự án, kế hoạch phát triển trong tương lai mang tính khả thi, qua các kế hoạch mang lại hiệu quả cao, từ đó mới có thể huy động vốn từ các cổ đông, vay vốn từ ngân hàng và các tổ chức tín dụng...

Xây dựng kế hoạch sử dụng vốn định kỳ hàng quý, hàng tháng, hàng tuần nhằm quản lý và sử dụng hiệu quả các dòng vốn. Tăng cường hiệu suất sử dụng tài

sản cố định, đảm bảo khả năng thanh toán nhanh, tăng hiệu quả sử dụng vòng quay hàng tồn kho.

Thực hiện chính sách kiểm soát và quản lý chi phí hiệu quả, nâng cao khả năng cạnh tranh. Linh hoạt trong việc huy động các nguồn vốn để phục vụ sản xuất khi có nhu cầu đột xuất.

Đối với nguồn vốn vay ngân hàng cần tạo mối quan hệ bền chặt và dài lâu: hiện tại công ty đang có quan hệ và uy tín tốt với ngân hàng Ngân hàng Đầu tư và Phát triển chi nhánh Bến Tre, điều này cần được tiếp tục phát huy... Công ty cần tận dụng nguồn vốn cho vay ngắn hạn và dài hạn của các tổ chức tín dụng khác để đầu tư nâng cấp máy móc thiết bị, đào tạo nhân lực, phát triển và đẩy mạnh sản xuất.

Sử dụng hiệu quả vốn vay, Công ty chỉ sử dụng vốn vay vào các lĩnh vực thật sự cần thiết như: đầu tư nâng cấp máy móc thiết bị cho sản xuất, cơ sở hạ tầng, đào tạo nguồn nhân lực,... Thực hiện chính sách tiết kiệm giảm chi chí sản xuất và quản lý để nhanh chóng thu hồi vốn vay. Phấn đấu nâng cao vòng quay vốn cho từng hoạt động sản xuất kinh doanh. Chỉ được tồn kho theo hạn mức tối thiểu cho phép.

Sử dụng hiệu quả nguồn vốn ứng trước của khách hàng. Rút ngắn thời gian thu hồi công nợ: việc chiếm dụng vốn trong thanh toán tiền hàng của khách hàng trong thời gian dài như hiện nay đã ảnh hưởng đến nguồn vốn lưu động của công ty. Mặt khác, công ty cần tranh thủ những tín dụng trả sau với thời hạn dài của các nhà cung cấp để tranh thủ nguồn vốn cho hoạt động.

### **3.4. Các kiến nghị**

Trong những năm qua, ngành công nghiệp giấy được đánh giá là có tốc độ tăng trưởng cao tuy nhiên nguồn cung trong nước không đủ phải nhập khẩu từ bên ngoài. Tuy hiện nay Nhà nước đã có chủ trương tập trung phát triển ngành giấy không để thiếu hụt nhưng vẫn chưa có quy định rõ ràng hay quy hoạch cụ thể của Nhà nước nên việc đầu tư manh mún, tràn lan có nhiều tác động không tốt đến hiệu quả chung của ngành. Trong khi nhiều công ty chưa khai thác năng lực hiện có (đầu

tư song thiếu hoặc không có việc làm) nhiều dự án mới vẫn tiếp tục ra đời, cạnh tranh với nhau, gây thiệt hại cho nền kinh tế Việt Nam và tạo lợi thế cho các công ty nước ngoài. Vì vậy, muốn ngành công nghiệp giấy phát triển ổn định Nhà nước cần ban hành một số chính sách ưu đãi cụ thể rõ ràng với ngành giấy.

#### ***3.4.1. Xây dựng chiến lược quy hoạch phát triển ngành giấy hợp lý, kịp thời***

Hiện nay, đang có tình trạng tự phát quy hoạch xây dựng vùng nguyên liệu giấy, chương trình chiến lược của các cơ quan liên quan đến ngành giấy cũng rất khác nhau. Thế nên, cần có sự can thiệp của Nhà nước để tạo sự thống nhất trong quy hoạch tổng thể phát triển ngành giấy và vùng nguyên liệu giấy, có vậy mới tạo được điều kiện phát triển ngành giấy.

Nhà nước cần đặt ra tiêu chí bắt buộc để xây dựng vùng nguyên liệu và những nhà máy sản xuất bột giấy mới. Cụ thể, dự án phải đáp ứng được các yêu cầu như giá thành sản phẩm phải thấp hơn mức giá nhập khẩu tại thời điểm đó, phải đảm bảo thu hồi được vốn đầu tư. Đối với từng vùng, dự án xây dựng các dự án phải chi tiết, đồng bộ và hợp lý giữa vị trí đặt nhà máy và vùng nguyên liệu; cần tính tới yếu tố cơ sở hạ tầng giao thông phục vụ vận chuyển nguyên liệu cho các nhà máy sản xuất giấy và bột giấy. Về phân bố, Nhà nước nên đặt các nhà máy giấy tập trung lại không nên bố trí các nhà máy chạy dọc theo vùng chiều dài đất nước, bởi lẽ, đặc thù của công nghiệp giấy cho thấy, một nhà máy dù có qui mô lớn hay nhỏ đều phải trải qua các giai đoạn chế biến gỗ, sản xuất bột giấy và giấy, sản xuất năng lượng điện, nước sạch, xử lý hóa chất, nước thải... để đảm bảo được những công đoạn đó thì phải đầu tư lớn cho thiết bị và công nghệ. Do vậy, nếu công suất không đủ lớn thì sản xuất sẽ không hiệu quả (vì định phí quá cao).

#### ***3.4.2. Thực hiện chính sách khuyến khích đầu tư phát triển ngành giấy***

Để tạo môi trường thuận lợi cho các công ty hoạt động linh hoạt, nhanh nhạy trong cơ chế thị trường hiện nay đề nghị các cơ quan quản lý Nhà nước cần có sự phối hợp chặt chẽ để ban hành chính sách về thuế, hải quan thương mại hoàn chỉnh

và đồng bộ, sát với thực tế hơn. Giảm thuế nhập khẩu nguyên liệu nhằm giảm bớt phần nào chi phí cho các công ty vốn phải nhập khẩu nguyên liệu từ nước ngoài.

Đối với những nhà máy sử dụng nguyên liệu là giấy phế liệu. Đề nghị nhà nước có chính sách hỗ trợ bằng việc cho phép khấu trừ thuế VAT đầu vào đối với loại nguyên liệu này. Có thể khi thực hiện chính sách này sẽ có nhiều khó khăn, vì phần lớn những người thu gom giấy loại trong nước đều buôn bán nhỏ và không hề có chứng từ hóa đơn, nhưng là việc nên làm vì sẽ hạn chế ô nhiễm môi trường, và khuyến khích những người sản xuất.

Xây dựng hệ thống luật pháp, chính sách phù hợp để bảo hộ “hợp pháp” cho sản xuất trong nước bằng việc cho ra đời luật thuế chống bán phá giá, luật cạnh tranh để bảo vệ sản xuất trong nước nói chung và sản xuất giấy nói riêng, trước những thủ đoạn cạnh tranh không lành mạnh của các tập đoàn nước ngoài (bán phá giá hàng...).

### ***3.4.3. Đào tạo nguồn nhân lực có trình độ cao cho ngành giấy, thúc đẩy hoạt động nghiên cứu khoa học, công nghệ***

Để thúc đẩy quá trình ứng dụng công nghệ hiện đại vào ngành, tăng năng lực cạnh tranh, đề nghị Nhà nước cấp vốn ngân sách cho nghiên cứu khoa học, đặc biệt là đầu tư cho công trình nghiên cứu cải tạo giống cây trồng cho năng suất cao, nghiên cứu ứng dụng những nguyên liệu sẵn có vào sản xuất. Phát triển khoa học và công nghệ, đổi mới cơ chế quản lý nhằm phát triển thị trường công nghệ, xem sản phẩm nghiên cứu là loại hàng hóa đặc biệt, đi đôi với phát huy tính tự chủ của các tổ chức nghiên cứu khoa học - công nghệ; xem trọng nhập khẩu và ứng dụng có hiệu quả công nghệ mới tạo động lực về lợi ích để thúc đẩy hoạt động khoa học, công nghệ gắn bó với sản xuất, kinh doanh, hướng vào nâng cao năng lực cạnh tranh của từng sản phẩm, từng công ty trong ngành. Chính phủ tạo môi trường thúc đẩy các Công ty đặt hàng cho các tổ chức khoa học - công nghệ, liên kết với nhau nghiên cứu, ứng dụng công nghệ mới, thúc đẩy hoạt động tự nghiên cứu, sáng tạo trong các công ty. Có chính sách để các công ty bắt tay với người nghiên cứu, để kết quả nghiên cứu được ứng dụng vào thực tế.

#### ***3.4.4. Thúc đẩy và hỗ trợ nâng cao năng lực quản lý của hiệp hội***

Bên cạnh sự hỗ trợ của Nhà nước cần có sự hỗ trợ của hiệp hội ngành giấy. Tuy hiệp hội ngành giấy đã được thành lập và đại diện quyền lợi cho các công ty trong ngành sản xuất giấy nhưng hiệp hội này chưa thể hiện rõ vai trò chính của mình là gắn kết các thành viên với nhau, là đại diện cho các công ty trong ngành và cũng như chưa thể hiện rõ vai trò là người cung cấp thông tin chung, chính xác cho các thành viên và đứng ra giải quyết các tranh chấp xảy ra giữa các thành viên. Vì vậy kiến nghị hiệp hội giấy Việt Nam phải phát huy mạnh hơn nữa vai trò của mình nhằm giúp ngành giấy có thể phát triển.

### **TÓM TẮT CHƯƠNG 3**

Trên cơ sở dự báo sự phát triển của ngành giấy; các nhân tố ảnh hưởng đến quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre giai đoạn 2010 - 2020; định hướng phát triển của Công ty; các điểm mạnh - điểm yếu (được hình thành từ ma trận IFE); các cơ hội - thách thức (được hình thành từ ma trận EFE), tác giả đã xây dựng hình ảnh ma trận chiến lược SWOT và thông qua việc đánh giá cho từng nhóm chiến lược của ma trận SWOT bằng ma trận có thể định lượng (QSPM). Tác giả đã chọn ra được 04 chiến lược chính và 04 chiến lược bổ sung thực hiện trong giai đoạn hiện nay kèm theo các giải pháp để thực hiện các chiến lược đó. Bên cạnh đó tác giả cũng đã nêu lên một số kiến nghị đối với Nhà nước để ngành giấy Việt Nam có thể phát triển tốt hơn và bền vững.

## PHẦN KẾT LUẬN

Ngày nay xu thế khu vực hóa và toàn cầu hóa cùng với tiến trình hội nhập kinh tế và tự do hóa thương mại đang diễn ra mạnh mẽ, đã và đang tạo ra cho các công ty Việt Nam nói chung và Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre nói riêng những cơ hội lớn hơn bao giờ hết.

Tuy nhiên, các công ty trong nước cũng phải đối mặt với những thách thức hết sức lớn, đặc biệt là sự cạnh tranh từ các nhà xuất khẩu lớn như Nhật, Trung Quốc, Thái Lan, Malaysia...v.v.

Nhiều công ty của Việt Nam thiếu tầm nhìn chiến lược, không có một chiến lược kinh doanh dài hạn mà chỉ đề ra các chiến lược kinh doanh trong ngắn hạn nên năng lực cạnh tranh của các công ty này không cao. Từ đó cho thấy tầm quan trọng của việc xây dựng chiến lược kinh doanh vì nó giúp các công ty xác định rõ ràng được mục tiêu, vạch ra các con đường đi hợp lý và phân bổ các nguồn lực một cách tối ưu để đảm bảo đi đến mục tiêu đã định trong quỹ thời gian cho phép.

Trong phạm vi luận văn này, tác giả đã mạnh dạn đề xuất một số giải pháp cũng không ngoài mong muốn giúp Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre đạt được những mục tiêu quan trọng trong quá trình hoạch định chiến lược sản xuất kinh doanh đồng thời nâng cao vị thế của Công ty. Với góc nhìn chủ quan, chắc chắn tác giả sẽ chưa thể bao quát và giải quyết tất cả các vấn đề thực tế phát sinh trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre. Môi trường kinh doanh luôn biến đổi không ngừng nên chiến lược kinh doanh của công ty cũng phải thay đổi theo từng thời kỳ cho phù hợp. Với những thiếu sót không thể tránh khỏi đó, tác giả rất mong nhận được sự góp ý phê bình từ quý Thầy Cô, Ban Giám Đốc Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre để đề tài có thể ứng dụng vào thực tế và hoàn thiện hơn.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS Nguyễn Thị Liên Diệp & Th.S Phạm Văn Nam (2006), Chiến lược & chính sách kinh doanh, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Tp. Hồ Chí Minh.
2. Trần Kim Dung (2006), Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Thống Kê.
3. Dương Hữu Hạnh (2006), Kinh doanh quốc tế trong thị trường toàn cầu, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
4. PGS.TS Nguyễn Thanh Hội (2003), Quản trị nhân sự, Nhà xuất bản Thống Kê.
5. PGS.TS Đào Duy Huân & Th.S Lê Văn Hiền (2006), Quản trị chiến lược trong toàn cầu hóa kinh tế, Nhà xuất bản Thống Kê.
6. Nguyễn Ngọc Thơ (2007), Tài chính doanh nghiệp hiện đại, Nhà xuất bản Thống Kê.
7. Nguyễn Đình Thọ - Nguyễn Thị Mai Trang (2007), Nghiên cứu khoa học Marketing, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh.
8. Nguyễn Quốc Tuấn (2006), Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Thống Kê.
9. Một số thông tin, báo cáo từ website của Hiệp hội giấy và bột giấy Việt Nam, Hiệp hội bao bì Việt Nam.
10. Quyết định phê duyệt quy hoạch điều chỉnh phát triển ngành công nghiệp giấy Việt Nam đến năm 2010, tầm nhìn 2020 theo quyết định số 07/2007/ QĐ-BCN ngày 30/01/2007.
11. Báo cáo tài chính của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre giai đoạn 2007-2010.
12. Quy chế hoạt động của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre.

**Phụ lục 1**  
**PHIẾU XIN Ý KIẾN CHUYÊN GIA**

*Kính thưa quý Ông/Bà, tôi tên Lưu Vĩnh Hào là học viên cao học K19, chuyên ngành Quản trị kinh doanh của trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh hiện đang thực hiện Luận văn Thạc sĩ kinh tế về đề tài “Xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre giai đoạn 2011 - 2020” (ngành giấy). Với mục đích nghiên cứu khoa học, không nhằm mục đích kinh doanh. Các ý kiến trả lời của Ông/Bà là rất cần thiết và là yếu tố để tôi có thể hoàn thành luận văn. Các thông tin của Ông/Bà sẽ được giữ bí mật. Kính mong quý Ông/Bà vui lòng dành chút thời gian quý báu của mình để trả lời giúp tôi một số câu hỏi bên dưới.*

Sau đây là các phát biểu liên quan đến các vấn đề: Sự ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh và năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp ngành giấy Việt Nam. Xin Ông/Bà trả lời bằng cách đánh dấu khoanh tròn 1 con số ở từng dòng, thể hiện sự lựa chọn của quý vị theo tiêu chuẩn dưới đây.

Hoàn toàn không quan trọng	Không quan trọng	Tương đối quan trọng	Quan trọng	Rất quan trọng
<b>Chọn 1</b>	<b>Chọn 2</b>	<b>Chọn 3</b>	<b>Chọn 4</b>	<b>Chọn 5</b>

- A1: Sự ổn định về chính trị - xã hội, luật pháp có ảnh hưởng đến SXKD của các DN sản xuất ngành giấy Việt Nam không?..... 1 2 3 4 5
- A2: Tốc độ tăng trưởng GDP cao có ảnh hưởng tốt đến kết quả SXKD của các DN sản xuất ngành giấy Việt Nam không? ..... 1 2 3 4 5
- A3: Tỷ lệ lạm phát cao có ảnh hưởng xấu đến kết quả SXKD của các DN sản xuất ngành giấy Việt Nam không? ..... 1 2 3 4 5



- A4: Suy thoái kinh tế trên phạm vi toàn cầu có ảnh hưởng xấu đến kết quả SXKD của các DN sản xuất ngành giấy Việt Nam không? ..... 1 2 3 4 5
- A5: Điều kiện tự nhiên, vị trí địa lý của doanh nghiệp có ảnh hưởng tốt đến kết quả SXKD của các DN sản xuất ngành giấy Việt Nam không?..... 1 2 3 4 5
- A6: Sự phát triển khoa học công nghệ có ảnh hưởng tốt đến kết quả SXKD của các DN sản xuất ngành giấy Việt Nam không?..... 1 2 3 4 5
- B1: Thị trường tiêu thụ có ảnh hưởng tốt đến kết quả SXKD của các DN sản xuất ngành giấy Việt Nam không?..... 1 2 3 4 5
- B2: Hoạt động cung ứng nguyên vật liệu ngành giấy trong nước và nước có ảnh hưởng đến kết quả SXKD của các DN sản xuất ngành giấy Việt Nam không?..... 1 2 3 4 5
- B3: Các đối thủ cạnh tranh gia tăng áp lực cạnh tranh lên ngành giấy Việt Nam có ảnh hưởng xấu đến kết quả SXKD của các DN sản xuất ngành giấy Việt Nam không? ..... 1 2 3 4 5
- B4: Các sản phẩm thay thế có ảnh hưởng đến kết quả SXKD của các DN ngành giấy của Việt Nam hay không? ..... 1 2 3 4 5
- B5: Mức độ thâm dụng vốn của ngành giấy Việt Nam tăng lên có ảnh hưởng đến kết quả SXKD của DN ngành giấy của Việt Nam hay không?..... 1 2 3 4 5
- B6: Biến động tỷ giá có ảnh hưởng đến kết quả SXKD của DN ngành giấy của Việt Nam hay không?..... 1 2 3 4 5

C1:	Năng lực của hệ thống quản trị DN có ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả SXKD của DN ngành giấy Việt Nam không?.....	1	2	3	4	5
C2:	Qui mô thị trường tiêu thụ càng lớn có ảnh hưởng tốt đến kết quả SXKD của DN ngành giấy Việt Nam không? .....	1	2	3	4	5
C3:	Thị phần của DN (ngành giấy) càng lớn có ảnh hưởng tốt đến kết quả SXKD của DN, và ngược lại? .....	1	2	3	4	5
C4:	Năng lực marketing và bán hàng càng cao có ảnh hưởng tốt đến kết quả SXKD của DN ngành giấy?...	1	2	3	4	5
C5:	Lợi thế về vị trí, địa điểm kinh doanh có ảnh hưởng tốt đến kết quả SXKD của DN ngành giấy?.....	1	2	3	4	5
C6:	Chất lượng sản phẩm phù hợp có ảnh hưởng tốt đến kết quả SXKD của DN ngành giấy? .....	1	2	3	4	5
C7:	Năng suất lao động cao có ảnh hưởng tốt đến kết quả SXKD của DN ngành giấy, và ngược lại? .....	1	2	3	4	5
C8:	Mẫu mã sản phẩm đa dạng phong phú có ảnh hưởng tốt đến kết quả SXKD của doanh nghiệp ngành giấy? .....	1	2	3	4	5
C9:	Giá bán sản phẩm hợp lý có ảnh hưởng tốt đến kết quả SXKD của DN ngành giấy? .....	1	2	3	4	5
C10:	Người lao động được đào tạo, và hướng dẫn công việc chu đáo có ảnh hưởng tốt đến kết quả SXKD của DN ngành giấy? .....	1	2	3	4	5
C11:	Mức độ tồn kho hợp lý có ảnh hưởng đến kết quả SXKD của DN ngành giấy?.....	1	2	3	4	5

C12: Khả năng (năng lực) tài chính của DN có ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả SXKD của DN ngành giấy? .....	1	2	3	4	5
C13: Khả năng (năng lực) nghiên cứu và phát triển của DN có ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả SXKD của DN ngành giấy? .....	1	2	3	4	5
C14: Xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp đoàn kết, tương trợ, nhưng có tính cạnh tranh có ảnh hưởng tốt đến kết quả SXKD của DN ngành giấy?...	1	2	3	4	5
D1: Thương hiệu nổi tiếng của DN có ảnh hưởng tốt đến năng lực cạnh tranh của DN ngành giấy?.....	1	2	3	4	5
D2: Nguồn cung nguyên liệu ổn định có ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của DN ngành giấy?.....	1	2	3	4	5
D3: Chất lượng sản phẩm phù hợp có ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của DN ngành giấy? .....	1	2	3	4	5
D4: Sản phẩm có kiểu dáng mẫu mã độc đáo, đa dạng có ảnh hưởng tốt đến năng lực cạnh tranh của DN ngành giấy? .....	1	2	3	4	5
D5: Kỹ năng quản trị, điều hành DN cao có ảnh hưởng tốt đến năng lực cạnh tranh của DN ngành giấy?.....	1	2	3	4	5
D6: Năng lực tài chính của DN có ảnh hưởng cùng chiều tới năng lực cạnh tranh của DN ngành giấy?...	1	2	3	4	5
D7: Chất lượng nguồn nhân lực của DN có ảnh hưởng cùng chiều tới năng lực cạnh tranh của DN ngành giấy? .....	1	2	3	4	5
D8: Khả năng ứng dụng khoa học - công nghệ có ảnh hưởng cùng chiều tới năng lực cạnh tranh của DN ngành giấy? .....	1	2	3	4	5

- D9: Khả năng cạnh tranh giá thấp có ảnh hưởng tốt tới năng lực cạnh tranh của DN ngành giấy? ..... 1 2 3 4 5
- D10: Lợi thế về vị trí, địa điểm kinh doanh có ảnh hưởng tốt tới năng lực cạnh tranh của DN ngành giấy?..... 1 2 3 4 5
- D11: Thị phần lớn có ảnh hưởng tốt tới năng lực cạnh tranh của DN ngành giấy? ..... 1 2 3 4 5
- D12: Năng lực hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) có ảnh hưởng cùng chiều tới năng lực cạnh tranh của DN ngành giấy? ..... 1 2 3 4 5

Xin vui lòng cho biết Ông/Bà hiện đang là

1- Nhà quản lý DN

3- Nghiên cứu sinh kinh tế

2- Giảng viên ĐH, cao đẳng.

4- Khác .....

Xin trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ của Ông/Bà!

**Phụ lục 2**  
**Phương pháp tính toán ma trận yếu tố bên ngoài (EFE)**

**Bảng 1: Ý kiến chuyên gia theo thang điểm Likert**

STT	Các yếu tố bên ngoài	1	2	3	4	5	Tổng số người trả lời	Tổng điểm	Mức độ quan trọng	Làm tròn
1	Tình hình chính trị ổn định, hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	12	4	5	4	5	30	76	0,07	0,07
2	Tăng trưởng kinh tế ổn định	10	6	3	5	6	30	81	0,07	0,07
3	Tỷ lệ lạm phát ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	6	5	5	4	10	30	97	0,08	0,08
4	Suy thoái kinh tế ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	10	6	4	2	8	30	82	0,07	0,07
5	Vị trí địa lý thuận lợi	6	5	3	7	9	30	98	0,08	0,08
6	Sự phát triển của khoa học kỹ thuật	3	1	5	8	13	30	117	0,10	0,10
7	Thị trường tiêu thụ	3	6	4	1	16	30	111	0,10	0,10
8	Nguồn nguyên liệu đầu vào	0	3	6	8	13	30	121	0,10	0,10
9	Đối thủ cạnh tranh	2	4	4	9	11	30	113	0,10	0,10
10	Sản phẩm thay thế	8	6	3	4	9	30	90	0,08	0,08
11	Mức độ thâm dụng vốn	12	7	4	3	4	30	70	0,06	0,06
12	Biến động tỷ giá	3	2	6	10	9	30	110	0,09	0,09
	<b>Tổng cộng</b>							<b>1166,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>

\* **Ghi chú:** Thang điểm được chia theo phương pháp Likert:

- 1 điểm – Hoàn toàn không quan trọng- Quan trọng ở mức độ cực yếu;
- 2 điểm – Không quan trọng - Quan trọng ở mức độ dưới trung bình;
- 3 điểm – Tương đối quan trọng - Quan trọng ở mức độ trên trung bình;
- 4 điểm - Quan trọng - Quan trọng ở mức độ khá;
- 5 điểm - Rất quan trọng - Quan trọng ở mức độ cao.

**Bảng 2: Ý kiến chuyên gia về điểm phân loại**

<b>STT</b>	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TS</b>	<b>Tổng điểm</b>	<b>Điểm TB</b>	<b>Làm tròn</b>
1	Tình hình chính trị ổn định, hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	3	6	7	14	30	92	3,07	3
2	Tăng trưởng kinh tế ổn định	9	3	3	15	30	84	2,80	3
3	Tỷ lệ lạm phát ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	8	12	6	4	30	66	2,20	2
4	Suy thoái kinh tế ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	5	2	4	19	30	97	3,23	3
5	Vị trí địa lý thuận lợi	6	6	7	11	30	83	2,77	3
6	Sự phát triển của khoa học kỹ thuật	4	7	8	11	30	86	2,87	3
7	Thị trường tiêu thụ	7	12	4	7	30	71	2,37	2
8	Nguồn nguyên liệu đầu vào	5	7	5	13	30	86	2,87	3
9	Đối thủ cạnh tranh	6	1	6	17	30	94	3,13	3
10	Sản phẩm thay thế	11	10	6	3	30	61	2,03	2
11	Mức độ thâm dụng vốn	18	6	4	2	30	50	1,67	2
12	Biến động tỷ giá	9	8	6	7	30	71	2,37	2
	<b>Tổng cộng</b>								

**\* Ghi chú: Điểm phân loại như sau:**

- 1 điểm – Yếu nhiều nhất;
- 2 điểm – Yếu ít nhất;
- 3 điểm – Mạnh ít nhất;
- 4 điểm - Mạnh nhiều nhất;

**Bảng 3: Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE)**

<b>STT</b>	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>	<b>Mức độ</b>	<b>hân loại</b>	<b>Điểm quan</b>	<b>Kết luận</b>
1	Tình hình chính trị ổn định, hệ thống pháp luật ngày	0,07	3	0,21	Cơ hội
2	Tăng trưởng kinh tế ổn định	0,07	3	0,21	Cơ hội
3	Tỷ lệ lạm phát ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	0,08	2	0,16	Đe dọa
4	Suy thoái kinh tế ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	0,07	3	0,21	Cơ hội
5	Vị trí địa lý thuận lợi	0,08	3	0,24	Cơ hội
6	Sự phát triển của khoa học kỹ thuật	0,10	3	0,30	Cơ hội
7	Thị trường tiêu thụ	0,10	2	0,20	Đe dọa
8	Nguồn nguyên liệu đầu vào	0,10	3	0,30	Cơ hội
9	Đối thủ cạnh tranh	0,10	3	0,30	Cơ hội
10	Sản phẩm thay thế	0,08	2	0,16	Đe dọa
11	Mức độ thâm dụng vốn	0,06	2	0,12	Đe dọa
12	Biến động tỷ giá	0,09	2	0,18	Đe dọa
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1,00</b>		<b>2,59</b>	

Ghi chú:

Tổng điểm quan trọng > 2,5 là công ty mạnh;

Tổng điểm quan trọng = 2,5 là công ty ở mức độ trung bình;

Tổng điểm quan trọng < 2,5 là công ty yếu.

**Phụ lục 3**  
**Phương pháp tính toán ma trận yếu tố bên trong (IFE)**

**Bảng 1: Ý kiến chuyên gia theo thang điểm Likert**

STT	Các yếu tố bên trong	1	2	3	4	5	Tổng số người trả lời	Tổng điểm	Mức độ quan trọng	Làm tròn
1	Năng lực quản lý doanh nghiệp	10	3	4	7	6	30	86	0,06	0,06
2	Quy mô, năng lực sản xuất kinh	6	5	6	5	8	30	94	0,07	0,07
3	Thị phần của doanh nghiệp	5	4	4	3	14	30	107	0,08	0,08
4	Năng lực Marketing và bán hàng	7	7	4	3	9	30	90	0,07	0,07
5	Lợi thế vị trí và địa điểm kinh	8	7	5	2	8	30	85	0,06	0,06
6	Chất lượng sản phẩm	4	1	5	8	12	30	113	0,08	0,08
7	Năng suất lao động	5	6	5	7	7	30	95	0,07	0,07
8	Mẫu mã sản phẩm đa dạng	4	3	4	4	15	30	113	0,08	0,08
9	Giá bán sản phẩm	7	5	5	4	9	30	93	0,07	0,07
10	Hệ thống thông tin nội bộ	4	7	8	7	4	30	90	0,07	0,07
11	Tồn kho hợp lý	14	2	5	4	5	30	74	0,06	0,06
12	Tài chính của doanh nghiệp	3	3	4	7	13	30	114	0,08	0,08
13	Khả năng nghiên cứu và phát triển	8	4	5	4	9	30	92	0,07	0,07
14	Văn hóa doanh nghiệp	10	2	2	4	12	30	96	0,07	0,07
	<b>Tổng cộng</b>							<b>1342,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>

\* **Ghi chú:** Thang điểm được chia theo phương pháp Likert:

- 1 điểm – Hoàn toàn không quan trọng- Quan trọng ở mức độ cực yếu;
- 2 điểm – Không quan trọng - Quan trọng ở mức độ dưới trung bình;
- 3 điểm – Tương đối quan trọng - Quan trọng ở mức độ trên trung bình;
- 4 điểm - Quan trọng - Quan trọng ở mức độ khá;
- 5 điểm - Rất quan trọng - Quan trọng ở mức độ cao.



**Bảng 2: Ý kiến chuyên gia về điểm phân loại**

<b>STT</b>	<b>Các yếu tố bên trong</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TS</b>	<b>Tổng điểm</b>	<b>Điểm TB</b>	<b>Làm tròn</b>
1	Năng lực quản lý doanh nghiệp	10	7	5	8	30	71	2,37	2
2	Quy mô, năng lực sản xuất kinh	2	3	9	16	30	99	3,30	3
3	Thị phần của doanh nghiệp	5	8	8	9	30	81	2,70	3
4	Năng lực Marketing và bán hàng	7	2	4	17	30	91	3,03	3
5	Lợi thế vị trí và địa điểm kinh	4	3	5	18	30	97	3,23	3
6	Chất lượng sản phẩm	3	2	2	23	30	105	3,50	4
7	Năng suất lao động	14	3	4	9	30	68	2,27	2
8	Mẫu mã sản phẩm đa dạng	10	4	5	11	30	77	2,57	3
9	Giá bán sản phẩm	8	7	6	9	30	76	2,53	3
10	Hệ thống thông tin nội bộ	16	6	4	4	30	56	1,87	2
11	Tồn kho hợp lý	9	8	6	7	30	71	2,37	2
12	Tài chính của doanh nghiệp	12	9	4	5	30	62	2,07	2
13	Khả năng nghiên cứu và phát triển	17	4	3	6	30	58	1,93	2
14	Văn hóa doanh nghiệp	8	9	6	7	30	72	2,40	2
	<b>Tổng cộng</b>						<b>1084,00</b>		

**\* Ghi chú: Điểm phân loại như sau:**

- 1 điểm – Yếu nhiều nhất;
- 2 điểm – Yếu ít nhất;
- 3 điểm – Mạnh ít nhất;
- 4 điểm - Mạnh nhiều nhất;

**Bảng 3: Ma trận các yếu tố bên trong (IFE)**

STT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan	Phân loại	Điểm quan	Kết luận
1	Năng lực quản lý doanh nghiệp	0,06	2	0,12	Yếu
2	Quy mô, năng lực sản xuất kinh	0,07	3	0,21	Mạnh
3	Thị phần của doanh nghiệp	0,08	3	0,24	Mạnh
4	Năng lực Marketing và bán hàng	0,07	3	0,21	Mạnh
5	Lợi thế vị trí và địa điểm kinh	0,06	3	0,18	Mạnh
6	Chất lượng sản phẩm	0,08	4	0,32	Mạnh
7	Năng suất lao động	0,07	2	0,14	Yếu
8	Mẫu mã sản phẩm đa dạng	0,08	3	0,24	Mạnh
9	Giá bán sản phẩm	0,07	3	0,21	Mạnh
10	Hệ thống thông tin nội bộ	0,07	2	0,14	Yếu
11	Tồn kho hợp lý	0,06	2	0,18	Yếu
12	Tài chính của doanh nghiệp	0,08	2	0,16	Yếu
13	Khả năng nghiên cứu và phát triển	0,07	2	0,14	Yếu
14	Văn hóa doanh nghiệp	0,07	2	0,14	Yếu
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1,00</b>		<b>2,63</b>	

Ghi chú:

Tổng điểm quan trọng > 2,5 là công ty mạnh;

Tổng điểm quan trọng = 2,5 là công ty ở mức độ trung bình;

Tổng điểm quan trọng < 2,5 là công ty yếu.

**Phụ lục 4**  
**Phương pháp tính toán ma trận ma trận hình ảnh cạnh tranh**

**Bảng 1: Ý kiến chuyên gia theo thang điểm Likert**

STT	Các yếu tố	1	2	3	4	5	Tổng số người trả lời	Tổng điểm	Mức độ quan trọng	Làm tròn
1	Thương hiệu của doanh nghiệp	6	3	6	7	8	30	98	0,08	0,08
2	Nguồn nguyên liệu	4	4	5	6	11	30	106	0,09	0,09
3	Chất lượng sản phẩm	2	3	4	9	12	30	116	0,09	0,09
4	Sản phẩm đa dạng, phong phú	3	5	6	4	12	30	107	0,09	0,09
5	Khả năng quản lý DN	7	6	4	7	6	30	89	0,07	0,07
6	Năng lực tài chính DN	3	4	5	7	11	30	109	0,09	0,09
7	Chất lượng nguồn nhân lực	4	6	5	7	8	30	99	0,08	0,08
8	Khả năng ứng dụng khoa học công nghệ	3	4	7	5	11	30	107	0,09	0,09
9	Khả năng cạnh tranh giá	3	5	6	7	9	30	104	0,08	0,08
10	Lợi thế vị trí địa lý	3	8	7	6	6	30	94	0,08	0,08
11	Thị phần	2	3	5	8	12	30	115	0,09	0,09
12	Năng lực hoạt động nghiên cứu phát triển	5	8	5	7	5	30	89	0,07	0,07
	<b>Tổng cộng</b>							<b>1233,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>

\* **Ghi chú:** Thang điểm được chia theo phương pháp Likert:

- 1 điểm – Hoàn toàn không quan trọng- Quan trọng ở mức độ cực yếu;
- 2 điểm – Không quan trọng - Quan trọng ở mức độ dưới trung bình;
- 3 điểm – Tương đối quan trọng - Quan trọng ở mức độ trên trung bình;
- 4 điểm - Quan trọng - Quan trọng ở mức độ khá;
- 5 điểm - Rất quan trọng - Quan trọng ở mức độ cao.

**Bảng 2: Ý kiến chuyên gia về điểm quan trọng của Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre**

<b>STT</b>	<b>Các yếu tố</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TS</b>	<b>Tổng điểm</b>	<b>Điểm TB</b>	<b>Làm tròn</b>
1	Thương hiệu của doanh nghiệp	8	9	5	8	30	73	2,43	2
2	Nguồn nguyên liệu	6	8	9	7	30	77	2,57	3
3	Chất lượng sản phẩm	1	3	5	21	30	106	3,53	4
4	Sản phẩm đa dạng, phong phú	7	6	5	12	30	82	2,73	3
5	Khả năng quản lý DN	10	7	5	8	30	71	2,37	2
6	Năng lực tài chính DN	5	5	7	13	30	88	2,93	3
7	Chất lượng nguồn nhân lực	6	10	5	9	30	77	2,57	3
8	Khả năng ứng dụng khoa học công nghệ	6	5	10	9	30	82	2,73	3
9	Khả năng cạnh tranh giá	4	7	8	11	30	86	2,87	3
10	Lợi thế vị trí địa lý	9	6	4	11	30	77	2,57	3
11	Thị phần	12	10	2	6	30	62	2,07	2
12	Năng lực hoạt động nghiên cứu phát triển	14	6	4	6	30	62	2,07	2
	<b>Tổng cộng</b>						<b>943,00</b>		

**\* Ghi chú: Điểm phân loại như sau:**

- 1 điểm – Yếu nhiều nhất;
- 2 điểm – Yếu ít nhất;
- 3 điểm – Mạnh ít nhất;
- 4 điểm - Mạnh nhiều nhất;

**Bảng 3: Ý kiến chuyên gia về điểm quan trọng của Công ty Cổ phần giấy Sài Gòn**

	<b>Các yếu tố</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TS</b>	<b>Tổng điểm</b>	<b>Điểm TB</b>	<b>Làm tròn</b>
1	Thương hiệu của doanh nghiệp	2	2	5	21	30	105	3,50	4
2	Nguồn nguyên liệu	6	7	7	10	30	81	2,70	3
3	Chất lượng sản phẩm	0	4	7	19	30	105	3,50	4
4	Sản phẩm đa dạng, phong phú	5	7	8	10	30	83	2,77	3
5	Khả năng quản lý DN	7	5	8	10	30	81	2,70	3
6	Năng lực tài chính DN	3	2	1	24	30	106	3,53	4
7	Chất lượng nguồn nhân lực	3	10	5	12	30	86	2,87	3
8	Khả năng ứng dụng khoa học công nghệ	1	3	5	21	30	106	3,53	4
9	Khả năng cạnh tranh giá	3	6	10	11	30	89	2,97	3
10	Lợi thế vị trí địa lý	4	6	9	11	30	87	2,90	3
11	Thị phần	8	6	6	10	30	78	2,60	3
12	Năng lực hoạt động nghiên cứu phát triển	8	6	7	9	30	77	2,57	3

**\* Ghi chú: Điểm phân loại như sau:**

1 điểm – Yếu nhiều nhất;

2 điểm – Yếu ít nhất;

3 điểm – Mạnh ít nhất;

4 điểm - Mạnh nhiều nhất;

**Bảng 4: Ý kiến chuyên gia về điểm quan trọng của Công ty Cổ phần tập đoàn Tân Mai**

STT	Các yếu tố	1	2	3	4	TS	Tổng điểm	Điểm TB	Làm tròn
1	Thương hiệu của doanh nghiệp	1	3	4	22	30	107	3,57	4
2	Nguồn nguyên liệu	0	5	3	22	30	107	3,57	4
3	Chất lượng sản phẩm	1	1	5	23	30	110	3,67	4
4	Sản phẩm đa dạng, phong phú	5	7	9	9	30	82	2,73	3
5	Khả năng quản lý DN	6	7	5	12	30	83	2,77	3
6	Năng lực tài chính DN	0	4	7	19	30	105	3,50	4
7	Chất lượng nguồn nhân lực	3	10	5	12	30	86	2,87	3
8	Khả năng ứng dụng khoa học công nghệ	1	3	5	21	30	106	3,53	4
9	Khả năng cạnh tranh giá	4	7	6	13	30	88	2,93	3
10	Lợi thế vị trí địa lý	8	6	4	12	30	80	2,67	3
11	Thị phần	8	7	6	9	30	76	2,53	3
12	Năng lực hoạt động nghiên cứu phát triển	7	6	7	10	30	80	2,67	3
	<b>Tổng cộng</b>						<b>1110,00</b>		

**\* Ghi chú: Điểm phân loại như sau:**

- 1 điểm – Yếu nhiều nhất;
- 2 điểm – Yếu ít nhất;
- 3 điểm – Mạnh ít nhất;
- 4 điểm - Mạnh nhiều nhất;

**Bảng 5: Ma trận hình ảnh cạnh tranh**

STT	Các yếu tố	Mức độ quan trọng	Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre		Công ty Cổ phần giấy Sài Gòn		Công ty Cổ phần tập đoàn Tân Mai	
			Phân loại	Điểm quan	Phân loại	Điểm quan	Phân loại	Điểm quan
1	Thương hiệu của doanh nghiệp	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32
2	Nguồn nguyên liệu	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
3	Chất lượng sản phẩm	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
4	Sản phẩm đa dạng, phong phú	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
5	Khả năng quản lý DN	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
6	Năng lực tài chính DN	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
7	Chất lượng nguồn nhân lực	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
8	Khả năng ứng dụng khoa học công nghệ	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
9	Khả năng cạnh tranh giá	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
10	Lợi thế vị trí địa lý	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
11	Thị phần	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
12	Năng lực hoạt động nghiên cứu phát triển	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1,00</b>		<b>2,78</b>		<b>3,35</b>		<b>3,44</b>

Ghi chú:

Tổng điểm quan trọng > 2,5 là công ty mạnh;

Tổng điểm quan trọng = 2,5 là công ty ở mức độ trung bình;

Tổng điểm quan trọng < 2,5 là công ty yếu.

**Phụ lục 5**  
**Bảng tổng hợp ý kiến chuyên gia cho ma trận QSPM**  
 Bảng tổng hợp ý kiến chuyên gia cho SO<sub>1</sub> về độ hấp dẫn

STT	Các yếu tố bên trong	1	2	3	4	TS	Tổng điểm	Điểm TB	Làm tròn
1	Quy mô, năng lực sản xuất kinh doanh	0	3	9	18	30	105	3,50	4
2	Thị phần của doanh nghiệp	5	8	8	9	30	81	2,70	3
3	Năng lực Marketing và bán hàng	7	2	4	17	30	91	3,03	3
4	Lợi thế vị trí và địa điểm kinh doanh	2	2	5	21	30	105	3,50	4
5	Chất lượng sản phẩm	3	2	2	23	30	105	3,50	4
6	Mẫu mã sản phẩm đa dạng	10	4	5	11	30	77	2,57	3
7	Giá bán sản phẩm	1	4	4	21	30	105	3,50	4
	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>								
1	Tình hình chính trị ổn định, hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	2	1	5	22	30	107	3,57	4
2	Tăng trưởng kinh tế ổn định	1	0	3	26	30	114	3,80	4
3	Suy thoái kinh tế ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	16	5	4	5	30	58	1,93	2
4	Vị trí địa lý thuận lợi	2	3	3	22	30	105	3,50	4
5	Sự phát triển của khoa học kỹ thuật	4	7	8	11	30	86	2,87	3
6	Nguồn nguyên liệu đầu vào	5	7	5	13	30	86	2,87	3
7	Đối thủ cạnh tranh	9	8	6	7	30	71	2,37	2

**\* Ghi chú: Điểm phân loại như sau:**

- 1 điểm - Không hấp dẫn;
- 2 điểm - Hấp dẫn đôi chút;
- 3 điểm - Khá hấp dẫn;
- 4 điểm - Rất hấp dẫn;



Bảng tổng hợp ý kiến chuyên gia cho SO<sub>2</sub>

STT	Các yếu tố bên trong	1	2	3	4	TS	Tổng điểm	Điểm TB	Làm tròn
1	Quy mô, năng lực sản xuất kinh doanh	2	2	10	16	30	100	3,33	3
2	Thị phần của doanh nghiệp	5	8	8	9	30	81	2,70	3
3	Năng lực Marketing và bán hàng	7	2	4	17	30	91	3,03	3
4	Lợi thế vị trí và địa điểm kinh doanh	2	4	5	19	30	101	3,37	3
5	Chất lượng sản phẩm	3	2	4	21	30	103	3,43	3
6	Mẫu mã sản phẩm đa dạng	10	4	5	11	30	77	2,57	3
7	Giá bán sản phẩm	0	5	3	22	30	107	3,57	4
	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>								
1	Tình hình chính trị ổn định, hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	2	5	5	18	30	99	3,30	3
2	Tăng trưởng kinh tế ổn định	6	3	3	18	30	93	3,10	3
3	Suy thoái kinh tế ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	8	5	4	13	30	82	2,73	3
4	Vị trí địa lý thuận lợi	1	3	4	22	30	107	3,57	4
5	Sự phát triển của khoa học kỹ thuật	9	7	8	6	30	71	2,37	2
6	Nguồn nguyên liệu đầu vào	5	7	5	13	30	86	2,87	3
7	Đối thủ cạnh tranh	9	5	6	10	30	77	2,57	3

\* Ghi chú: Điểm phân loại như sau:

- 1 điểm - Không hấp dẫn;
- 2 điểm - Hấp dẫn đôi chút;
- 3 điểm - Khá hấp dẫn;
- 4 điểm - Rất hấp dẫn;

Bảng tổng hợp ý kiến chuyên gia cho WO<sub>1</sub>

STT	Các yếu tố bên trong	1	2	3	4	TS	Tổng điểm	Điểm TB	Làm tròn
1	Năng lực quản lý doanh nghiệp	0	0	9	21	30	111	3,70	4
2	Năng suất lao động	9	6	8	7	30	73	2,43	2
3	Hệ thống thông tin nội bộ	2	1	4	23	30	108	3,60	4
4	Tồn kho hợp lý	6	8	8	8	30	78	2,60	3
5	Tài chính của doanh nghiệp	9	9	4	8	30	71	2,37	2
6	Khả năng nghiên cứu và phát triển	7	6	9	8	30	78	2,60	3
7	Văn hóa doanh nghiệp	3	0	4	23	30	107	3,57	4
	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>								
1	Tình hình chính trị ổn định, hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	2	1	5	22	30	107	3,57	4
2	Tăng trưởng kinh tế ổn định	6	3	3	18	30	93	3,10	3
3	Suy thoái kinh tế ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	8	5	4	13	30	82	2,73	3
4	Vị trí địa lý thuận lợi	9	10	4	7	30	69	2,30	2
5	Sự phát triển của khoa học kỹ thuật	9	7	8	6	30	71	2,37	2
6	Nguồn nguyên liệu đầu vào	8	11	5	6	30	69	2,30	2
7	Đối thủ cạnh tranh	9	10	6	5	30	67	2,23	2

**\* Ghi chú: Điểm phân loại như sau:**

- 1 điểm - Không hấp dẫn;
- 2 điểm - Hấp dẫn đôi chút;
- 3 điểm - Khá hấp dẫn;
- 4 điểm - Rất hấp dẫn;

Bảng tổng hợp ý kiến chuyên gia cho WO<sub>2</sub>

STT	Các yếu tố bên trong	1	2	3	4	TS	Tổng điểm	Điểm TB	Làm tròn
1	Năng lực quản lý doanh nghiệp	3	4	9	14	30	94	3,13	3
2	Năng suất lao động	10	6	8	6	30	70	2,33	2
3	Hệ thống thông tin nội bộ	2	6	4	18	30	98	3,27	3
4	Tồn kho hợp lý	6	8	9	7	30	77	2,57	3
5	Tài chính của doanh nghiệp	9	9	4	8	30	71	2,37	2
6	Khả năng nghiên cứu và phát triển	0	0	5	25	30	115	3,83	4
7	Văn hóa doanh nghiệp	14	8	4	4	30	58	1,93	2
	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>								
1	Tình hình chính trị ổn định, hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	2	3	1	24	30	107	3,57	4
2	Tăng trưởng kinh tế ổn định	6	3	5	16	30	91	3,03	3
3	Suy thoái kinh tế ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	8	5	6	11	30	80	2,67	3
4	Vị trí địa lý thuận lợi	9	10	5	6	30	68	2,27	2
5	Sự phát triển của khoa học kỹ thuật	10	9	8	3	30	64	2,13	2
6	Nguồn nguyên liệu đầu vào	8	7	11	4	30	71	2,37	2
7	Đối thủ cạnh tranh	9	8	5	8	30	72	2,40	2

**\* Ghi chú: Điểm phân loại như sau:**

- 1 điểm - Không hấp dẫn;
- 2 điểm - Hấp dẫn đôi chút;
- 3 điểm - Khá hấp dẫn;
- 4 điểm - Rất hấp dẫn;

Bảng tổng hợp ý kiến chuyên gia cho ST<sub>1</sub>

STT	Các yếu tố bên trong	1	2	3	4	TS	Tổng điểm	Điểm TB	Làm tròn
1	Quy mô, năng lực sản xuất kinh doanh	6	4	10	10	30	84	2,80	3
2	Thị phần của doanh nghiệp	6	10	7	7	30	75	2,50	3
3	Năng lực Marketing và bán hàng	7	9	4	10	30	77	2,57	3
4	Lợi thế vị trí và địa điểm kinh doanh	13	4	5	8	30	68	2,27	2
5	Chất lượng sản phẩm	6	6	8	10	30	82	2,73	3
6	Mẫu mã sản phẩm đa dạng	7	7	5	11	30	80	2,67	3
7	Giá bán sản phẩm	9	7	8	6	30	71	2,37	2
	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>								
1	Tỷ lệ lạm phát ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	10	6	7	7	30	71	2,37	2
2	Thị trường tiêu thụ	7	10	5	8	30	74	2,47	2
3	Sản phẩm thay thế	6	7	5	12	30	83	2,77	3
4	Mức độ thâm dụng vốn	18	6	2	4	30	52	1,73	2
5	Biến động tỷ giá	6	11	6	7	30	74	2,47	2

**\* Ghi chú: Điểm phân loại như sau:**

- 1 điểm - Không hấp dẫn;
- 2 điểm - Hấp dẫn đôi chút;
- 3 điểm - Khá hấp dẫn;
- 4 điểm - Rất hấp dẫn;

Bảng tổng hợp ý kiến chuyên gia cho ST<sub>2</sub>

STT	Các yếu tố bên trong	1	2	3	4	TS	Tổng điểm	Điểm TB	Làm tròn
1	Quy mô, năng lực sản xuất kinh doanh	4	6	10	10	30	86	2,87	3
2	Thị phần của doanh nghiệp	6	7	10	7	30	78	2,60	3
3	Năng lực Marketing và bán hàng	7	5	7	11	30	82	2,73	3
4	Lợi thế vị trí và địa điểm kinh doanh	11	6	5	8	30	70	2,33	2
5	Chất lượng sản phẩm	0	0	4	26	30	116	3,87	4
6	Mẫu mã sản phẩm đa dạng	4	6	7	13	30	89	2,97	3
7	Giá bán sản phẩm	3	7	8	12	30	89	2,97	3
	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>								
1	Tỷ lệ lạm phát ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	10	7	6	7	30	70	2,33	2
2	Thị trường tiêu thụ	7	10	5	8	30	74	2,47	2
3	Sản phẩm thay thế	6	7	5	12	30	83	2,77	3
4	Mức độ thâm dụng vốn	15	6	2	7	30	61	2,03	2
5	Biến động tỷ giá	7	10	6	7	30	73	2,43	2

**\* Ghi chú: Điểm phân loại như sau:**

- 1 điểm - Không hấp dẫn;
- 2 điểm - Hấp dẫn đôi chút;
- 3 điểm - Khá hấp dẫn;
- 4 điểm - Rất hấp dẫn;

Bảng tổng hợp ý kiến chuyên gia cho WT<sub>1</sub>

STT	Các yếu tố bên trong	1	2	3	4	TS	Tổng điểm	Điểm TB	Làm tròn
1	Năng lực quản lý doanh nghiệp	3	7	6	14	30	91	3,03	3
2	Năng suất lao động	8	6	6	10	30	78	2,60	3
3	Hệ thống thông tin nội bộ	7	6	5	12	30	82	2,73	3
4	Tồn kho hợp lý	7	8	9	6	30	74	2,47	2
5	Tài chính của doanh nghiệp	8	9	6	7	30	72	2,40	2
6	Khả năng nghiên cứu và phát triển	7	11	5	7	30	72	2,40	2
7	Văn hóa doanh nghiệp	9	7	6	8	30	73	2,43	2
	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>								
1	Tỷ lệ lạm phát ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	8	7	5	10	30	77	2,57	3
2	Thị trường tiêu thụ	7	10	5	8	30	74	2,47	2
3	Sản phẩm thay thế	7	7	5	11	30	80	2,67	3
4	Mức độ thâm dụng vốn	8	6	8	8	30	76	2,53	3
5	Biến động tỷ giá	7	10	6	7	30	73	2,43	2

\* Ghi chú: Điểm phân loại như sau:

- 1 điểm - Không hấp dẫn;
- 2 điểm - Hấp dẫn đôi chút;
- 3 điểm - Khá hấp dẫn;
- 4 điểm - Rất hấp dẫn;

Bảng tổng hợp ý kiến chuyên gia cho WT<sub>2</sub>

STT	Các yếu tố bên trong	1	2	3	4	TS	Tổng điểm	Điểm TB	Làm tròn
1	Năng lực quản lý doanh nghiệp	3	7	8	12	30	89	2,97	3
2	Năng suất lao động	7	6	6	11	30	81	2,70	3
3	Hệ thống thông tin nội bộ	6	5	7	12	30	85	2,83	3
4	Tồn kho hợp lý	1	1	9	19	30	106	3,53	4
5	Tài chính của doanh nghiệp	8	5	6	11	30	80	2,67	3
6	Khả năng nghiên cứu và phát triển	7	6	5	12	30	82	2,73	3
7	Văn hóa doanh nghiệp	8	7	6	9	30	76	2,53	3
	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>								
1	Tỷ lệ lạm phát ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh	6	7	6	11	30	82	2,73	3
2	Thị trường tiêu thụ	8	9	5	8	30	73	2,43	2
3	Sản phẩm thay thế	7	7	5	11	30	80	2,67	3
4	Mức độ thâm dụng vốn	8	12	8	2	30	64	2,13	2
5	Biến động tỷ giá	7	10	6	7	30	73	2,43	2

**\* Ghi chú: Điểm phân loại như sau:**

- 1 điểm - Không hấp dẫn;
- 2 điểm - Hấp dẫn đôi chút;
- 3 điểm - Khá hấp dẫn;
- 4 điểm - Rất hấp dẫn;