

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

HỒ THỊ BÍCH THẢO

**HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SÁCH
THAM KHẢO TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH VÀ
THIẾT BỊ TRƯỜNG HỌC GIA LAI**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2013

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

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

Phản biện 1: **TS. ĐOÀN GIA DŨNG**

Phản biện 2: **TS. HÀ BAN**

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp
Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày
01 tháng 03 năm 2013.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng.
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Nền kinh tế đất nước trong những năm qua liên tục chịu nhiều sự ảnh hưởng từ tình trạng kinh tế suy thoái chung của thế giới, giá cả các mặt hàng tăng mạnh, thu nhập người dân eo hẹp, thị phần các ngành nghề bị chia nhỏ, lãi suất ngân hàng tăng nhanh v.v..

Công ty cổ phần Sách và Thiết bị trường học Gia Lai hoạt động trong lĩnh vực cung cấp sách và trang thiết bị nhà trường trên địa bàn Tỉnh Gia Lai. Trong những năm gần đây ngoài yếu tố tác động của tình hình kinh tế chung thì còn có sự cạnh tranh gay gắt của nhiều đơn vị mạnh trên địa bàn, thị trường ngày càng bị thu hẹp dần, ngân sách đầu tư cho giáo dục cũng giảm đi đáng kể nên Công ty đã gặp phải những khó khăn và thách thức. Việc xây dựng đề tài: “Hoạch định chiến lược kinh doanh sách tham khảo tại Công ty cổ phần Sách và Thiết bị trường học Gia Lai” có ý nghĩa thiết thực với thực trạng doanh nghiệp như hiện nay.

2. Mục đích nghiên cứu

Bằng những cơ sở lý luận chung về chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và tình hình thực tế tại doanh nghiệp, đề tài sẽ phân tích về môi trường và các đặc điểm riêng của thị trường sách tham khảo cũng như các mặt mạnh, mặt yếu, những cơ hội và thách thức trong hoạt động kinh doanh của Công ty.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Đề tài đề cập đến việc nghiên cứu các vấn đề về lý luận và thực tiễn liên quan đến hoạch định chiến lược kinh doanh sách tham khảo của Công ty CP Sách và TBTH Gia Lai.

Phạm vi nghiên cứu: Hệ thống thực trạng chiến lược kinh doanh và hoạt động kinh doanh thời kỳ 2009-2011, định hướng cho giai đoạn 2012-2015.

4. Phương pháp nghiên cứu.

- a. Phương pháp luận: Duy vật biện chứng và duy vật lịch sử.
- b. Phương pháp thống kê, tổng hợp so sánh, phân tích, chuyên gia v.v..

5. Bộ cục đề tài

Chương 1: Cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp;

Chương 2: Phân tích công tác hoạch định chiến lược kinh doanh sách tham khảo Công ty cổ phần Sách và Thiết bị trường học Gia Lai;

Chương 3: Hoạch định chiến lược kinh doanh sách tham khảo tại Công ty c ồ phần Sách và Thiết bị trường học Gia Lai đến năm 2015.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Trong quá trình nghiên cứu đề tài này tác giả đã tìm hiểu các tài liệu liên quan đến đề tài hoạch định chiến lược kinh doanh ở những lĩnh vực khác nhau nhưng về các tài liệu nghiên cứu về lĩnh vực kinh doanh, phát hành sách lại rất hạn chế nên tác giả chỉ nêu những vấn đề mang tính định hướng trong văn bản quy hoạch phát triển ngành xuất bản, phát hành sách của Bộ Văn hoá Thông tin để nội dung luận văn phù hợp với thực tiễn của ngành và mang tính thực thi chiến lược đối với doanh nghiệp.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. CHIẾN LƯỢC VÀ CÁC CẤP CHIẾN LƯỢC TRONG TỔ CHỨC KINH DOANH

1.1.1. Khái niệm chiến lược

Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh thông qua việc định dạng các

nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn mong đợi của các bên hữu quan.

1.1.2. Các cấp chiến lược

a. Chiến lược cấp công ty

Chiến lược cấp công ty xác định các hành động mà công ty thực hiện nhằm giành lợi thế cạnh tranh bằng cách lựa chọn, quản trị một nhóm các hoạt động kinh doanh khác nhau cạnh tranh trong một số ngành và thị trường sản phẩm.

b. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

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

c. Các chiến lược chức năng

Các cấp chiến lược chức năng là chiến lược hướng đến cải thiện hiệu lực của các hoạt động cơ bản trong phạm vi công ty như sản xuất, marketing, quản trị vật liệu, R&D và nguồn nhân lực.

1.2. ĐƠN VỊ KINH DOANH CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH

1.2.1. Khái niệm và đặc trưng của đơn vị kinh doanh chiến lược – Strategic Business Unit (SBU)

Đơn vị kinh doanh là những bộ phận có tính độc lập tương đối trong doanh nghiệp, mức độ độc lập của từng đơn vị kinh doanh phụ thuộc vào công tác tổ chức của mỗi doanh nghiệp.

Đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) là đơn vị kinh doanh phục vụ một thị trường bên ngoài xác định. Đơn vị kinh doanh có sứ mệnh, mục tiêu và chiến lược kinh doanh riêng. Các đơn vị kinh doanh có khách hàng và đối thủ xác định sẽ tự đề ra kế hoạch độc lập cho mình.

1.2.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Bao gồm chủ đề cạnh tranh mà công ty lựa chọn để nhấn mạnh, cách thức mà nó tự định vị vào thị trường để đạt được lợi thế cạnh tranh và các chiến lược định vị khác nhau có thể sử dụng trong bối cảnh khác nhau của mỗi ngành. Xem xét lợi hại của ba loại chiến lược chính ở cấp các đơn vị kinh doanh, đó là chiến lược dẫn đạo về chi phí, chiến lược tạo sự khác biệt và chiến lược tập trung vào các khe hở thị trường.

1.3. CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH

1.3.1. Chiến lược dẫn đạo chi phí

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

1.3.2. Chiến lược tạo sự khác biệt

Mục tiêu của chiến lược chung tạo sự khác biệt là để đạt được lợi thế cạnh tranh của công ty bằng cách tạo ra các sản phẩm hay dịch vụ mà được khách hàng nhận thấy là độc đáo về một vài đặc tính quan trọng. Công ty tạo sự khác biệt cố thỏa mãn nhu cầu khách hàng theo cách thức mà đối thủ cạnh tranh không thể làm với ý định sẽ đòi hỏi mức giá tăng thêm (một mức giá đáng kể trên mức trung bình ngành).

1.3.3. Chiến lược tập trung

Chiến lược tập trung là chiến lược cạnh tranh chung thứ ba. Sự khác biệt chủ yếu với hai chiến lược trên là nó hướng trực tiếp vào phục vụ nhu cầu của nhóm hay phân đoạn khách hàng hạn chế. Một chiến lược tập trung sẽ hướng vào khe hở thị trường cụ thể mà có thể xác định về phương diện địa lý, loại khách hàng, hay bởi phân đoạn của tuyến sản phẩm.

1.4. TIỀN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH

1.4.1. Nghiên cứu thị trường và xác định nhu cầu khách hàng

a. Các nhóm khách hàng và phân đoạn thị trường

Phân đoạn thị trường là cách thức mà công ty phân nhóm các khách hàng dựa vào những sự khác biệt quan trọng về nhu cầu và sở thích của họ, để tìm ra một lợi thế cạnh tranh. Trong quá trình phân đoạn thị trường các khách hàng có nhu cầu tương tự nhau được nhóm thành những nhóm riêng.

b. Nhu cầu khách hàng

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

1.4.2. Xác định thị trường mục tiêu

Lựa chọn thị trường mục tiêu bao gồm đánh giá và lựa chọn một hoặc một số phân đoạn mà các yêu cầu về giá trị của sản phẩm phù hợp với khả năng của tổ chức.

1.4.3. Xác định các nguồn lực và lợi thế cạnh tranh

a. Các nguồn lực

Các năng lực cốt lõi (tạo sự khác biệt) của một tổ chức sinh ra từ hai nguồn, đó là: các nguồn lực và khả năng tiềm tàng của nó. Các nguồn lực, theo nghĩa rộng, bao gồm một loạt các yếu tố tổ chức, kỹ thuật, nhân sự vật chất, tài chính của công ty. Các nguồn lực có thể chia thành hai loại: Nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình

b. Các khả năng tiềm tàng

Được xem như nguồn tạo ra khả năng, các nguồn lực vô hình và hữu hình là bộ phận cơ bản dẫn đến sự phát triển lợi thế cạnh tranh. Khả năng tiềm tàng là khả năng của công ty sử dụng các nguồn lực đã được tích hợp một cách có mục đích để đạt được một trạng thái mục tiêu mong muốn.

c. Năng lực cốt lõi

Năng lực cốt lõi là các nguồn lực và khả năng của công ty được sử dụng như nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh. Như một khả năng hành động, các năng lực cốt lõi là “đồ phục sức sang trọng của một công ty”, các hoạt động mà công ty thực hiện tốt so với đối thủ cạnh tranh và thông qua đó nó làm tăng giá trị cho các hàng hóa và dịch vụ trong suốt thời gian dài.

d. Lợi thế cạnh tranh

Các lợi thế cạnh tranh được tạo ra từ bốn nhân tố chính: hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng. Chúng là những khối chung của lợi thế cạnh tranh mà một công ty có thể lựa chọn để tạo nên sự vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh.

1.4.4. Xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh

a. Xây dựng các chiến lược kinh doanh tổng quát

Mặc dù có rất nhiều chiến lược khác nhau, nhưng tổng quát lại có các chiến lược cơ bản sau: chiến lược dẫn đạo chi phí, chiến lược tạo sự khác biệt và chiến lược tập trung.

- Xây dựng chiến lược dẫn đạo chi phí

Mục tiêu quan trọng hơn hết của người dẫn đạo chi phí là tăng hiệu quả và giảm chi phí so với đối thủ cạnh tranh. Sự phát triển các khả năng phân biệt trong quản trị vật liệu và chế tạo là vấn đề cốt lõi để đạt được mục tiêu này. Các công ty đang theo đuổi một chiến lược chi phí thấp có thể cố gắng dịch chuyển thật nhanh xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm do đó có thể hạ thấp được chi phí.

- Xây dựng chiến lược tạo sự khác biệt

Một người tạo sự khác biệt chọn một mức độ khác biệt hóa cao để giành lợi thế cạnh tranh. Sự khác biệt hóa về sản phẩm có thể đạt được bằng ba cách: chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng.

- Xây dựng chiến lược tập trung

Các lựa chọn chiến lược về khả năng phân biệt, sản phẩm, thị trường cụ thể mà các nhà cạnh tranh tập trung có thể lựa chọn. Đối

với các nhóm khách hàng, một công ty tập trung chọn một khe hở cụ thể để cạnh tranh trong đó hơn là hành động trên toàn bộ thị trường như một nhà dẫn đạo chi phí làm hay thỏa mãn một số lớn các khe hở như người khác biệt hóa rộng rãi tiến hành.

b. Lựa chọn chiến lược kinh doanh

Trên cơ sở các chiến lược đã được xây dựng, đơn vị kinh doanh sẽ căn cứ vào nội dung yêu cầu của từng chiến lược kết hợp với mục tiêu kinh doanh, môi trường ngành kinh doanh, môi trường nội bộ của bản thân đơn vị cùng với các chiến lược chung của công ty đã lựa chọn để đánh giá từng chiến lược cụ thể cả về lợi thế và bất lợi khi lựa chọn từng chiến lược.

Lựa chọn chiến lược kinh doanh tối ưu là việc lựa chọn ra một chiến lược kinh doanh tốt nhất cho đơn vị dựa trên kết quả phân tích các yếu tố môi trường ngành kinh doanh và các nguồn lực hiện có của đơn vị.

Để có chiến lược tối ưu, mỗi công ty cần phải phân tích sức mạnh, điểm yếu cũng như thời cơ, thách thức trên thị trường, các mục tiêu đã định ra, kết quả phân tích, xác định các lợi thế cạnh tranh.

1.4.5. Chính sách triển khai chiến lược kinh doanh

a. Cơ cấu tổ chức và kiểm soát

b. Chiến lược đầu tư cấp đơn vị kinh doanh

Chiến lược đầu tư thiết lập giá trị và kiểu của các nguồn lực – nhân sự, chức năng và tài chính – phải được đầu tư để giành lợi thế cạnh tranh. Các chiến lược cạnh tranh chung cung cấp các lợi thế cạnh tranh nhưng nó đòi hỏi phải tốn kém để phát triển và duy trì.

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

Bảng 1.4. Tóm lược mối quan hệ giữa c giai đoạn của chu kỳ sống, vị thế cạnh tranh và chiến lược đầu tư ở cấp đơn vị cạnh tranh.

Các giai đoạn của chu kỳ sống của ngành	Vị thế cạnh tranh mạnh	Vị thế cạnh tranh yếu
<i>Phát sinh</i>	Tạo lập thị phần	Tạo lập thị phần
<i>Tăng trưởng</i>	Tăng trưởng	Tập trung thị phần
<i>Đột biến</i>	Tăng thị phần	Tập trung thị trường hoặc thu hoạch hoặc thanh lý
<i>Bão hòa</i>	Giữ và duy trì hoặc lợi nhuận	Thu hoạch hay thanh lý/ loại bỏ
<i>Suy thoái</i>	Tập trung thị trường hay thu hoạch (giảm tài sản)	Chuyển hướng, thanh lý hay loại bỏ

Nguồn: PGS.TS. Lê Thế Giới, TS. Nguyễn Thanh Liêm, ThS. Trần Hữu Hải (2009).

c. Chính sách marketing

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SÁCH THAM KHẢO TẠI CÔNG TY CP SÁCH VÀ TBTH GIA LAI

2.1. GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CP SÁCH VÀ TBTH GIA LAI

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

2.1.2. Cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty

2.1.3. Kết quả kinh doanh của Công ty qua các năm

Bảng 2.1. Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty*Đơn vị tính: triệu đồng*

SỐ TT	CHỈ TIÊU	ĐVT	NĂM 2009	NĂM 2010	NĂM 2011
1	Vốn điều lệ	Tr.đ	10.134,5	10.134,5	12.668,1
2	Tổng doanh thu thực hiện	Tr.đ	76.014,4	67.552,0	73.500,0
3	Lợi nhuận trước thuế	Tr.đ	3.704,5	2.738,0	3.300,0
4	Thuế thu nhập DN	Tr.đ	431,6	771,0	638,4
5	Nộp ngân sách	Tr.đ	967,0	1.528,0	1.738,0
6	Lợi nhuận sau thuế	Tr.đ	3.273,0	1.967,0	2.423,0
7	Cổ tức phân chia/vốn điều lệ	%	20%	20%	13%
8	Thu nhập BQ người/tháng	Tr.đ	3,6	3,2	4,2

Nguồn: Phòng Kế toán – Tài vụ

2.2. ĐẶC ĐIỂM VÀ TÌNH HÌNH KINH DOANH SÁCH THAM KHẢO CỦA CÔNG TY

2.2.1. Đặc điểm về sản phẩm

Mặt hàng sách tham khảo thuộc ngành Xuất bản, In, Phát hành sách, được phân loại thành các nhóm sách tham khảo như sau: sách tham khảo học sinh; sách chuyên ngành khoa học, kỹ thuật, kinh tế, chính trị, pháp luật, văn học, lịch sử, tâm lý, ngoại ngữ, tin học, v.v...; sách thiếu nhi; sách nâng cao kiến thức khác.

2.2.2. Thị trường sách tham khảo

Gia Lai đặc thù là tỉnh thuộc khu vực Tây Nguyên với diện tích 15.536,9km²; dân số 1.213.000 người, trong đó dân tộc kinh chiếm 51%, các dân tộc khác chiếm 49%; có 16 đơn vị hành chính bao gồm Thành phố Pleiku, 02 thị xã và 13 huyện; tốc độ tăng trưởng kinh tế bình quân 13,1%/năm, trong đó ngành dịch vụ tăng bình quân 14,7%. Khách hàng thường xuyên và đại đa số của công ty là học sinh, sinh viên, giáo viên, các đơn vị trường học (*toàn tỉnh có*

221 trường mầm non, 221 trường tiểu học, 224 trường trung học cơ sở, 35 trường trung học phổ thông, 05 trường Trung học chuyên nghiệp, 01 trường Cao đẳng sư phạm và 01 phân hiệu Đại học Nông Lâm.), các đơn vị hành chính, sự nghiệp và cung ứng theo các chương trình dự án của Chính phủ đầu tư cho ngành Giáo dục.

2.2.3. Kênh phân phối tiêu thụ

Công ty có mạng lưới bán lẻ trực tiếp trên địa bàn TP. Pleiku, còn tại các huyện và thị xã phân phối thông qua 40 Đại lý bán sách. Các địa điểm trong thành phố Pleiku như: Nhà sách Thanh Niên, Nhà sách Phan Bội Châu; Nhà sách Hoa Lư; Nhà sách Biển Hồ; Cửa hàng 118 Hai Bà Trưng.

2.2.4. Nhà cung cấp

Nằm trong hệ thống phát hành sách công ty có mối quan hệ lâu dài và bền vững với một số nhà cung cấp như: Công ty CP Sách Giáo Dục tại TP. Đà Nẵng; Công ty TNHH Sách Thiết bị Giáo dục Đức Trí – TP. HCM; Công ty CP Văn Hóa Sách Việt Nam – TP. HCM; NXB Trẻ - TP. HCM; NXB Kim Đồng tại Miền Trung – TP. Đà Nẵng; NXB Mĩ Thuật – Hà Nội; NXB Chính Trị Quốc Gia tại Quảng Ngãi; Nhà sách Hồng Ân – TP. HCM; Công ty VH Sáng tạo Trí Việt (First News) – TP. HCM; FAHASA, v.v..

2.2.5. Đối thủ cạnh tranh

Trên địa bàn tỉnh Gia Lai các doanh nghiệp tham gia trong ngành kinh doanh phát hành sách cũng tương đối nhiều và thị trường sách tham khảo sôi động nhưng không kém phần quyết liệt nhằm thu hút lượng khách hàng của nhau. Cụ thể có các đơn vị lớn sau: Công ty CP Dịch vụ Văn hóa Du lịch Gia Lai; Công ty CP In và Dịch vụ Văn hóa Gia Lai; Công ty CP Phát hành sách TP. HCM - Nhà sách FAHASA tại Gia Lai.

2.2.6. Kết quả kinh doanh sách tham khảo

Bảng 2.3. Kết quả hoạt động kinh doanh sách tham khảo*Đơn vị tính: triệu đồng*

CHỈ TIÊU	NĂM 2009		NĂM 2010		NĂM 2011	
	Giá trị (tr.đ)	Tỉ trọng (%)	Giá trị (tr.đ)	Tỉ trọng (%)	Giá trị (tr.đ)	Tỉ trọng (%)
Tổng doanh thu Công ty	76.014,4	100	67.552	100	73.500	100
Doanh thu sách tham khảo	16.295	21,4	18.739,7	27,7	20.701	28,2
Tổng lợi nhuận của Công ty	3.704,5	100	2.738	100	3.300	100
Lợi nhuận sách tham khảo	1.792,5	48,4	1.686,6	61,6	2.173	65,8

Nguồn: Phòng Kế toán - Tài vụ

2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SÁCH THAM KHẢO TẠI CÔNG TY

2.3.1. Xây dựng mục tiêu kinh doanh của Công ty

Phát triển mạng lưới các hệ thống các nhà sách và cửa hàng sách không chỉ tại TP. Pleiku mà tập trung đẩy nhanh tiến độ thực hiện mở rộng các tuyến huyện, thị xã trong tỉnh Gia Lai đến năm 2015. Duy trì và luôn khẳng định mình là nhà cung cấp sách lớn, uy tín của tỉnh nhà và có tầm ảnh hưởng với các đối thủ cạnh tranh. Phần đầu đạt tốc độ tăng trưởng doanh thu sách tham khảo từ 12-15%/năm; lợi nhuận đem lại bình quân chiếm 50% trong tổng thu nhập Công ty, thị phần của Công ty tại tỉnh Gia Lai phần đầu đạt 40-50%.

2.3.2. Nghiên cứu môi trường ngành kinh doanh sách

Các đối thủ cạnh tranh: Số lượng doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này ngày càng gia tăng dẫn đến tình hình cạnh tranh khá căng thẳng trên thị trường sách. Điều này cho thấy thị phần ngày càng bị chia nhỏ, doanh số bị chia sẻ đáng kể trong thời qua.

Các nhà cung cấp: Trong suốt quá trình hình thành và phát triển Công ty đã thiết lập được mối quan hệ trực tiếp và bền vững với nhiều

nhà cung cấp lớn trong ngành xuất bản – phát hành sách. Doanh số mua hàng của các nhà cung cấp lớn cho Công ty qua các năm được duy trì và tăng trưởng hàng năm nên Công ty nhận được nhiều sự hỗ trợ từ nhà cung cấp đem lại một số lợi thế trong quá trình kinh doanh.

Khách hàng: Trong suốt quá trình phát triển hoạt động kinh doanh công ty luôn xác định tiêu chí hàng đầu là phải quan tâm đến các dịch vụ chăm sóc, tư vấn và mở rộng các dịch vụ cung ứng cho khách hàng.

2.3.3. Thực trạng môi trường nội bộ đối với đối với hoạt động kinh doanh sách tham khảo

a. Về cơ sở vật chất, hạ tầng

Hệ thống các nhà sách, cửa hàng là nơi trưng bày các sản phẩm sách để khách hàng dễ dàng lựa chọn và mua sắm nên công ty rất quan tâm về phát triển mặt bằng mới, thường xuyên tu sửa, nâng cấp hệ thống cũ, mở rộng không gian, thay đổi kệ giá trưng bày nhằm kích thích và thu hút khách hàng.

b. Nguồn lực tài chính

Năm 2004 công ty chuyển sang loại hình Công ty cổ phần chỉ với số vốn điều lệ là: 4.751 (*triệu đồng*), các năm sau đó Công ty huy động vốn kinh doanh tăng thêm thông qua các kỳ phát hành cổ phiếu trong nội bộ, hiện nay số vốn điều lệ là 12.668 (*triệu đồng*), nguồn vốn kinh doanh này vẫn còn nhỏ đây là điều bất lợi nhất trong việc thực hiện các mục tiêu phát triển Công ty và trong sự cạnh tranh so với các đối thủ.

c. Về nguồn nhân lực

Điểm mạnh về nguồn nhân lực của Công ty là lực lượng lao động đa số rất trẻ từ dưới 40 tuổi chiếm trên 70%. Đây là lực lượng có trình độ, sức trẻ, thái độ làm việc rất nhiệt tình, có kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp và tương đối đồng đều về trình độ chuyên môn.

2.3.4. Về thị trường mục tiêu hiện tại

Thị trường hiện tại mà Công ty đang phục vụ là học sinh, sinh viên, giáo viên, công chức tại TP. Pleiku và các đơn vị trường học trong Tỉnh Gia Lai có nhu cầu bổ sung, nâng cao kiến thức phục vụ cho học tập, nghiên cứu giảng dạy và công tác chuyên môn các lĩnh vực. Tuy nhiên, thị trường này đang dần bị thu hẹp do có quá nhiều đơn vị cạnh tranh hoạt động trên cùng địa bàn nên Cty đang hướng tới việc mở rộng phục vụ dọc giả tại các khu vực thị trấn, thị xã có lượng dân cư tập trung lớn, kinh tế và dân trí phát triển nhanh như Thị xã An Khê, Thị xã Ayunpa và Huyện Chư Sê thuộc Tỉnh Gia Lai.

2.3.5. Chiến lược kinh doanh hiện tại

Qua nhiều năm hoạt động kinh doanh phát hành sách, Công ty hiện đang theo đuổi chiến lược kinh doanh tập trung trên thị trường Tỉnh Gia Lai và với đối tượng khách hàng phục vụ chính là học sinh, sinh viên, giáo viên và thư viện trường học. Hình thành theo thời gian, đặc điểm cũng như ưu thế kinh doanh của Công ty là am hiểu nhu cầu của địa phương và đáp ứng khá đầy đủ nhu cầu đó với một phong cách phục vụ nhiệt tình và chu đáo của nhân viên bán hàng cùng với sự ủng hộ của ngành Giáo dục tỉnh nhà trong suốt quá trình hình thành và phát triển Công ty. Đây là năng lực cốt lõi của Công ty, Công ty đã biết giữ gìn và khai thác năng lực này rất hiệu quả, cho đến nay chưa một đối thủ nào trên địa bàn tỉnh có được.

2.3.6. Các giải pháp và chính sách trong việc thực hiện các chiến lược kinh doanh

a. Về nguồn nhân lực

Trong những năm qua Công ty luôn có những chính sách đào tạo và thu hút nguồn nhân lực theo yêu cầu phát triển kinh doanh. Ngoài việc Công ty thường xuyên tuyển dụng mới lực lượng nhân viên kinh doanh, bán hàng còn có sự đầu tư về đào tạo, bồi dưỡng nâng cao về nghiệp vụ cho từng bộ phận chuyên môn khác. Điều

này, cho thấy Công ty rất xem trọng người lao động vì sự song hành cùng tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

b. Về tổ chức hoạt động kinh doanh

Công ty đang từng bước tổ chức lại cơ cấu bộ máy cho phù hợp với tình hình phát triển hoạt động kinh doanh hiện nay. Để mở rộng khai thác thị trường tiềm năng trên địa bàn tỉnh, Công ty đã xúc tiến khảo sát mặt bằng, tăng cường công tác ngoại giao về phía chính quyền địa phương và lập kế hoạch triển khai mở rộng hệ thống kinh doanh trong năm 2012.

c. Về nguồn lực tài chính

Về ngành hàng kinh doanh sách tham khảo đòi hỏi nguồn vốn không quá lớn vì có thể chiếm dụng từ phía nhà cung cấp do đặc tính của ngành nhưng đầu tư về mở rộng mặt bằng kinh doanh lại là khâu nặng đầu tư vốn nhất. Công ty nhận thấy hoạt động bán lẻ sách ngày càng chiếm vị trí quan trọng và đem lại hiệu quả kinh doanh cao nhưng hiện nay điểm bất lợi là nguồn vốn hoạt động kinh doanh của Công ty còn nhỏ để có thể thực hiện các mục tiêu đầu tư, nên Công ty đang sử dụng công cụ tài chính huy động vốn từ cổ đông và vay ngân hàng để gia tăng nguồn lực về vốn.

d. Về công tác nghiên cứu phát triển thị trường

Hoạt động nghiên cứu và phát triển thị trường đối với hoạt động kinh doanh sách tham khảo đã được Ban lãnh đạo công ty chú trọng đầu tư và quan tâm đúng mức, nhưng việc phân tích, đánh giá, sànlọc các thông tin chưa nhiều. Tuy vậy, nhưng vẫn đảm bảo cung cấp thông tin thường xuyên, kịp thời ứng phó với những biến đổi của thị trường, bình ổn trong tiêu thụ, không để mất khách hàng.

CHƯƠNG 3

HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

SÁCH THAM KHẢO TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH VÀ

THIẾT BỊ TRƯỜNG HỌC GIA LAI ĐẾN NĂM 2015

3.1. SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

SÁCH THAM KHẢO CÔNG TY

3.1.1. Sứ mệnh của Công ty

Công ty xây dựng mục tiêu kinh doanh sách tham khảo đến năm 2015 là sẽ vẫn duy trì vị trí dẫn đầu cung cấp sách cho thị trường tỉnh Gia Lai. Để đạt được mục tiêu, Công ty cụ thể hóa mục tiêu bằng những chỉ tiêu kinh tế phát triển kinh doanh phù hợp với nội lực và tiềm lực phát huy được lợi thế của Công ty.

3.1.2. Mục tiêu chiến lược

Về thị trường: Tiếp tục duy trì và đẩy mạnh gia tăng thị phần bán lẻ của Công ty tại các địa phương có tốc độ tăng trưởng kinh tế tốt như: Thị xã An Khê, Ayunpa và Huyện Chư Sê. Mặt hàng bán lẻ Công ty tập trung đẩy mạnh là sách tham khảo với mục tiêu phải chiếm được từ 40-50% thị trường toàn Tỉnh GiaLai.

Về giá trị kinh doanh sách tham khảo: Doanh thu của Công ty và đảm bảo mức tăng trưởng đều và bình ổn qua các năm với mức 12-15% /năm.

Về hiệu quả kinh doanh: Nỗ lực gia tăng lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh sách tham khảo, phần đầu mang lại từ 65-70%/năm lợi nhuận toàn Công ty.

3.2. PHÂN TÍCH VÀ DỰ BÁO MÔI TRƯỜNG NGÀNH KINH DOANH

3.2.1. Đối thủ cạnh tranh trong ngành

Bảng 3.1. Tổng hợp đánh giá các đối thủ cạnh tranh

Các chỉ tiêu đánh giá	Hệ số quan trọng	Cty CP Sách TBTH Gia Lai		Cty CP Văn hóa Du lịch Gia Lai		Cty CP In DV Văn hóa Gia Lai		FAHASA	
		Điểm đánh giá	Điểm qui đổi	Điểm đánh giá	Điểm qui đổi	Điểm đánh giá	Điểm qui đổi	Điểm đánh giá	Điểm qui đổi
Thị phần tương đối	0,25	3	0,75	2	0,50	2	0,5	1	0,25
Khả năng cạnh tranh của sản phẩm	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Năng lực, hệ thống phân phối	0,25	3	0,75	3	0,75	2	0,50	2	0,50
Khả năng mở rộng thị trường	0,15	2	0,30	3	0,45	2	0,30	3	0,45
Dịch vụ sau bán hàng	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Cộng	1,00		3,00		2,75		2,35		2,10

3.2.2. Nhà cung cấp

Việc lựa chọn và thiết lập mối quan hệ lâu dài với những Nhà xuất bản lớn hay các đơn vị phát hành sách uy tín có ý nghĩa rất quan trọng đối với một doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực phát hành sách. Qua thời gian gần 30 năm hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh sách và thiết bị trường học, Công ty đã tạo dựng được mối quan hệ hết rộng rãi và tạo được niềm tin với các nhà cung cấp. Năng lực và mức độ chuyên nghiệp của các nhà cung cấp cũng ngày càng nâng

lên, từ đó tạo được thế mạnh cho Công ty trong việc đáp ứng kịp thời nhu cầu thường xuyên biến đổi theo sự phát triển của xã hội.

3.2.3. Khách hàng

Trong bất kỳ lĩnh vực kinh doanh nào, khách hàng có vai trò quyết định đến sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Công ty là đơn vị kinh doanh phát hành sách, có hệ thống các nhà sách, cửa hàng và đại lý sách bán lẻ trực tiếp đến với người tiêu dùng. Vì thế lực lượng khách hàng của Công ty trên thị trường Tỉnh Gia Lai tương đối lớn, đa dạng và rất được sự tín nhiệm của khách hàng, đây là thành công và động lực rất lớn trong chiến lược phát triển Công ty trong tương lai. Đối với hoạt động kinh doanh sách tham khảo, khách hàng của Công ty có thể phân chia ra làm các loại khách hàng chủ yếu như sau: khách hàng cá nhân, các đơn vị Giáo dục, các đại lý sách.

3.2.4. Các đối thủ tiềm tàng

Tuy thị trường đọc sách của đại đa số người dân chưa phải là phổ biến như các nước trong khu vực nhưng đã và đang có nhiều đơn vị tư nhân tham gia vào lĩnh vực xuất bản, phát hành sách vì thị trường Việt Nam được đánh giá rất tiềm năng và thị trường Gia Lai cũng không ngoại lệ. Với lợi thế hoạt động trong lĩnh vực phát hành sách lâu năm, có bề dày kinh nghiệm và được sự tín nhiệm của khách hàng địa phương cùng hệ thống các nhà sách, cửa hàng, đại lý bán lẻ trực tiếp mà Công ty đã thiết lập và một số đơn vị có qui mô tương tự khác cũng đã hoạt động khá mạnh trong lĩnh vực kinh doanh này trên thị trường Gia Lai là rào cản lớn nhất cho một số doanh nghiệp muốn tham gia vào thị trường kinh doanh phát hành sách.

3.3. PHÂN ĐOẠN THỊ TRƯỜNG, LỰA CHỌN VÀ ĐỊNH VỊ THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

3.3.1. Phân đoạn thị trường

a. Phân đoạn thị trường theo khu vực địa lý

Hiện tại Công ty đang có các nhà sách lớn đặt tại TP. Pleiku nhưng tại các tuyến huyện và thị xã trong tỉnh có đời sống kinh tế - xã hội phát triển nhanh như Thị xã An Khê, Ayunpa, Huyện Chư Sê thì Công ty chưa có hệ thống các nhà sách bán lẻ trực tiếp, chỉ phân phối lại thông qua các Đại lý sách.

b. Phân đoạn thị trường theo nhóm đọc giả

- *Thị trường sách tham khảo phục vụ cho đọc giả là học sinh, sinh viên và giáo viên:* lực lượng khách hàng này rất lớn và được xem là nhóm khách hàng chủ lực đối với hoạt động kinh doanh sách tham khảo của Công ty, ngoài những khách hàng cá nhân còn có các đơn vị trường học hàng năm mua sắm bổ sung một lượng lớn sách tham khảo dành cho thư viện trường học được phân bổ từ ngân sách giáo dục.

- *Thị trường sách tham khảo phục vụ cho đọc giả phổ thông:* là nhóm khách hàng có nhu cầu đọc đa dạng đem lại nguồn doanh thu bán lẻ thường xuyên, có thị trường lớn và nhiều cơ hội kinh doanh.

3.3.2. Xác định thị trường mục tiêu

Thị trường sách tham khảo tập trung phát triển trên địa bàn Tỉnh Gia Lai để tiến hành thực hiện mở rộng qui mô kinh doanh sách.

Trên cơ sở khoanh vùng phát triển tại các khu vực địa lý, khách hàng trọng tâm mà Công ty cần xác định nhóm khách hàng học sinh, sinh viên, giáo viên và các đơn vị trường học là nhóm khách hàng chủ lực mà Công ty phải quan tâm, chăm sóc, phục vụ tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

3.3.3. Định vị trên thị trường mục tiêu

- *Đối với sách tham khảo phục vụ cho học sinh, sinh viên và giáo viên:* sản phẩm sách tham khảo phục vụ đọc giả học sinh, sinh viên và giáo viên chủ yếu thuộc về nhóm sách tham khảo, bổ trợ, nâng cao kiến thức các môn học trong nhà trường từ cấp học mẫu

giáo, tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông cho đến sách công cụ chuyên ngành cao đẳng, đại học, v.v..

- *Đối với sách tham khảo phục vụ cho đọc giả phổ thông*: đây là những mảng sách có yêu cầu khá chọn lọc về tính đa dạng thể loại, chất lượng nội dung và cả hình thức bên ngoài đáp ứng nhu cầu đọc thường xuyên của đọc giả. Công ty tăng cường mở rộng qui mô phân phối bán lẻ, gia tăng các nguồn hàng, chất lọc có chiều sâu về các tựa sách để cung ứng cho bạn đọc trên thị trường sách Tỉnh Gia Lai.

- *Ngoài sự chú trọng về các sản phẩm sách thì các dịch vụ bán hàng* cũng có phần quan trọng quyết định đến sự định vị sản phẩm trên thị trường sách. Đối với một ngành có sự cạnh tranh cao và có nhiều khả năng xâm nhập ngành thì sự đầu tư về dịch vụ, con người để giữ lấy thị phần, gia tăng khách hàng, mở rộng qui mô bán lẻ.

3.4. ĐÁNH GIÁ VÀ XÁC ĐỊNH NGUỒN LỰC CÔNG TY

3.4.1. Nguồn lực

a. Nguồn lực hữu hình

- *Nguồn lực tài chính*: Với nguồn vốn chủ sở hữu gần 17 tỷ đồng, đảm bảo cho hoạt động kinh doanh sách được thường xuyên trong chu kỳ kinh doanh của Công ty. Đây là ngành kinh doanh tương đối ổn định, ít có sự biến động lớn về vốn, tuy nhiên Công ty vẫn có sự duy trì khá tốt với các ngân hàng lớn. Để gia tăng thêm nguồn vốn kinh doanh, Công ty có thể phát hành cổ phiếu huy động vốn từ các cổ đông hiện hữu.

- *Nguồn lực cơ sở vật chất*: Tuy Công ty chưa có một hệ thống nhà sách, cửa hàng rộng khắp trong toàn tỉnh nhưng tại TP. Pleiku nhưng hiện nay Công ty có các nhà sách, cửa hàng bán lẻ khang trang, vị trí thuận lợi cho khách hàng dễ dàng mua sắm. Ngoài ra trong thời gian qua Công ty cũng chú trọng đầu tư trang bị các phương tiện vận tải hàng hóa, xe ô tô đi giao dịch với các đơn vị

Giáo dục tại các huyện, thị tạo điều kiện cho hoạt động kinh doanh được thuận lợi và nhanh chóng.

b. Nguồn lực vô hình

- *Nguồn nhân lực*: Đội ngũ nhân viên hiện nay của Công ty có tổng cộng là 98 người, đối với mô hình hoạt động kinh doanh phát hành sách thì với cơ cấu lao động, trình độ, giới tính và độ tuổi là tương đối phù hợp. Trong giai đoạn phát triển nguồn nhân lực đến năm 2015 Công ty vẫn chú trọng tăng tỷ lệ lực lượng lao động trẻ, đã qua đào tạo, đào tạo lại cho tương thích với môi trường kinh doanh luôn luôn thay đổi bất nhích với xu thế phát triển chung.

- *Nguồn danh tiếng*: Công ty hoạt động trong lĩnh vực phát hành sách và thiết bị trường học gần 30 năm, Công ty đã thiết lập được mối quan hệ thân thuộc đối với khách hàng là giáo viên, sinh viên, bậc phụ huynh, học sinh và các đơn vị Giáo dục – Đào tạo. Sự am hiểu nhu cầu dạy và học; chất lượng sách phát hành; phục vụ tận tình, chu đáo đưa tài liệu dạy và học đến tận các vùng sâu vùng xa còn nhiều khó khăn của tỉnh; tư vấn cho các tổ chức Giáo dục – Đào tạo thành lập tủ sách thư viện đạt chuẩn; v.v..

3.4.2. Năng lực cốt lõi

- Nguồn tài chính linh hoạt, tính ổn định và sử dụng nguồn vốn có hiệu quả cao.

- Nguồn nhân lực của Công ty đang có là đội ngũ bán hàng năng động, trẻ trung, có chuyên môn trong lĩnh vực phát hành sách, marketing, nghiệp vụ sư phạm, linh hoạt trong kinh doanh, nhiệt tình, sáng tạo, ham học hỏi, tạo ra sự gắn kết gần gũi giữa khách hàng với Công ty.

- Hệ thống bán lẻ các nhà sách, cửa hàng và các đại lý của Công ty rải khắp các huyện, thị, thành phố trong tỉnh cùng với sự đầu tư về hệ thống phương tiện vận tải, xe ô tô tạo điều kiện thuận lợi trong giao dịch.

- Với bề dày kinh nghiệm lâu năm là đơn vị cung ứng sách chính cho ngành Giáo dục của tỉnh nhà, nên Công ty rất được sự ủng hộ của Sở Giáo dục, các Phòng Giáo dục – Đào tạo huyện, thị, các trường học và các giáo viên, học sinh, sinh viên trong toàn Tỉnh Gia Lai dành cho Công ty.

3.4.3. Lợi thế cạnh tranh

a. Đạt được sự vượt trội về hiệu quả

Là đơn vị kinh doanh trong lĩnh vực phát hành sách và trang thiết bị trường học để đạt được sự vượt trội về hiệu quả, Công ty tạo dựng thông qua chiến lược nguồn nhân lực và cơ sở hạ tầng (Lãnh đạo).

- *Cơ sở hạ tầng (Lãnh đạo)*: Cung cấp một sự cam kết trong toàn Công ty với hiệu quả, Ban lãnh đạo Công ty là những nhà lãnh đạo am hiểu về ngành hàng phát hành sách, có năng lực quản trị kinh doanh và có mối quan hệ công chúng đem lại hiệu quả kinh doanh là tư thế trụ cột của Công ty so với đối thủ cạnh tranh.

- *Chiến lược nguồn nhân lực*: Hoạt động kinh doanh của Công ty là hoạt động phân phối bán lẻ, công tác tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực được Công ty đặt ở vị trí quan trọng hàng đầu, vì đây chính là một yếu tố quyết định đến sự thành công hay thất bại của Công ty trong hoạt động kinh doanh bán lẻ.

b. Đạt được sự vượt trội về chất lượng

Chất lượng vượt trội đem lại cho Công ty lợi thế là nâng cao danh tiếng về chất lượng dịch vụ, từ đó sẽ thu hút một lực lượng lớn độc giả đến với hệ thống bán hàng của Công ty. Chính vì lợi thế to lớn mà chất lượng dịch vụ mang lại nên Công ty luôn đặt trọng tâm phát triển các dịch vụ bán hàng nhằm chăm sóc khách hàng một cách tốt nhất, hơn hẳn đối thủ cạnh tranh trên địa bàn.

c. Đạt được sự vượt trội về cải tiến

Công ty nhận thấy vai trò của R&D là rất quan trọng trong việc cải tiến mạnh mẽ chất lượng dịch vụ bán hàng của mình nhằm nâng

cao chất lượng phục vụ khách hàng được thể hiện ở những cải tiến như sau: đội ngũ bán hàng được trẻ hóa từ 21- 25 tuổi, có trình độ chuyên môn; ứng dụng công nghệ thông tin trong bán hàng như bán hàng qua trang web của Công ty, thay đổi phần mềm bán hàng nhằm quản trị hàng hóa; thường xuyên cập nhật thông tin về các xuất bản phẩm nổi tiếng trong và ngoài nước giới thiệu đến bạn đọc thông qua hệ thống bán lẻ của Công ty và các đơn vị trường học.

d. Đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội

- *Tập trung vào khách hàng*: Tất cả khách hàng của Công ty dù ở thành thị hay nông thôn đều có thể nhận được những giá trị tinh thần từ các xuất bản phẩm của các Nhà xuất bản uy tín do Công ty phân phối.

- *Thái độ nhân viên*: Các nhân viên của Công ty đã và đang thể hiện niềm đam mê mãnh liệt của mình vào công tác bán hàng mang đến giá trị tinh thần không chỉ là sản phẩm mà còn có một phong cách phục vụ rất thân thiện dành cho khách hàng đến với hệ thống bán lẻ của Công ty.

- *Thỏa mãn nhu cầu khách hàng*: Là bước tiếp theo khi đạt được sự tập trung vào khách hàng của toàn Công ty. Lắng nghe nhu cầu khách hàng, thỏa mãn một cách nhanh nhất cho khách hàng đồng thời giới thiệu với bạn đọc những xuất bản phẩm nổi tiếng trên thế giới và trong nước, mang đến nguồn tri thức vô hạn của thế giới đến gần với đọc giả của tỉnh nhà.

3.5. XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SÁCH THAM KHẢO

3.5.1. Xây dựng và lựa chọn chiến lược dựa trên năng lực cốt lõi

Trên cơ sở năng lực cốt lõi của Công ty, các chiến lược kinh doanh sách tham khảo tại Công ty được xem xét gồm chiến lược tạo sự khác biệt và chiến lược tập trung.

a. Chiến lược tạo sự khác biệt

- *Đối với hệ thống các nhà sách, cửa hàng:* tập trung đầu tư hệ thống các nhà sách có vị trí thuận tiện, không gian rộng rãi, trưng bày đẹp, khoa học tạo điều kiện cho khách hàng dễ dàng lựa chọn, mua sắm.

- *Đối với đội ngũ nhân viên bán hàng:* sự chú trọng trong phong cách phục vụ từ trang phục, kỹ năng giao tiếp, ứng xử, thể hiện sự thân thiện đối với khách hàng của nhân viên.

- *Các dịch vụ chăm sóc khách hàng:* Công ty sử dụng các biện pháp chăm sóc khách hàng hiệu quả thông qua các chương trình nhằm kích thích bán lẻ, thu hút khách hàng. Ngoài ra hàng năm Công ty tổ chức hội nghị các đại lý, các đơn vị trường học.

b. Chiến lược tập trung

Với chiến lược tập trung, Công ty sẽ tập trung vào việc kinh doanh sách tham khảo phục vụ nhóm khách hàng đó là giáo viên, học sinh, sinh viên và các trường học trên những phân đoạn thị trường mục tiêu đã xác định.

3.5.2. Đánh giá và lựa chọn chiến lược kinh doanh

Thông qua những phân tích, đánh giá các điểm thuận lợi và hạn chế của từng phương án chiến lược, đồng thời kết hợp với những phân tích về môi trường kinh doanh của ngành phát hành sách, năng lực cốt lõi của Công ty, định hướng chiến lược Công ty sẽ lựa chọn trong giai đoạn tiếp theo để phát triển hoạt động kinh doanh sách tham khảo là **chiến lược tạo sự khác biệt** các dịch vụ cung cấp sách đến với khách hàng, tạo nên một bức tranh về tương lai để Công ty phân đầu và vươn tới những giá trị rất riêng của Công ty.

3.6. CÁC CHÍNH SÁCH THỰC THI CHIẾN LƯỢC

3.6.1. Chính sách cơ cấu tổ chức, kiểm soát

3.6.2. Chính sách đầu tư cấp đơn vị kinh doanh

- Đầu tư về tài chính

- Đầu tư về nhân sự
- Đầu tư về các cấp chức năng

3.6.3. Chính sách Marketing

- Chính sách sản phẩm. Chăm sóc khách hàng
- Chính sách mở rộng thị trường

KẾT LUẬN

Trong xu thế hội nhập nền kinh tế toàn cầu, các thành phần kinh tế, lĩnh vực kinh doanh đều có cơ hội phát triển như nhau thì mỗi công ty hoạt động trong các lĩnh vực, ngành nghề khác nhau đều muốn chọn cho mình một lối đi riêng theo chiều hướng tích cực nhất. Vì vậy, công tác hoạch định chiến lược kinh doanh sách tham khảo tại Công ty cổ phần Sách và Thiết bị trường học Gia Lai là một việc làm có ý nghĩa thiết thực trong định hướng phát triển công ty trong tương lai.

Dựa trên những cơ sở về phân tích, nghiên cứu môi trường ngành kinh doanh, các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp cũng như các cơ hội và thách thức, đề tài đã hoạch định chiến lược kinh doanh cho mặt hàng sách tham khảo theo chiến lược tạo sự khác biệt về dịch vụ bán hàng và một số chính sách cần thiết để thực thi chiến lược một cách hiệu quả nhất.

Với chiến lược kinh doanh đã lựa chọn và các chính sách được xây dựng, tác giả tin tưởng công ty sẽ phát huy hiệu quả các năng lực cốt lõi, tận dụng tốt nhất các thế mạnh để nắm bắt các cơ hội kinh doanh đưa hoạt động kinh doanh sách tham khảo phát triển hơn nữa và tạo được sự gắn kết giữa khách hàng với công ty với một thị trường rộng lớn không chỉ dừng lại trong tỉnh Gia Lai mà còn vươn xa hơn nữa.

Tuy vẫn còn nhiều vấn đề cần phải tiếp tục đầu tư nghiên cứu, hoàn thiện hơn nữa song các nội dung và các giải pháp đã được tác giả xác định trong luận văn là phù hợp với điều kiện tại Công ty và có thể ứng dụng trong thực tiễn kinh doanh.