

**ĐẠI HỌC AN GIANG
KHOA KINH TẾ-QUẢN TRỊ KINH DOANH**



PHẠM BẢO THẠCH

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
CHO NHÀ MÁY XÂY XÁT TÂN MỸ HƯNG
GIAI ĐOẠN 2006 - 2010**

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH NÔNG NGHIỆP

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC

Long Xuyên, tháng 06 năm 2007

**ĐẠI HỌC AN GIANG
KHOA KINH TẾ-QUẢN TRỊ KINH DOANH**



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
CHO NHÀ MÁY XÂY XÁT TÂN MỸ HƯNG
GIAI ĐOẠN 2006 - 2010**

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH NÔNG NGHIỆP

Sinh viên thực hiện: PHẠM BẢO THẠCH
Lớp: DH4KN2 – Mã số sinh viên: DKN030208

Người hướng dẫn: Thạc sĩ TRẦN MINH HẢI

Long Xuyên, tháng 06 năm 2007

CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI
KHOA KINH TẾ - QUẢN TRỊ KINH DOANH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC AN GIANG

Người hướng dẫn: Thạc sĩ Trần Minh Hải

Người chấm, nhận xét 1:

(Họ tên, học hàm, học vị và chữ ký)

Người chấm, nhận xét 2:

(Họ tên, học hàm, học vị và chữ ký)

Khóa luận được bảo vệ tại Hội đồng chấm bảo vệ khóa luận
Khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh ngày.....tháng.....năm 2007

LỜI CẢM ƠN

Qua ba tháng đi thực tế tại TT Phú Mỹ để tìm hiểu về tình hình hoạt động của nhà máy xay xát Tân Mỹ Hưng, em đã học hỏi và tích lũy được nhiều kinh nghiệm thực tiễn, giúp trang bị tốt hơn cho vốn kiến thức còn mang nặng tính lý thuyết và có được một hành trang quý báu cho bước đường tương lai.

Nhân đây, em xin gửi lời cảm ơn đến khoa đã tạo thuận lợi cho em trong suốt quá trình thực hiện khóa luận. Cảm ơn các thầy cô đã nhiệt tình giảng dạy trong 4 năm học vừa qua.

Em xin kính lời cảm ơn đến thầy Trần Minh Hải đã hướng dẫn em hoàn thành khóa luận Tốt Nghiệp này với tất cả tinh thần, trách nhiệm và lòng nhiệt thành nhất.

Em xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo nhà máy, cảm ơn chú Trần Thanh Dũng- người đã phụ trách hướng dẫn cho em tại nhà máy và các cô, chú, anh, chị ở nhà máy đã nhiệt tình giúp đỡ em trong suốt thời gian thực tập, đã cung cấp đầy đủ các tài liệu và tạo những điều kiện tốt nhất để em hoàn thành tốt khóa luận tốt nghiệp này.

Do đây là lần đầu tiên tiếp xúc thực tế và kinh nghiệm còn hạn chế, nên chắc chắn bài viết không thể tránh khỏi những sai sót. Kính mong được sự đánh giá, góp ý quý báu của quý thầy cô và các anh chị, cô, chú trong nhà máy để báo cáo được hoàn chỉnh hơn.

Cuối cùng em xin kính chúc quý Thầy Cô cùng toàn thể các Cô Chú, Anh Chị trong nhà máy sức khỏe và thành đạt.

Xin chân thành cảm ơn.

Trân trọng cảm ơn

Phạm Bảo Thạch

MỤC LỤC

Chương 1: TỔNG QUAN	1
1.1. Sự cần thiết của đề tài.....	1
1.2. Mục tiêu nghiên cứu.....	1
1.3. Phạm vi nghiên cứu.....	1
1.4. Phương pháp nghiên cứu.....	2
Chương 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN	3
2.1. Khái niệm quản trị chiến lược.....	3
2.2. Qui trình quản trị chiến lược.....	3
2.2.1. Xác định tầm nhìn, nhiệm vụ kinh doanh.....	3
2.2.2. Phân tích môi trường hoạt động.....	4
2.2.2.1. Môi trường vĩ mô.....	4
2.2.2.2. Môi trường tác nghiệp.....	5
2.2.2.3. Môi trường nội bộ.....	7
2.2.3. Xác định các mục tiêu của doanh nghiệp.....	8
2.2.4. Phân tích và lựa chọn chiến lược.....	9
2.3. Công ty cổ phần.....	10
2.3.1. Sơ lược về chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước về cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước.....	10
2.3.2. Khái niệm-đặc trưng.....	10
2.3.3. Cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần.....	11
2.3.4. Các loại cổ phần, cổ đông và cổ phiếu.....	12
2.3.5. Ưu-nhược điểm của công ty cổ phần.....	13
2.3.6. Vai trò tầm quan trọng của việc thực hiện cổ phần hóa.....	13
2.3.7. Qui trình thực hiện cổ phần hóa theo nghị định 187/2004/NĐ-CP.....	14
Chương 3: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ NHÀ MÁY	16
3.1. Khái quát lịch sử hình thành và phát triển.....	16
3.2. Chức năng, nghĩa vụ, phương thức hoạt động.....	16
3.3. Phân tích hiện trạng của nhà máy.....	17
Chương 4: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC	20
4.1. Phân tích môi trường hoạt động của nhà máy.....	20
4.1.1. Môi trường bên ngoài.....	20
4.1.1.1. Ảnh hưởng kinh tế.....	20
4.1.1.2. Ảnh hưởng xã hội, văn hóa, dân số.....	20
4.1.1.3. Ảnh hưởng tự nhiên.....	21
4.1.1.4. Ảnh hưởng của pháp luật-chính quyền.....	22
4.1.1.5. Ảnh hưởng của khoa học công nghệ.....	22
4.1.2. Môi trường tác nghiệp.....	24
4.1.2.1. Nhà cung cấp nguyên liệu.....	24
4.1.2.2. Đối thủ cạnh tranh.....	25
4.1.2.3. Khách hàng.....	26
4.1.3. Môi trường bên trong.....	26
4.1.3.1. Quản trị-nhân sự.....	27
4.1.3.2. Tài chính kế toán.....	29

4.1.3.3.	Sản xuất tác nghiệp	32
4.1.3.4.	Marketing	34
4.2.	Xây dựng mục tiêu chiến lược.....	35
2.2.1.	Căn cứ xác định mục tiêu	35
2.2.2.	Mục tiêu chiến lược.....	35
4.3.	Phân tích ma trận SWOT.....	36
4.4.	Phân tích các chiến lược đề xuất.....	37
4.4.1.	Nhóm chiến lược S-O	37
4.4.2.	Nhóm chiến lược S-T	37
4.4.3.	Nhóm chiến lược W-O	38
4.4.4.	Nhóm chiến lược W-T.....	38
Chương 5: GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC		39
5.1.	Giải pháp huy động vốn.....	39
5.2.	Giải pháp thực hiện các chiến lược ngắn hạn.....	39
5.2.1.	Giải pháp quản trị-nhân sự.....	39
5.2.2.	Giải pháp ổn định nguồn nguyên liệu đầu vào	40
5.2.3.	Giải pháp sản xuất	41
5.2.4.	Giải pháp marketing.....	42
5.3.	Giải pháp cổ phần hóa	43
5.3.1.	Mục tiêu thực hiện cổ phần hóa.....	44
5.3.2.	Thời gian dự kiến thực hiện	44
5.3.3.	Các công việc cần làm khi thực hiện cổ phần hóa.....	44
5.3.4.	Tiến độ thực hiện cổ phần hóa	48
5.4.	Dự toán kinh phí thực hiện các chiến lược	49
Chương 6: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....		50
6.1.	Kết luận	50
6.2.	Kiến nghị.....	51

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1: Mô hình ma trận SWOT	10
Bảng 2: Kết quả hoạt động kinh doanh trong 2 năm 2005, 2006	18
Bảng 3: Ma trận ảnh hưởng của môi trường vĩ mô (EFE)	23
Bảng 4: Trình độ nhân sự của nhà máy.....	28
Bảng 5: Các tỷ số về khả năng thanh toán	29
Bảng 6: Kết quả hoạt động kinh doanh trong năm 2005, 2006.....	30
Bảng 7: Các tỷ số lợi nhuận	31
Bảng 8: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE).....	34
Bảng 9: Công suất dự kiến của nhà máy.....	36
Bảng 10: Phân tích SWOT	37
Bảng 11: Dự toán chi phí thực hiện cho các chiến lược qua các năm	51

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1: Sơ đồ quản lý và kiểm soát của công ty cổ phần.....	12
Sơ đồ 2: Sơ đồ tổ chức của nhà máy.....	18
Sơ đồ 3: Thời gian dự kiến tiến trình cổ phần hóa.....	50

DANH MỤC CÁC QUI TRÌNH

Qui trình 1: Qui trình xây dựng chiến lược.....	3
Qui trình 2: Qui trình hoạt động sản xuất và gia công.....	32
Qui trình 3: Qui trình kênh phân phối dự kiến.....	45

Chương 1: TỔNG QUAN

1.1. Sự cần thiết của đề tài

Ngày nay, trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, đang diễn ra trên tất cả các lĩnh vực của hoạt động kinh doanh, một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển được trên thương trường thì việc quan trọng và cần thiết nhất là phải hướng doanh nghiệp mình đi trên một con đường đúng đắn và phù hợp với sự thay đổi thường xuyên và đột ngột của môi trường nhằm đạt được sự thích nghi cao độ, đảm bảo sự bền vững cho doanh nghiệp. Để đạt được điều này, không gì khác hơn, các doanh nghiệp phải xác định và xây dựng một chiến lược kinh doanh thật đúng đắn cho chính doanh nghiệp mình, bởi vì chiến lược kinh doanh chính là cơ sở, là kim chỉ nam cho mọi hoạt động của doanh nghiệp.

Với việc xây dựng chiến lược kinh doanh sẽ giúp doanh nghiệp hiểu rõ môi trường hoạt động của mình, từ đó có thể nhận thấy rõ những cơ hội, điểm mạnh, nguy cơ và điểm yếu, qua đó giúp doanh nghiệp phát huy điểm mạnh, tận dụng cơ hội, hạn chế điểm yếu và giảm thiểu nguy cơ cho hoạt động của doanh nghiệp mình. Bởi vậy, trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh quyết liệt như hiện nay, muốn kinh doanh thắng lợi doanh nghiệp phải hiểu rõ các yếu tố của môi trường kinh doanh, để có thể đề ra những chiến lược kinh doanh phù hợp, chỉ khi nào làm được như vậy thì sản phẩm-dịch vụ của doanh nghiệp mới có thể cạnh tranh lại sản phẩm-dịch vụ của đối thủ không chỉ trong nội địa mà còn các nước trong khu vực, để nhằm mục tiêu hướng đến một tương lai tốt đẹp cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Hiện nay, nhà máy xay xát Tân Mỹ Hưng hoạt động không hiệu quả với nhiều nguyên nhân khác nhau từ khâu quản lý, nguyên liệu đầu vào, sản xuất, sản phẩm đầu ra. Nhà máy đang đứng trước bờ vực thẳm của sự phá sản, để giúp nhà máy thoát khỏi tình trạng trên em vận dụng kiến thức học ở nhà trường xây dựng một chiến lược cho nhà máy để nhà máy hoạt động có hiệu quả hơn, thoát khỏi tình trạng phải đóng cửa như hiện nay. Nên em đã chọn đề tài "***Xây dựng chiến lược hoạt động cho nhà máy xay xát Tân Mỹ Hưng giai đoạn 2006-2010***"

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

Như đã phân tích ở phần lý do chọn đề tài, do môi trường kinh doanh của ngành ngày một khó khăn. Vì vậy, với việc "Xây dựng chiến lược kinh doanh cho nhà máy xay xát Tân Mỹ Hưng", em hy vọng đạt được các mục tiêu sau:

- (1) Nhận biết được các điểm mạnh, điểm yếu đồng thời thấy được các cơ hội và thách thức của nhà máy.
- (2) Giúp nhà máy khắc phục tình trạng thâm hụt ngân sách và mở cửa hoạt động trở lại bình thường.
- (3) Tiến hành cổ phần hóa vào đầu năm 2010

1.3. Phạm vi nghiên cứu

Thời gian nghiên cứu: từ cuối năm 2006 đến đầu năm 2010

Không gian nghiên cứu: Nội bộ nhà máy, vùng nguyên liệu thị trấn Phú Mỹ

Đối tượng nghiên cứu: Vì thời gian nghiên cứu có hạn nên đề tài này chỉ dừng lại ở một số vấn đề cơ bản, không đi sâu phân tích môi trường vĩ mô, môi trường tác

nghiệp mà chỉ đi sâu vào phân tích môi trường vi mô của nhà máy, để từ đó tiến hành xây dựng chiến lược kinh doanh khôi phục lại nhà máy.

1.4. Phương pháp nghiên cứu

Bước 1: Thu thập số liệu

Các số liệu sơ cấp được thu thập bằng cách quan sát thực tế, phỏng vấn ban lãnh đạo, công nhân viên,... Riêng các số liệu về đối thủ cạnh tranh thì được thu thập bằng cách phỏng vấn trực tiếp thông qua bảng câu hỏi.

Các số liệu thứ cấp được tổng hợp thông qua các bản kế toán, báo cáo tài chính, những biên bản họp đồng của nhà máy với công ty Agromas, tham khảo các tài liệu liên quan trên internet, sách, báo, tạp chí, cục thống kê,...

Bước 2: Phương pháp xử lý số liệu

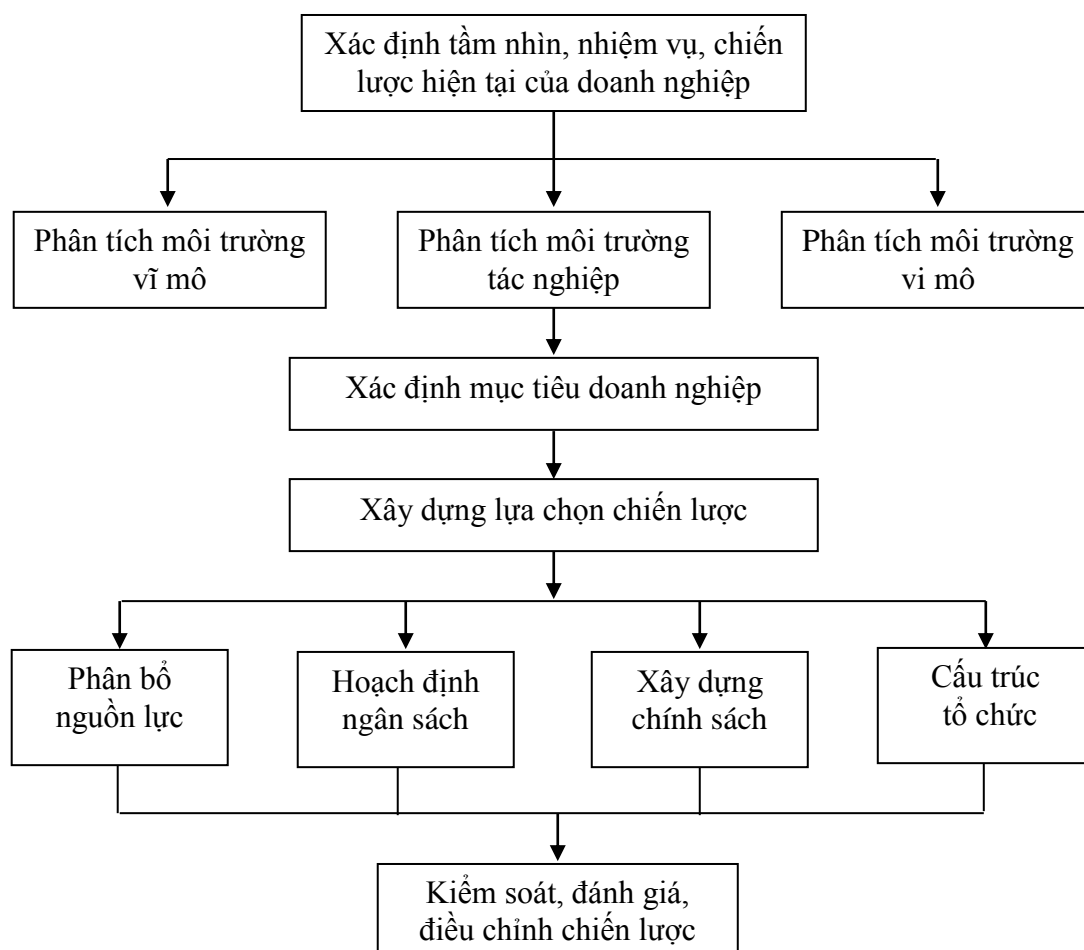
- (1) Phương pháp so sánh, phân tích, tổng hợp: các số liệu từ các bảng báo cáo tài chính, kế toán được so sánh qua các năm, phân tích tại sao và tổng hợp để đưa ra nhận xét.
- (2) Phương pháp thống kê: thống kê các bảng biểu, số liệu từ đó rút ra các kết luận, các xu hướng để đánh giá tình hình hoạt động của nhà máy.
- (3) Phương pháp chuyên gia: tham khảo ý kiến chuyên gia (phòng kinh tế huyện Phú Tân, phòng kinh tế Tỉnh) để tìm hướng giải quyết.
- (4) Phương pháp phân tích ma trận SWOT: là kỹ thuật để phân tích và sử lý kết quả nghiên cứu của môi trường hoạt động bằng cách kết hợp các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ, từ đó đề ra chiến lược một cách khoa học.

Chương 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN

2.1. Khái niệm quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường kinh doanh hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức, đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai¹.

2.2. Qui trình quản trị chiến lược



Qui trình 1: Qui trình xây dựng chiến lược

2.2.1. Xác định tầm nhìn, nhiệm vụ kinh doanh

Tầm nhìn: là một thông điệp ngắn gọn nhằm định hướng hoạt động của doanh nghiệp trong suốt một thời gian dài. Nó thể hiện ước mơ, khát vọng mà doanh nghiệp muốn đạt tới và hướng mọi thành viên trong doanh nghiệp đến một điểm chung trong tương lai.

Nhiệm vụ kinh doanh: là khái niệm chỉ mục đích, lý do, ý nghĩa của sự ra đời và tồn tại của doanh nghiệp. Nhiệm vụ kinh doanh được coi là bản tuyên ngôn đối

¹ Garry D. Smith, 1991

với xã hội, nó chứng minh tính hữu ích của doanh nghiệp đối với xã hội, làm sáng tỏ vấn đề “việc kinh doanh của của doanh nghiệp nhằm mục đích gì ?”

2.2.2. Phân tích môi trường hoạt động

Phân tích môi trường nhằm kiểm soát môi trường, nhận diện, đánh giá các xu hướng, sự kiện,... Việc này cho thấy những cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu để nhằm tận dụng cơ hội, phát huy điểm mạnh, tránh hoặc giảm ảnh hưởng của điểm yếu hoặc đe dọa.

2.2.2.1. Môi trường vĩ mô

Gồm các yếu tố nằm bên ngoài doanh nghiệp, định hình và ảnh hưởng đến môi trường tác nghiệp cũng như nội bộ của tổ chức. Nó tạo ra cơ hội cũng như nguy cơ với doanh nghiệp. Các yếu tố của môi trường vĩ mô gồm:

Ảnh hưởng kinh tế: Môi trường kinh tế có tác động trực tiếp và năng động đến doanh nghiệp đồng thời có ảnh hưởng trực tiếp đến sức thu hút của các chiến lược khác nhau. Môi trường kinh tế bao gồm các yếu tố sau:

- 1) Xu hướng tổng sản phẩm quốc dân và xu hướng tổng sản phẩm quốc nội;
- 2) Lãi suất và xu hướng của lãi suất;
- 3) Cán cân thanh toán quốc tế;
- 4) Xu hướng của tỷ giá hối đoái;
- 5) Lạm phát;
- 6) Hệ thống thuế và mức thuế;
- 7) Các biến động trên thị trường chứng khoán;
- 8) Chu kỳ kinh tế, giai đoạn kinh tế.

Ảnh hưởng pháp luật-chính quyền: Các yếu tố luật pháp, Chính phủ và chính trị có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp. Các ảnh hưởng của pháp luật, Chính phủ và chính trị bao gồm:

Luật pháp: Chính phủ đưa ra những qui định cho phép hoặc không cho phép, những ràng buộc doanh nghiệp phải tuân thủ.

Chính phủ: có vai trò lớn trong điều tiết vĩ mô nền kinh tế qua hệ thống chính sách kinh tế, tài chính, tiền tệ,... Trong mối quan hệ với doanh nghiệp, chính phủ là người kiểm soát, khuyến khích, tài trợ, qui định, ngăn cấm, hạn chế,... Để tận dụng cơ hội và giảm thiểu nguy cơ các doanh nghiệp phải nắm bắt được các chính sách, qui định, quan điểm của Chính phủ, đồng thời cũng phải thiết lập mối quan hệ tốt đẹp với Chính phủ nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động của doanh nghiệp.

Ảnh hưởng tự nhiên: Điều kiện tự nhiên bao gồm: vị trí địa lý, khí hậu, đất đai,... Điều kiện tự nhiên luôn có ảnh hưởng lớn đến hoạt động của doanh nghiệp. Trong rất nhiều trường hợp, chính các điều kiện tự nhiên trở thành một yếu tố rất quan trọng để hình thành lợi thế cạnh tranh cho các sản phẩm và dịch vụ. Ngoài ra, nó cũng là yếu tố đầu vào quan trọng của nhiều ngành kinh tế như: nông nghiệp, du lịch,...

Ảnh hưởng khoa học công nghệ: Công nghệ là yếu tố rất quan trọng có sự thay đổi liên tục, vì thế nó mang lại cho doanh nghiệp rất nhiều cơ hội cũng như đe dọa, sự phát triển của công nghệ mới làm nên thị trường mới, kết quả là phát sinh những sản phẩm mới, làm thay đổi mối quan hệ cạnh tranh trong ngành.

Sự xuất hiện của công nghệ mới có thể mang đến những mối đe dọa cho doanh nghiệp như:

- Làm tăng ưu thế cạnh tranh của các sản phẩm thay thế hoặc tạo điều kiện thuận lợi cho những đối thủ mới xâm nhập, đe dọa các doanh nghiệp đang hoạt động trong ngành.
- Làm công nghệ hiện tại bị lỗi thời, tạo áp lực buộc doanh nghiệp đổi mới công nghệ để tránh bị đào thải.
- Làm vòng đời công nghệ ngắn lại, buộc doanh nghiệp phải rút ngắn thời gian khấu hao, làm tăng chi phí.

Tuy vậy, công nghệ cũng có thể mang đến cho doanh nghiệp nhiều cơ hội:

- Có thể sản xuất sản phẩm rẻ hơn với chất lượng cao hơn, tăng khả năng cạnh tranh của sản phẩm.
- Tạo cơ hội để phát triển sản phẩm và hoàn thiện sản phẩm.
- Tạo ra thị trường mới với sản phẩm mới.

2.2.2.2. Môi trường tác nghiệp

Bao gồm các yếu tố bên ngoài tổ chức, định hướng sự cạnh tranh trong ngành. Do môi trường tác nghiệp quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong một ngành, nên chìa khóa để xây dựng chiến lược kinh doanh thành công là doanh nghiệp phải phân tích các ảnh hưởng của nó. Các yếu tố của môi trường tác nghiệp gồm:

Nhà cung ứng: Người cung cấp bao gồm các đối tượng như: người cung cấp nguyên vật liệu đầu vào, tài chính, nguồn lao động, ... Nhà cung ứng có thể đe dọa các doanh nghiệp trong ngành bằng các hành động: tăng giá bán, giảm chất lượng sản phẩm cung ứng, thay đổi phương thức thanh toán. Các yếu tố cần phân tích khi phân tích nhà cung ứng:

- Số lượng người cung ứng.
- Nguồn nguyên liệu có đa dạng hay không? có nguồn nguyên liệu thay thế hay không?
- Sản phẩm của nhà cung ứng có phải là nguyên liệu quan trọng đối với hoạt động của doanh nghiệp hay không?
- Chi phí cao hay thấp khi chuyển đổi từ nhà cung cấp này sang nhà cung cấp khác?

Đối thủ cạnh tranh: Áp lực đối thủ cạnh tranh là áp lực thường xuyên, đe dọa trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển của tất cả các doanh nghiệp. Đối với từng đối thủ cạnh tranh, các doanh nghiệp phải xem xét đến tiềm năng chính yếu, các ưu, nhược điểm của họ trong các lĩnh vực sau đây:

- (1) Các loại sản phẩm;
- (2) Hệ thống phân phối;

- (3) Marketing và bán hàng;
- (4) Các hoạt động tác nghiệp/sản xuất;
- (5) Nghiên cứu và thiết kế công nghệ;
- (6) Giá thành sản phẩm;
- (7) Tiềm lực tài chính;
- (8) Tổ chức;
- (9) Năng lực quản lý;
- (10) Danh mục đầu tư của doanh nghiệp;
- (11) Nguồn nhân lực;
- (12) Quan hệ xã hội;
- (13) Mục tiêu kinh doanh.

Ngoài các doanh nghiệp cần tìm hiểu khả năng tăng trưởng của các đối thủ cạnh tranh và đánh giá xem:

- (1) Các năng lực của họ gia tăng hay giảm xuống nếu có sự tăng trưởng;
- (2) Khả năng tiềm ẩn để tăng trưởng, cụ thể tiềm năng về con người, tay nghề của người lao động và công nghệ;
- (3) Mức tăng trưởng mà họ có thể giữ vững theo triển vọng tài chính.

Một điều hết sức quan trọng là khả năng đối thủ cạnh tranh có thể thích nghi với những thay đổi của môi trường kinh doanh hay không? Các doanh nghiệp cần xem xét khả năng phản ứng của đối thủ cạnh tranh trước các diễn biến của các tiến bộ công nghệ, lạm phát và sự can thiệp mạnh của chính phủ. Ngoài ra, cần xem xét đến khả năng thích nghi của họ đối với các thay đổi liên quan đến từng lĩnh vực hoạt động marketing đang mở rộng hoặc họ có quản lý được dây chuyền sản xuất phức tạp hơn không? Khả năng đối thủ cạnh tranh thích nghi với các thay đổi chịu ảnh hưởng bởi:

- Định phí so với biến phí;
- Giá trị của công suất chưa sử dụng;
- Sự tồn tại của các rào cản lối ra.

Khách hàng: Khách hàng là một phần không thể tách rời của doanh nghiệp, sự tín nhiệm của khách hàng là tài sản có giá trị nhất của doanh nghiệp. Phân tích khách hàng chúng ta phân tích những yếu tố sau:

- Lượng mua của khách hàng chiếm tỷ trọng bao nhiêu trong lượng tiêu thụ của người bán;
- Sản phẩm của ngành chiếm tỷ lệ lớn hay nhỏ trong chi phí hoặc số hàng cần phải mua của khách hàng?
- Sản phẩm của ngành có tiêu chuẩn hóa cao hay thấp, có tính khác biệt không;
- Khách hàng chịu chi phí chuyển đổi cao hay thấp;
- Số lượng khách hàng;

- Sản phẩm của ngành có ảnh hưởng ít hay nhiều tới chất lượng sản phẩm/dịch vụ của người mua;
- Người mua có đầy đủ thông tin về: nhu cầu, giá cả thực tế trên thị trường, giá thành,...hay không?

2.2.2.3. Môi trường nội bộ

Phân tích môi trường nội bộ đóng vai trò quan trọng trong quá trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp. Thực chất, quá trình phân tích môi trường nội bộ là tìm ra những điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp, qua đó xác định các năng lực khác biệt và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó đưa ra các biện pháp nhằm hạn chế nhược điểm và phát huy ưu điểm để đạt được lợi thế tối đa. Để xác định được điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp, ta phải phân tích chuỗi giá trị, kết hợp với tình hình tài chính, văn hóa, tổ chức và lãnh đạo của doanh nghiệp. Mặt khác, để xác định được điểm mạnh, điểm yếu, các năng lực phân biệt và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, ta phải so sánh các hoạt động của doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh phù hợp. Nếu không đảm bảo được yêu cầu này thì kết quả phân tích nội bộ sẽ không đáng tin cậy.

Các yếu tố nội bộ chủ yếu bao gồm các lĩnh vực, chức năng như: nguồn nhân lực, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, tài chính, marketing, văn hoá doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực có vai trò hết sức quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp, 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 doanh nghiệp. Cho dù các quan điểm của hệ thống kế hoạch hóa tổng quát có đúng đắn đến mức nào đi chăng nữa, nó cũng không thể mang lại hiệu quả nếu không có con người làm việc có hiệu quả. Phân tích về nguồn nhân lực của doanh nghiệp cần phân tích những nội dung sau:

- Trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, tay nghề và tư cách đạo đức của cán bộ nhân viên;
- Giá trị các mối quan hệ lao động so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh khác;
- Các chính sách nhân sự của doanh nghiệp;
- Sử dụng hiệu quả các biện pháp khuyến khích để động viên nhân viên hoàn thành nhiệm vụ;
- Khả năng cân đối giữa mức độ sử dụng nhân công ở mức độ tối đa và tối thiểu;
- Hệ thống kiểm soát tổ chức chung;
- Bầu không khí và nề nếp tổ chức;
- Năng lực, mức độ quan tâm và trình độ của ban lãnh đạo cao nhất;
- Hệ thống kế hoạch hoá chiến lược.

Tài chính-Kế toán

Chức năng của bộ phận tài chính bao gồm việc phân tích lập kế hoạch và kiểm tra việc thực hiện kế hoạch tài chính và tình hình tài chính của doanh nghiệp. Bộ phận

chức năng về tài chính-kế toán có ảnh hưởng sâu rộng trong toàn doanh nghiệp. Các cứu xét về tài chính và các mục tiêu, chiến lược tổng quát của doanh nghiệp gắn bó mật thiết với nhau vì các kế hoạch và quyết định của doanh nghiệp đều liên quan đến nguồn tài chính, cần phải được phân tích dưới lăng kính tài chính.

Cũng như các lĩnh vực khác, bộ phận chức năng về tài chính có trách nhiệm liên quan đến các nguồn lực. Trước hết, việc tìm kiếm nguồn tiền, thứ hai là việc kiểm soát chế độ chi tiêu tiền. Khi phân tích các yếu tố tài chính-kế toán, nhà quản trị cần chú trọng ở những nội dung sau:

- Khả năng huy động vốn ngắn hạn;
- Khả năng huy động vốn dài hạn: tỷ lệ giữa vốn vay và vốn chủ sở hữu;
- Tổng nguồn vốn của doanh nghiệp;
- Chi phí vốn so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh;
- Các vấn đề thuế;
- Quan hệ với những người chủ sở hữu, người đầu tư và cổ đông;
- Tỷ lệ lợi nhuận;
- Vốn lưu động: tính linh hoạt của cơ cấu vốn đầu tư;
- Khả năng kiểm soát, giảm giá thành;

Sản xuất-Tác nghiệp

Sản xuất-tác nghiệp là lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp gắn liền với việc tạo ra sản phẩm. Đây là một trong các lĩnh vực hoạt động chính yếu của doanh nghiệp, vì vậy có ảnh hưởng mạnh mẽ đến khả năng đạt tới thành công của doanh nghiệp và lĩnh vực hoạt động khác.

Khi phân tích các yếu tố về sản xuất cần chú ý các nội dung sau:

- Giá cả và mức độ cung ứng nguyên vật liệu, quan hệ với nguồn cung cấp hàng;
- Hệ thống kiểm tra hàng tồn kho;
- Sự bố trí các phương tiện sản xuất;
- Lợi thế do sản xuất trên qui mô lớn;
- Hiệu năng kỹ thuật của các phương tiện và công suất;
- Hiệu năng, phí tổn, lợi ích của thiết bị;
- Chi phí và khả năng công nghệ so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh;

2.2.3. Xác định các mục tiêu của doanh nghiệp

Mục tiêu là những trạng thái, những cột mốc, những tiêu đích cụ thể mà doanh nghiệp mong muốn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định. Xác định mục tiêu của doanh nghiệp là một bước rất quan trọng trong tiến trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp, nó ảnh hưởng đến việc lựa chọn chiến lược ở bước sau.

2.2.4. Phân tích và lựa chọn chiến lược

Công cụ phân tích: Ma trận SWOT (S: strengths: điểm mạnh, W: weaknesses: điểm yếu, O: opportunities: cơ hội, T: threatens: đe dọa). Là ma trận cho phép đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của môi trường bên trong và ước lượng những cơ hội, nguy cơ của môi trường kinh doanh bên ngoài, để từ đó có sự phối hợp giữa khả năng của doanh nghiệp với tình hình môi trường bên ngoài. Ma trận SWOT giúp ta phát triển bốn nhóm chiến lược:

- Nhóm chiến lược S-O (điểm mạnh-cơ hội): Sử dụng những điểm mạnh bên trong để tận dụng những cơ hội bên ngoài.
- Nhóm chiến lược W-O (điểm yếu-cơ hội): Cải thiện những điểm yếu của để tận dụng những cơ hội bên ngoài.
- Nhóm chiến lược S-T (điểm mạnh-nguy cơ): Sử dụng những điểm mạnh để tránh hay giảm bớt những nguy cơ từ bên ngoài.
- Nhóm chiến lược W-T (điểm yếu-nguy cơ): Cải thiện điểm yếu bên trong để tránh hay giảm bớt ảnh hưởng của nguy cơ bên ngoài.

8 bước xây dựng ma trận SWOT²

- Liệt kê các cơ hội quan trọng bên ngoài.
- Liệt kê các nguy cơ quan trọng bên ngoài.
- Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu bên trong.
- Liệt kê những điểm yếu bên trong.
- Kết hợp điểm mạnh với cơ hội để hình thành nhóm chiến lược S-O và ghi kết quả vào ô S-O.
- Kết hợp những điểm yếu với cơ hội để hình thành nhóm chiến lược W-O và ghi kết quả vào ô W-O.
- Kết hợp điểm mạnh với mối đe dọa để hình thành nhóm chiến lược S-T và ghi kết quả vào ô S-T.
- Kết hợp điểm yếu với đe dọa để hình thành nhóm chiến lược WT và ghi kết quả vào ô WT.

Bảng 1: Mô hình ma trận SWOT

SWOT	Cơ hội (Opportunities)	Đe dọa (Threats)
Điểm mạnh (Strengths)	Nhóm chiến lược SO	Nhóm chiến lược ST
Điểm yếu (Weaknesses)	Nhóm chiến lược WO	Nhóm chiến lược WT

² Theo Fred R.David

2.3. Công ty cổ phần

2.3.1. Sơ lược về chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước về cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước³

Ở nước ta, từ Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ VI của Đảng (12/1986) đã chủ trương đổi mới toàn diện nền kinh tế đất nước. Tiếp đó tháng 11 năm 1987, Hội đồng bộ trưởng (nay là Chính phủ) đã chủ trương cổ phần hóa một bộ phận doanh nghiệp Nhà nước mà trước hết cần thực hiện thí điểm ở một số ngành, lĩnh vực, sau đó tổng kết rút kinh nghiệm chỉ đạo nhân rộng ra toàn quốc.

Tháng 5 năm 1990, Hội đồng bộ trưởng lại có quyết định 143/HĐBT nhắc lại chủ trương cổ phần hóa một số doanh nghiệp Nhà nước. Ngày 8 tháng 6 năm 1992, Hội đồng bộ trưởng ban hành chỉ thị số 202CT về thí điểm chuyển một số doanh nghiệp Nhà nước thành công ty cổ phần.

Ngày 20 tháng 8 năm 1997, Thủ tướng Chính phủ có chỉ thị 658/TTg về việc tiếp tục đẩy mạnh cổ phần hóa. Năm 1998, Thủ tướng Chính Phủ lại ban hành Nghị định 44/NĐCP về chuyển doanh nghiệp Nhà nước thành công ty cổ phần.

Nghị quyết Hội nghị ban chấp hành trung ương Đảng lần thứ IX (tháng 9 năm 2001) lại khẳng định “Mục tiêu cổ phần hóa là nhằm tạo ra loại hình doanh nghiệp có nhiều chủ sở hữu, trong đó, đông đảo người lao động tham gia để sử dụng có hiệu quả vốn, tài sản của nhà nước và huy động thêm vốn xã hội vào phát triển sản xuất kinh doanh” (Nghị quyết trung ương Đảng 3 khóa IX của Đảng).

Tiếp đó, năm 2002, Chính phủ đã ban hành quyết định số 58/QĐTTg ngày 26/4/2002 về phân loại doanh nghiệp Nhà nước. Trong đó, Nhà nước nắm toàn bộ sở hữu các doanh nghiệp ở các lĩnh vực có tầm quan trọng trong chiến lược phát triển kinh tế xã hội của đất nước.

Ngày 19/6/2002, Chính phủ ban hành Nghị quyết số 64/NĐCP2002 thay Nghị định số 44/NĐCP về việc xác định quyền được mua cổ phiếu của tổ chức cá nhân người Việt Nam và nước ngoài.

Ngày 9/9/2002, Bộ Tài chính ra thông tư số 79/2002/TT-BTC hướng dẫn định giá giá trị tài sản doanh nghiệp và xác định cơ cấu cổ phần khi xác định cổ phần hóa.

Năm 2004, Quyết định 155/2004/QĐ-TTg ngày 22/8/2004 của Thủ tướng Chính phủ về ban hành tiêu chí, danh mục, phân loại doanh nghiệp Nhà nước và doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập thuộc tổng doanh nghiệp Nhà nước. Nghị định số 187/2004/NĐCP ngày 26/11/2004 và thông tư số 126/2004/TT-BTC ngày 24/2/2004 hướng dẫn thi hành nghị định 187/2004/NĐCP về việc chuyển doanh nghiệp Nhà nước thành công ty cổ phần.

Năm 2006, bộ tài chính ra thông tư số 95 /2006/TT-BTC để sửa đổi, bổ sung Thông tư số 126/2004/TT-BTC ngày 24/12/2004 về việc hướng dẫn thực hiện Nghị định số 187/2004/NĐ-CP ngày 16/11/2004 của Chính phủ về chuyển công ty Nhà nước thành công ty cổ phần

Như vậy, Đảng và Nhà nước ta đã có chủ trương nhất quán và kiên trì trong việc thực hiện cổ phần hóa để cải cách hệ thống doanh nghiệp Nhà nước.

2.3.2. Khái niệm-đặc trưng

³ Nguồn Internet, <http://vbqpl.moj.gov>

Khái niệm

- Công ty cổ phần là doanh nghiệp, trong đó:
- Vốn điều lệ được chia thành nhiều phần bằng nhau được gọi là cổ phần;
- Cổ đông có thể là tổ chức, cá nhân; số lượng cổ đông tối thiểu là 3 và không hạn chế số lượng tối đa;
- Cổ đông chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn đã góp vào doanh nghiệp;
- Cổ đông có quyền tự do chuyển nhượng cổ phần của mình cho người khác;

Những đặc trưng của công ty cổ phần

Công ty cổ phần có tư cách pháp nhân độc lập, là loại hình doanh nghiệp có tính tổ chức cao hoàn thiện về vốn, hoạt động mang tính xã hội cao.

Công ty cổ phần chịu trách nhiệm tất cả các khoản nợ bằng tài sản riêng của mình.

Vốn cổ phần được chia thành nhiều phần bằng nhau.

Công ty cổ phần có số lượng thành viên rất nhiều.

Công ty cổ phần có quyền phát hành cổ phiếu, công khai huy động vốn trong công chúng.

Cổ đông có quyền tự do chuyển nhượng cổ phần của mình cho người khác, trừ cổ phần ưu đãi biểu quyết và cổ đông sáng lập.

2.3.3. Cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần

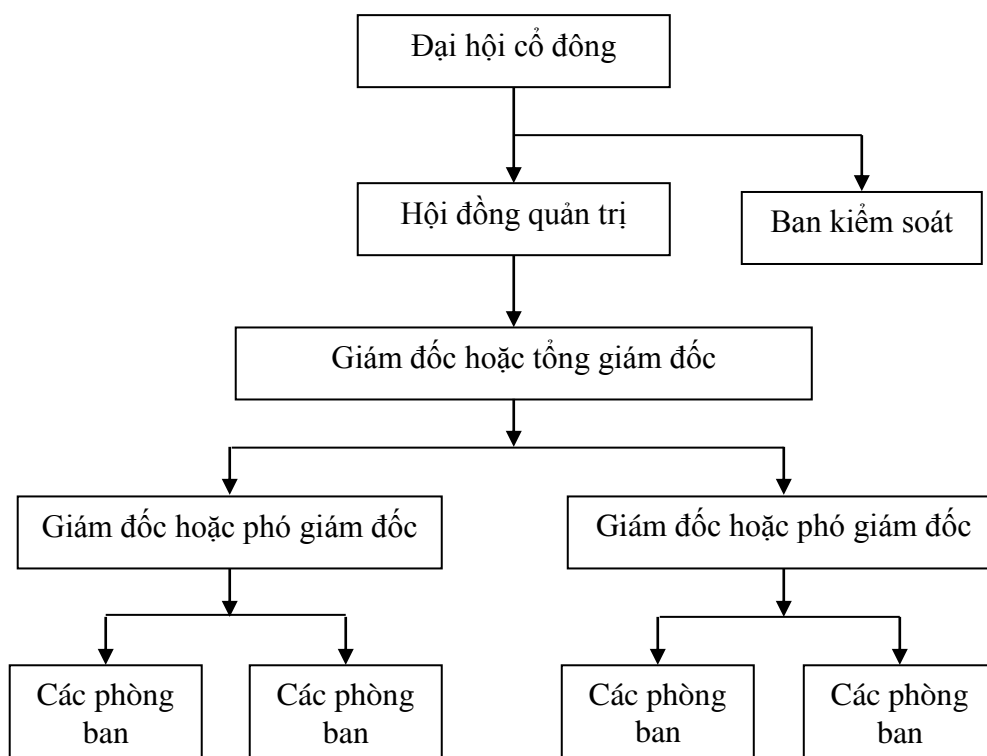
Đại hội cổ đông: Gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết, là cơ quan quyết định cao nhất của công ty cổ phần.

Hội đồng quản trị: Là cơ quan quản lý doanh nghiệp, có toàn quyền nhân danh doanh nghiệp để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của doanh nghiệp trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội cổ đông.

Giám đốc hoặc tổng giám đốc: Giám đốc hoặc tổng giám đốc là người điều hành công việc kinh doanh hằng ngày của doanh nghiệp chịu sự giám sát của Hội đồng quản trị và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị và trước pháp luật về việc thực hiện quyền và nghĩa vụ được giao.

Ban kiểm soát: Là cơ quan thực hiện việc giám sát Hội đồng quản trị, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc trong việc điều hành quản lý doanh nghiệp; chịu trách nhiệm trước Đại hội cổ đông về các nhiệm vụ được giao. Đồng thời là cơ quan kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp, tính trung thực và mức độ cần trọng trong quản lý điều hành hoạt động kinh doanh, công tác kế toán, thống kê và lập báo cáo tài chính.

Sơ đồ quản lý và kiểm soát của công ty cổ phần



Sơ đồ 1: Sơ đồ quản lý và kiểm soát của công ty cổ phần

2.3.4. Các loại cổ phần, cổ đông và cổ phiếu

Các loại cổ phần

Cổ phần phổ thông: Đây là loại cổ phần khi thành lập doanh nghiệp pháp luật qui định phải có, người sở hữu cổ phần này gọi là cổ đông phổ thông.

Cổ phần ưu đãi: Người sở hữu cổ phần ưu đãi là cổ đông ưu đãi, người sở hữu cổ phần ưu đãi được ưu đãi về một hoặc một số quyền nào đó so với cổ đông phổ thông thông thường. Cổ phần ưu đãi gồm:

Cổ phần ưu đãi biểu quyết: là cổ phần có số phiếu biểu quyết nhiều hơn so với cổ phần phổ thông.

Cổ phần ưu đãi cổ tức: là cổ phần được trả cổ tức cao hơn so với mức cổ tức của cổ phần phổ thông hoặc mức ổn định hàng năm.

Cổ phần ưu đãi hoàn lại: là cổ phần được doanh nghiệp hoàn lại vốn góp bất cứ khi nào theo yêu cầu của người sở hữu hoặc theo các điều kiện được ghi tại cổ phiếu của cổ phần ưu đãi hoàn lại.

Cổ đông: là người mua cổ phần của doanh nghiệp. Cổ đông có hai loại là: cổ đông sáng lập (cổ đông đầu tiên của doanh nghiệp) và cổ đông phổ thông (người sở hữu cổ phần này sau khi doanh nghiệp đã thành lập).

Cổ phiếu: là chứng chỉ do công ty cổ phần phát hành hoặc bút toán ghi sổ xác định quyền sở hữu một hoặc một số cổ phần của doanh nghiệp.

2.3.5. Ưu-nhược điểm của công ty cổ phần

Ưu điểm:

Có khả năng huy động vốn rất lớn nhờ phát hành cổ phiếu và trái phiếu.

Các cổ đông chịu trách nhiệm hữu hạn trên số vốn góp của mình vào doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức quản lý rành mạch và chặt chẽ.

Dễ mở rộng tầm hoạt động sản xuất kinh doanh bằng cách gọi thêm vốn dưới dạng cổ phiếu, trái phiếu.

Cổ đông có quyền tự do chuyển nhượng cổ phần của mình cho người khác.

Nhược điểm:

Pháp chế nhà nước qui định chặt chẽ về hoạt động của doanh nghiệp và doanh nghiệp có trách nhiệm báo cáo cho nhà nước kết quả hoạt động kinh doanh của mình.

Luật pháp qui định số thành viên tối thiểu.

Không giữ được bí mật kinh doanh, bí mật tài chính.

Chi phí tổ chức doanh nghiệp khá tốn kém.

2.3.6. Vai trò tầm quan trọng của việc thực hiện cổ phần hóa

Cổ phần hóa là quá trình chuyển doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước thành công ty cổ phần thuộc sở hữu của các cổ đông thuộc mọi thành phần kinh tế tham gia mua cổ phiếu. Cổ phần hóa thực chất là quá trình xã hội hóa doanh nghiệp nhà nước.

Cổ phần hóa là một đòi hỏi khách quan trong công cuộc đổi mới và sắp xếp lại doanh nghiệp nhà nước cho phù hợp với thực tế. Cổ phần hóa nhằm tạo động lực phát triển thúc đẩy các doanh nghiệp nhà nước làm ăn có hiệu quả, đổi mới và phát triển khu vực kinh tế nhà nước. Đồng thời khi cổ phần hóa, nhà nước vừa có thể duy trì được sự có mặt của mình trong công ty cổ phần bằng một tỷ trọng cổ phiếu nhất định, vừa có thể huy động được các nguồn vốn từ các thành phần kinh tế khác. Hơn nữa, cổ phần hóa khắc phục triệt để những yếu kém hiện nay của các doanh nghiệp nhà nước. Cụ thể là:

Cổ phần hóa là biện pháp chuyển doanh nghiệp từ hình thức sở hữu Nhà nước sang hình thức sở hữu nhiều thành phần, do đó không chỉ có nhà nước là chủ mà còn bao gồm cả những người có cổ phần trong doanh nghiệp. Điều này giúp cho doanh nghiệp đảm bảo sự tự chủ và linh hoạt trong kinh doanh, xác định rõ ràng chế độ trách nhiệm, bỏ sự quản lý trực tiếp của nhà nước.

Cổ phần hóa khắc phục được vấn đề thiếu và ứ đọng vốn, thông qua cổ phần hóa thu hút được nguồn vốn trong và ngoài nước, từ đó giúp cho doanh nghiệp đổi mới công nghệ, nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả hoạt động.

Cổ phần hóa làm tăng khả năng cạnh tranh: việc gọi thêm vốn từ bên ngoài tạo cho doanh nghiệp có đủ vốn để đổi mới trang thiết bị, nâng cao khả năng cạnh tranh.

Việc phát hành cổ phiếu, trái phiếu của doanh nghiệp được cổ phần hóa sẽ góp phần thúc đẩy sự ra đời của thị trường chứng khoán, phát triển thị trường tài chính và hoàn thiện nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa.

Tóm lại, chủ trương cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước của Đảng và Nhà nước ta là hoàn toàn đúng đắn, hợp qui luật, có lập trường quan điểm rõ ràng, hợp với xu thế phát triển chung của nền kinh tế thế giới. Cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước là một trong những giải pháp tích cực nhằm nâng cao tính năng động và hiệu quả không chỉ của doanh nghiệp Nhà nước mà còn cho cả hệ thống doanh nghiệp trong nền kinh tế nhiều thành phần. Vận hành theo cơ chế thị trường và có sự quản lý của Nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa.

2.3.7. Qui trình thực hiện cổ phần hóa theo nghị định 187/2004/NĐ-CP

Bước 1: Chuẩn bị

Doanh nghiệp sau khi nhận được thông báo cổ phần hóa của cơ quan quản lý có thẩm quyền sẽ lập một Ban đổi mới tại doanh nghiệp. Sau đó, tổ chức tập huấn cho Ban đổi mới tại doanh nghiệp theo Nghị định 187/2004/NĐ-CP và thông tư 126/2004/TT-BTC.

Bước 2: Xây dựng phương án cổ phần

- Cơ quan quản lý doanh nghiệp sẽ thực hiện các việc sau:
 - Kiểm kê xác định giá trị doanh nghiệp;
 - Xây dựng phương án cổ phần;
 - Dự thảo điều lệ hoạt động của doanh nghiệp;
 - Thẩm định giá trị doanh nghiệp;
 - Ra quyết định giá trị doanh nghiệp;
- Ban đổi mới cổ phần hóa đồng thời thực hiện các việc sau:
 - Phân phối quỹ khen thưởng phúc lợi;
 - Xác định cổ phần cấp cho người lao động;
 - Công khai phương án cổ phần hóa để thực hiện;
 - Trình duyệt phương án cổ phần hóa;
 - Lập hồ sơ dự kiến quản lý phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp.

Bước 3: Duyệt và triển khai phương án cổ phần

- Cơ quan quản lý doanh nghiệp sẽ:
 - Duyệt phương án cổ phần hóa;
 - Ra quyết định chuyển doanh nghiệp Nhà nước thành công ty cổ phần;
 - Thỏa thuận về nhân sự tham gia hội đồng quản trị để quản lý phần vốn Nhà nước tại doanh nghiệp.
- Ban chỉ đạo cổ phần hóa tại doanh nghiệp sẽ:
 - Thông báo tài chính trước cổ phần hóa;
 - Thông báo và đăng ký mua cổ phần;
 - Tổ chức bán cổ phần và nộp tiền vào kho bạc;
 - Báo cáo tình hình thực hiện phương án cổ phần;

- Dự kiến nhân sự chuẩn bị triệu tập Đại hội cổ đông;
- Triệu tập Đại hội cổ đông để bầu Hội đồng quản trị và thông qua bản điều lệ.

Bước 4: Đăng ký kinh doanh và ra mắt công ty cổ phần

Lập hồ sơ đăng ký kinh doanh và đăng ký kinh doanh;

Hội đồng quản trị của doanh nghiệp tiếp tục thực hiện các công việc còn lại để nhanh chóng đưa doanh nghiệp đi vào hoạt động dưới hình thức công ty cổ phần.

Chương 3: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ NHÀ MÁY

3.1. Khái quát lịch sử hình thành và phát triển

Tên nhà máy: Nhà máy xay xát Tân Mỹ Hưng

Trụ sở: Ấp Trung 3, Thị trấn Phú Mỹ, huyện Phú Tân, An Giang

Tổng vốn đầu tư 2.603 triệu đồng, trong đó:

Vốn tài trợ của dự án: 1.396 triệu đồng, chiếm 53,63% để xây dựng nhà bao che và thiết bị.

Vốn hợp tác xã: 1.207 triệu đồng, chiếm 46,37% trong đó góp vốn đối ứng 10%, phần còn lại mua mặt bằng làm nền móng và máy sấy.

Nhà máy -xay xát Tân Mỹ Hưng được hình thành theo dự án “Nghiên cứu và phát triển công nghệ sau thu hoạch”. Nhà máy là một bộ phận của hợp tác xã, do đó mọi hoạt động của nhà máy đều chịu sự quản lý của hợp tác xã, nhà máy được triển khai xây dựng vào đầu năm 2005 trên cơ sở của hợp đồng số 256/DA-AO do hai bên ký ngày 13/8/2002 giữa doanh nghiệp cơ điện Nông nghiệp III (AGROMAS) đại diện của Chính phủ Áo và Hợp tác xã Tân Mỹ Hưng.

Nhà máy có tư cách pháp nhân đầy đủ theo qui định của pháp luật Việt Nam, có con dấu riêng, độc lập về tài sản, có điều lệ tổ chức hoạt động, chịu trách nhiệm hữu hạn về kết quả sản xuất kinh doanh, được hạch toán kinh tế độc lập và tự chủ về tài chính, có bảng cân đối kế toán riêng, được lập các quỹ theo qui định của Luật doanh nghiệp và Nghị quyết của Đại hội cổ đông.

Nhà máy được xây dựng và đưa vào hoạt động ngày 14/04/2005 với diện tích tổng cộng là: 2.340 m², trong đó:

- Kho chứa trấu: 1000 m²
- Nhà : 240 m²
- Nhà xưởng: 1100 m²

Nhà máy được xây dựng trên khu đất được mua lại của nông dân xã Tân Hòa, huyện Phú Tân, nhà máy nằm sát sông Vàm Nao thuận lợi cho việc vận chuyển bằng đường thủy góp phần làm giảm chi phí vận chuyển cho nông dân, và hàng sáo.

Nhà máy được thiết kế với công suất khoảng 2,5 tấn/giờ

Nhà máy có 2 lò sấy, đây là hệ thống sấy tĩnh đảo chiều gió do Đại học Lâm Nông thiết kế với công suất 16 tấn/mẻ, thời gian trung bình 20-30 giờ/mẻ. Với 2 lò trong nhà máy có thể phục vụ nhu cầu trong năm khoảng 1920 tấn và tỷ lệ hao hụt sau là 18%. Hoạt động của máy gắn liền với hoạt động của nhà máy, tạo điều kiện thuận lợi cho việc chuyển từ quá trình sang quá trình xay xát.

3.2. Chức năng, nghĩa vụ, phương thức hoạt động

Chức năng

Tổ chức sản xuất kinh doanh, chế biến lương thực, hỗ trợ xã viên trong việc gắn kết trồng trọt nếp làm nguyên liệu đưa vào nhà máy chế biến, tiêu thụ sản phẩm.

Nghĩa vụ

Quản lý và sử dụng tài sản của dự án đúng theo qui định và có hiệu quả.

Đăng ký kinh doanh và kinh doanh theo đúng ngành nghề đã đăng ký, chịu trách nhiệm trước những người góp vốn về kết quả hoạt động kinh doanh, chịu trách nhiệm trước khách hàng và pháp luật về sản phẩm do doanh nghiệp làm ra.

Đăng ký và tổ chức thực hiện các nghĩa vụ đối với người lao động theo qui định của bộ luật lao động.

Thực hiện các qui định của Nhà nước về bảo vệ tài nguyên, môi trường, an ninh trật tự và phòng cháy chữa cháy.

Thực hiện các qui định của Nhà nước về tài chính, chế độ báo cáo thống kê, kế toán, báo cáo định kỳ theo qui định và chịu trách nhiệm về tính chính xác của các báo cáo.

Chịu sự kiểm tra của cơ quan quản lý nhà nước theo qui định của pháp luật, tuân thủ các qui định về thanh tra của các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền.

Đảm bảo về trách nhiệm hoàn trả vốn tài trợ và các khoản vay khác, thực hiện các nghĩa vụ nộp thuế, các khoản nộp ngân sách Nhà nước theo qui định của pháp luật và các nội dung đã thỏa thuận nêu trong hợp đồng số 256/DA-AO.

Phương thức hoạt động

Hoạt động sản xuất-kinh doanh:

- Thu mua nếp của xã viên và nông dân trong khu vực.
- Tổ chức - xay xát.
- Kinh doanh gạo nếp, phụ phẩm, phế phẩm.

Hoạt động gia công: nhà máy thực hiện , xay xát, lau bóng theo yêu cầu cho các hàng sáo.

3.3. Phân tích hiện trạng của nhà máy

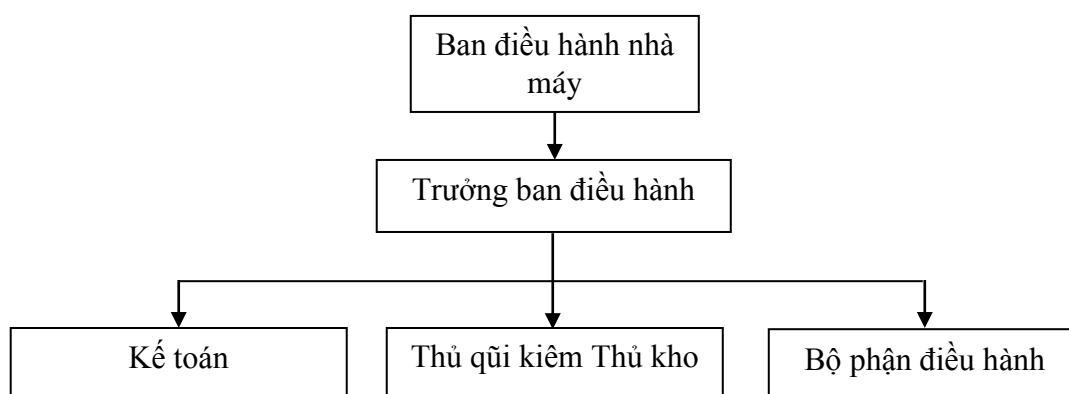
Bộ máy quản lý-nhân sự của nhà máy

Cách thức tổ chức

Nhà máy hoạt động theo chế độ thủ trưởng, trưởng ban điều hành nhà máy chịu trách nhiệm trước ban quản trị HTX Tân Mỹ Hưng và các thành viên góp trong quá trình thực hiện chức năng nhiệm vụ được giao.

Theo công việc, trưởng ban quản lý phân công từng nhân viên thực hiện nhiệm vụ của mình và chịu trách nhiệm trước trưởng ban quản lý. Trưởng ban quản lý trình độ thấp, không có kiến thức, kỹ năng quản lý nên không thể quản lý nhà máy một cách khoa học và hiệu quả.

Sơ đồ tổ chức của nhà máy



Sơ đồ 2: Sơ đồ tổ chức của nhà máy

Đội ngũ nhân sự của nhà máy có trình độ thấp đặc biệt là trưởng ban quản lý. Do đó, không đáp ứng được những yêu cầu chuyên môn của công việc, cần phải có sự thay đổi để nâng cao trình độ nhân sự từ đó đưa ra những quyết định hợp lý, chống lại những thay đổi của môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt.

Công nghệ

Công nghệ xay xát: So với các nhà máy trong vùng công nghệ chế biến nếp của các nhà máy tương đối hiện đại có thể đáp ứng được cho hoạt động sản xuất kinh doanh nếp xuất khẩu, do công ty cơ khí Long An lắp ráp.

Công nghệ sấy: Máy sấy vĩ ngang đảo chiều gió từ 16-18 tấn/m².

Tình hình sản xuất kinh doanh

Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2005 và sáu tháng đầu năm 2006

Bảng 2: Kết quả hoạt động kinh doanh trong 2 năm 2005, 2006

ĐVT: đồng

Chỉ tiêu	2005	2006
Doanh thu	6.084.106.283	3.216.400.144
Lợi nhuận sau thuế	-221.844.991	44.144.499

(Nguồn: Báo cáo tài chính của nhà máy 2005, 2006)

Qua bảng trên ta thấy, trong 2 năm đầu hoạt động nhà máy hoạt động không hiệu quả. Trong năm 2005, do mới đi vào hoạt động còn thiếu kinh nghiệm trong tất cả các khâu đặc biệt là khâu quản lý điều hành và khâu thu mua nguyên liệu chưa đảm bảo yêu cầu chuyên môn nên lỗ 221.844.991 đồng. Trong năm 2006 do có nhiều kinh nghiệm hơn nên hoạt động có hiệu quả hơn so với năm trước và đã lời được 44.144.499 đồng. Nhưng nhìn chung, trong hai năm đầu nhà máy hoạt động không hiệu quả, hiện tại nhà máy nợ 469.540.677. Trong năm 2007 nhà máy ngưng hoạt động do thiếu vốn và một số thành viên góp vốn do không tin tưởng vào tương lai của nhà máy nên đòi thanh lý nhà máy để gỡ lại vốn.

Tình hình tài chính

Do công việc kinh doanh không có hiệu quả, mới hoạt động, không đảm bảo uy tín nên việc vay vốn tại các ngân hàng tương đối khó, bên cạnh đó các tỷ số tài chính về khả năng thanh toán, tỷ số hoạt động, tỷ số lợi nhuận thấp. Điều đó làm mất sự tin tưởng của những người góp vào nhà máy, họ không yên tâm về đồng vốn của mình bỏ ra đầu tư vào nhà máy.

Với những yếu kém trên đã làm cho nhà máy hoạt động không hiệu quả, nợ nhiều và đã đóng cửa. Do đó, việc xây dựng một chiến lược để phục hồi lại nhà máy là điều cần thiết trong giai đoạn hiện nay để tận dụng các lợi thế về nguyên liệu, công nghệ, và nền kinh tế hội nhập.

Chương 4: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

4.1. Phân tích môi trường hoạt động của nhà máy

4.1.1. Môi trường bên ngoài

4.1.1.1. Ảnh hưởng kinh tế

Tốc độ tăng trưởng kinh tế của cả nước nói chung và của An Giang nói riêng đang ở mức tăng trưởng cao, theo số liệu thống kê mức tăng trưởng chung năm 2006 của cả nước là 8,5% và mức tăng trưởng chung của An Giang là 7,45%.

Kinh tế Việt Nam đang trên đà tăng trưởng nhanh

Năm 2006 khép lại bằng những thành tựu phát triển kinh tế-xã hội đáng khích lệ của đất nước. Cùng với việc duy trì nhịp độ tăng trưởng kinh tế cao (khoảng 8,5%), xuất khẩu tăng 23%, hoạt động đầu tư trực tiếp nước ngoài cũng tiếp tục khởi sắc với số vốn đăng ký mới và tăng vốn đã vượt trên 8,3 tỷ USD, tăng 38% so với năm trước và đạt mức cao nhất từ sau khủng hoảng tài chính khu vực cho đến nay. Với những thành tựu trên cho thấy kinh tế Việt Nam đang trên đà phát triển tốt, giúp cho các doanh nghiệp trong nước yên tâm đầu tư, mở rộng hoạt động kinh doanh trong và ngoài nước.

Ảnh hưởng của giá nếp và nguồn cung trên thị trường⁴

Hai năm vừa qua, giá nếp xuất khẩu luôn biến động theo chiều hướng tăng dần. Hiện nay, giá nếp trong nước có chiều hướng sụt giảm do đang thu hoạch rộ nếp vụ Đông Xuân. Tuy nhiên, theo dự báo của các chuyên gia kinh tế thì giá nếp xuất khẩu trong thời gian tới sẽ tăng cao do nguồn cung gạo nếp trên thế giới giảm hơn trong khi nhu cầu vẫn tăng. Tình hình này tạo ra cơ hội quý báu cho các doanh nghiệp Việt Nam.

4.1.1.2. Ảnh hưởng xã hội, văn hóa, dân số

Thu nhập người dân tăng lên

Kinh tế Việt Nam đang trong giai đoạn phát triển nhanh, thu nhập bình quân của người dân cũng tăng đáng kể so với những năm trước (năm 1999 mới chỉ đạt 374 USD/người/năm, năm 2004 là 548 USD, năm 2005 là 255 USD và năm 2006 là 715 USD) kéo theo mức chi tiêu của họ cũng tăng lên. Thay vì trước đây người dân chỉ yêu cầu nếp với chất lượng bình thường thì nay đa phần họ có nhu cầu tiêu dùng các loại nếp có phẩm chất tốt, thơm, dẻo... Do vậy, các nhà máy chế biến nếp cần quan tâm nâng cao chất lượng để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Ảnh hưởng của các hoạt động lễ hội truyền thống

Nếp được sử dụng để làm các loại bánh truyền thống như bánh chưng, bánh giày, bánh tét,... để phục vụ cho các ngày lễ hội truyền thống như tết nguyên đán, tết trung thu,... điều đó cũng góp phần cho việc tiêu thụ nếp tăng lên.

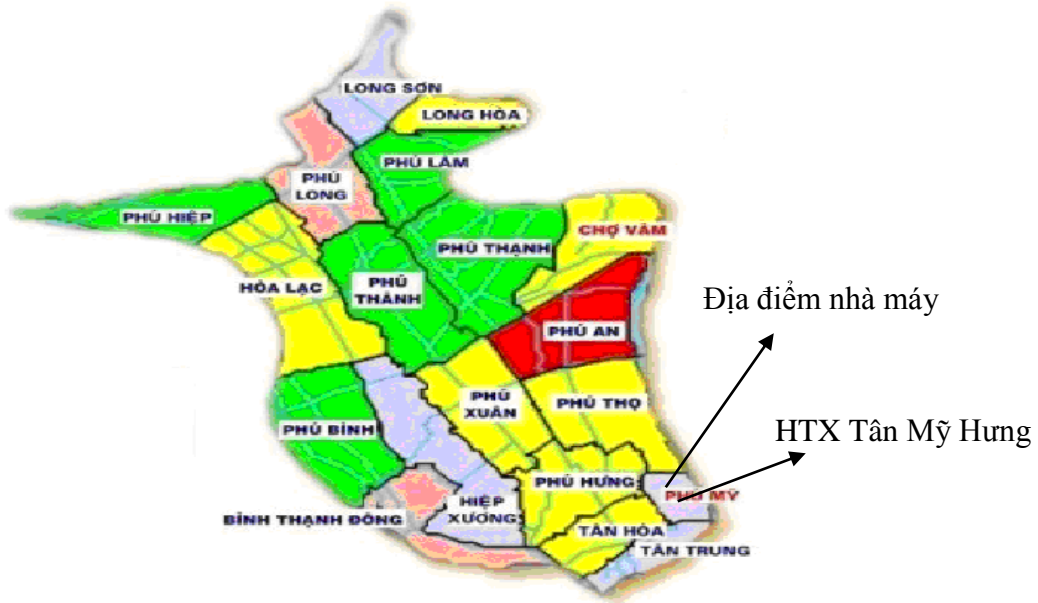
Tập quán canh tác

Với tập quán canh tác truyền thống, lạc hậu nên đa số các nông dân trong huyện có tập quán canh tác nhỏ lẻ, manh mún, mỗi nông dân làm một giống, không

⁴ Theo internet, www.vnexpress.com.vn

đồng loạt nên chất lượng nếp không đồng bộ, gây khó khăn trong việc thu mua, chế biến.

4.1.1.3. Ảnh hưởng tự nhiên



Hình 1: Bản đồ huyện Phú Tân

Huyện Phú Tân-huyện cù lao nằm giữa hai nhánh của sông Tiền và sông Hậu, nhờ đó lượng phù sa bồi đắp hàng năm, tạo cho Phú Tân nhiều ưu thế để trở thành một trong những vùng đất chuyên canh nếp chất lượng cao. Đặc biệt ở 3 xã Tân Hoà, Phú Hưng, TT Phú Mỹ.

Phú Mỹ là một thị trấn của huyện cù lao Phú Tân, là một khu vực đặc trưng khí hậu nhiệt đới gió mùa, có phía Tây Bắc giáp Phú Thọ, phía Đông giáp sông Vàm Nao, phía Tây giáp Phú Hưng và Tân Hoà, phía Tây Nam giáp Tân Trung. Khí hậu thủy văn của An Giang nói chung và của TT Phú Mỹ nói riêng rất thuận lợi cho phát triển nông nghiệp, nhất là việc trồng nếp vốn nổi tiếng của Huyện.

Với điều kiện tự nhiên thuận lợi cộng với đất đai màu mỡ nên việc trồng nếp gặp rất nhiều thuận lợi, sản lượng và chất lượng nếp ngày càng tăng, hàng năm cung cấp nguồn nguyên liệu cho các nhà máy xay xát chế biến nếp xuất khẩu.

Nhà máy xay xát Tân Mỹ Hưng nằm ở ngay trung tâm của TT Phú Mỹ với phía Đông Nam giáp sông Vàm Nao, nối liền hai nhánh sông Tiền sông Hậu thuận tiện cho việc vận chuyển nguyên liệu và thành phẩm đến các chợ đầu mối, công ty xuất nhập khẩu, các cảng xuất khẩu. Còn đường bộ chỉ là một con hẻm nhỏ rộng khoảng 0.7 m quanh co, chỉ phục vụ cho nhân viên đi vào nhà máy. Do vậy, việc chuyên chở nguyên liệu đến nhà máy cũng như thành phẩm đi tiêu thụ bằng đường bộ không thể thực hiện được.

Với điều kiện tự nhiên như đã phân tích, nhà máy vừa có những điểm thuận lợi vừa có những điểm không thuận lợi ảnh hưởng đến hoạt động của nhà máy.

4.1.1.4. Ảnh hưởng của pháp luật-chính quyền

Trong nhiều năm qua, kinh doanh nếp luôn được sự hỗ trợ tích cực của Hiệp hội lương thực Việt Nam, Cục xúc tiến Thương mại, Trung tâm hỗ trợ xuất khẩu và các cơ quan phát triển nông nghiệp nông thôn... Nhờ vậy, việc kinh doanh chế biến nếp gặp nhiều thuận lợi. Các tổ chức này luôn cung cấp cho các doanh nghiệp những thông tin cần thiết về giá cả, thị trường, sự biến động tiêu thụ của các nước nhập khẩu,..... Chính vì thế đã tạo điều kiện cho các doanh nghiệp chế biến nếp mở rộng thị trường, tăng khách hàng, nắm bắt kịp thời thông tin để đề ra chiến lược kinh doanh thích hợp.

Tình hình chính trị của Việt Nam luôn ổn định

Trong bối cảnh tình hình thế giới có quá nhiều biến động như hiện nay thì Việt Nam được xếp vào những nước có nền chính trị ổn định. Cũng chính nhờ thế mạnh này đã giúp cho mối quan hệ, giao lưu kinh tế-văn hóa với các nước trên thế giới gặp nhiều thuận lợi. Ngày nay, Việt Nam đang ra sức nỗ lực để cải thiện tốt hơn các thể chế chính trị và hệ thống luật pháp (điển hình là việc ban hành luật doanh nghiệp sửa đổi năm 2005) cho phù hợp với nhu cầu mở rộng hợp tác giao lưu trong khu vực và thế giới. Ngoài ra, tình hình chính trị ổn định là cơ sở để thu hút nhiều nguồn đầu tư nước ngoài, tạo cơ sở vật chất và các điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp đẩy mạnh hoạt động kinh doanh trong nước và thế giới.

Ảnh hưởng của chính sách điều hành xuất khẩu và cơ chế ngân hàng

Trong năm 2006, tuy nhận thấy được sức tăng trưởng mạnh của ngành kinh doanh nếp, nhưng Chính phủ đã không dự đoán chính xác được lượng nếp xuất khẩu trong năm. Điều này khiến cho các doanh nghiệp xuất khẩu nếp gặp nhiều khó khăn và lúng túng, mất khả năng chủ động trong việc đàm phán, ký kết hợp đồng và làm chậm tiến độ xuất khẩu, tiêu thụ nếp.

Việc ngân hàng đặt ra các điều kiện vay vốn quá khắt khe đối với các doanh nghiệp xuất khẩu lương thực đã tạo ra rào cản lớn, cản trở tiến độ xuất khẩu của họ (theo qui định của ngân hàng, DN muốn vay vốn phải có hợp đồng, có L/C...) khiến cho các doanh nghiệp bị thiếu vốn, không thể thu gom hết nếp của nông dân trong mùa thu hoạch cao điểm, gây khó khăn cho doanh nghiệp và cho nông dân, còn các thương nhân nước ngoài cũng lợi dụng tình trạng này để ép giá nếp xuống thấp. Song song đó, các Ngân hàng cũng đang có xu hướng giảm hạn mức cho vay đối với các doanh nghiệp xuất khẩu gạo và yêu cầu thế chấp gạo trong kho khi vay đã gây ra không ít trở ngại cho doanh nghiệp trong việc huy động vốn kinh doanh.

Sự quan tâm của tỉnh đối với ngành kinh doanh nếp

Trong những năm gần đây, nhờ tỉnh đã quy hoạch và đầu tư xây dựng các vùng trồng nếp chất lượng cao phục vụ xuất khẩu nên diện tích gieo cấy các giống nếp có chất lượng cao đã tăng dần và ngày càng chiếm tỷ trọng lớn. Điều này đã giúp các doanh nghiệp xuất khẩu nếp có được nguồn nguyên liệu tốt và ổn định, là cơ sở để họ sản xuất ra các sản phẩm có chất lượng tốt, giá trị cao, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường khu vực và thế giới.

4.1.1.5. Ảnh hưởng của khoa học công nghệ

Tác dụng tích cực của việc đẩy mạnh thu hút đầu tư nước ngoài trong thời gian qua đã đem lại cho Việt Nam những máy móc, thiết bị và dây chuyền sản xuất hiện đại, mang lại hiệu quả sản xuất cao. Bằng chính sách thu hút đầu tư đã có được

nhiều công nghệ tốt để phục vụ cho ngành chế biến nếp xuất khẩu (công nghệ lau bóng, , tách vỏ...) đạt chất lượng cao không thua kém gì so với công nghệ của nước ngoài.

Hiện nay, nhờ vào sự phát triển của công nghệ sinh học, các nhà khoa học, các viện nghiên cứu đặc biệt là: Viện nghiên cứu lúa quốc tế (IRRI) đã tạo ra nhiều loại giống nếp mới đem lại năng suất cao, chất lượng tốt và chịu được thời tiết khắc nghiệt. Do đó, nguồn nguyên liệu dồi dào và ổn định trong tương lai. Điều này đã mở ra triển vọng cho các doanh nghiệp xuất khẩu nếp.

Tuy nhiên, kỹ thuật canh tác của nông dân hiện vẫn còn thấp, chưa ứng dụng nhiều máy móc thiết bị hiện đại vào sản xuất nên chất lượng nguyên liệu không cao, điều này làm ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm của các doanh nghiệp kinh doanh nếp.

Từ tất cả các yếu tố đã nêu và phân tích ở trên, ta thiết lập nên ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (Ma trận EFE)

Bảng 3: Ma trận ảnh hưởng của môi trường vĩ mô (EFE)

S T T	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Chính sách ưu đãi của tỉnh và sự hỗ trợ của các tổ chức tín dụng	0.12	4	0.48
2	Nhu cầu nếp ở trong nước chưa đáp ứng đủ và đang có xu hướng tăng lên	0.1	2	0.2
3	Chưa chủ động được trong đàm phán và ký kết hợp đồng	0.06	2	0.12
4	Khoa học công nghệ hỗ trợ cho ngành đang phát triển mạnh	0.08	3	0.24
5	Giá nếp trên thị trường không ổn định	0.12	2	0.24
6	Nguồn nguyên liệu dồi dào	0.13	3	0.39
7	Dịch bệnh gây hại trên nếp ngày càng nhiều	0.06	2	0.12
8	Thị trường xuất khẩu lớn và có nhiều tiềm năng	0.12	1	0.12
9	Cạnh tranh không lành mạnh về giá	0.06	2	0.12
10	Yêu cầu về chất lượng nếp xuất khẩu ngày càng cao	0.06	3	0.18
11	Chất lượng nguồn nguyên liệu không ổn định	0.09	2	0.18
	Tổng cộng	1		2.39

Nhận xét:

Tổng số điểm quan trọng của ma trận là 2,39 cho thấy khả năng phản ứng của nhà máy trước các cơ hội và đe dọa bên ngoài là không tốt. Chiến lược kinh doanh hiện tại của nhà máy không tận dụng tốt cơ hội như: nhu cầu nhập khẩu nếp trong nước và ngoài nước tăng nhanh, nguồn nguyên liệu dồi dào, công nghệ hiện đại... Tuy

nhiên, có một số yếu tố có ảnh hưởng lớn đến sự thành công mà nhà máy đã phản ứng linh hoạt như: chính sách ưu đãi của tỉnh và các tổ chức tín dụng, tận dụng được khoa học công nghệ hỗ trợ ngành phát triển. Do đó, nhà máy cần chú ý nhiều hơn vào các yếu tố này trong việc đề ra chiến lược, để tận dụng triệt để cơ hội và tránh né tốt những nguy cơ bên ngoài.

4.1.2. Môi trường tác nghiệp

Môi trường tác nghiệp bao gồm 5 yếu tố: khách hàng, đối thủ cạnh tranh hiện tại, đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, nhà cung cấp và các sản phẩm thay thế. Tuy nhiên, với qui mô và lĩnh vực hoạt động của nhà máy ta chỉ phân tích 3 yếu tố ảnh hưởng nhất là: nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh hiện tại và khách hàng.

4.1.2.1. Nhà cung cấp nguyên liệu

Nhà cung cấp nguyên liệu đầu vào cho hoạt động sản xuất kinh doanh của nhà máy chủ yếu từ nông dân, Nông dân có đặc điểm chung là ít am hiểu về thông tin thị trường, họ thích bán nẹp ngay sau khi thu hoạch để trang trải chi phí trong quá trình sản xuất và thích được thanh toán nhanh bằng tiền mặt. Với đặc điểm này nhà máy cần phải làm gì để thu mua được nhiều nẹp từ nông dân? Nhà máy cần phải điều động vốn, chuẩn bị kho chứa để tiến hành thu mua nẹp vào mùa thu hoạch cao điểm và thanh toán ngay bằng tiền mặt, từ đó nhà máy mới thu mua được nhiều nguyên liệu, tạo được mối quan hệ mật thiết với nông dân. Nhưng do nhà máy không có đội ngũ thu mua nguyên liệu chuyên nghiệp nên vấn đề hiện nay là nhà máy cần phải tận dụng thương lái, hàng sáo biến họ thành nhà cung cấp cho nhà máy mới có thể tận dụng hết công suất của nhà máy.

Mối quan hệ gắn kết giữa nhà máy với nông dân chưa chặt chẽ. Để thực hiện tốt một chuỗi giá trị cần có các khâu từ thu mua nguyên liệu, sản xuất-chế biến, tiêu thụ. Rõ ràng một mình nhà nông vừa lo sản xuất vừa lo đầu ra cho nẹp của mình thì sẽ không thể làm được, mặt khác một mình nhà máy tự làm tất cả các khâu thì cũng không hiệu quả. Nên liên kết lại để phát huy tối đa chuỗi giá trị mang lại lợi nhuận cho cả nông dân và nhà máy. Do đó cần tạo mối quan hệ mật thiết giữa nông dân với nhà máy là một việc phải làm.

Hiện nay, nhà máy và các doanh nghiệp trong ngành đang gặp trở ngại lớn về chất lượng nguồn nguyên liệu, điều này được phản ánh qua việc nông dân vẫn có thói quen sử dụng các loại giống không thuần chủng hoặc các loại giống không rõ nguồn gốc để gieo cấy, ít ứng dụng các loại máy móc, khoa học kỹ thuật vào sản xuất, mặt khác là việc sản xuất nhỏ lẻ. Tình trạng này đã làm cho chất lượng đầu vào của nhà máy không ổn định và kéo theo sản phẩm nẹp đầu ra có chất lượng thấp. Bên cạnh điểm mạnh là nông dân có kinh nghiệm sản xuất nẹp lâu đời, tuy nhiên còn mặt yếu là tác phong làm việc còn nhàn rỗi nên không phát huy được tiềm năng của sản xuất nẹp xuất khẩu. Điển hình là việc bao tiêu sản phẩm, người nông dân chỉ làm cho đúng yêu cầu là giao hàng đúng thời hạn mà không lưu ý nhiều đến mẫu mã và chất lượng nông sản. Với phong cách canh tác nhàn rỗi, không bận tâm nhiều về tình hình chất lượng sản phẩm nên đa số đều làm ăn nhỏ lẻ không hiệu quả.

Nhà cung cấp nguyên liệu đầu vào cho hoạt động gia công chủ yếu là các hàng sáo trong vùng, số lượng các hàng sáo đến nhà máy xay xát tương đối ít, lý do của thực trạng này là đa số các hàng sáo thu mua lúa của nông dân trong vùng bằng xe tải trong khi đó nhà máy không có đường cho xe tải chở nguyên liệu vào nhà máy. Đa số các hàng sáo đến xay xát là những hàng sáo thu mua nẹp bằng ghe, thuyền.

Một hệ thống đường đủ rộng cho xe tải chở nguyên liệu đến nhà máy là điểm mấu chốt giải quyết vấn đề công suất cho nhà máy. Hàng sáo có thể gây áp lực đối với nhà máy vì các hàng sáo thay vì bán lại cho nhà máy họ có thể thuê xay xát và sau đó tự bán thành phẩm ở các chợ đầu mối. Mặt khác, hàng sáo là người bảo thủ không thích hợp tác mà nhất là hợp tác với HTX, họ sợ gặp rắc rối khi hợp tác với HTX, rắc rối về vấn đề chia lợi nhuận, vì thế họ có xu hướng tự kinh doanh mà không chịu hợp tác.

4.1.2.2. Đối thủ cạnh tranh

Hiện nay, trên địa bàn có 3 nhà máy xay xát, với 3 nhà máy xay xát này vào mùa vụ thì không thể phục vụ hết nhu cầu, mặt khác 3 nhà máy này nằm tương đối xa nhau. Do đó, tình hình cạnh tranh không mấy gay gắt lắm. Tuy nhiên, việc phân tích đối thủ cạnh tranh ở đây không mang ý nghĩa làm thế nào để thu hút khách hàng của đối thủ cạnh tranh mà chủ yếu để hiểu cách thức quản lý, qui trình hoạt động của họ để từ đó nhận ra những cái hay, cái tốt của họ để học theo và những cái không đúng những cái bất hợp lý để né tránh.

Nhà máy ông Hai Kiệt

Đây là một nhà máy tư nhân, tọa lạc tại xã Phú Hưng, Phú Tân, cách nhà máy Tân Mỹ Hưng khoảng 6.5 km, nhà máy Hai Kiệt hoạt động cả hai hình thức xay gia công và tự sản xuất kinh doanh, nhà máy nằm ở vị trí thuận lợi cả hai mặt giao thông thủy và bộ.

Qui mô: nhà máy có 3 lò sấy, công suất mỗi lò là 7 tấn/mẻ, 1 mẻ sấy 8 giờ, công suất của nhà máy là 3 tấn/giờ, kho chứa nguyên liệu với sức chứa khoảng 250 tấn.

Máy móc thiết bị hỗ trợ: nhà máy có 2 ghe (của các con ông), máy may miệng bao, máy đo độ ẩm.

Cơ cấu quản lý: Ông Hai Kiệt là người quản lý chính kiêm thủ quỹ, còn kế toán được thuê mượn với trình độ trung cấp, các con của ông là những hàng sáo, đóng vai trò thu mua nguyên liệu và bán thành phẩm, nhân công bốc vác nguyên liệu và thành phẩm khoảng 14-15 người.

Cách quản lý nguyên liệu và điều hành nhà máy: với lợi thế là có giao thông thuận lợi, có kho chứa, có 2 chiếc ghe và có 2 người con làm hàng sáo nên nguyên liệu nhiều và có thể chủ động được trong việc điều hành hai hoạt động gia công và tự sản xuất kinh doanh. Tuy theo từng tình hình cụ thể mà nhà máy sắp xếp lịch xay gia công và sản xuất kinh doanh hợp lý.

Nhà máy Tư Lựa

Đây là một nhà máy tư nhân, tọa lạc tại xã Bình Thạnh Đông, Phú Tân, cách nhà máy Tân Mỹ Hưng khoảng 8 km, nhà máy Tư Lựa chỉ hoạt động một hình thức duy nhất là xay gia công cho hàng sáo, không hoạt động sản xuất kinh doanh, nhà máy nằm ở vị trí thuận lợi cả hai mặt giao thông thủy và bộ

Qui mô: nhà máy có 1 lò sấy, công suất 4 tấn/mẻ, 1 mẻ sấy 8 giờ, công suất của nhà máy là 2,3 tấn/giờ, không có kho chứa nguyên liệu và thành phẩm

Máy móc thiết bị hỗ trợ: máy đo độ ẩm, cân.

Cơ cấu quản lý: Chú Hải là người quản lý chính, còn các con của ông hỗ trợ việc điều hành hoạt động thường ngày của nhà máy, thuê 8 nhân công bốc vác nguyên liệu và thành phẩm.

Nhà máy Huy Hoàng

Đây là một nhà máy tư nhân, tọa lạc tại xã Bình Thạnh Đông, cách nhà máy Tân Mỹ Hưng khoảng 7 km, nhà máy Huy Hoàng hoạt động cả hai hình thức xay gia công và tự sản xuất kinh doanh, nhà máy nằm ở vị trí thuận lợi cả hai mặt giao thông thủy và bộ.

Qui mô: nhà máy có 5 lò sấy, công suất mỗi lò là 8 tấn/mẻ, 1mẻ sấy 8 giờ, công suất của nhà máy là 10 tấn/giờ, kho chứa nguyên liệu với sức chứa khoảng 400 tấn.

Máy móc thiết bị hỗ trợ: nhà máy có 2 xe tải, vào mùa vụ nhà máy có thể mượn thêm ghe, máy may miệng bao, máy đo độ ẩm, có băng tải nguyên liệu và thành phẩm.

Cách quản lý điều hành: Ông Phước Thành là người quản lý chính, kế toán được thuê mượn với trình độ trung cấp.

Cách quản lý nguyên liệu và điều hành nhà máy: với lợi thế là có giao thông thuận lợi, có kho chứa, có 2 xe tải nên nguyên liệu nhiều nên có thể chủ động được trong việc điều hành hai hoạt động gia công và tự sản xuất kinh doanh. Tuy theo từng tình hình cụ thể mà nhà máy sắp xếp lịch xay gia công và sản xuất kinh doanh hợp lý.

Nhận xét: Các nhà máy trên đều là các nhà máy của tư nhân, các nhà máy trên đều nằm ở những vị trí thuận lợi gần nguồn nguyên liệu, có thể thực hiện được cả hai hệ thống giao thông thủy và bộ, có kho chứa nguyên liệu với sức chứa từ 300 đến 400 tấn nguyên liệu và thành phẩm, đều có trang bị phương tiện vận chuyển xe tải, ghe hoặc có cả hai phương tiện trên, đều có trang bị lò sấy từ 3 đến 5 lò phù hợp với công suất của nhà máy mình, các kế toán của nhà máy đều tốt nghiệp trung cấp, các nhà máy đều trang bị các máy móc hỗ trợ như cân điện tử, máy đo độ ẩm, máy may miệng bao, xe đẩy,... riêng nhà máy Phước Thành còn trang bị băng tải. Một số nhà máy như nhà máy Phước Thành và Hai Kiệt có ký kết hợp đồng bao tiêu nguyên liệu và có ký hợp đồng với các doanh nghiệp xuất nhập khẩu trước khi tiến hành sản xuất kinh doanh.

4.1.2.3. Khách hàng

Camphuchia, Indonesia, Đông Timo, Philippin là những nước nhập khẩu nẹp lớn của Việt Nam. Hiện nay kinh tế của các nước này đang trên đà tăng trưởng ổn định, nên nhu cầu nhập khẩu nẹp của họ cũng tăng (chủ yếu là nẹp 5% - 10% lẫn), với yêu cầu chất lượng cao. Do vậy các doanh nghiệp xuất khẩu nẹp Việt Nam cần chú ý nâng cao chất lượng sản phẩm để phù hợp với xu hướng thay đổi này.

Khách hàng chính của nhà máy là các nhà phân phối trung gian lớn ở TP Long Xuyên như công ty Angimex, doanh nghiệp lương thực Bình Định..... Sau đó, các nhà phân phối này xuất khẩu ra nước ngoài, các nhà phân phối này thường ép giá nhà máy vào những tháng thu hoạch rộ.

4.1.3. Môi trường bên trong

Sức mạnh nội bộ là một yếu tố cực kỳ quan trọng quyết định đến sự thành công của nhà máy. Vì vậy, phân tích môi trường nội bộ giúp ta có cái nhìn khách quan hơn về sức mạnh hiện tại của nhà máy, là cơ sở quan trọng để đề ra các kế hoạch phát triển trong tương lai, phù hợp với nguồn lực của doanh nghiệp và cân đối

với các ảnh hưởng của môi trường bên ngoài. Phân tích môi trường nội bộ của nhà máy gồm các yếu tố sau:

4.1.3.1. Quản trị-nhân sự

4.1.3.1.1. Quản trị

Hoạch định

Công tác dự báo về nguyên liệu, nhu cầu, giá cả,... để hoạch định chiến lược cho nhà máy chủ yếu dựa vào các số liệu quá khứ và tình hình thực tế của môi trường hoạt động. Tuy nhiên, do nhà máy mới đi vào hoạt động nên chưa có nhiều số liệu quá khứ để căn cứ. Do đó, công tác hoạch định chủ yếu theo cảm tính không có căn cứ, không được xây dựng trên cơ sở cung cầu thị trường về nếp. Do vậy, kết quả dự báo còn chưa chính xác, điều đó được thể hiện qua kết quả thực hiện các kế hoạch đề ra không như mong muốn.

Việc đề ra chiến lược hoạt động cho nhà máy không do từng bộ phận thực hiện theo mà chỉ do trưởng ban quản lý thực hiện, vì vậy đã làm cho nhà máy không phát huy được năng lực của toàn thể nhân viên. Do đó, các chiến lược đề đều thực hiện không hiệu quả.

Tổ chức

Với thiết kế tổ chức như đã trình bày ở trên vẫn chưa hợp lý vì với cơ cấu tổ chức như vậy chỉ phục vụ được cho việc xay gia công còn việc tự kinh doanh thì không đủ nhân sự, ít nhất khi tự kinh doanh nhà máy phải có một bộ phận chuyên thu mua nguyên liệu và bán thành phẩm, bộ phận này có thể gồm 2 nhân viên. Với việc thành lập thêm bộ phận này mới đảm bảo cho nhà máy hoạt động hết công suất. Sắp tới khi tiến hành cổ phần hóa thì cơ cấu này sẽ được sắp xếp lại cho phù hợp với tình hình thực tế của nhà máy.

Nhà máy đã không xây dựng bản mô tả công việc cho tất cả các vị trí, Do vậy, việc chuyên môn hóa công việc được tiến hành không tốt, nhiều công việc nhân sự rất nhàn rỗi, nhiều việc không có nhân sự để làm. Do tính chất công việc của nhà máy là không liên tục (chỉ hoạt động một số tháng trong năm) nhưng nhà máy không có kế hoạch công việc cho nhân viên trong những lúc không có việc.

Lãnh đạo

Trưởng ban quản lý của nhà máy là người giàu kinh nghiệm, nhưng không giỏi chuyên môn, điều đó đã góp phần làm cho hoạt động của nhà ngày càng trì trệ kém phát triển. Nội bộ của nhà máy không đoàn kết. Mặt khác, môi trường làm việc không thoải mái đã không phát huy tốt sức mạnh trí tuệ của tất cả nhân viên trong nhà máy. Bên cạnh đó, việc phân định trách nhiệm giữa trưởng ban quản lý và các bộ phận không rõ ràng, hợp lý nên công tác chỉ đạo hoạt động không thuận lợi và kéo theo kết quả kinh doanh hàng năm không đạt như mong muốn. Sắp tới, khi bước vào giai đoạn cổ phần hóa thì quyền tự chủ của doanh nghiệp sẽ được nới rộng hơn, đồng thời tình hình cạnh tranh trên thị trường cũng quyết liệt hơn. Do đó, nhà máy cần phải thay đổi cơ cấu tổ chức và phương thức hoạt động theo hướng đa dạng hóa cho phù hợp với sự biến động của thị trường.

Hiện nay, mức thu nhập bình quân của cán bộ công nhân viên trong nhà máy rất thấp. Bên cạnh đó, nhà máy không có chính sách lương và khen thưởng hợp lý, các nhân viên không hài lòng với mức lương nên tinh thần làm việc của các nhân viên

trong nhà máy rất lè mè, không có tinh thần trách nhiệm, không nhiệt tình trong công việc.

Kiểm tra

Việc kiểm quỹ, kiểm tra sổ sách kế toán được thực hiện định kỳ theo tháng (có khi đột xuất), đồng thời các số liệu về sản lượng, doanh số tiêu thụ... được báo cáo về phòng kinh doanh và công ty AGROMAS theo định kỳ hàng tháng. Nên chức năng kiểm tra được thể hiện tốt ở các khâu kế toán – tài chính, chi phí. Tuy nhiên, doanh nghiệp vẫn chưa kiểm soát tốt về nguồn nguyên liệu nên không tận dụng hết được công suất của nhà máy và nhân công, nên không dám mạnh dạn nhận ký những hợp đồng lớn.

Nhìn chung, công tác quản trị của ban lãnh đạo là chưa tốt, công tác hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra thực hiện không bài bản, làm cho qua loa. Qua phân tích công tác quản trị tôi thấy sự yếu kém của ban quản trị, sự yếu kém này nhất thiết cần phải được khắc phục để hoạt động của nhà máy được hiệu quả hơn, vì vậy công tác quản trị là quan trọng nhất quyết định đến sự thành công hay thất bại của nhà máy.

4.1.3.1.2. Nhân sự

Trình độ nhân sự

Bảng 4: Trình độ nhân sự của nhà máy

Chức vụ	Trình độ
Trưởng ban điều hành	Trung cấp
Kế toán kiêm thủ quỹ	Trung cấp
Thủ kho	Tiểu học

Đội ngũ nhân sự của nhà máy có trình độ quá thấp đặc biệt là trưởng ban quản lý. Do đó, không đáp ứng được những yêu cầu chuyên môn của công việc.

Nhìn chung trình độ nhân sự của nhà máy là thấp cần phải có sự thay đổi để có đưa ra những quyết định hợp lý, chống lại những thay đổi của môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt.

Khả năng lãnh đạo

Trưởng ban quản lý là người có nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực sản xuất nếp và có quan hệ rộng nhưng trình độ học vấn tương đối thấp. Do vậy, việc phân bổ và sắp xếp công việc còn chưa hợp lý, điều đó làm cho nhân viên không cùng hoạt động và không cùng phấn đấu vì mục tiêu chung của nhà máy. Bên cạnh đó, nhà máy đã không xây dựng một kế hoạch hoạt động rõ ràng, không qui trách nhiệm cụ thể. Vì vậy, hiệu quả quản lý nhân sự còn chưa cao, từng bộ phận, từng cá nhân không có lịch trình làm việc cụ thể, phù hợp với trình độ, năng lực của nhân viên, từ đó mất nhiều thời gian, tiền bạc và công sức trong công việc nhưng không đạt được hiệu quả. Tuy nhiên, ban quản lý và trưởng ban quản lý là người ở tại địa phương nên am hiểu rất rõ về địa bàn, về tình hình sản xuất, lịch thời vụ, nông dân, hàng sao, và các đối thủ trong vùng,...

Tình thần của cán bộ công nhân viên

Nhà máy mới thành lập được 3 năm nên các nhân viên chưa thật sự gắn bó mật thiết với nhà máy chỉ trong 2 năm đầu hoạt đã thay đổi kế toán. Mặt khác, do nhà máy không có những chính sách, phong trào thi đua làm việc, khen thưởng, chế độ đãi ngộ, nên các nhân viên trong nhà máy không hài lòng, do đó làm việc không tích cực, nhiệt tình. Mọi quan hệ giữa trưởng ban quản lý và các nhân viên giống như mối quan hệ giữa người chủ và người đi làm thuê, nên các nhân viên thường thụ động trước công việc, không cùng nhau xây dựng nhà máy thành công, mà chỉ làm theo kiểu lương có bấy nhiêu tội gì làm nhiều cho mệt. Sự nhiệt thành làm việc trong nhà máy hầu như không có, làm cho hiệu suất và khả năng hoàn thành công việc kém.

4.1.3.2. Tài chính kế toán

Khả năng huy động vốn

Do công việc kinh doanh không có hiệu quả, mới hoạt động, không đảm bảo uy tín nên việc vay vốn tại các ngân hàng tương đối khó. Nhưng do nhà máy là một đơn vị trực thuộc của HTX nên nhà máy có thể huy động được vốn từ HTX, ngoài ra nhà máy có thể huy động từ những thành viên góp vốn. Nhìn chung khả năng huy động vốn cho hoạt động của nhà máy là tương đối khó khăn. Lĩnh vực hoạt động của nhà máy là hoạt động theo thời vụ đòi hỏi cần phải có nhiều vốn để mua nguyên liệu dự trữ. Thật vậy, muốn kéo dài thời gian hoạt động của nhà máy trong năm thì phải có đủ vốn để mua nguyên liệu dự trữ phục vụ cho các tháng trái vụ. Do đó, cần phải có biện pháp huy động vốn một cách hiệu quả hơn đảm bảo cho nhà máy hoạt động hết công suất.

Tình hình tài chính

Các tỷ số về khả năng thanh toán

Bảng 5: Các tỷ số về khả năng thanh toán

DVT: Đồng

Chỉ tiêu	2005	2006
Tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn	287.079.431	278.370.687
Vốn bằng tiền	287.079.431	278.370.687
Tiền mặt	62.610.509	53.124.307
Nợ ngắn hạn	460.000.000	469.540.677
Khả năng thanh toán hiện hành	0,6241	0,5928
Khả năng thanh toán nhanh	0,6241	0,5928
Khả năng thanh toán bằng tiền mặt	0,1361	0,1311

(Nguồn: Báo cáo báo tài chính của nhà máy 2005, 2006)

Nhận xét:

Từ bảng trên ta thấy, các tỷ số về khả năng thanh toán đều nhỏ hơn 1 đặc biệt là khả năng thanh toán bằng tiền mặt (0.1361). Tuy nhiên trong năm 2006 các tỷ số này có tăng lên chút ít nhưng không đáng kể. Điều này cho thấy, khả năng thanh toán của nhà máy không được đảm bảo, tình hình tài chính của nhà máy không lành mạnh.

Nhà máy cần phải cải thiện hơn một cách hợp lý để các tỷ số này lớn hơn 1 nhằm đảm bảo độ tin cậy đối với các khách hàng và những nhà cung cấp vốn.

Phân tích tình hình hoạt động

Bảng 6: Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2005 và 2006

ĐVT:1000 đồng

Chỉ tiêu	2005	2006	Chênh lệch	
			Mức	Tỷ lệ %
Doanh thu	6.084.106	3.216.440	(2.867.666)	(47,133)
Giá vốn hàng bán	6.083.982	3.038.514	(3.054.467)	(50,057)
Lợi nhuận gộp	124	177.925	177.800	143171,98
Doanh thu hoạt động TC	5.000	0	(5.000)	(100)
Chi phí tài chính	31.480	0	(31.480)	(100)
Chi phí quản lý kinh doanh	201.034	124.947	(76.087)	(37,847)
Lợi nhuận thuần từ HĐKD	(227.390)	52.977	330.287	119,104
Thu nhập khác	5.545	11.424	10.869	1960,07
Chi phí khác	0	3.090	3.090	100
Lợi nhuận khác	5.545	8.334	7.779	1402,85
Tổng lợi nhuận trước thuế	(221.844)	61.311	283.156	127,637
Thuế TNDN	0	17.167	17167	100
Lợi nhuận sau thuế	(221.844)	44.144	265.989	199,89

(Nguồn: Báo cáo báo tài chính của nhà máy 2005, 2006)

Nhìn vào bảng trên ta thấy doanh thu năm 2006 giảm so với năm 2005 khoảng 2.867.666.000 đồng, tương ứng giảm 47,133 %. Tuy nhiên, lợi nhuận trong năm 2006 lại tăng hơn so với lợi nhuận năm 2005 khoảng 265.989.000 đồng, tương ứng tăng 199,89%. Nguyên nhân là do mới đi vào hoạt động với ít kinh nghiệm nên trong năm đầu hoạt động nhà máy lỗ 221.844.991 đồng. Tuy nhiên, trong năm 2006 nhà máy có hoạt động khá hơn và lời 44.144.000 đồng, nhưng nhìn chung nhà máy hoạt động không có hiệu quả trong 2 năm 2005 và 2006.

Các tỷ số lợi nhuận

Bảng 7: Các tỷ số lợi nhuận

DVT: Đồng

Chỉ tiêu	2005	2006
Lợi nhuận ròng	(221.844.991)	44.144.499
Doanh thu thuần	6.084.106.283	3.216.400.144
Tổng tài sản	1.344.713.431	1.378.680.687
Vốn chủ sở hữu	730.155.009	759.140.010
Lợi nhuận trên doanh thu	-0,365	0,013
Lợi nhuận trên tổng tài sản	-0,165	0,032
Lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu	-0.304	0,058

(Nguồn: Báo cáo báo tài chính của nhà máy 2005, 2006)

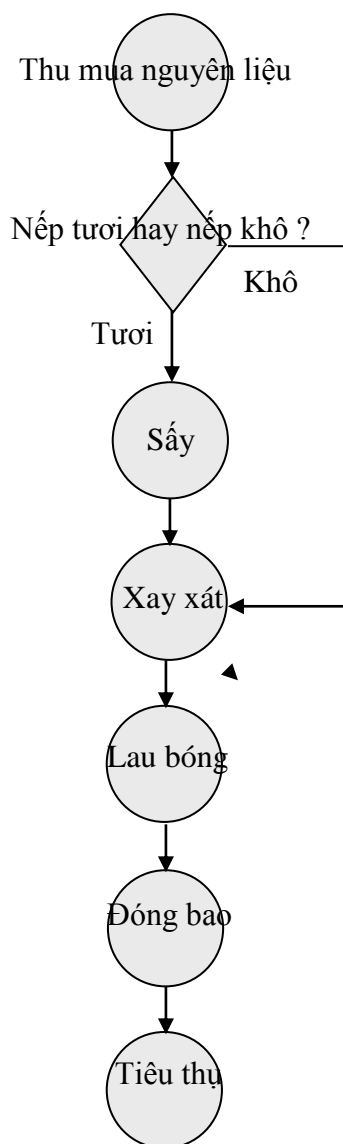
Nhận xét:

Các tỷ số lợi nhuận của nhà máy trong năm 2005 đều âm, do lợi nhuận âm mà nguyên nhân sâu sa là trình độ quản lý, trình độ nhân viên yếu, không có kho chứa, không có phương tiện vận chuyển, không có kho chứa nguyên liệu, nhà máy thiếu kinh nghiệm quản lý và nhân viên phụ trách thu mua nguyên liệu chưa đảm bảo yêu cầu chuyên môn. Do đó, chất lượng nếp nguyên liệu đầu vào không đạt yêu cầu chế biến dẫn đến phát sinh hao hụt trong quá trình tạm trữ. Mặt khác giá thành chế biến tăng cao do giá xăng tăng đột biến.

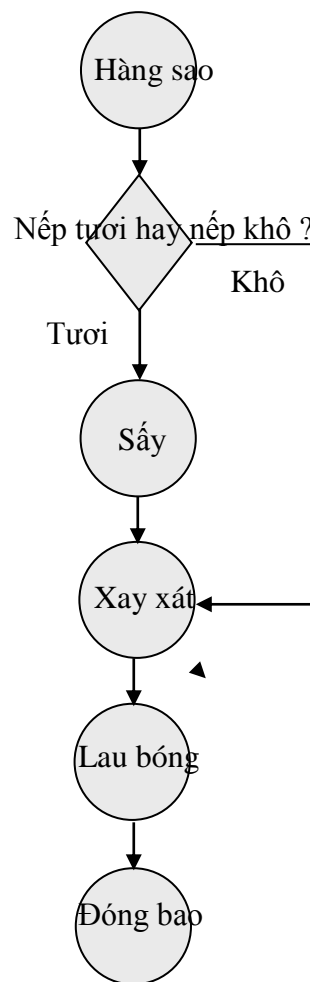
4.1.3.3. Sản xuất tác nghiệp

Quy trình hoạt động

Hoạt động sản xuất



Hoạt động xay giai công



Quy trình 2: Quy trình hoạt động sản xuất kinh doanh và gia công

Nhà máy không có lịch hoạt động rõ ràng cho hai hoạt động này, hai hoạt động này khi thực hiện cần phải có sự uyển chuyển tùy theo từng tình hình cụ thể. Nếu vào mùa thu hoạch rộ, hàng sáo đến xay xát nhiều thì ưu tiên hoạt động gia công vì hàng sáo không thích chờ đợi, họ thích nhanh chóng. Do đó, nhà máy cần phải ưu tiên xay xát cho hàng sáo còn hoạt động sản xuất của nhà máy phải thực hiện sau, sau ở đây không có nghĩa là đợi cho đến khi xay xát cho hàng sáo xong mới xay xát cho mình, đến lúc đó không còn nguyên liệu để xay xát. Do đó, trong khi xay xát cho hàng sáo nhà máy cần có một đội ngũ đi thu mua nếp để dự trữ, để thực hiện được điều này thì phải có vốn nhiều để mua nguyên liệu dự trữ và kho chứa nguyên liệu. Để nhà máy vận hành hết công suất nhà máy cần phải linh hoạt uyển chuyển giữa hai hoạt động tự sản xuất và gia công. Nhưng vấn đề là làm thế nào để sự uyển chuyển giữa hai hoạt động một cách hiệu quả, để làm được điều đó nhà máy cần phải xem xét

tất cả các yếu tố có liên quan chi phối đến hai hoạt động này như: thực trạng thu hoạch nếp của nông dân trong vùng, thời hạn hợp đồng của nhà máy, hàng sao đến xay nhiều hay ít, thời tiết khí hậu,... Để từ đó ưu tiên cho hoạt động gia công hay hoạt động sản xuất kinh doanh. Một điều hết sức bất hợp lý là nhà máy không có kho dự trữ nguyên liệu, với không có kho dự trữ nguyên liệu nên nhà máy chỉ thực hiện một hoạt động trong hai hoạt động.

Quy trình chế biến nếp

Nhà máy có quy trình chế biến khá hoàn chỉnh từ khâu sấy, xử lý và chế biến nếp xuất khẩu đã giúp cho nhà máy chủ động hơn trong giao hàng và cung cấp nếp đúng hợp đồng. Quy trình chế biến của nhà máy chưa tận dụng các phụ phẩm mà chủ yếu chỉ bán cho các hộ chăn nuôi, nhà máy chiết dầu và các doanh nghiệp chế biến thức ăn gia súc nên hiệu quả chưa cao. Quy trình sản xuất của nhà máy chưa khép kín, trấu phụ phẩm của nhà máy chủ yếu bán cho các lò sản xuất gạch với giá rẻ, trong mua vụ nhà máy bán tổng bán tháo hoặc cho không để lấy chỗ trống vì diện tích mặt bằng chứa trấu quá hẹp, trấu phụ phẩm không được tận dụng để phục vụ cho lò sấy. Đây là sự bất hợp lý của nhà máy khi quyết định xây lò sấy bằng điện trong khi đó trấu của nhà máy thì thừa thãi, bán với giá rẻ mạt.

Bố trí nhà máy

Nhà máy được bố trí gần vùng nguyên liệu là một lợi thế rất lớn nhưng giao thông không thuận lợi, nhà máy nằm sát sông Vàm Nao nối liền hai nhánh sông Tiền và sông Hậu thuận lợi cho việc chuyển nguyên liệu đến nhà máy và hàng hóa đến các chợ nông sản đầu mối, các cảng xuất khẩu. Nhưng thực tế, việc thu mua nguyên liệu chủ yếu được thực hiện bằng bằng xe tải, mà nhà máy không có hệ thống đường bộ đủ lớn để xe tải có thể chở nguyên liệu vào nhà máy. Vấn đề cần giải quyết ở đây là cần phải có một hệ thống đường bộ đi vào nhà máy. Đây cũng là một trong những nguyên nhân góp phần tạo ra sự thất bại của nhà máy.

Công suất

Công suất hiện tại của nhà máy là rất thấp so với công suất thiết kế. Nguyên nhân là do nhà máy không có kho chứa nguyên liệu, không có đường cho xe tải chở nguyên liệu vào nhà máy nên không đủ nguyên liệu cho hoạt động của nhà máy.

Máy móc thiết bị

So với quy trình công nghệ chế biến nếp của các nhà máy trong vùng thì công nghệ chế biến của nhà máy tương đối hiện đại, tuy nhiên còn nhiều thiết bị cần thiết nhưng chưa được trang bị như băng tải, cân điện tử, máy may bao... làm cho việc nhập nguyên liệu xuất thành phẩm, kiểm tra chất lượng còn gặp nhiều khó khăn, tốn nhiều thời gian và lao động từ đó làm tăng chi phí sản xuất cho nhà máy. Quy trình công nghệ của nhà máy còn ở dạng bán tự động, nhà máy cần trang bị thêm một số thiết bị cần thiết để tăng tính tự động của nhà máy từ đó tăng tốc độ quay vòng sản xuất của nhà máy. Đồng thời, việc làm đó phần vào thay thế lao động thủ công bằng cơ giới hóa, tự động hóa, giúp cho việc xuất nhập nguyên liệu và thành phẩm thuận lợi, khắc phục một phần tình trạng thiếu lao động khi vào chính vụ.

Quản lý nguyên liệu

Nhà máy chưa có kho chứa nguyên liệu, chưa có kế hoạch quản lý vùng nguyên liệu nếu nhà máy có những hợp đồng lớn thì không thể đáp ứng được. Hiện nay, nhà máy thu mua nguyên liệu trực tiếp từ người nông dân, không mua được từ

các hàng sao nên số lượng nguyên liệu thu mua được rất ít không đáp ứng được công suất của nhà máy. Vấn đề mấu chốt trong việc giải quyết công suất là phải có nguyên liệu, mà để có được nguyên liệu nhà máy một mặt phải có kho dự trữ một mặt phải qui hoạch lại vùng nguyên liệu của các hộ trong HTX, ngoài ra phải liên kết với các hàng sáo, làm cách nào để mua được nếp nguyên liệu hoặc nếp thành phẩm từ các hàng sáo.

Chất lượng sản phẩm

Với máy móc thiết bị được trang bị tương đối hiện đại nên chất lượng nếp của nhà máy là tương đối cao, việc kiểm tra chất lượng của sản phẩm chủ yếu dựa vào kinh nghiệm. Tuy nhiên, vấn đề chất lượng nhà máy luôn đảm bảo đúng theo hợp đồng. Đồng thời, chất lượng nguồn nguyên liệu đã được nâng lên qua các đề án sử dụng giống thuần chủng do tỉnh tổ chức. Tuy nhiên, phần lớn sản phẩm nếp của nhà máy (khoảng 90%) cũng chỉ xuất bán ở các thị trường đòi hỏi chất lượng nếp trung bình, khá. Do vậy, nhà máy cần xem xét để nâng cao hơn nữa chất lượng nếp xuất khẩu, đảm bảo hiệu quả hoạt động về lâu dài khi mà yêu cầu về chất lượng nếp ngày một tăng cao.

4.1.3.4. Marketing

Do nhà máy có qui mô nhỏ và do đặc thù của lĩnh vực sản xuất nên công tác marketing còn hạn chế. Nhà máy không thành lập bộ phận marketing như các doanh nghiệp lớn để hoạch định các chiến lược giá, chiến lược sản phẩm, phân phối, chiêu thị cho nhà máy, đây là một chỗ khuyết lớn trong nhà máy. Với tình hình cạnh tranh ngày càng khốc liệt như hiện nay, bộ phận marketing rất quan trọng trong một doanh nghiệp nó giúp cho doanh nghiệp vượt qua các đối thủ của mình thông qua các chiến lược giá, sản phẩm, phân phối, chiêu thị.

Từ những thông tin đã nêu và phân tích ở trên, ta thiết lập nên ma trận các yếu tố bên trong (IFE) nhằm đánh giá lại sức mạnh nội bộ của nhà máy.

Bảng 8: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

STT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Tài chính yếu	0,12	1	0,12
2	Tiếp cận nguồn nguyên liệu thuận lợi	0,11	4	0,44
3	Công tác quản trị và quản trị nhân sự chưa tốt	0,10	2	0,2
4	Máy móc thiết bị tương đối hiện đại	0,08	3	0,24
5	Bố trí nhà máy không tốt	0,10	2	0,2
6	Chưa có kho dự trữ nguyên liệu	0,09	1	0,09
7	Trình độ nhân sự yếu	0,09	2	0,18
8	Thương hiệu chưa được biết đến nhiều	0,06	2	0,12
9	Chưa chủ động được nguồn nguyên liệu	0,08	1	0,08
10	Marketing yếu	0,06	2	0,12
11	Chưa có kênh phân phối hoàn chỉnh	0,05	2	0,1
12	Khả năng huy động vốn khó khăn	0,06	2	0,12
	Tổng cộng	1,00		2,01

Nhận xét: Tổng số điểm quan trọng trong ma trận là 2,01, điều đo cho thấy nhà máy có môi trường nội bộ không tốt với những điểm mạnh quan trọng như: tiếp cận nguồn nguyên liệu thuận lợi, máy móc thiết bị hiện đại. Bên cạnh đó nhà máy còn quá nhiều những yếu điểm như: tài chính yếu, chưa có kho dự trữ nguyên liệu, chưa chủ động được nguồn nguyên liệu, công tác quản trị điều hành chưa tốt,... Để nâng cao hiệu quả hoạt động và tận dụng hết công suất, nhà máy phải có biện pháp khắc phục những điểm yếu trên.

4.2. Xây dựng mục tiêu chiến lược

2.2.1. Căn cứ xác định mục tiêu

Nguyên liệu: Nguồn nguyên liệu dồi dào, gần, giá cả tương đối ổn định, chất lượng tốt, có thể dự trữ trong thời gian dài.

Máy móc công nghệ: Máy móc công nghệ hiện đại ít tốn nhiều liệu và công lao động, đạt tiêu chuẩn xuất khẩu.

Được sự quan tâm hỗ trợ của huyện và tỉnh

Nhu cầu nếp ngày càng cao do nếp có thể làm nguyên liệu sản xuất nhiều sản phẩm như các loại bánh, bê chét tường,.....

Mức độ cạnh tranh giữa các đối thủ của nhà máy không cao

Thời tiết không thuận lợi, dịch bệnh ngày càng nhiều trong vài năm gần đây đã làm cho mùa màng thất bát, sản lượng nếp không cao. Đồng thời, giá xăng dầu và phân bón tăng cao làm tăng chi phí đầu vào của sản xuất nông nghiệp và chi phí vận tải cũng tăng.

2.2.2. Mục tiêu chiến lược

Trên cơ sở phân tích các yếu tố của các môi trường và để phù hợp với năng lực của nhà máy cũng như tình hình môi trường kinh doanh, tôi đề ra những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn như sau:

- **Mục tiêu ngắn hạn**

Đưa nhà máy thoát khỏi tình trạng phải đóng cửa vì thiếu nguyên liệu như hiện nay.

Công suất nhà máy trong các năm dự kiến đạt được⁵

Bảng 9: Công suất dự kiến của nhà máy

Năm	2007	2008	2009	2010
Công suất	20%	70%	75%	80%
Nếp vỏ	2496	8736	9360	10608
Nếp thít	1272	4455	4774	5092

⁵ Sử dụng phương pháp dự báo theo đường thẳng, căn cứ vào tỷ lệ tăng doanh thu và lợi nhuận bình quân năm 2005, 2006 có điều chỉnh, và tình hình sản xuất nếp hiện tại.

• **Mục tiêu dài hạn**

Đến đầu năm 2010 sẽ tiến hành thực hiện cổ phần hóa nhà máy, và đi vào hoạt động vững mạnh.

4.3. Phân tích ma trận SWOT

Bảng 10: Phân tích SWOT

SWOT	CƠ HỘI (OPPORTUNITIES-O)	ĐE DỌA (THREATENS-T)
	<p>O1: Được chính quyền địa phương quan tâm, hỗ trợ</p> <p>O2: Nhu cầu nhập khẩu tăng cao khi vào WTO</p> <p>O3: Điều kiện tự nhiên thuận lợi cho việc phát triển ngành sản xuất nếp</p> <p>O4: Ủy ban nhân dân tỉnh muốn cổ phần hóa nhà máy</p> <p>O5: Nguồn nguyên liệu dồi dào.</p> <p>O6: Ít đối thủ cạnh tranh</p> <p>O7: Thị trường nội địa còn trống.</p> <p>O8: Nông dân, hàng sáo và các doanh nghiệp xuất nhập khẩu sẵn sàng mua cổ phần với giá thấp</p> <p>O9: Nhà máy là đơn vị trực thuộc của HTX Tân Mỹ Hưng</p>	<p>T1: Nhà máy sẽ hư hỏng và lỗi thời nếu không hoạt động</p> <p>T2: Chưa chủ động hoàn toàn trong đàm phán và ký kết hợp đồng.</p> <p>T3: Chất lượng nguồn nguyên liệu không ổn định.</p> <p>T4: Nhà máy không hoạt động hết công suất.</p> <p>T5: Các thành viên góp vốn đòi bán nhà máy để gỡ lại vốn</p> <p>T6: Đòi hỏi khách hàng ngày càng tăng.</p> <p>T7: Bị động nguồn nguyên liệu</p>
ĐIỂM MẠNH (STRENGTHS-S)	CÁC CHIẾN LƯỢC S-O	CÁC CHIẾN LƯỢC S-T
<p>S1: Có nhà máy chế biến nếp đạt tiêu chuẩn xuất khẩu</p> <p>S2: Tiếp cận nguồn nguyên liệu thuận lợi</p> <p>S3: Máy móc thiết bị khá hiện đại</p> <p>S4: Ban quản trị là người địa phương</p>	<p>S1,S2,S3,S4 + O2,O4,O7,O8: Thực hiện cổ phần hóa với các thành phần tham gia là nông dân, hàng sáo, doanh nghiệp xuất nhập khẩu để giải quyết nguyên liệu đầu vào sản phẩm đầu ra và thu hút vốn. → Cổ phần hóa nhà máy</p> <p>S1,S2,S3,S4 + O2,O3,O5,O6,O7: Xây dựng kho chứa nguyên liệu, hệ thống giao thông đường bộ, trang bị phương tiện vận chuyển, trang thiết bị ... → Tăng cường nguyên liệu đầu vào</p>	<p>S1,S2,S3,S4 + T1,T4,T5,T6: Xây dựng kho chứa nguyên liệu, hệ thống giao thông đường bộ, trang bị phương tiện vận chuyển, trang thiết bị ... → Tăng cường nguyên liệu đầu vào</p> <p>S1,S2,S3,S4 + T3,T7: Tăng cường hợp tác, tạo quan hệ, với nông dân, hàng sáo để kiểm soát nguồn nguyên liệu. → Kết hợp ngược về phía sau.</p>

ĐIỂM YẾU (WEAKNESSES-W)	CÁC CHIẾN LƯỢC W-O W3,W4,W5,W6,W7 + O1,O9:	CÁC CHIẾN LƯỢC W-T W3,W4,W5,W6,W7 +
W1: Ban quản lý thiếu kinh nghiệm quản lý và điều hành nhà máy	Xây dựng kho chứa nguyên liệu, hệ thống giao thông đường bộ, trang bị phương tiện vận chuyển, trang thiết bị ,...	T1,T2,T3,T6,T7: Tăng cường hợp tác, tạo quan hệ, với nông dân, hàng sáo để kiểm soát nguồn nguyên liệu.
W2: Trình độ nhân sự yếu	→ Tăng cường nguyên liệu đầu vào	→ Kết hợp ngược về phía sau
W3: Chưa kiểm soát được nguồn nguyên liệu	W1,W2 + O1,O9: Đưa nhân viên đi học để nâng cao trình độ hoặc có chế độ đãi ngộ thích hợp để thu hút người tài	W1,W2,W4,W5,W6,W7 +
W4: Tài chính yếu	→ Nâng cao trình độ nhân viên	T1,T2,T6: Hợp tác quan hệ với các doanh nghiệp xuất nhập khẩu để ký kết hợp đồng cung cấp nguyên liệu cho họ
W5: Chưa có kho dự trữ nguyên liệu	W1,W2,W3,W4,W5,W6,W7,	→ Kết hợp xuôi về phía trước
W6: Hệ thống giao thông đường bộ không thuận lợi	W8 + O2,O4,O7,O8: Thực hiện cổ phần hóa với các thành phần tham gia là nông dân, hàng sáo, doanh nghiệp xuất nhập khẩu để giải quyết nguyên liệu đầu vào sản phẩm đầu ra và thu hút vốn,	
W7: Thiếu phương tiện hoạt động	→ Cổ phần hóa nhà máy	
W8: Chưa có bộ phận thu mua nguyên liệu và Marketing.		

4.4. Phân tích các chiến lược đề xuất

4.4.1. Nhóm chiến lược S-O

Chiến lược cổ phần hóa nhà máy

Với những điểm mạnh như: nhà máy có qui trình xay xát nếp đạt tiêu chuẩn xuất khẩu, tiếp cận nguồn nguyên liệu thuận lợi, máy móc thiết bị khá hiện đại, ban quản trị là người địa phương và những cơ hội như: nhu cầu nhập khẩu tăng cao khi vào WTO, ủy ban nhân dân tỉnh muốn cổ phần hóa nhà máy, thị trường nội địa còn trống, nông dân hàng sáo và các doanh nghiệp xuất nhập khẩu sẵn sàng mua cổ phần với giá thấp. Do đó, cần phải cổ phần hóa để giải quyết khâu nguyên liệu đầu vào, sản phẩm đầu ra và thu hút vốn đầu tư để tận dụng những cơ hội trên.

Chiến lược tăng cường nguyên liệu đầu vào

Với những lợi thế có được nhà máy cần phải tăng cường nguyên liệu đầu vào bằng cách: xây dựng kho chứa nguyên liệu, hệ thống giao thông đường bộ, trang bị phương tiện vận chuyển, trang thiết bị,.. để tận dụng các cơ hội: nhu cầu nhập khẩu tăng cao khi vào WTO, điều kiện tự nhiên thuận lợi cho việc phát triển ngành sản xuất nếp, ủy ban nhân dân tỉnh muốn cổ phần hóa nhà máy, ít đối thủ cạnh tranh, thị trường nội địa còn trống.

4.4.2. Nhóm chiến lược S-T

Chiến lược tăng cường nguyên liệu đầu vào

Nhà máy sẽ hư hỏng và lỗi thời nếu không hoạt động, nhà máy không hoạt động hết công suất, các thành viên góp vốn đòi bán nhà máy để gỡ lại vốn. Nguyên nhân duy nhất của những đe dọa trên là thiếu nguyên liệu để sản xuất. Do đó, với những lợi thế có được nhà máy cần phải tăng cường nguyên liệu đầu vào bằng cách: xây dựng kho chứa nguyên liệu, hệ thống giao thông đường bộ, trang bị phương tiện vận chuyển, trang thiết bị, ...

Chiến lược kết hợp ngược về phía sau

Để không bị động và kiểm soát chất lượng nguồn nguyên liệu đầu vào, nâng cao chất lượng sản phẩm, nhà máy nên có biện pháp gắn bó chặt chẽ với nông dân, và các hàng sáo-đầu mối cung cấp chính của nhà máy. Việc làm này giúp nhà máy tránh được thiệt hại khi thị trường nguyên liệu biến động bất thường và tạo ưu thế để đối phó với sức ép cạnh tranh đang tăng lên.

4.4.3. Nhóm chiến lược W-O

Chiến lược tăng cường nguyên liệu đầu vào

Với cơ hội được chính quyền địa phương quan tâm hỗ trợ và là một bộ phận trực thuộc của HTX Tân Mỹ Hưng nên nhà máy có thể huy động vốn từ các chính sách của nhà nước và từ HTX để đầu tư xây dựng kho chứa nguyên liệu, hệ thống giao thông đường bộ, trang bị phương tiện vận chuyển, trang thiết bị,... để thu hút nhiều nguyên liệu đầu vào giải quyết vấn đề công suất của nhà máy.

Chiến lược nâng cao trình độ nhân viên

Con người, yếu tố quan trọng nhất quyết định đến sự thành công hay thất bại của nhà máy. Nhưng trình độ nhân sự của nhà máy còn quá thấp không đáp ứng được nhu cầu của công việc. Do đó, cần phải đào tạo thêm để nâng cao trình độ bằng cách kết hợp với liên minh hợp tác xã, sở nông nghiệp, hội nông dân để tận dụng các đợt tập huấn của huyện, tỉnh. Bên cạnh đó phải có chế độ đãi ngộ hợp lý để thu hút và giữ người tài.

4.4.4. Nhóm chiến lược W-T

Chiến lược kết hợp ngược về phía sau

Để tăng cường kiểm soát chất lượng nguồn nguyên liệu đầu vào, nhà máy nên có biện pháp gắn bó chặt chẽ với nông dân, hàng sáo. Việc này giúp nhà máy tránh được thiệt hại khi thị trường nguyên liệu biến động bất thường và tạo ưu thế để đối phó với sức ép cạnh tranh đang tăng lên.

Chiến lược kết hợp xuôi về phía trước

Để khắc phục những điểm yếu về nhân sự tài chính và những đe dọa của những doanh nghiệp xuất nhập khẩu trung gian. Nhà máy nên hợp tác với những doanh nghiệp xuất nhập khẩu để giảm sức ép của những doanh nghiệp này lên nhà máy đồng thời đảm bảo đầu ra ổn định cho nhà máy.

Sau khi phân tích ma trận SWOT và phân tích các chiến lược được đề xuất có nhiều chiến lược được đề ra nhưng chung qui lại chỉ có 4 chiến lược chính là: chiến lược để giải quyết khâu quản lý-nhân sự gọi là chiến lược quản trị-nhân sự. Chiến lược để giải quyết khâu nguyên liệu đầu vào, điều hành nhà máy gọi là chiến lược sản xuất-tác nghiệp, chiến lược giải quyết sản phẩm đầu ra gọi là chiến lược marketing, và chiến lược dài hạn được thực hiện sau cùng gọi chiến lược cổ phần hóa nhà máy.

Chương 5: GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

5.1. Giải pháp huy động vốn

Để làm bất cứ việc gì cũng cần phải có các nguồn lực nguồn lực. Nguồn lực bao gồm: nguồn lực về con người, nguồn lực về tài chính. Đối với nguồn lực về con người thì nhà máy tiến hành tuyển dụng là có thể đáp ứng được, nhưng đối với nguồn lực về tài chính thì tương đối khó, hiện nay ngân quỹ tiền mặt của nhà máy là rất ít với 49.610.509 đồng, trong đó nợ tồn đọng là 469.540.677 đồng. Để có đủ nguồn lực về tài chính thực hiện các chiến lược đề ra, nhà máy phải thực hiện nhiều hình thức huy động vốn, với tình hình nhà máy như hiện nay việc huy động vốn là tương đối khó khăn. Qua quá trình phân tích tôi đưa ra các giải pháp huy động vốn như sau:

- Huy động từ các thành viên góp vốn của nhà máy
- Nhà máy là một đơn vị trực thuộc của HTX Tân Mỹ Hưng, hiện nay HTX hoạt động có hiệu quả, hàng năm thu lợi trên 200 triệu đồng, trong đó trích lập các quỹ 30% khoảng 60 triệu đồng/năm, nhà máy có thể mượn quỹ này để đầu tư.
- Trong dự án Bắc Vàm Nao có kế hoạch để phát triển công nghệ sau thu hoạch nếp của Phú Tân, nhà máy cần tìm mọi cách để tận dụng được nguồn đầu tư này.
- Nhà máy có thể huy động với tư cách là một doanh nghiệp vừa và nhỏ tại các quỹ tín dụng, ngân hàng nhà nước hoặc ngân hàng thương mại của huyện và tỉnh.
- Cổ phần hóa nhà máy: đây là kênh huy động vốn tốt nhất cho nhà máy.

5.2. Giải pháp thực hiện các chiến lược ngắn hạn

Để đạt được mục tiêu ngắn hạn là thoát khỏi tình trạng không phải phá sản, trở lại hoạt động bình thường nhà máy cần thực hiện 3 chiến lược: chiến lược quản trị-nhân sự, chiến lược sản xuất-tác nghiệp, chiến lược marketing với các giải pháp cụ thể như sau:

5.2.1. Giải pháp quản trị-nhân sự

Như đã phân tích ở trên chúng ta nhận thấy, cơ cấu tổ chức của nhà máy hiện tại là chưa phù hợp, nhà máy chưa có bộ phận thu mua nguyên liệu và bộ phận marketing. Do đó, nhà máy nên thành lập thêm 2 bộ phận nữa là bộ phận chuyên thu mua nguyên liệu và marketing.

Đối với bộ phận thu mua nguyên liệu nhà máy cần tuyển dụng thêm một nhân viên trực tiếp tiếp xúc với nông dân chuyên việc thu mua nguyên liệu cho nhà máy. Nhân viên đảm nhiệm nhiệm vụ này chỉ cần có kinh nghiệm trong việc thu mua nếp, phân biệt được các loại nếp và am hiểu giá cả thị trường, không cần có trình độ cao, tốt nhất nhà máy nên tuyển dụng người ở địa phương, có kinh nghiệm làm hàng sáo. Hiện tại ở địa phương dân số rất đông, đa số làm ruộng nên ngoài công việc chăm sóc ruộng vườn họ không còn việc gì khác để làm kiếm thêm thu nhập. Nếu nhà máy tuyển dụng với lương tháng 1.000.000 đồng đến 1.500.000 đồng/tháng sẽ có người nhận làm, hoặc nhà máy có thể kêu gọi những thành viên góp vốn làm nhiệm vụ này. Do tính chất công việc là chỉ làm theo thời vụ nên mỗi vụ chỉ hợp đồng thuê khoảng 2

tháng, tổng cộng 1 năm thuê 6 tháng, chi phí cho việc thuê nhân viên khoảng 8.000.0000 đồng/năm

Hiện tại, nhà máy chưa có bộ phận marketing, trong hoạt động sản xuất kinh doanh marketing là bộ phận không thể thiếu, nó góp phần rất lớn tạo thành công cho nhà máy. Vì thế, nhà máy nên thành lập một bộ phận marketing để hoạch định các chiến lược sản phẩm, giá cả, chiêu thị đảm bảo đầu ra cho sản phẩm. Do nhà máy có qui mô nhỏ và nguồn lực về tài chính có hạn nên bộ phận marketing chỉ cần 1 người là có thể đảm nhiệm đủ các công việc của hoạt động marketing. Nhà máy nên tuyển dụng 1 nhân viên có trình độ đại học, có nhiệt huyết với công việc. Lương của nhân viên marketing khoảng 2.000.000 đồng/tháng nên chi phí cho việc tuyển dụng thêm nhân viên marketing là 24.000.000 đồng/năm.

Trình độ nhân viên hiện tại của nhà máy còn quá thấp nên không đáp ứng được yêu cầu của công việc, nhà máy nên cho nhân viên tham dự các lớp tập huấn để nâng cao trình độ chuyên môn bằng cách kết hợp với liên minh hợp tác xã, sở nông nghiệp, hội nông dân để đưa cán bộ đi đào tạo, nâng cao trình độ, đối phó tốt với sự biến động của môi trường kinh doanh.

Nhà máy cần có kế hoạch giữ chân các nhân viên giỏi, các nhân viên giỏi, có năng lực thật sự là nguồn lực để nhà máy phát triển thuận lợi và bền vững, đồng thời giúp nhà máy có các phát kiến nhằm đối phó tốt với diễn biến của thị trường. Do vậy, nhà máy cần có chính sách thu hút và giữ nhân tài bằng các biện pháp sau đây:

- Tuyển đúng người cho đúng vị trí, người đó phải am hiểu đầy đủ về lĩnh vực đó, có trình độ nghiệp vụ tốt và có kinh nghiệm thực tế.
- Có chế độ lương, thưởng hấp dẫn để thu hút nhân tài.
- Khen thưởng thích đáng bằng hình thức tăng lương hoặc tăng chức vụ cho các nhân viên có đóng góp lớn cho nhà máy, đồng thời cũng để kích thích khả năng làm việc và tạo sự nhiệt huyết trong công việc của nhân viên.
- Thực hiện các chính sách đãi ngộ cho nhân viên, có chế độ phụ cấp thích hợp.

5.2.2. Giải pháp ổn định nguồn nguyên liệu đầu vào

Nguyên nhân làm cho nhà máy đóng cửa ngừng hoạt động là do thiếu nguyên liệu. Để giải quyết nguyên liệu đầu vào cho nhà máy, ngoài việc thành lập thêm bộ phận thu mua nguyên liệu, nhà máy nên thực hiện các việc sau:

Hiện tại, nhà máy chưa có kho dự trữ nguyên liệu mà mỗi mùa vụ chỉ kéo dài khoảng 2 tháng, nếu không có kho chứa nguyên liệu nhà máy chỉ có thể hoạt động 6 tháng trong năm, chỉ có thể tận dụng được 50% thời gian hoạt động trong năm. Tuy nhà máy không hoạt động nhưng vẫn phải trả chi phí cho các nhân viên nên rất lãng phí. Vì thế, nhà máy nên xây dựng 1 kho chứa nguyên liệu để kéo dài thời gian hoạt động trong năm, xây dựng một kho chứa nguyên liệu trong tình trạng nhà máy hoạt động như hiện nay quả là một khó khăn vì chi phí xây dựng rất lớn. Việc xây dựng kho chứa ngoài việc kéo dài thời gian hoạt động của nhà máy còn tận dụng lúc thu hoạch rộ giá nếp rẻ hơn mua để dự trữ lại. Chi phí cho việc xây dựng 1 kho chứa với kiểu lắp ráp, đạt tiêu chuẩn bảo quản khoảng 70.000.000 đồng, với sức chứa khoảng 300 tấn, phục vụ cho việc dự trữ thành phẩm và dự trữ nguyên vật liệu.

Mặt khác, nhà máy có thể tận dụng nhà của nông dân để trữ nếp, nhưng biện pháp này chỉ áp dụng đối với những nông dân phơi nếp khô, việc trữ nếp tại nhà của nông dân cũng tương đối phức tạp, nhà máy cần chú ý đến các vấn đề về ẩm độ, bảo quản, mất mát do gian lận,.....Để trữ nếp tại nhà của nông dân cần phải được sự đồng ý của nông dân, nhưng tâm lý của đa số nông dân là khi bán nếp thì phải lấy ngay. Do đó, để được gửi lại nếp tại nhà của nông dân, nhà máy phải có chính sách ưu đãi về giá cả như mua cao hơn hàng sáo với giá khoảng 100 đồng/kg. Giải pháp trữ nếp tại nhà tuy không tốn chi phí kho bãi, bảo quản nhưng phải tốn chi phí ưu đãi giá cả, do phải mua với mức giá cao hơn so với mức giá thị trường.

Một nguyên nhân nữa khiến nhà máy thiếu nguyên liệu hoạt động là nhà máy không có hệ thống đường bộ đủ rộng để có thể cho xe tải chở nguyên liệu vào nhà máy. Điều này đã làm hạn chế rất nhiều thương lái trong vùng đến xay xát. Do đó, nhà máy cần xây dựng một đường bộ dẫn vào nhà máy để xe tải có thể chạy vào được, đường phải rộng khoảng 3 m, Do đó, nhà máy nên mở rộng hệ thống đường bộ để cho xe tải chở nguyên liệu vào nhà máy vì đa số nông dân và thương lái ở địa phương đều vận chuyển nguyên liệu bằng xe tải. Nếu có hệ thống đường đủ rộng cho xe tải chở nguyên liệu vào được có thể thu hút nhiều thương lái và nông dân trong vùng đến , xay xát. Từ đó giải quyết việc thiếu nguyên liệu hoạt động của nhà máy. Theo thực trạng hiện tại, hệ thống đường bộ cũ dẫn vào nhà máy dài khoảng 200m có khoảng 10 hộ dân hai bên đường nên việc mở rộng tương đối khó khăn và tốn kém nhiều chi phí, do nhà máy phải mua đất của họ, mặt khác việc mua đất cũng tương đối khó khăn vì họ đòi giá rất cao. Do đó, chi phí dự kiến cho việc xây dựng hệ thống đường khoảng 150.000.000 đồng.

Mối quan hệ giữa nhà máy với nông dân và thương lái không được chặt chẽ, nguyên nhân là ai cũng muốn mình có phần lợi nhuận nhiều hơn, mặt khác tác phong làm việc của nông dân chưa hiệu quả, nông dân sản xuất manh mún, tự do, còn nhà máy thì hoạt động không chuyên nghiệp, tư duy thị trường yếu,...Điều này sẽ không đem lại nguồn lợi cho cả hai bên. Do đó, nhà máy phải đẩy mạnh mối quan hệ mật thiết và gắn bó lâu dài với nông dân và các thương lái. Gắn kết thật sự với nông dân để có thể trực tiếp quản lý chất lượng nguồn hàng theo yêu cầu của nhà máy, mà biện pháp hiệu quả nhất hiện nay là thực hiện lại việc ký kết hợp đồng bao tiêu sản phẩm. Tốt nhất nhà máy nên ký kết hợp đồng bao tiêu sản phẩm với các hợp tác xã trong vùng. Trong đó, cần đặc biệt chú trọng đến lợi ích thiết thực của cả hai bên và hợp đồng cần qui định rõ biện pháp chế tài để ràng buộc trách nhiệm của cả hai. Việc làm trước tiên là nhà máy cần tạo lòng tin cho nông dân và thực hiện các biện pháp thiết thực để xóa bỏ thành kiến của nông dân về hoạt động bao tiêu trong thời gian qua.

Tích cực phối hợp với trung tâm nông nghiệp của huyện và các ban ngành để quy hoạch vùng chuyên canh nếp chất lượng cao, đồng thời mở các lớp tập huấn kỹ thuật canh tác cho nông dân để đạt năng suất và chất lượng tốt nhất, nhằm tạo đầu vào ổn định và chất lượng cho xuất khẩu.

5.2.3. Giải pháp sản xuất

Giải pháp về công nghệ, thiết bị

Đầu tư nâng cấp các thiết bị máy móc hiện đại và phát huy hết công suất phục vụ cho các đơn đặt hàng lớn. Mua mới các thiết bị, máy móc hiện đại để thay thế dần lao động chân tay và các máy móc cũ ở một số công đoạn quan trọng nhằm rút ngắn thời gian sản xuất để cho ra nếp đúng chất lượng yêu cầu. Đồng thời giúp giảm thất thoát trong quá trình chế biến, tiết kiệm chi phí và hạ giá thành sản phẩm. Nhà máy

nên trang bị thêm một số thiết bị như băng tải, máy đo âm độ... để rút ngắn thời gian nhập nguyên liệu, xuất thành phẩm, rút ngắn thời gian sản xuất, nâng cao chất lượng.

Hiện tại, nhà máy chưa có phương tiện vận chuyển (xe tải hoặc ghe) để vận chuyển nguyên liệu và thành phẩm, nhà máy chủ yếu thuê ghe để chở nên không linh hoạt và chủ động. Để chủ động trong việc chuyên chở nguyên liệu nhà máy nên mua phương tiện chuyên chở, tốt nhất là nhà máy nên mua 2 chiếc ghe và 1 chiếc xe tải. Nhưng do điều kiện khó khăn (tài chính yếu, chưa có đường giao thông bộ) nên đề nghị nhà máy mua 2 chiếc ghe trước, khoảng 10 tấn. Khi nhà máy hoàn thành hệ thống đường bộ thì nên trang bị thêm một chiếc xe tải phục vụ cho việc chuyên chở trên bộ, vì vào mùa khô hệ thống kinh rạch không đủ độ sâu để ghe có thể vào thu mua nguyên liệu nên vào mùa khô việc thu mua nguyên liệu chủ yếu được thực hiện bằng xe tải. Chi phí của giải pháp này khoảng 255.000.000 đồng (2 ghe 10 tấn với giá 100.000.000 đồng, và 1 chiếc xe tải 2 tấn với giá 110.000.000)

Về vấn đề tổ chức sản xuất, cần có sự linh hoạt giữa hai hoạt động gia công và sản xuất để công nhân sử dụng tối đa giờ lao động trong ngày với mục đích tăng hiệu suất máy móc và tăng thu nhập cho nhà máy và cho chính bản thân họ. Nhà máy không nên áp dụng cứng nhắc hai hoạt động gia công và sản xuất mà phải có sự linh hoạt uyển chuyển giữa hai hoạt động sao cho hợp lý.

5.2.4. Giải pháp marketing

Giải pháp về sản phẩm

Nhà máy hiện vẫn đang sản xuất các sản phẩm nếp 5% đến 15% lẫn. Loại sản phẩm này cũng tương tự như sản phẩm của các nhà máy khác nên khả năng cạnh tranh không cao. Do vậy vấn đề là phải tập trung nâng cao chất lượng sản phẩm theo các trình tự sau đây:

Nâng cao chất lượng sản phẩm, đây là vấn đề cấp bách, trong thời buổi hội nhập cạnh tranh là điều không thể tránh khỏi, nếu không biết tự cải tiến thì sẽ bị đào thải ngay, nên việc nâng cao chất lượng sản phẩm là việc nên làm, có như vậy mới đứng vững được trên thị trường. Do đó, nhà máy nên nâng cao chất lượng sản phẩm bằng cách tăng cường chế biến các sản phẩm có tỷ lệ lẫn thấp từ 5%-10% lẫn và giảm dần các sản phẩm 10%-15% lẫn để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng trong nước và các nước nhập khẩu. Nhìn chung, việc nâng cao chất lượng sản phẩm nếp từ 10%-15% lẫn xuống còn 5%-10% lẫn là một điều hết sức khó khăn vì muốn nâng cao chất lượng nếp thì phải làm tốt các khâu từ tạo giống, chăm sóc, thu hoạch, công nghệ chế biến và bảo quản. Như vậy, để nâng cao chất lượng nếp phải có qui trình công nghệ chặt chẽ từ khâu chọn giống đến thu hoạch và bảo quản.

Đối với sản phẩm cung cấp cho siêu thị và các cửa hàng cần thiết kế bao bì hấp dẫn, bắt mắt, trên bao bì cần thể hiện rõ thương hiệu nhà máy, nhãn hiệu sản phẩm, trọng lượng và các chỉ tiêu chất lượng. Đây là bước đi đầu tiên để nhà máy xây dựng hình ảnh của mình ở thị trường nội địa.

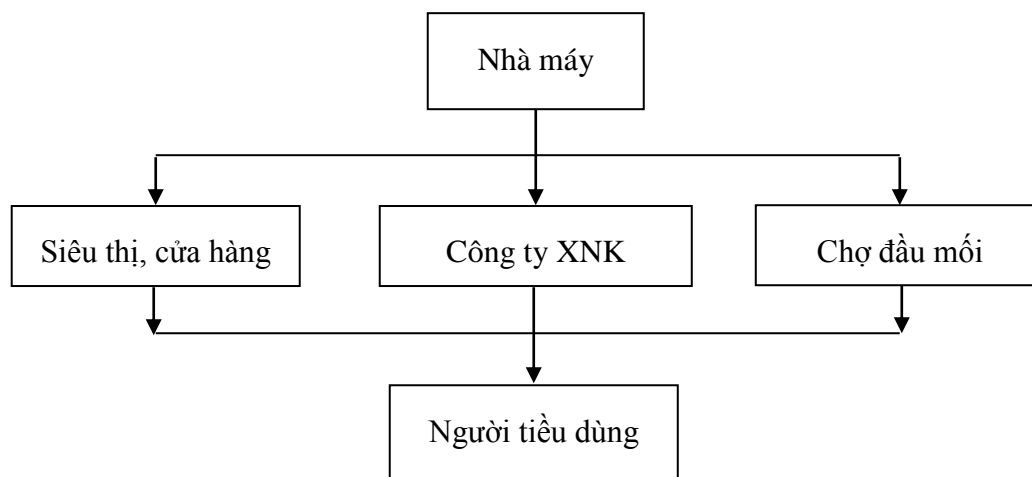
Đa dạng trọng lượng đóng gói sản phẩm cho phù hợp với túi tiền và tiện lợi cho người tiêu dùng chọn lựa, đáp ứng đúng thị hiếu tiêu dùng của khách hàng.

Về phân phối

Một chiến lược phân phối hợp lý, thuận tiện cho người mua sẽ góp phần cho sản phẩm lưu thông thông suốt, sản phẩm sẽ dễ dàng nhanh chóng đến tay của người tiêu dùng, ngoài ra chiến lược phân phối tốt là một công cụ quan trọng để sản phẩm

xâm nhập vào thị trường xa và mới lạ, ngược lại chiến lược phân phối không hợp lý làm cho quá trình lưu thông không thông suốt, tốn kém nhiều chi phí, kết quả tiêu thụ không cao hay có khi bỏ lỡ mất cơ hội bán hàng tốt.

Hiện nay, nhà máy chủ yếu ký các hợp đồng cung cấp sản phẩm thông qua các doanh nghiệp xuất nhập khẩu ở An Giang mà chưa trực tiếp bán đến khách hàng cuối cùng, hay trực tiếp xuất khẩu ra nước ngoài. Điểm yếu này khiến cho nhà máy bị giảm lợi nhuận và không có điều kiện nắm bắt thông tin cũng như quảng bá cho thương hiệu nếp của mình. Do vậy, vấn đề trước mắt là nhà máy cần quan tâm đầu tư thích đáng cho việc xây dựng kênh phân phối.



Qui trình 3: Qui trình kênh phân phối dự kiến

Nhà máy nên đa dạng kênh phân phối để giảm bớt áp lực của các công ty xuất nhập khẩu lên nhà máy bằng cách mở rộng kênh phân phối sang các chợ đầu mối, siêu thị, cửa hàng. Việc mở rộng này ngoài việc làm giảm áp lực của các công ty xuất nhập khẩu còn có tác dụng giúp doanh nghiệp mở rộng thị trường, mặt khác, việc bán sản phẩm cho các siêu thị hoặc cửa hàng nhà máy có thể bán với giá cao và quảng bá thương hiệu của nhà máy.

5.3. Giải pháp cổ phần hóa

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, sự tồn tại, vận hành của thị trường chứng khoán và các công ty cổ phần được xem là một động lực tích cực để phát triển nền kinh tế đất nước, tính hiệu quả của công ty cổ phần rất cao nhất là trong khâu quản lý và huy động vốn nhân rồi của các tầng lớp dân cư. Lựa chọn con đường cổ phần hoá vừa phù hợp với chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước vừa phù hợp với hoàn cảnh và thách thức đặt ra của nhà máy, việc cổ phần hoá tạo ra những thuận lợi mới trong hoạt động sản xuất kinh doanh và phương hướng phát triển mới cho nhà máy.

Các chiến lược ngắn hạn ở trên là cơ sở để thực hiện chiến lược dài hạn-chiến lược cổ phần hóa nhà máy. Với các chiến lược ngắn hạn ở trên hi vọng rằng trong 3 năm thực hiện 2007, 2008, 2009 nhà máy có thể vượt qua những khó khăn hiện tại với mục đích để thực hiện cổ phần hóa vào đầu năm 2010.

Qua quá trình phân tích các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ, nhận thấy rằng: hệ thống - xay xát của nhà máy đạt tiêu chuẩn xuất khẩu, nguồn nguyên liệu tại chỗ tiếp cận thuận lợi, đội ngũ cán bộ quản lý và vận hành còn kém, nhà máy hoạt

động không hết công suất, thiếu vốn lưu động điều hành sản xuất kinh doanh, tình hình tài chính, tình hình hoạt động của nhà máy kém hiệu quả. Trong khi đó, cơ hội kinh doanh lại rất lớn với nhu cầu nếp tăng cao, Việt Nam đã gia nhập WTO, nông dân, hàng sáo, các doanh nghiệp xuất nhập khẩu sẵn sàng mua cổ phần của nhà máy với mức giá vừa phải, cộng với UBND tỉnh An Giang có chủ trương cổ phần hoá nhà máy này. Do đó, để tránh được những nguy cơ và tận dụng được cơ hội trên việc cổ phần hoá nhà máy là một việc cần thực hiện.

5.3.1. Mục tiêu thực hiện cổ phần hóa

Nhà máy thực hiện cổ phần hóa nhằm huy động thêm vốn và sử dụng vốn có hiệu quả trong việc phát triển sản xuất kinh doanh với mục tiêu thu lợi nhuận tối đa, tạo việc làm ổn định cho người lao động, phát huy quyền làm chủ cho người lao động.

5.3.2. Thời gian dự kiến thực hiện

Để việc thực hiện cổ phần hóa đúng kế hoạch nhà máy phải chuẩn bị ngay từ bây giờ để đến đầu năm 2010 chúng ta sẽ tiến hành cổ phần hoá để kịp thời nắm bắt những cơ hội mới và đủ sức cạnh tranh trên thị trường ngày càng khắc nghiệt.

Sau khi việc cổ phần hoá nhà máy hoàn tất, với bộ máy quản lý mới có trình độ kỹ năng, tất cả các cổ đông cùng tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh của nhà máy từ đầu vào đến đầu ra hy vọng rằng những khó khăn hiện tại của nhà máy sẽ được khắc phục.

5.3.3. Các công việc cần làm khi thực hiện cổ phần hóa⁶

Bước 1: Kiểm kê phân loại tài sản:

Khi nhận được quyết định thực hiện cổ phần hoá của cơ quan có thẩm quyền, nhà máy có trách nhiệm tổ chức kiểm kê, phân loại tài sản của nhà máy đang quản lý, sử dụng tại thời điểm xác định giá trị nhà máy. Kiểm kê xác định đúng số lượng và chất lượng của tài sản thực tế hiện có do nhà máy đang quản lý và sử dụng; kiểm quỹ tiền mặt, đối chiếu số dư tiền gửi ngân hàng tại thời điểm xác định giá trị nhà máy; xác định tài sản, tiền mặt thừa thiếu so với số kế toán, phân tích rõ nguyên nhân thừa, thiếu. Tiến hành phân loại tài sản đã kiểm kê theo các nhóm sau:

Tài sản nhà máy có nhu cầu sử dụng.

Tài sản nhà máy không cần dùng, tài sản ứ đọng, tài sản chờ thanh lý

Tài sản hình thành từ quỹ khen thưởng, phúc lợi (nếu có).

Căn cứ vào kết quả kiểm kê, phân loại tài sản, nhà máy xử lý tài sản như sau:

Đối với tài sản thiếu phải xác định trách nhiệm của tổ chức, cá nhân để xử lý bồi thường trách nhiệm vật chất theo quy định hiện hành; giá trị tài sản thiếu sau khi trừ khoản bồi thường, hạch toán vào kết quả kinh doanh.

Đối với tài sản thừa, nếu không xác định được nguyên nhân và không tìm được chủ sở hữu thì xử lý tăng vốn nhà máy.

⁶ Theo nghị định Nghị định 187/2004/NĐ-CP của Chính Phủ, Thông tư 126/2004/TT-BTC và 95/2006/TT-BTC của Bộ Tài Chính.

Đối với những tài sản không cần dùng, tài sản ứ đọng, tài sản chờ thanh lý phải tiến hành thanh lý, nhượng bán. Các khoản thu và chi phí cho hoạt động thanh lý, nhượng bán tài sản được hạch toán vào thu nhập và chi phí của nhà máy. Đến thời điểm xác định giá trị nhà máy, những tài sản không cần dùng, tài sản ứ đọng, tài sản chờ thanh lý chưa được xử lý thì không tính vào giá trị nhà máy.

Đối với tài sản là công trình phúc lợi trước đây được đầu tư bằng nguồn quỹ phúc lợi, khen thưởng thì chuyển giao cho công ty cổ phần quản lý, sử dụng để phục vụ tập thể người lao động trong nhà máy.

Bước 2: Đối chiếu, xác nhận và phân loại các khoản công nợ, lập bảng kê chi tiết đối với từng loại công nợ theo trình tự sau:

Nợ phải trả:

Phân tích rõ các khoản nợ trong hạn, nợ quá hạn, nợ gốc, nợ lãi, nợ phải trả nhưng không phải thanh toán.

Đối với các khoản nợ phải trả nhưng không phải thanh toán được hạch toán tăng vốn nhà máy.

Đối với khoản nợ tồn đọng về thuế và các khoản phải nộp ngân sách nhà nước nhưng không thanh toán được thì nhà máy lập hồ sơ đề nghị giãn nợ, hoặc xoá nợ theo mức tối đa bằng số lỗ lũy kế đến thời điểm xác định giá trị nhà máy theo pháp luật hiện hành.

Đối với các khoản nợ tồn đọng vay ngân hàng và Quỹ hỗ trợ phát triển nhưng không thanh toán được, nhà máy làm thủ tục đề nghị khoan nợ, giãn nợ, xoá nợ theo quy định của pháp luật hiện hành.

Nợ phải thu:

Phân tích rõ nợ phải thu có khả năng thu hồi, nợ phải thu không có khả năng thu hồi. Các khoản nợ phải thu không có khả năng thu hồi phải có đủ tài liệu chứng minh là không thu hồi được theo quy định hiện hành của nhà nước về xử lý nợ tồn đọng phải xác định rõ nguyên nhân, trách nhiệm cá nhân, tổ chức để xử lý bồi thường theo quy định của pháp luật hiện hành. Phần tổn thất sau khi xử lý nhà máy dùng nguồn dự phòng nợ phải thu khó đòi để bù đắp, nếu thiếu thì hạch toán vào chi phí kinh doanh của nhà máy.

Đối với các khoản nhà máy đã trả trước cho người cung cấp hàng hoá, dịch vụ như : tiền thuê nhà, tiền thuê đất, tiền mua hàng, tiền công... nếu đã hạch toán hết vào chi phí kinh doanh, nhà máy đối chiếu hạch toán giảm chi phí tương ứng với phần hàng hoá, dịch vụ chưa được cung cấp hoặc thời gian thuê chưa thực hiện và hạch toán tăng khoản chi phí trả trước hoặc chi phí chờ phân bổ.

Các khoản dự phòng, lỗ và lãi

Số dư dự phòng giảm giá hàng tồn kho, dùng để bù đắp khoản chênh lệch giảm giá hàng tồn kho, phân còn lại hoàn nhập vào kết quả kinh doanh.

Số dư dự phòng nợ phải thu khó đòi dùng để bù đắp nợ phải thu không có khả năng thu hồi, phần còn lại hoàn nhập vào kết quả kinh doanh.

Số dư quỹ dự phòng tài chính để bù lỗ, dùng để bù đắp các khoản tổn thất về tài sản, nợ không thu hồi được, còn lại tính vào giá trị nhà máy.

Lãi phát sinh để bù lỗ các năm trước dùng để bù đắp các khoản tổn thất về tài sản, giảm giá tài sản, nợ không có khả năng thu hồi, còn lại phân phối theo quy định hiện hành.

Các khoản lỗ nhà máy dùng quỹ dự phòng tài chính và lợi nhuận trước thuế để bù đắp. Trường hợp không thể bù đắp thì thực hiện biện pháp xoá nợ.

Quỹ khen thưởng và Quỹ phúc lợi:

Số dư bằng tiền của Quỹ khen thưởng và Quỹ phúc lợi được chia cho người lao động có tên trong danh sách thường xuyên của nhà máy tại thời điểm quyết định cổ phần hoá để mua cổ phần. Trường ban quản lý quyết định việc phân chia sau khi thoả thuận với các thành viên góp vốn.

Bước 3: Tổ chức đánh giá và xác định giá trị tài sản

Phương pháp xác định giá trị nhà máy là phương pháp tài sản, phương pháp này xác định giá trị nhà máy trên cơ sở đánh giá giá trị thực tế toàn bộ tài sản hiện có của nhà máy tại thời điểm xác định giá trị nhà máy, có tính đến khả năng sinh lời của nhà máy.

Giá trị thực tế của nhà máy không bao gồm:

- a. Giá trị tài sản thuê, mượn, nhận góp vốn liên doanh, liên kết;
- b. Giá trị tài sản không cần dùng, ứ đọng, chờ thanh lý;
- c. Các khoản nợ phải thu không có khả năng thu hồi;
- d. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang của công trình đã bị đình hoãn trước thời điểm xác định giá trị nhà máy theo quyết định của cấp có thẩm quyền;
- đ. Các khoản đầu tư dài hạn vào nhà máy khác được chuyển cho đối tác khác theo quyết định của cơ quan có thẩm quyền;
- e. Tài sản thuộc công trình phúc lợi được đầu tư bằng nguồn Quỹ khen thưởng, Quỹ phúc lợi của nhà máy.

Căn cứ xác định giá trị thực tế của nhà máy tại thời điểm xác định giá trị nhà máy:

- a. Số liệu trên sổ kế toán của nhà máy;
- b. Số lượng và chất lượng tài sản theo kiểm kê phân loại thực tế;
- c. Tính năng kỹ thuật của tài sản, nhu cầu sử dụng và giá thị trường;
- d. Giá trị quyền sử dụng đất, khả năng sinh lời của nhà máy (vị trí địa lý, uy tín của nhà máy, mẫu mã, thương hiệu,...).

Giá trị thực tế tài sản được xác định bằng đồng Việt Nam. Đối với tài sản là hiện vật, chỉ đánh giá lại những tài sản mà công ty cổ phần tiếp tục sử dụng.

Giá trị thực tế của tài sản = Nguyên giá tính theo giá thị trường x Chất lượng còn lại của tài sản tại thời điểm định giá.

Trong đó:

Nguyên giá tính theo giá thị trường được xác định như sau: đối với những tài sản là máy móc thiết bị, giá thị trường là giá tài sản mới, bán trên thị trường bao gồm cả chi phí vận chuyển lắp đặt. Đối với tài sản là những công trình xây dựng, giá thị

trường là giá trị quyết toán công trình đã được cơ quan có thẩm quyền phê duyệt. Nếu là tài sản đặc thù không có trên thị trường thì tính theo giá mua mới của tài sản cùng loại, cùng nước sản xuất, có cùng công suất hoặc tính năng tương đương. Trường hợp không có tài sản tương đương thì tính theo giá tài sản ghi trên sổ kế toán.

Chất lượng của tài sản được xác định bằng tỷ lệ phần trăm so với chất lượng của tài sản cùng loại mua sắm mới hoặc đầu tư xây dựng mới

Tài sản bằng tiền gồm tiền mặt, tiền gửi và các giấy tờ có giá của nhà máy được xác định như sau:

- Tiền mặt được xác định theo biên bản kiểm quỹ.
- Tiền gửi được xác định theo số dư đã đối chiếu xác nhận với ngân hàng.
- Các giấy tờ có giá thì xác định theo giá giao dịch trên thị trường. Nếu không có giao dịch thì xác định theo mệnh giá của giấy tờ.
- Các khoản chi phí dở dang: đầu tư xây dựng cơ bản, sản xuất kinh doanh, sự nghiệp được xác định theo thực tế phát sinh hạch toán trên sổ kế toán.
- Giá trị tài sản ký cược, ký quỹ ngắn hạn và dài hạn được xác định theo số dư thực tế trên sổ kế toán đã được đối chiếu xác nhận.

Sau khi đã tiến hành xác định giá trị nhà máy, ban tổ chức định giá có trách nhiệm phối hợp với nhà máy tiến hành lập hồ sơ xác định giá trị nhà máy, hồ sơ gồm có:

- Báo cáo tài chính và báo cáo quyết toán thuế của nhà máy tại thời điểm định giá.
- Báo cáo kết quả kiểm kê và xác định giá trị tài sản của nhà máy.
- Biên bản xác định giá trị nhà máy
- Bản sao Hồ sơ chi tiết của những vấn đề vướng mắc đề nghị được xử lý khi xác định giá trị nhà máy.
- Các tài liệu cần thiết khác (tùy theo việc áp dụng các phương pháp khác nhau khi xác định giá trị nhà máy).

Ban chỉ đạo cổ phần hoá có trách nhiệm thẩm tra kết quả định giá, báo cáo cơ quan quyết định giá trị nhà máy. Trong thời gian không quá 5 ngày làm việc kể từ ngày nhận được báo cáo thẩm định và hồ sơ xác định giá trị nhà máy, cơ quan quyết định giá trị nhà máy ra quyết định và công bố giá trị nhà máy

Bước 4: Tổ chức bán cổ phần

Cổ phần được bán đấu giá theo phương thức đấu giá trực tiếp tại nhà máy, do ban chỉ đạo cổ phần hóa tổ chức bán.

Đối tượng mua cổ phần là những thành viên góp vốn của nhà máy, người lao động có tên trong danh sách thường xuyên tại thời điểm quyết định thực hiện cổ phần hoá, nông dân trong vùng, hàng sáo, và những doanh nghiệp xuất nhập khẩu lương thực,...

Sau khi đã tổ chức bán cổ phần hoàn tất, tiền thu từ cổ phần hóa nhà máy sau khi trừ đi chi phí cổ phần hóa được sử dụng để thực hiện các chính sách với người lao

động, sắp xếp lại nhà máy theo hình thức công ty cổ phần và tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh.

Bước 5: Đăng ký kinh doanh và ra mắt công ty cổ phần

Lập hồ sơ đăng ký kinh doanh và đăng ký kinh doanh

Hội đồng quản trị của doanh nghiệp tiếp tục thực hiện các công việc còn lại để nhanh chóng đưa nhà máy đi vào hoạt động dưới hình thức công ty cổ phần.

5.3.4. Tiến độ thực hiện cổ phần hóa

Sau khi nhận được quyết định cổ phần hóa của cơ quan nhà nước có thẩm quyền, nhà máy sẽ tiến hành cổ phần hóa theo lịch trình sau:

Tháng thứ	2010					
	01	02	03	04	05	06
Bước 1: Chuẩn bị + Chọn, lập danh sách các thành viên trong BDM + Tiến hành tập huấn + Chuẩn bị tài liệu						
Bước 2: Xây dựng PACPH + Định giá tài sản + Thông qua hội đồng định giá + Quyết định giá trị nhà máy + Phổ biến phương án cổ phần hóa						
Bước 3: Duyệt & triển khai PA + Phê duyệt phương án + Đăng ký mua cổ phần + Thông báo bán CP ra bên ngoài + Tổ chức bán cổ phần + Chuẩn bị & triệu tập ĐHĐCĐ						
Bước 4: Đăng ký KD & HD + Đăng ký và hoàn tất thủ tục + Ra mắt hoạt động						

Sơ đồ 3: Thời gian dự kiến thực hiện tiến trình cổ phần hóa

5.4. Dự toán kinh phí thực hiện các chiến lược

Bảng 11: Dự toán chi phí thực hiện cho các chiến lược qua các năm

ĐVT: 1.000.000 đồng

Các giải pháp thực hiện	Chi phí dự toán			
	2007	2008	2009	2010
Nâng cao trình độ nhân viên	8	8	8	8
Tuyển thêm 2 nhân viên	24	27	31	35
Thực hiện chính sách đãi ngộ nhân viên	5	5	5	5
Xây dựng hệ thống đường bộ	70			
Xây dựng kho chứa nguyên liệu	150			
Mua 1 xe tải trọng tải 2 tấn		110		
Mua 2 ghe tải trọng 10 tấn	100			
Đầu tư hệ thống băng tải, trang thiết bị	15	5	5	5
Đẩy mạnh công tác Marketing	5	5	5	5
Cổ phần hóa				20
Tổng cộng	372	160	54	76

Chi phí cho việc thực hiện các chiến lược tương đối thấp, với giải pháp huy động vốn đã đề nghị có thể cung cấp đủ tài chính cho việc thực hiện các chiến lược này.

Chương 6: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

6.1. Kết luận

Trong môi trường kinh doanh đầy biến động và cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay, để tồn tại và phát triển bền vững, mỗi doanh nghiệp phải hết sức năng động và sáng tạo để xây dựng cho mình các chiến lược kinh doanh phù hợp. Nhận thấy tầm quan trọng đó nên trong quá trình tìm hiểu thực tế tại nhà máy xay xát Tân Mỹ Hưng, tôi muốn góp phần để nhà máy mở của hoạt động, và phát triển vững chắc trong tương lai.

Trong suốt quá trình hoạt động, nhà máy chưa khẳng định được sức mạnh của mình trên nhiều phương diện: về kinh nghiệm lãnh đạo, về tài chính, trình độ nghiệp vụ và uy tín... Hiện nay, nhà máy đang đứng trước tình trạng đóng cửa và có nguy cơ bị phá sản, nhà máy cũng đang từng bước phấn đấu để khắc phục các điểm yếu về trình độ nhân viên, khả năng quản lý nguồn nguyên liệu, công tác marketing và nghiên cứu phát triển để có thể nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Vì thế, vấn đề đặt ra là làm thế nào để doanh nghiệp phát huy tốt nhất sức mạnh nội bộ và tận dụng triệt để các cơ hội đang có để khắc phục các điểm yếu và tránh né các nguy cơ là điều cấp thiết nhất hiện nay.

Để giúp nhà máy có thể vượt qua những khó khăn trên, tôi đã đi vào tìm hiểu những yếu tố ảnh hưởng đến nhà máy ở cả 3 môi trường bên ngoài, tác nghiệp và nội bộ để thấy được những cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu từ đó sử dụng ma trận SWOT để phân tích đưa ra chiến lược cho nhà máy. Qua phân tích ma trận SWOT tôi đề ra một số chiến lược cho nhà máy, các chiến lược được lựa chọn thực hiện bao gồm: (1) Chiến lược quản trị-nhân sự, (2) chiến lược sản xuất tác nghiệp, (3) chiến lược marketing, (4) chiến lược cổ phần hóa.

Để thực hiện thành công các chiến lược đã đề xuất và cân đối với nguồn lực của doanh nghiệp, tôi có nêu ra một số giải pháp chủ yếu như sau:

Thành lập thêm 2 bộ phận là bộ phận thu mua nguyên liệu và bộ phận marketing, với mỗi bộ phận một nhân viên và nâng cao khả năng quản trị theo hướng phân định rõ trách nhiệm, dành cho các bộ phận một số quyền tự chủ nhất định để phát huy tính năng động sáng tạo của họ, đồng thời cử nhân viên đi học để nâng cao trình độ và có chính sách đãi ngộ nhân viên thích đáng để phát huy năng lực, khả năng và tạo động lực trong công việc.

Quản lý chặt chẽ nguồn nguyên liệu bằng cách tạo mối quan hệ gắn bó với nông dân và khách hàng, Tích cực phối hợp với trung tâm nông nghiệp của huyện và các ban ngành để quy hoạch vùng chuyên canh nếp chất lượng cao, đồng thời mở các lớp tập huấn kỹ thuật canh tác cho nông dân để đạt năng suất và chất lượng tốt nhất, nhằm tạo đầu vào ổn định. Bên cạnh đó nhà máy phải xây dựng kho để tạm trữ nguyên liệu và mở mang hệ thống đường bộ để xe tải có thể chở nguyên liệu vào.

Mua thêm các máy móc thiết bị để thay thế dần lao động chân tay với mục đích rút ngắn thời gian nhập nguyên liệu xuất thành phẩm, rút ngắn thời gian sản xuất, nâng cao chất lượng, đồng thời nhà máy cần đầu tư mua phương tiện vận chuyển, 1 chiếc xe tải và 2 chiếc ghe. Bên cạnh đó trong quá trình điều hành nhà máy phải có sự linh hoạt giữa hoạt động gia công và hoạt động tự sản xuất kinh doanh.

Bộ phận marketing hàng năm cần tiến hành các cuộc nghiên cứu thị trường nhằm tìm hiểu thị hiếu của người tiêu dùng và nắm bắt các thông tin về thị trường, khách hàng để đưa ra chiến lược sản phẩm, giá cả và phân phối phù hợp, đảm bảo đầu ra cho sản phẩm.

Sau khi thực hiện các chiến lược trên tôi hy vọng có thể giúp cho nhà máy thoát khỏi tình trạng đóng cửa và hoạt động kinh doanh trở lại bình thường. Tuy nhiên, để kịp thời nắm bắt những cơ hội mới và đủ sức cạnh tranh trên thị trường ngày càng khắc nghiệt, nhà máy phải tiến hành cổ phần hóa vào đầu năm 2010. Với các chiến lược và giải pháp đã đề ra, tôi hy vọng có thể giúp cho nhà máy có được hướng phát triển bền vững trong tương lai.

6.2. Kiến nghị

Về phía nhà máy

Những phân tích đã giúp ta có cái nhìn tổng quát về hoạt động của nhà máy để từ đó đưa ra giải pháp giúp nhà máy khắc phục tình trạng phải đóng cửa như hiện nay. Để nhà máy thoát khỏi tình trạng trên và phát triển lâu dài, tôi xin kiến nghị nhà máy nên xem xét và hiệu chỉnh những giải pháp mà tôi đề ra ở trên.

Về phía Nhà nước

Cần tạo điều kiện thuận lợi và khuyến khích nhà máy đẩy nhanh tiến trình cổ phần hóa và phát hành cổ phiếu, trái phiếu để huy động vốn. Việc làm này nhằm giúp nhà máy được chủ động hơn trong kinh doanh và có thể huy động nguồn vốn dễ dàng. Từ đó, nhà máy có nguồn vốn để đầu tư máy móc, trang thiết bị, nâng cao chất lượng sản phẩm.

Có các quyết định về việc xử lý các khoản nợ của nhà máy.

Phải có biện pháp quy hoạch, xây dựng vùng chuyên canh lúa nếp chất lượng cao xuất khẩu để tạo nguồn nguyên liệu chất lượng và ổn định cho các nhà máy xuất khẩu nếp.

Khuyến khích nông dân ứng dụng công nghệ hiện đại cho sản xuất và bảo quản sau thu hoạch, sử dụng các giống mới vào canh tác để tăng năng suất, nâng cao chất lượng nếp nguyên liệu.

Nhà nước cần hỗ trợ tín dụng cho nông dân và tạo điều kiện cho nông dân bán nếp với giá có lợi nhất. Từ đó, nông dân có nguồn vốn để đầu tư máy móc thiết bị cho sản xuất, giúp nâng cao chất lượng nguồn nguyên liệu cho các nhà máy chế biến nếp.

Đẩy mạnh hoạt động xúc tiến thương mại, xúc tiến xuất khẩu để tạo nguồn hỗ trợ, tư vấn cho các doanh nghiệp xuất khẩu nếp về khoa học, công nghệ, quản trị, luật pháp.

Giá cả thị trường thường xuyên biến động dù biến động lớn hay nhỏ đều ảnh hưởng đến thu nhập và lợi ích của nhà máy. Do đó, nhà nước cần có thông tin một cách kịp thời những biến động giá cả để nhà máy có những kế hoạch hoạt động hợp lý.

Theo dõi sát tình hình mùa vụ, tính toán cân đối cung cầu một cách chặt chẽ làm cơ sở điều hành tiến độ xuất khẩu nếp. Tăng cường phân tích, dự báo tình hình thị trường nếp thế giới, cập nhật thông tin và cung cấp kịp thời cho các doanh nghiệp xuất khẩu nếp để ký hợp đồng với giá tốt nhất.

Đối với chính quyền địa phương

Hỗ trợ, chủ trương cổ phần hóa nhà máy, giải quyết các khoản nợ và tìm cách cho nhà máy hoạt động trở lại.

Tạo hành lang pháp lý như: giải quyết các khoản nợ tồn đọng với khách hàng nhất là khoản nợ dự án do chính phủ Áo tài trợ, các khoản thuế tồn đọng, giảm thuế trong những năm hoạt động tiếp theo.

Đối với nông dân, hàng sao, công ty xuất nhập khẩu

Nên tham gia mua cổ phần nhà máy vì một phần có thể giúp cho nhà máy có vốn hoạt động, hoạt động hiệu quả hơn do có đầy đủ các thành tố trong chuỗi giá trị của nhà máy. Một phần có thể giúp cho chính các nông dân, hàng sáo tăng thêm thu nhập và cơ hội kinh doanh lâu dài cho các công ty xuất nhập khẩu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 9) Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh năm 2005 của nhà máy.
- 10) Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh năm 2006 của nhà máy.
- 11) Fred R, David. Người dịch: Trương Công Minh – Trần Tuấn Thạc – Trần Thị Tường Như (2003). Khái luận về quản trị chiến lược. Hà nội .NXB Thống Kê.
- 12) Garry D, Smith. Danny R.,Arnold và Bobby G, Bizzell. Người dịch: Bùi Văn Đông (2003). Chiến lược và sách lược kinh doanh. Hà Nội. NXB Thống kê.
- 13) TS. Nguyễn Văn Sơn. Các giải pháp chiến lược nâng cao hiệu quả xuất khẩu gạo Việt Nam. 2000. NXB Thống Kê.
- 14) Th.s Trần Minh Hai. Giáo trình quản trị doanh nghiệp. 2005. An Giang
- 15) Th.s Huỳnh Phú Thịnh. Giáo trình chiến lược kinh doanh. 2005. An Giang.
- 16) Th.s Huỳnh Phú Thịnh. 2005. Xây dựng chiến lược phát triển cho công ty Agifish giai đoạn 2005- 2010. Luận văn thạc sĩ. TP HCM.
- 17) Th.s Trần Lê Đăng Phương, Giáo trình luật doanh nghiệp,2006, An Giang.
- 18) Th.s Phan Đức Hiếu, Luật doanh nghiệp 2005, nhà xuất bản thống kê, 2006
- 19) Trần Thị Huyền Anh. 2005. Xây dựng chiến lược kinh doanh cho bộ phận gạo, của công ty cổ phần Du Lịch An Giang. Luận văn cử nhân kinh tế. Trường đại học An Giang.
- 20) Bùi Lê Thảo Ngọc. 2004. Tìm hiểu qui trình cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước tại công ty cổ phần Sáng Xây dựng Cần Thơ. Luận văn cử nhân kinh tế. Trường đại học An Giang.
- 21) Nghị định 187/2004/NĐ-CP của Chính Phủ và Thông tư 126/2004/TT-BTC và 95/2006/TT-BTC của Bộ Tài Chính.

Website:

Văn bản qui phạm pháp luật <http://vbqppl.moj.gov>

Nông nghiệp An Giang <http://www.angiang.gov.vn>

Bách khoa toàn thư mở <http://vi.wikipedia.org>

Báo Tuổi Trẻ: www.tuoitre.com.vn

Báo VietNamnet: www.vietnamnet.com.vn

Báo VnExpress: www.vnexpress.net

Báo nông nghiệp: www.agroviet.gov.vn

PHỤ LỤC

BẢNG CÂU HỎI PHÒNG VẤN ĐỐI THỦ CẠNH TRANH CỦA NHÀ MÁY XAY XÁT TÂN MỸ HƯNG

Xin chào, Tôi là Phạm Bảo Thạch, sinh viên lớp DH4KN2, Khoa KT-QTKD, trường Đại học An Giang. Tôi đang làm đề tài “xây dựng chiến lược cho nhà máy xay xát Tân Mỹ Hưng” Để có tư liệu hoàn thành bài viết. Xin quý cơ quan vui lòng bớt chút thời gian để giúp tôi trả lời một số câu hỏi dưới đây. Rất biết ơn sự giúp đỡ của của quý cơ quan.

Câu 1: Cơ cấu tổ chức của nhà máy ?

.....

.....

.....

.....

.....

Câu 2: Trình độ của các nhân viên trong cơ cấu tổ chức

.....

.....

.....

.....

Câu 3: Số nhân công nhà máy thuê mướn ?

.....

Câu 4: Nhà máy làm theo mùa vụ, nên có những tháng không hoạt động thì nhà máy giải quyết nhân công như thế nào ?

.....

.....

.....

.....

Câu 5: Công nghệ của máy móc ?

.....

Câu 6: Công suất hoạt động của máy ?

.....tấn/giờ

Câu 7: Nhà máy có trang bị hệ thống lò sấy không ?

- (1) Có - Số lượng
- (2) Không - Tại sao không ?.....

Câu 8 : Nhà máy đã sử dụng nhưng biện pháp nào để thu hút nhiều nguyên liệu đầu vào ?

.....
.....
.....

Câu 9: Nhà máy có thể huy động vốn từ những nguồn nào?

.....
.....
.....

Câu 10: Nhà máy có các các máy móc thiết bị hỗ trợ nào ?

- (1) Cân điện tử
- (2) Máy may miệng bao
- (3) Máy đo độ ẩm
- (4) Băng tải
- (5) Khác

Câu 11: Hình thức hoạt động của nhà máy là gì ?

- (1) Xay gia công cho hàng sáo
- (2) Tự sản xuất kinh doanh
- (3) Cả hai

Nếu chọn (1) → Dừng

Nếu chọn (2), (3) →Tiếp các câu sau

Câu 12: Nhà máy trang bị phương tiện vận chuyển gì ?

- (1) Ghe - Số lượng.....(chiếc)
- (2) Xe tải - Số lượng.....(chiếc)
- (3) Cả hai - Số lượng.....(chiếc)

Câu 13: Nhà máy có kho tạm trữ nguyên liệu và thành phẩm không ?

- (1) Có - Kho có thể chứa được bao nhiêu tấn.....(tấn)
- (2) Không - Tại sao không ?

Câu 14: Nhà máy có biện pháp nào để điều hòa giữa hai hoạt động gia công và tự sản xuất như thế nào ?

.....
.....
.....
.....

Câu 15: Nhà máy thường bán thành phẩm cho ai ?

- (1) Chợ đầu mối
- (2) Công ty xuất nhập khẩu
- (3) Khác

Câu 16: Nhà máy thường ký hợp đồng trước rồi tiến hành sản xuất hay sản xuất rồi đem bán

- (1) Ký hợp đồng trước rồi tiến hành sản xuất
- (2) Sản xuất rồi đem bán

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của quý nhà máy