

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

1.1 Tổng quan về chiến lược và quản trị chiến lược

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

Theo Chandler (1990) thì chiến lược là: “Việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một chuỗi các hành động cũng như sự phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu này”

Theo Fred R.David (2003): “Chiến lược là những phương tiện đạt tới những mục tiêu dài hạn. Chiến lược kinh doanh có thể gồm có sự phát triển về địa lý, đa dạng hóa hoạt động, sở hữu hóa, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường, cắt giảm chi tiêu, thanh lý và liên doanh. ”

Theo Fred R.David: “Quản trị chiến lược là nghệ thuật và khoa học xây dựng, triển khai và đánh giá các quyết định xuyên các chức năng nhằm giúp tổ chức có thể đạt được mục tiêu.”

Vậy chiến lược là một kế hoạch tổng thể để định hướng và đạt được mục tiêu cụ thể của một tổ chức hoặc cá nhân trong môi trường cạnh tranh. Nó bao gồm sự lựa chọn và tập trung các nguồn lực và năng lực để tận dụng cơ hội và vượt qua các thách thức, tạo ra lợi thế cạnh tranh và giúp tổ chức phát triển bền vững.

Còn quản trị chiến lược là quá trình lãnh đạo và quản lý việc xây dựng, triển khai và theo dõi chiến lược của một tổ chức. Nó liên quan đến việc đưa ra các quyết định chiến lược, phân bổ nguồn lực, tạo điều kiện cho việc thực hiện chiến lược, và giám sát tiến độ và hiệu quả của các hoạt động chiến lược.

1.1.2 Lợi ích của quản trị chiến lược đối với doanh nghiệp

Theo Fred R.David quản trị chiến lược cho phép một tổ chức chủ động thay vì bị động đối với việc định hình tương lai của chính mình, điều này cho phép một tổ chức khởi đầu và tạo ảnh hưởng với các hoạt động và do đó có khả năng kiểm soát số phận của chính mình.

Quá trình quản trị chiến lược đóng vai trò cực kỳ quan trọng đối với các tổ chức, mang lại nhiều lợi ích chiến lược và định hình sự thành công của họ:

Thứ nhất, quá trình quản trị chiến lược giúp các tổ chức định rõ mục tiêu và hướng đi của mình. Điều này làm cho các mục tiêu của tổ chức trở nên rõ ràng và cụ thể, từ đó tập trung năng lực và nguồn lực vào những mục tiêu quan trọng nhất.

Thứ hai, môi trường kinh doanh luôn biến đổi và thay đổi nhanh chóng, tạo ra cơ hội và nguy cơ bất ngờ. Quản trị chiến lược giúp nhà quản trị nhìn xa trước, đánh giá các yếu tố chính trong môi trường kinh doanh và định hình chiến lược tương lai để tận dụng các cơ hội và giảm thiểu rủi ro và nguy cơ.

Thứ ba, quá trình quản trị chiến lược gắn liền các quyết định đề ra với điều kiện môi trường liên quan. Nhờ vào việc liên kết chặt chẽ giữa chiến lược và môi trường, tổ chức có khả năng thích nghi nhanh chóng và thay đổi để đạt được kết quả tốt hơn.

Thứ tư, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng các doanh nghiệp áp dụng quản trị chiến lược đạt được kết quả tốt hơn rất nhiều so với trước đó và so với các doanh nghiệp không áp dụng quản trị chiến lược. Việc áp dụng quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp tối ưu hóa hiệu quả hoạt động, tận dụng cơ hội thị trường và đối mặt với các thách thức một cách hiệu quả.

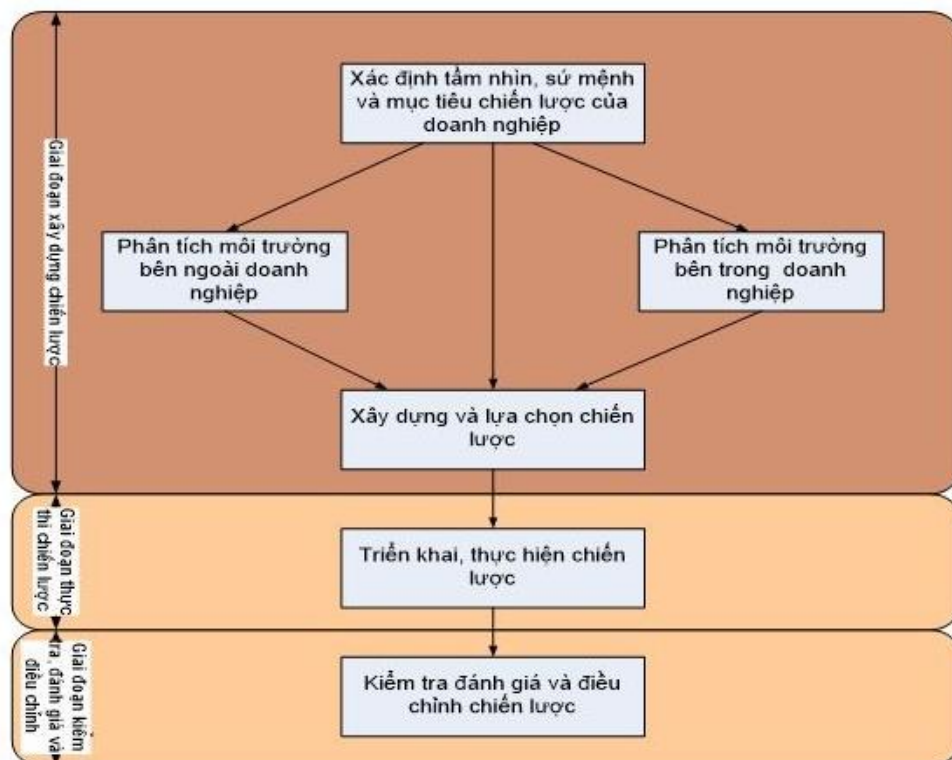
1.2. Các giai đoạn quản trị chiến lược

Quy trình quản trị chiến lược bao gồm ba giai đoạn: xây dựng chiến lược, thực hiện chiến lược và đánh giá chiến lược.

➤ **Xây dựng chiến lược (Strategy Formulation):** Giai đoạn này tập trung vào việc xác định và phát triển chiến lược tổng thể cho tổ chức. Trong giai đoạn này, các nhà quản trị và lãnh đạo của tổ chức sẽ nghiên cứu và đánh giá môi trường nội và ngoại vi, xác định điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức, cơ hội và mối đe dọa trong ngành công nghiệp. Dựa vào thông tin này, họ sẽ xác định mục tiêu cụ thể và định hình chiến lược để đạt được mục tiêu đó

➤ Thực hiện chiến lược (Strategy Implementation): Sau khi chiến lược được xây dựng, giai đoạn thứ hai tập trung vào việc thực hiện kế hoạch và hành động để triển khai chiến lược đã đề ra. Trong giai đoạn này, các nhà quản trị và nhân viên sẽ dựa vào kế hoạch và nguồn lực để thực hiện các hoạt động, đưa ra quyết định và thực hiện các biện pháp cụ thể để đạt được mục tiêu chiến lược. Điều này bao gồm phân công công việc, định rõ trách nhiệm, quản lý nguồn lực và đảm bảo tất cả các hoạt động đều hướng tới mục tiêu chung.

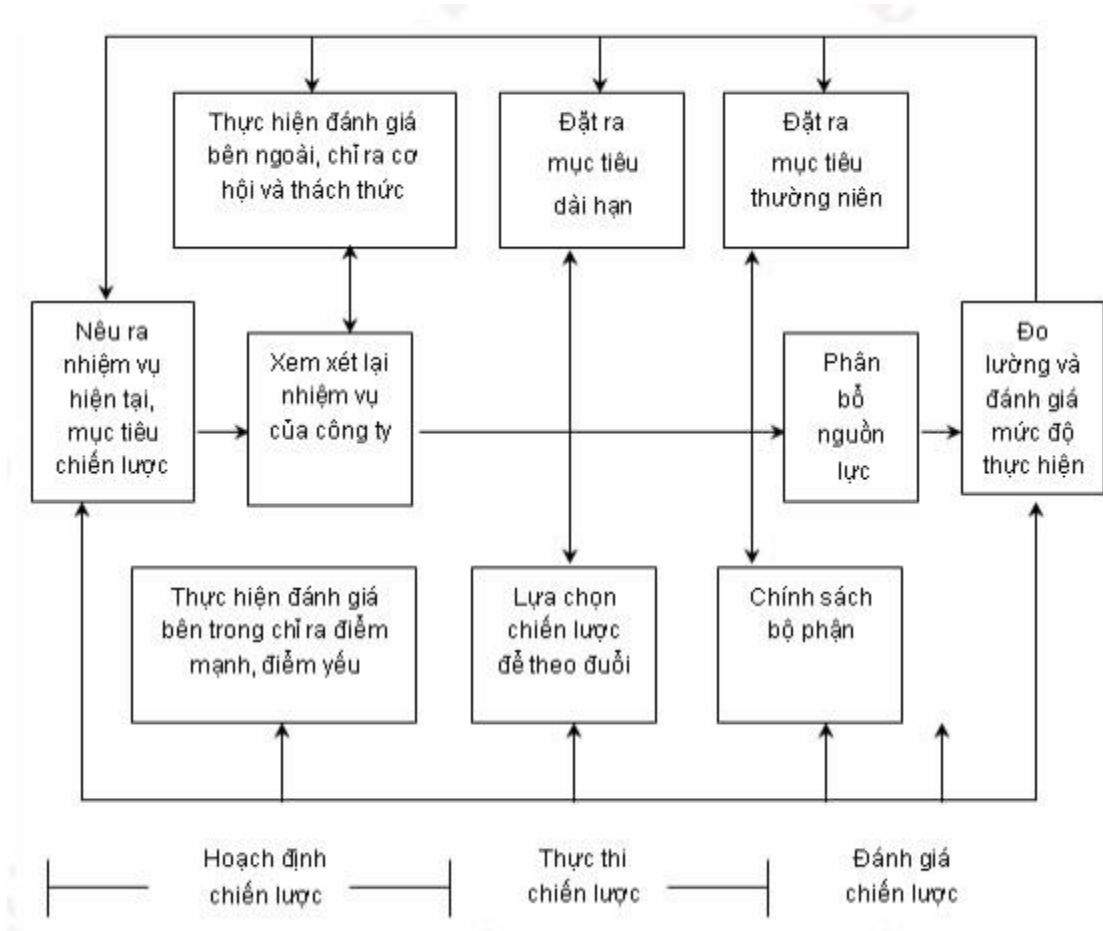
➤ Đánh giá chiến lược (Strategy Evaluation): Giai đoạn cuối cùng của quản trị chiến lược là đánh giá hiệu quả của chiến lược đã triển khai. Trong giai đoạn này, tổ chức đánh giá xem liệu chiến lược đã đạt được những mục tiêu đề ra hay không, và nếu có thể điều chỉnh hoặc cải tiến chiến lược nếu cần thiết. Đánh giá được thực hiện thông qua việc so sánh giữa kết quả thực tế và mục tiêu đã đề ra, từ đó rút ra các bài học và hướng dẫn cho các chiến lược tương lai.



Hình 1.1. Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh

Nguồn: Gary D.Smith, Danny R.Aenold, Bobby G.Bizzell, 1997

Ba giai đoạn trên phản ánh chu trình Plan – Do - Check trong quản trị học hiện đại, được áp dụng rộng rãi trong công tác quản lý doanh nghiệp hiện nay. Các giai đoạn và các hoạt động trong quá trình quản trị chiến lược được minh họa bằng sơ đồ sau:



Hình 1.2. Mô hình quản trị chiến lược toàn diện

Nguồn: Fred R.David, "How Companies Define Their Mission," long Range Planning 22, no.3 (June 1988): 40

1.3. Các cấp chiến lược

Các cấp chiến lược, dựa trên phạm vi sử dụng của chúng, có thể được phân thành ba cấp: chiến lược cấp công ty, chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (SBU), và chiến lược cấp bộ phận chức năng.

Chiến lược cấp công ty: Đây là loại chiến lược tổng quan giúp xác định lĩnh vực kinh doanh chính của một tổ chức. Với mỗi lĩnh vực kinh doanh, chiến lược cấp công ty đặt ra câu hỏi về việc mở rộng hoặc điều chỉnh lĩnh vực đó. Chiến lược cấp công ty có thể bao gồm các chiến lược như hợp nhất theo chiều dọc (mở rộng hoặc thu hẹp hoạt động liên quan đến lĩnh vực), đa dạng hóa kinh doanh, kết hợp đa dạng hóa và hợp nhất, hoặc rút lui.

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh: Loại chiến lược này tập trung vào việc đáp ứng một câu hỏi cụ thể: "Làm thế nào để cạnh tranh hiệu quả?". Nó liên quan đến cam kết và hành động cụ thể giúp tổ chức đạt được lợi thế cạnh tranh bằng cách tận dụng năng lực cốt lõi của mình trong các thị trường cụ thể. Michael Porter đã đề xuất ba loại chiến lược cạnh tranh phổ quát: chi phí thấp, khác biệt hóa và trọng tâm. Các loại chiến lược này có thể được áp dụng ở cấp đơn vị kinh doanh để tạo ra lợi thế cạnh tranh và chống lại áp lực cạnh tranh.

Chiến lược cấp bộ phận chức năng: Loại chiến lược này liên quan đến các bộ phận hoạt động cụ thể trong tổ chức. Nó tập trung vào quy trình làm việc và hoạt động của các bộ phận trong chuỗi giá trị của tổ chức. Mục tiêu của chiến lược này là phát triển và tối ưu hóa sử dụng tài nguyên để thực hiện các chiến lược một cách hiệu quả. Các loại chiến lược chức năng thường bao gồm chiến lược marketing, chiến lược tài chính, chiến lược nguồn nhân lực, và chiến lược nghiên cứu và phát triển.

1.4. Phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

Môi trường kinh doanh là không gian mà doanh nghiệp tồn tại và hoạt động. Nó bao gồm tổng thể các yếu tố và nhân tố bên trong và bên ngoài, tác động trực tiếp và gián tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Khi nói đến môi trường kinh doanh, chúng ta có thể chia thành hai phần chính: môi trường kinh doanh bên trong và môi trường kinh doanh bên ngoài. Môi trường kinh doanh bên ngoài được phân chia thành môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

Môi trường kinh doanh bên ngoài (external business environment) bao gồm các yếu tố mà doanh nghiệp không có khả năng kiểm soát, như điều kiện kinh tế tổng thể, chính trị, xã hội, văn hóa, công nghệ, pháp luật và tình hình cạnh tranh trong ngành công nghiệp.

Môi trường kinh doanh bên trong (internal business environment) là những yếu tố mà doanh nghiệp có thể kiểm soát và ảnh hưởng, bao gồm các tài nguyên và năng lực nội bộ, cấu trúc tổ chức, văn hóa doanh nghiệp, chiến lược và quản lý.

Từ việc hiểu rõ cả môi trường kinh doanh bên trong và bên ngoài, doanh nghiệp có thể xác định các cơ hội và thách thức, đưa ra các quyết định chiến lược và điều chỉnh hoạt động để phát triển và đạt được sự thành công trong môi trường kinh doanh phức tạp và biến đổi ngày nay.

1.4.1 Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

1.4.1.1 Phân tích môi trường vĩ mô

Môi trường kinh tế vĩ mô là một trong các yếu tố quan trọng trong môi trường kinh doanh bên ngoài, ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Môi trường kinh tế vĩ mô bao gồm năm nhóm yếu tố chính sau:

➤ **Kinh tế:** Yếu tố kinh tế là một trong những yếu tố quan trọng nhất trong môi trường kinh tế vĩ mô. Nó bao gồm các chỉ số và biến số kinh tế như tốc độ tăng trưởng kinh tế, tỷ lệ thất nghiệp, tỷ lệ lạm phát, tăng trưởng GDP, xu hướng tiêu dùng, đầu tư công và tư nhân, thông tin về thị trường lao động và thu nhập trung bình của dân cư. Những yếu tố này có thể ảnh hưởng trực tiếp đến nhu cầu và khả năng tiêu thụ của khách hàng, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, đầu tư và mở rộng hoạt động.

➤ **Chính trị - Pháp luật:** Yếu tố chính trị và pháp luật bao gồm các yếu tố chính trị ổn định, chính sách kinh tế của chính phủ, quy định về thuế và pháp lý, quy định về thương mại và đầu tư. Sự ổn định chính trị và độ tin cậy của chính phủ ảnh hưởng đến môi trường đầu tư và kinh doanh. Chính sách thuế và pháp lý cũng có thể tác động trực tiếp đến chiến lược và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

➤ Văn hóa - Xã hội: Yếu tố văn hóa và xã hội bao gồm các giá trị, thói quen, tập tục và quan điểm của người dân trong xã hội. Văn hóa và xã hội có thể ảnh hưởng đến nhu cầu và thị hiếu của khách hàng, cách tiếp cận thị trường và tiếp thị của doanh nghiệp, cũng như quyết định về phát triển sản phẩm và dịch vụ phù hợp với nhu cầu địa phương.

➤ Yếu tố Tự nhiên: Yếu tố tự nhiên bao gồm các điều kiện tự nhiên trong môi trường, như điều kiện địa hình, khí hậu, tài nguyên thiên nhiên, và các tác động của thảm họa tự nhiên. Điều này có thể ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất và cung cấp, chiến lược vận chuyển và phân phối của doanh nghiệp, cũng như sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ với điều kiện môi trường địa phương.

➤ Yếu tố Công nghệ: Yếu tố công nghệ bao gồm các tiến bộ và xu hướng công nghệ mới, nhưng cũng bao gồm khả năng sử dụng công nghệ hiện đại và ứng dụng công nghệ trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Công nghệ có thể tạo ra cơ hội mới cho sự phát triển và cải tiến, tạo ra hiệu quả trong quy trình sản xuất và quản lý, cũng như thay đổi cách tiếp cận thị trường và tương tác với khách hàng.

1.4.1.2 Phân tích môi trường vi mô

Môi trường tác nghiệp, hay còn được gọi là môi trường vi mô, bao gồm cả yếu tố nội bộ trong ngành và các yếu tố ngoại cảnh tác động đến doanh nghiệp. Nó có vai trò quan trọng trong xác định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành kinh doanh mà doanh nghiệp hoạt động. Trong việc phân tích môi trường vi mô, mô hình "5 áp lực cạnh tranh" của Michael E. Porter là một khía cạnh quan trọng được chú ý. Mô hình này đề cập đến năm yếu tố chi phối mức độ cạnh tranh trong ngành:

➤ Sự cạnh tranh giữa các đối thủ trực tiếp (Rivalry among existing competitors): Đây là mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cùng hoạt động trong ngành. Sự cạnh tranh mạnh có thể dẫn đến giá cả cạnh tranh và áp lực giảm lợi nhuận.

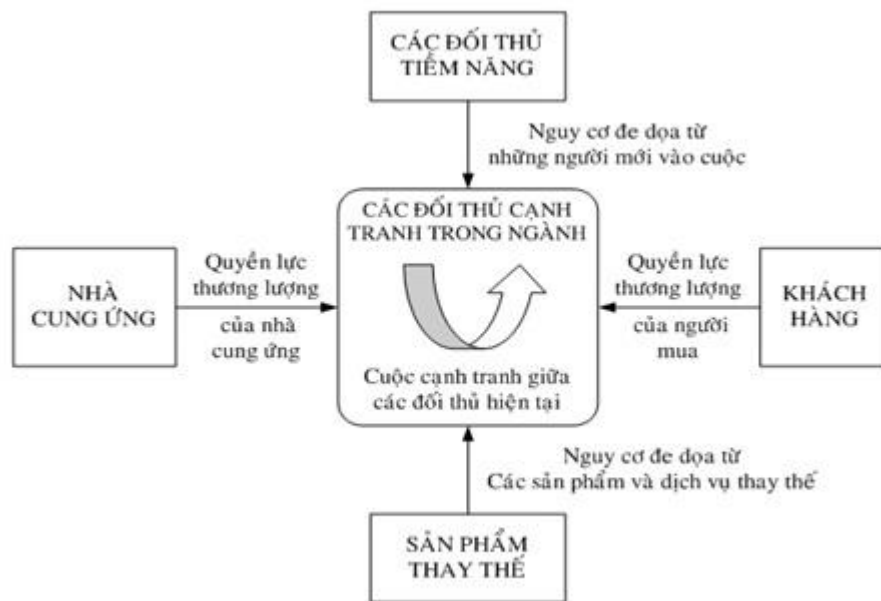
➤ Sức mạnh của các nhà cung cấp (Bargaining power of suppliers): Sức mạnh của nhà cung cấp ảnh hưởng đến giá cả và chất lượng của nguyên liệu

và hàng hóa mà doanh nghiệp sử dụng. Sức mạnh của nhà cung cấp cao có thể tăng chi phí sản xuất.

➤ Sức mạnh của khách hàng (Bargaining power of buyers): Sức mạnh của khách hàng ảnh hưởng đến giá cả và yêu cầu của thị trường. Sức mạnh của khách hàng cao có thể đòi hỏi doanh nghiệp cung cấp sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao với giá cả cạnh tranh.

➤ Nguy cơ của sản phẩm hoặc dịch vụ thay thế (Threat of substitutes): Sự có mặt của các sản phẩm hoặc dịch vụ thay thế có thể ảnh hưởng đến nhu cầu và sự ưa chuộng của khách hàng đối với sản phẩm của doanh nghiệp.

➤ Nguy cơ của doanh nghiệp mới tham gia (Threat of new entrants): Sự nguy cơ của doanh nghiệp mới tham gia vào ngành kinh doanh có thể tạo ra áp lực cạnh tranh mới và thay đổi cấu trúc ngành.



Hình 1.3. Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael E. Porter

(Nguồn: Michael E.Porter (1985))

1.4.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

Phân tích các yếu tố bên trong doanh nghiệp là quá trình đánh giá và hiểu rõ các yếu tố nội bộ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh và hiệu suất của tổ chức. Việc phân tích này giúp doanh nghiệp xác định các điểm mạnh và điểm yếu của mình, từ đó đưa ra các quyết định và chiến lược tối ưu hóa hiệu quả hoạt động và cải thiện hiệu suất.

1.4.2.1. Nhân lực:

Nhân lực là tài sản quan trọng nhất của một doanh nghiệp và đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong việc xây dựng và phát triển tổ chức. Phân tích nhân lực là quá trình đánh giá và hiểu rõ về số lượng và chất lượng nhân viên trong doanh nghiệp. Việc này bao gồm đánh giá kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm và khả năng của nhân viên trong việc đáp ứng yêu cầu công việc và thực hiện các nhiệm vụ của tổ chức.

Một yếu tố quan trọng trong phân tích nhân lực là kiểm tra khả năng đáp ứng yêu cầu công việc và thực hiện các nhiệm vụ cụ thể của từng nhân viên. Điều này giúp nhà quản lý định hình mức độ phù hợp và hiệu quả của từng cá nhân trong công việc.

Quản lý nhân lực hiệu quả là yếu tố quan trọng để đảm bảo sự hài hòa và hiệu suất làm việc trong tổ chức. Điều này bao gồm việc xác định và phân chia công việc hợp lý, tạo điều kiện và cơ hội phát triển cho nhân viên, và tạo sự động viên và định hướng đúng đắn để tối ưu hóa năng suất lao động.

1.4.2.2. Tài chính:

Phân tích tài chính là quá trình đánh giá tình hình tài chính của doanh nghiệp, bao gồm thu nhập, chi phí, lợi nhuận, tài sản và nợ phải trả. Tài chính đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc quyết định về đầu tư, tài trợ, vốn và lựa chọn chiến lược tài chính. Tình trạng tài chính của một công ty thường được coi là yếu tố quyết định vị thế cạnh tranh và đồng thời là mức độ hấp dẫn tổng thể đối với các nhà đầu tư.

Phân tích tài chính giúp công ty có cái nhìn toàn diện về tình hình tài chính của mình, từ đó đánh giá và quyết định về các hoạt động kinh doanh. Việc đo lường thu nhập, chi phí và lợi nhuận giúp xác định hiệu quả hoạt động và khả năng sinh lời của doanh nghiệp. Đồng thời, việc phân tích tài sản và nợ phải trả giúp công ty hiểu về sự rủi ro và khả năng thanh toán của mình.

Các quyết định liên quan đến đầu tư, tài trợ và vốn đều phụ thuộc vào tình hình tài chính hiện tại của công ty. Phân tích tài chính giúp công ty đánh giá tính khả thi và tiềm năng sinh lời của các dự án và kế hoạch đầu tư mới. Đồng thời, nó cũng hỗ trợ việc lựa chọn chiến lược tài chính phù hợp để tối ưu hóa việc sử dụng vốn và tài trợ..

1.4.2.3. Marketing và bán hàng:

Các hoạt động marketing của công ty xoay quanh bốn vấn đề chủ yếu: sản phẩm, giá cả, chiến lược tiếp thị và các kênh phân phối. Để đạt hiệu quả trong marketing, nhà quản trị cần tập trung vào việc nghiên cứu thị trường để nhận dạng các nhu cầu và các phân khúc khách hàng. Từ đó, họ có thể xây dựng chiến lược marketing chính xác và hiệu quả phù hợp với từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp.

Việc nghiên cứu thị trường giúp xác định đối tượng mục tiêu và định hình nhu cầu của khách hàng. Điều này là cơ sở để đưa ra quyết định chi tiết về sản phẩm cần cung cấp, giá cả thích hợp và chiến lược tiếp thị phù hợp với mục tiêu khách hàng.

Xác định chiến lược marketing đúng đắn và sáng tạo là cực kỳ quan trọng để tạo nên sự khác biệt và cạnh tranh cho doanh nghiệp. Nhà quản trị cần xem xét kỹ lưỡng các yếu tố như phân đoạn thị trường, đặc điểm cạnh tranh, và xu hướng tiêu dùng để xây dựng một chiến lược marketing đáng tin cậy.

Khi đã xác định chiến lược, việc triển khai hoạt động marketing mix trở nên quan trọng. Việc lựa chọn phù hợp về sản phẩm, giá cả, kênh phân phối và chiến lược tiếp thị sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả của việc tiếp cận thị trường mục tiêu. Nhà quản trị cần đo lường và đánh giá kỹ lưỡng hiệu quả của các hoạt động này để điều

chính và tối ưu hóa chiến lược marketing của doanh nghiệp. Nghiên cứu và phát triển thị trường

1.4.2.4. Văn hóa doanh nghiệp

Trong một doanh nghiệp, đặc biệt là những tổ chức quy mô lớn, việc tập hợp những con người có những đặc điểm văn hóa, chuyên môn, quan hệ xã hội, mức độ nhận thức, vùng miền hay tư tưởng văn hóa khác nhau là điều rất thường xuyên và tự nhiên. Sự đa dạng này tạo nên một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp, có thể đồng thời mang lại cơ hội và thách thức cho tổ chức.

Sự đa dạng trong doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc mang đến nhiều ý kiến, góc nhìn và phong cách làm việc khác nhau. Điều này có thể thúc đẩy sự sáng tạo, đổi mới và thúc đẩy tính sáng tạo trong công việc. Các cá nhân có thể học hỏi và trao đổi kiến thức, kinh nghiệm từ nhau, tạo nên sự hội tụ của các ý tưởng mới và tiềm năng phát triển cho tổ chức.

1.5. Các công cụ trong việc hoạch định chiến lược

1.5.1 Nhóm công cụ phân tích môi trường của doanh nghiệp

1.5.1.1. Ma trận các yếu tố bên ngoài – EFE

Ma trận các yếu tố bên ngoài (External Factor Evaluation - EFE) là một công cụ phân tích chiến lược được sử dụng để đánh giá và đưa ra đánh giá tổng thể về môi trường bên ngoài mà một doanh nghiệp hoạt động trong đó. Ma trận EFE giúp tổng hợp thông tin về các yếu tố cơ hội và đe dọa từ môi trường kinh doanh và đưa ra một đánh giá chung về mức độ quan trọng của những yếu tố này đối với doanh nghiệp.

Để xây dựng ma trận EFE theo Fred R. David có 5 bước:

- *Bước 1:* Lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định đối với sự thành công như đã nhận diện trong quá trình kiểm tra các yếu tố từ bên ngoài bao gồm cả những cơ hội và mối đe dọa ảnh hưởng đến công ty và ngành kinh doanh.
- *Bước 2:* Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của yếu tố đó đối với sự thành công trong ngành kinh doanh của công ty.

➤ *Bước 3:* Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công để cho thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của công ty phản ứng với yếu tố này, trong đó 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình, 1 là phản ứng ít. Các mức này dựa trên hiệu quả của chiến lược công ty.

➤ *Bước 4:* Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với loại của nó để xác định số điểm quan trọng.

➤ *Bước 5:* Cộng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

- Nếu tổng số điểm là 4 thì công ty đang phản ứng tốt với những cơ hội và nguy cơ.
- Nếu tổng số điểm là 2,5 công ty đang phản ứng trung bình với những cơ hội và nguy cơ.
- Nếu tổng số điểm là 1, công ty đang phản ứng yếu kém với những cơ hội và nguy cơ

1.5.1.2. Ma trận các yếu tố bên trong – IFE

Ma trận các yếu tố bên trong (Internal Factor Evaluation - IFE) là một công cụ phân tích chiến lược được sử dụng để đánh giá và đưa ra đánh giá tổng thể về môi trường bên trong một doanh nghiệp. Ma trận IFE giúp tổng hợp thông tin về các yếu tố mạnh (Strengths) và yếu (Weaknesses) của doanh nghiệp từ các khía cạnh nội bộ như quản lý, tài chính, sản phẩm/dịch vụ, nghiên cứu và phát triển, và văn hóa doanh nghiệp. Ma trận IFE được phát triển theo 05 bước sau:

➤ *Bước 1:* Lập danh mục các yếu tố bên trong, bao gồm các điểm mạnh và điểm yếu cơ bản ảnh hưởng đến những mục tiêu mà doanh nghiệp đề ra.

➤ *Bước 2:* Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Tầm quan trọng này phản ánh mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đó tới sự thành công của doanh nghiệp trong ngành. Tổng số điểm tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1,0.

➤ *Bước 3:* Phân loại từ 1 đến 4 cho từng yếu tố, trong đó 4 là điểm mạnh lớn nhất, 3 là điểm mạnh nhỏ nhất, 2 là điểm yếu nhỏ nhất, 1 là điểm yếu lớn nhất.

➤ *Bước 4:* Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với loại của nó để xác định số điểm quan trọng.

➤ *Bước 5:* Tổng hợp điểm và xác định tổng số điểm của ma trận: Cộng số điểm của tất cả các yếu tố để xác định tổng số điểm của ma trận IFE.

- Nếu tổng số điểm dưới 2,5 điểm, công ty yếu về những yếu tố nội bộ.
- Nếu tổng số điểm trên 2,5 điểm, công ty mạnh về các yếu tố nội bộ.

1.5.1.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh CPM

Thiết lập ma trận này nhằm đưa ra những đánh giá so sánh công ty với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong cùng ngành, sự so sánh dựa trên các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành. Để xây dựng ma trận CPM cần thực hiện qua 05 bước sau:

➤ *Bước 1:* Tạo một danh sách gồm 10-20 yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của công ty trong lĩnh vực hoạt động của họ.

➤ *Bước 2:* Đánh giá tầm quan trọng của mỗi yếu tố bằng một số từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng). Tầm quan trọng của mỗi yếu tố phụ thuộc vào mức độ ảnh hưởng của nó đối với khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành. Tổng điểm tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1,0.

➤ *Bước 3:* Xác định điểm số từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố, thể hiện mức độ phản ứng của công ty đối với mỗi yếu tố. Điểm số của mỗi yếu tố phụ thuộc vào mức độ phản ứng của công ty, trong đó 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trung bình, 2 là phản ứng tương đối yếu và 1 là phản ứng yếu.

➤ *Bước 4:* Nhân tầm quan trọng của mỗi yếu tố (từ bước 2) với điểm số của nó (từ bước 3) để xác định điểm số tương ứng về tầm quan trọng của từng yếu tố.

➤ *Bước 5:* Tổng hợp điểm số của tất cả các yếu tố để tính tổng điểm của ma trận.

1.5.2 Nhóm công cụ phân tích và hình thành các chiến lược khả thi - Ma trận SWOT

Ma trận SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) là một công cụ phân tích quan trọng và hữu ích đối với doanh nghiệp. Ma trận này giúp doanh nghiệp hiểu rõ những nguồn lực, khắc phục các rủi ro, nâng cao vị thế cạnh tranh và tạo sự khác biệt giữa doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh.

Có 9 bước để lập ma trận SWOT:

- Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu bên trong công ty.
- Liệt kê các điểm yếu chủ yếu bên trong công ty.
- Liệt kê những cơ hội từ bên ngoài công ty.
- Liệt kê những đe dọa từ bên ngoài công ty.
- Kết hợp điểm mạnh với cơ hội và ghi các chiến lược SO
- Kết hợp điểm yếu - cơ hội và ghi các chiến lược WO
- Kết hợp điểm mạnh - nguy cơ và ghi các chiến lược ST
- Kết hợp điểm yếu - nguy cơ và ghi các chiến lược WT
- Liệt kê các chiến lược cần thực hiện.

SWOT	O: NHỮNG CƠ HỘI	T: NHỮNG NGUY CƠ
S: NHỮNG ĐIỂM MẠNH	CÁC CHIẾN LƯỢC SO 1. 2. Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội 3.	CÁC CHIẾN LƯỢC ST 1. 2. vượt qua những bất trắc bằng tận dụng các điểm mạnh 3.
W: NHỮNG ĐIỂM YẾU	CÁC CHIẾN LƯỢC WO 1. 2. Hạn chế các mặt yếu để lợi dụng các cơ hội 3.	CÁC CHIẾN LƯỢC WT 1. 2. Tối thiểu hóa những điểm yếu và tránh khỏi các mối đe dọa 3.

Bằng cách lập ma trận SWOT, doanh nghiệp có thể nắm bắt được những điểm mạnh, điểm yếu của bản thân, cơ hội và đe dọa từ môi trường bên ngoài. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những chiến lược phù hợp để tận dụng lợi thế và giảm thiểu rủi ro, đạt được sự phát triển và thành công bền vững trong thị trường cạnh tranh.

1.6. Lựa chọn chiến lược

Qua quá trình phân tích các yếu tố tác động đến hiệu quả hoạt động, xác định được những nguy cơ, thách thức, điểm yếu, điểm mạnh, căn cứ vào tình hình thực tế, doanh nghiệp có thể lựa chọn chiến lược kinh doanh cho mình. Có những chiến lược kinh doanh phổ biến như:

Chiến lược phát triển thị trường

Chiến lược này tập trung vào việc mở rộng hoặc phát triển thị trường cho sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có. Nó bao gồm việc tìm kiếm cơ hội mới trong các thị trường đã có hoặc mở rộng sự hiện diện địa lý của bạn. Điều này có thể đòi hỏi nghiên cứu thị trường, tùy chỉnh sản phẩm hoặc dịch vụ cho thị trường mới, và thường kèm theo chiến lược tiếp thị phù hợp.

Chiến lược phát triển thị trường có thể bao gồm các hoạt động như sau:

- Mở rộng địa lý: Tổ chức mở rộng sự hiện diện của họ bằng cách tiếp cận các thị trường mới, khu vực mới hoặc quốc gia mới. Điều này có thể làm thông qua mở cửa hàng mới, xây dựng cơ sở hạ tầng mới hoặc tạo đối tác với các đối tác địa phương.
- Phân đoạn thị trường: Tổ chức có thể phát triển chiến lược để tập trung vào một phân đoạn thị trường cụ thể, tức là một nhóm khách hàng có nhu cầu và đặc điểm chung. Điều này giúp tập trung tài nguyên vào việc phục vụ một nhóm khách hàng cụ thể một cách hiệu quả hơn.
- Phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ mới: Tổ chức có thể phát triển các sản phẩm hoặc dịch vụ mới để tiếp cận thị trường mới hoặc mở rộng cơ hội trong thị trường hiện tại.
- Tăng cường tiếp thị và quảng cáo: Tổ chức có thể đầu tư vào chiến dịch tiếp thị và quảng cáo mạnh mẽ để tạo sự nhận thức về thương hiệu và sản phẩm của họ trong các thị trường mới hoặc cụ thể.
- Phát triển mối quan hệ và đối tác: Tổ chức có thể xây dựng mối quan hệ và đối tác với các đối tác địa phương hoặc quốc tế để mở rộng thị trường và tận dụng cơ hội hợp tác.

➤ Điều chỉnh giá cả và chiến lược giá: Cân nhắc về chiến lược giá cả để thích nghi với thị trường mới hoặc để thu hút các khách hàng mới.

Chiến lược phát triển thị trường đòi hỏi một sự nắm bắt rõ ràng về nhu cầu của thị trường và cách tối ưu hóa tài nguyên để tạo ra giá trị cho khách hàng và tổ chức. Điều này có thể giúp tổ chức mở rộng sự hiện diện của họ và cạnh tranh hiệu quả hơn trong môi trường kinh doanh thay đổi liên tục.

Chiến lược phát triển sản phẩm:

Chiến lược này tập trung vào việc phát triển hoặc cải thiện sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có. Mục tiêu là tạo ra các phiên bản sản phẩm mới hoặc cải tiến sản phẩm hiện có để đáp ứng nhu cầu của khách hàng hoặc cạnh tranh tốt hơn. Điều này có thể bao gồm việc thêm tính năng mới, cải thiện hiệu suất hoặc tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ hoàn toàn mới.

Cụ thể, chiến lược phát triển sản phẩm bao gồm các hoạt động sau:

➤ Nghiên cứu và phân tích thị trường: Điều này liên quan đến việc thu thập thông tin về thị trường, khách hàng, và đối thủ cạnh tranh. Mục tiêu là hiểu rõ nhu cầu của khách hàng và những thách thức trong thị trường.

➤ Xác định ý tưởng sản phẩm: Dựa trên thông tin từ nghiên cứu thị trường, tổ chức sẽ tạo ra ý tưởng về sản phẩm hoặc dịch vụ mới hoặc cải tiến sản phẩm hiện có. Ý tưởng này có thể bao gồm sự phát triển của một sản phẩm hoàn toàn mới, phiên bản cải tiến của sản phẩm hiện có, hoặc sự mở rộng của dịch vụ.

➤ Phát triển sản phẩm: Sau khi xác định ý tưởng, tổ chức sẽ bắt đầu quá trình phát triển sản phẩm. Điều này bao gồm thiết kế, nghiên cứu và phát triển, thử nghiệm, và sản xuất (nếu là sản phẩm vật lý).

➤ Kiểm tra và thử nghiệm: Sản phẩm hoặc dịch vụ mới sau đó sẽ được kiểm tra và thử nghiệm để đảm bảo tính hoàn thiện và khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Các điều chỉnh có thể được thực hiện dựa trên kết quả thử nghiệm.

➤ Chiến lược tiếp thị: Tổ chức xác định cách tiếp thị sản phẩm hoặc dịch vụ mới cho khách hàng mục tiêu. Điều này bao gồm quyết định về giá cả, quảng cáo, phân phối và kế hoạch tiếp thị trực tuyến và ngoại trời.

➤ Ra mắt sản phẩm: Sản phẩm hoặc dịch vụ mới được ra mắt ra thị trường thông qua các chiến dịch tiếp thị và quảng cáo. Quá trình này có thể đi kèm với sự kiện ra mắt, giới thiệu sản phẩm, hoặc các chiến dịch tiếp thị đa phương tiện.

➤ Theo dõi và cải tiến: Sau khi sản phẩm hoặc dịch vụ mới ra mắt, tổ chức tiếp tục theo dõi hiệu suất của nó và thu thập phản hồi từ khách hàng. Dựa trên thông tin này, có thể có các điều chỉnh và cải tiến tiếp theo để đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng được nhu cầu của thị trường một cách tốt nhất.

Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm:

Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm (Product Differentiation Strategy) là một phần của chiến lược kinh doanh mà tổ chức tạo ra và tập trung vào sự độc đáo và khác biệt của sản phẩm hoặc dịch vụ của họ so với các sản phẩm hoặc dịch vụ cạnh tranh trong cùng một thị trường. Mục tiêu của chiến lược này là làm cho sản phẩm hoặc dịch vụ của tổ chức trở nên hấp dẫn hơn, đặc biệt hơn và giá trị hơn đối với khách hàng, làm tăng lợi thế cạnh tranh và xây dựng thương hiệu mạnh mẽ.

Một số cách thức thường được sử dụng để khác biệt hóa sản phẩm hoặc dịch vụ bao gồm:

➤ Thiết kế sản phẩm độc đáo: Tạo ra sản phẩm với thiết kế độc đáo, bắt mắt và thú vị. Điều này có thể bao gồm cả tính năng thiết kế, hình dáng, màu sắc và chất liệu.

➤ Chất lượng cao: Đảm bảo rằng sản phẩm của bạn có chất lượng vượt trội so với các sản phẩm cạnh tranh. Chất lượng cao có thể bao gồm độ bền, hiệu suất, và độ tin cậy.

➤ Dịch vụ khách hàng xuất sắc: Cung cấp dịch vụ khách hàng tốt và hỗ trợ sau bán hàng vượt trội. Khách hàng thường đánh giá sản phẩm không chỉ dựa trên sản phẩm mà còn dựa trên trải nghiệm dịch vụ.

➤ Phân loại và đặc điểm độc đáo: Xác định và nêu bật các đặc điểm độc đáo của sản phẩm. Điều này có thể bao gồm cả công nghệ tiên tiến, tính năng đặc biệt hoặc cách sản phẩm được sử dụng.

- Giá trị gia tăng: Cung cấp giá trị bổ sung cho khách hàng, chẳng hạn như bảo hành dài hạn, gói dịch vụ hoàn chỉnh hoặc các tiện ích liên quan đến sản phẩm.
- Thương hiệu mạnh mẽ: Xây dựng một thương hiệu mạnh mẽ và uy tín trong tâm trí của khách hàng để sản phẩm của bạn được coi là lựa chọn tốt nhất.
- Quảng cáo sáng tạo: Sử dụng chiến dịch quảng cáo sáng tạo để tạo dấu ấn và gây ấn tượng đối với khách hàng.

Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm có thể giúp tổ chức giữ được sự cạnh tranh trong thị trường đầy cạnh tranh bằng cách tạo ra giá trị và lợi ích độc đáo cho khách hàng. Nó cũng giúp xây dựng sự trung thành của khách hàng và tạo ra lợi nhuận cao hơn.

Chiến lược mô phỏng:

Chiến lược mô phỏng là một phần của quá trình lập kế hoạch và ra quyết định trong một tổ chức hoặc dự án. Nó bao gồm việc sử dụng mô hình hoặc phần mềm để tạo ra một biểu đồ, mô phỏng, hoặc mô hình ảo của một hệ thống, quy trình hoặc tình huống cụ thể. Mục tiêu chính của chiến lược mô phỏng là giúp người quản lý và quyết định hiểu rõ hơn về cách hệ thống hoạt động và cách các quyết định có thể ảnh hưởng đến kết quả.

- Mô phỏng quy trình kinh doanh: Mô phỏng các quy trình hoạt động trong tổ chức để tối ưu hóa hiệu suất và tìm ra cách cải thiện chúng.
- Mô phỏng chiến lược kinh doanh: Đánh giá các chiến lược kinh doanh khác nhau trước khi triển khai để xem xét các kịch bản và tác động có thể xảy ra.
- Mô phỏng dự án: Sử dụng mô phỏng để đánh giá tiến độ và tài nguyên cần thiết cho các dự án phức tạp và đồng thời phân loại các rủi ro và cách xử lý chúng.
- Mô phỏng hệ thống thông tin: Xây dựng các mô hình về hệ thống thông tin và quy trình để đảm bảo tính hiệu quả và độ tin cậy của hệ thống.

- Mô phỏng chiến lược tiếp thị: Đánh giá hiệu suất của chiến dịch tiếp thị trước khi triển khai để điều chỉnh và cải thiện kế hoạch tiếp thị.
- Mô phỏng kỹ thuật: Sử dụng mô phỏng để đánh giá các giải pháp kỹ thuật và thiết kế trước khi chúng được triển khai.
- Mô phỏng tài chính: Đánh giá tình hình tài chính và các chiến lược tài chính trước khi đưa ra quyết định quan trọng về đầu tư, vay vốn, hoặc quản lý tài sản.
- Mô phỏng xã hội: Sử dụng mô phỏng để nghiên cứu và dự đoán các xu hướng xã hội và tác động của chúng lên tổ chức hoặc dự án.

Chiến lược mô phỏng giúp người quản lý và quyết định có cái nhìn rõ ràng hơn về tình hình và tương tác phức tạp trong các quy trình, hệ thống hoặc tình huống khác nhau. Điều này có thể giúp họ đưa ra các quyết định thông minh hơn và dự đoán kết quả tiềm năng trước khi thực hiện các hành động quan trọng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Nghiên cứu môi trường là quá trình phân tích sự tương tác giữa yếu tố bên trong và bên ngoài tổ chức, nhằm khai thác các điểm mạnh của tổ chức để tận dụng cơ hội và nhận ra rõ những điểm yếu của mình nhằm đề phòng các mối đe dọa từ môi trường xung quanh. Bên cạnh đó, việc phân tích và xác định chức năng, nhiệm vụ, và mục tiêu chiến lược đóng vai trò quan trọng trong việc xác định hướng đi chủ đạo của doanh nghiệp và nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược.

Những dữ liệu quan trọng thu thập từ quá trình nghiên cứu môi trường cung cấp cơ sở hữu ích cho việc thực hiện các chức năng trong quản trị chiến lược, từ giai đoạn hoạch định đến khả năng tổ chức và kiểm soát quá trình, và tiếp tục xây dựng các chương trình thích hợp. Những thông tin này giúp doanh nghiệp định hướng chiến lược phù hợp với tình hình thực tế và môi trường cạnh tranh, đồng thời đảm bảo tính hiệu quả và thành công trong việc thực thi chiến lược. Điều này đặc biệt quan trọng để đối mặt và tận dụng những thay đổi, cơ hội và thách thức của thị trường, từ đó phát triển và duy trì lợi thế cạnh tranh trong ngành kinh doanh.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ BÁCH SƠN

2.1. Giới thiệu về Công ty

2.1.1. Tổng quan

- Tên doanh nghiệp: Công Ty TNHH Thương Mại Dịch Vụ Bách Sơn
 - Tên tiếng Anh: Bach Son Trading and Service Co., Ltd
 - Tên viết tắt: BSdeli hoặc BachSon Seafood
- Logo công ty: Logo gồm chữ "BSdeli " màu đỏ trên nền trắng



Hình 2.1. Logo công ty

- Trụ sở chính: số 10 Phan Chu Trinh, phường Tân Thành, quận Tân Phú, TP. Hồ Chí Minh.
- Điện thoại: 02854069999
- Mã số doanh nghiệp: 0312139279
- Fax: (08) 62676774
- Website: BSdeli .com
- Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh: Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0308264421, do Sở Kế hoạch và Đầu tư TP.HCM cấp ngày 01/04/2009.
- Mã số thuế: 0308264421
- Vốn điều lệ: 20.000.000.000 VNĐ
- Người đại diện theo pháp luật: Ông Đinh Đăng Khoa

Tầm nhìn:

Cung cấp cho khách hàng trong và ngoài nước các sản phẩm chất lượng cao, giá trị tốt nhất từ các loại thực phẩm nhập khẩu Canada, Úc, Nay..... Với slogan “Tươi ngon từ nông trại đến bàn ăn” BSdeli luôn chú trọng từ việc chọn lọc nguồn hàng, nguyên liệu đến việc giao đến tận tay khách hàng một cách chu đáo nhất.



Hình 2.2. Slogan công ty

Sứ mệnh:

Sứ mệnh của chúng tôi là phục vụ Quý khách hàng những sản phẩm thủy hải sản nhập khẩu chất lượng cao, độc đáo và đa dạng với mức giá hợp lý. Thiết lập mối quan hệ bền vững với nhà cung cấp, các đối tác kinh doanh và phát triển đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp.

2.1.2. Ngành nghề kinh doanh

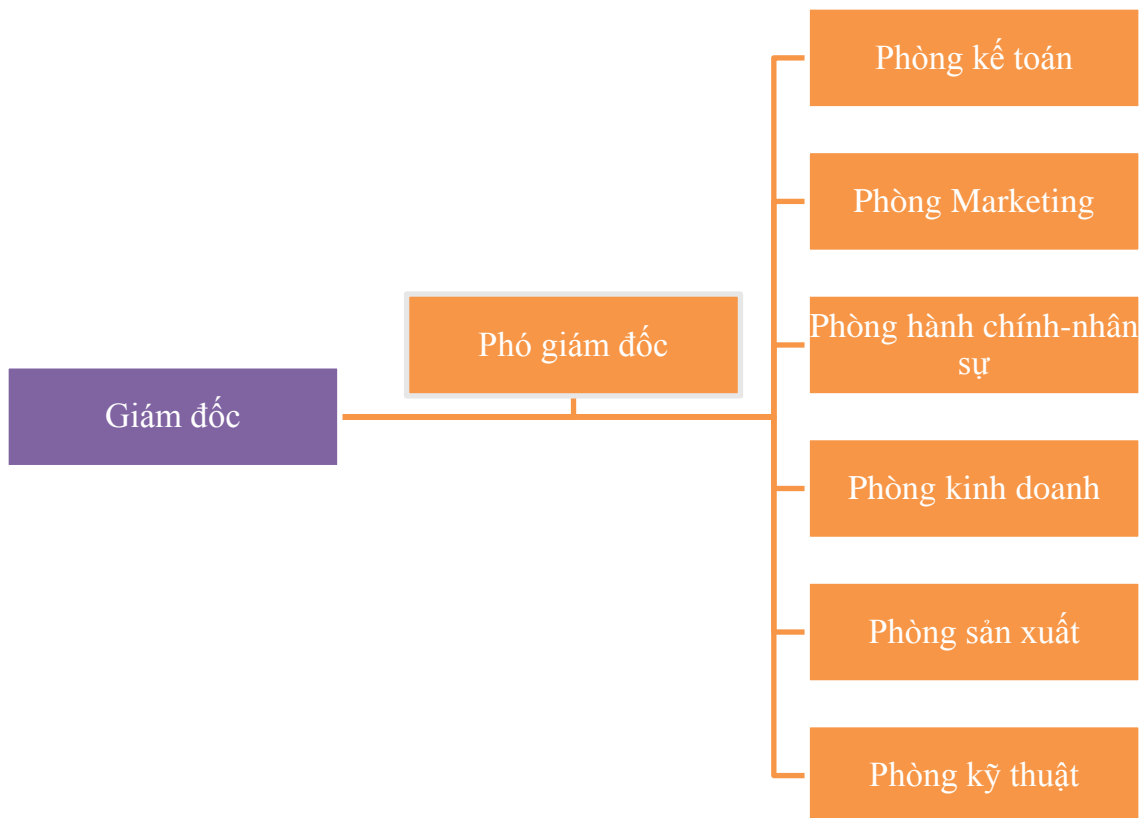
Hoạt động phủ rộng trong lĩnh vực phân phối thực phẩm với đa dạng sản phẩm từ cá hồi, hải sản tươi sống, hải sản công nghệ đến gia vị hoàn chỉnh và thực phẩm tại những cửa hàng thức ăn nhanh.

Không ngừng mở rộng, gia tăng thêm các lĩnh vực liên quan về cung ứng, chế biến thực phẩm



Hình 2.3. Các mặt hàng Bsdeli cung cấp

2.1.3. Cơ cấu tổ chức



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của công ty

Phòng Nhân sự (Human Resources Department): Phòng Nhân sự chịu trách nhiệm quản lý và phát triển nguồn nhân lực trong công ty. Các nhiệm vụ của phòng Nhân sự bao gồm tuyển dụng và tuyển chọn nhân viên, quản lý lương bổng, đào tạo và phát triển nhân viên, quản lý các vấn đề liên quan đến chính sách nhân sự và tuân thủ quy định lao động.

Phòng Kế toán (Accounting Department): Phòng Kế toán có trách nhiệm quản lý và ghi nhận các giao dịch tài chính của công ty. Chức năng của phòng Kế toán bao gồm quản lý sổ sách kế toán, lập báo cáo tài chính, xử lý thu chi, quản lý thuế và các hoạt động liên quan đến tài chính và kế toán.

Phòng Kinh doanh (Sales Department): Phòng Kinh doanh chịu trách nhiệm phát triển và quản lý hoạt động kinh doanh của công ty. Các nhiệm vụ của phòng Kinh doanh bao gồm tìm kiếm và phát triển khách hàng, thực hiện các hoạt động bán hàng, đề xuất và triển khai chiến lược kinh doanh, xây dựng mạng lưới phân phối và quản lý quan hệ khách hàng.

Phòng Marketing: Phòng Marketing có nhiệm vụ tạo và thúc đẩy nhu cầu tiêu dùng cho sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty. Các nhiệm vụ của phòng Marketing bao gồm nghiên cứu thị trường, phân tích đối tượng khách hàng, đề xuất chiến lược marketing, quảng cáo và quản lý thương hiệu.

Phòng Sản xuất trong một công ty có chức năng quản lý và điều hành hoạt động sản xuất và chế biến hàng hóa. Nhiệm vụ chính của phòng Sản xuất bao gồm quản lý quy trình sản xuất, nguồn lực sản xuất, chất lượng sản phẩm, tối ưu hóa quy trình sản xuất, và đảm bảo an toàn và bảo vệ môi trường.

Phòng Kỹ thuật trong một công ty có chức năng chịu trách nhiệm về các hoạt động kỹ thuật và công nghệ. Nhiệm vụ chính của phòng Kỹ thuật bao gồm thiết kế và phát triển sản phẩm, quản lý và bảo trì công nghệ, cũng như hỗ trợ sản xuất và các phòng ban khác trong công ty.

2.1.4. Kết quả SXKD của Công ty 03 năm gần đây nhất

2.1.4.1 Bảng kết quả hoạt động kinh doanh

Bảng 2.1. Bảng tổng hợp kết quả kinh doanh trong 3 năm (2019-2021)

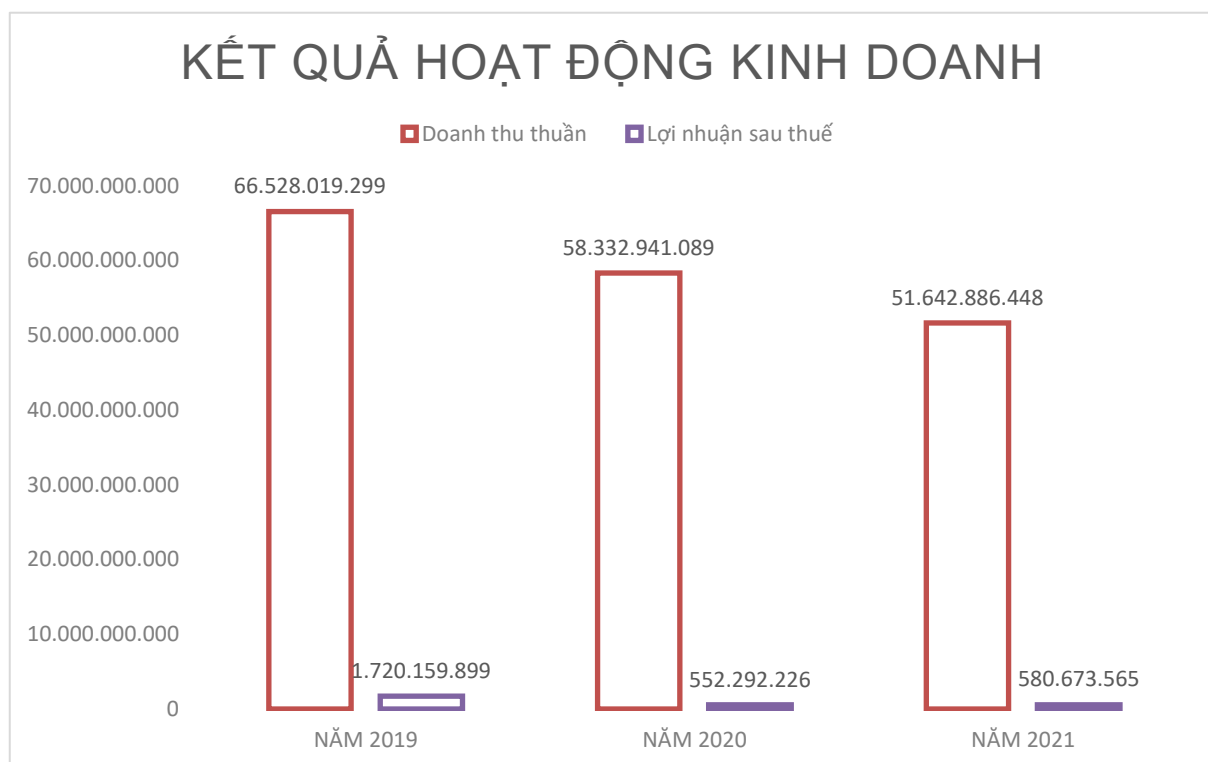
Danh mục	2019	2020	2021
Năm			
Tổng tài sản	45.252.674.379	45.362.938.926	39.536.688.543
Doanh thu thuần	66.528.019.299	58.332.941.089	51.642.886.448
Lợi nhuận trước thuế	2.260.933.365	690.365.282	659.874.970
Lợi nhuận sau thuế	1.720.159.899	552.292.226	580.673.565

Đơn vị tính: Đồng.

(Nguồn: Phòng kế toán Công Ty TNHH Thương Mại Dịch Vụ Bách Sơn)

2.1.4.2 Sơ đồ kết quả hoạt động kinh doanh

Đơn vị tính: Đồng.



Sơ đồ 2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh

 **Nhận xét:**

Tổng tài sản: Trong năm 2019, tổng tài sản của công ty là 45.252.674.379 đơn vị tiền tệ (VNĐ). Trong năm 2020, tổng tài sản tăng nhẹ lên 45.362.938.926 đơn vị tiền tệ. Tuy nhiên, vào năm 2021, tổng tài sản giảm xuống còn 39.536.688.543 đơn vị tiền tệ. Sự giảm này có thể được do ảnh hưởng của nhiều yếu tố, bao gồm sự biến động của thị trường và biến động kinh tế trong giai đoạn đó.

Doanh thu thuần: Trong năm 2019, công ty ghi nhận doanh thu thuần là 66.528.019.299 đơn vị tiền tệ. Tuy nhiên, trong năm 2020, doanh thu thuần giảm xuống còn 58.332.941.089 đơn vị tiền tệ, và tiếp tục giảm trong năm 2021 xuống còn 51.642.886.448 đơn vị tiền tệ. Sự giảm này cho thấy rằng công ty đang gặp khó khăn trong việc duy trì và tăng trưởng doanh thu, có thể do sự cạnh tranh mạnh mẽ và thay đổi trong nhu cầu thị trường.

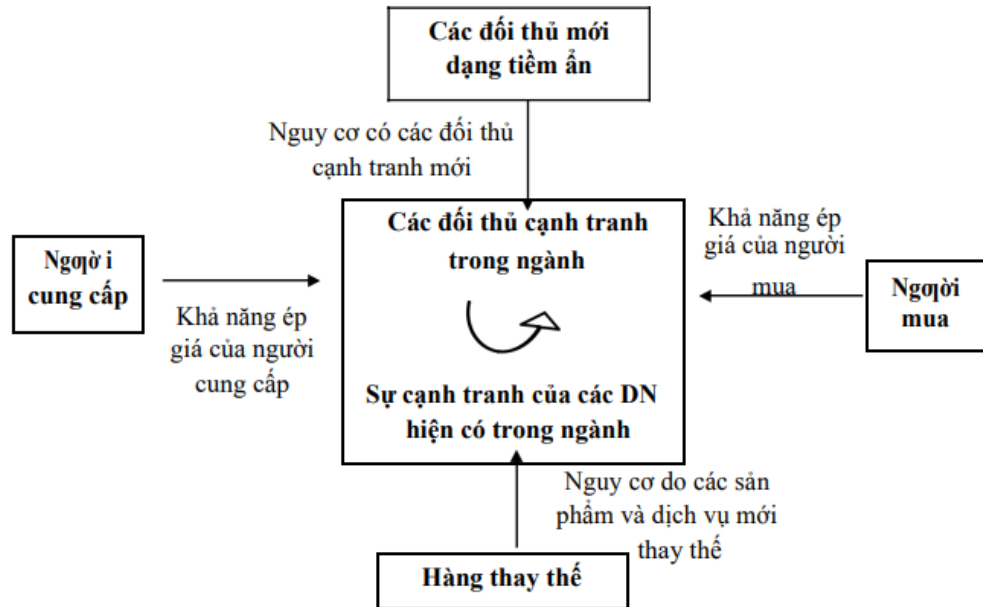
Lợi nhuận trước thuế và lợi nhuận sau thuế: Trong năm 2019, công ty đạt lợi nhuận trước thuế là 2.260.933.365 đơn vị tiền tệ. Tuy nhiên, trong năm 2020, lợi nhuận trước thuế giảm xuống chỉ còn 690.365.282 đơn vị tiền tệ, và tiếp tục giảm trong năm 2021 xuống còn 659.874.970 đơn vị tiền tệ. Tương tự, lợi nhuận sau thuế cũng giảm từ 1.720.159.899 đơn vị tiền tệ trong năm 2019 xuống còn 552.292.226 đơn vị tiền tệ trong năm 2020 và tăng nhẹ lên 580.673.565 đơn vị tiền tệ trong năm 2021.

Nhìn chung, sự giảm tổng tài sản, doanh thu thuần, lợi nhuận trước thuế và lợi nhuận sau thuế cho thấy công ty đang gặp khó khăn trong hoạt động kinh doanh và đạt được kết quả kinh tế không như mong đợi. Điều này có thể cho thấy cần có sự điều chỉnh và tối ưu hóa trong chiến lược kinh doanh để đảm bảo sự tăng trưởng và bền vững trong tương lai. Công ty có thể xem xét các biện pháp như cải thiện hiệu quả hoạt động, tăng cường quản lý chi phí và tìm kiếm cơ hội mới để tăng doanh thu và lợi nhuận.

2.2. Phân tích chiến lược kinh doanh của công ty

2.2.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

2.2.1.1. Phân tích môi trường vi mô



Mô hình 2.1. Các yếu tố liên quan đến môi trường vi mô của doanh nghiệp

Nguồn: Michael E.Porter (1985)

Các đối thủ cạnh tranh trong ngành

Các đối thủ của Công Ty TNHH Thương Mại Dịch Vụ Bách Sơn có thể điếm qua trong ngành nhập khẩu và phân phối thủy hải sản như Seamart, hải sản Ông Giàu, Đảo hải sản, VIVUSEA,... Đây là những công ty có kỹ năng và ngành nghề kinh doanh, khả năng tài chính và cơ sở vật chất tương đồng, có khả năng cạnh tranh cao với công ty. Tất cả các đối thủ này đều là những công ty truyền thống trong ngành thủy hải sản nhưng đối thủ cạnh tranh lớn nhất mà Bsdeli đang phải đối đầu là “Công Ty TNHH Phan Thành AKURUHI”. Được thành lập vào năm 1998 đây là một công ty lâu năm, với truyền thống về thủy hải sản nhập khẩu và đang có chỗ đứng trong thị trường hiện nay với tầm nhìn trở thành đơn vị tiên phong và sáng tạo trong việc cung cấp nguồn thực phẩm chất lượng từ Nhật Bản đến người tiêu dùng tại Việt Nam.

Sứ mệnh mang đến Việt Nam những giá trị văn hóa và công nghệ hiện đại của Nhật Bản, từ đó đóng góp vào việc nâng cao sức khỏe và chất lượng cuộc sống của cộng đồng xã hội.

Khách hàng:

– Trong nước:

Về thị trường trong nước, khách hàng của BSdeli chủ yếu là hệ thống SaiGoncoop tập trung vào thị trường miền Nam, trong những năm trở lại đây, sau khi tích lũy đủ vốn, doanh nghiệp đã dần tiến vào thị trường miền Trung và cả miền Bắc. Khách hàng ngày càng có nhiều sản phẩm để chọn lựa về giá cả, chất lượng, mẫu mã, dịch vụ sau bán hàng cũng như các điều kiện khác tốt hơn. Nhưng đối với sản phẩm của doanh nghiệp với độ bao phủ rộng khắp và thường xuyên nên vẫn được khách hàng đón nhận và cạnh tranh không cao.

– Ngoài nước:

Ở thị trường nước ngoài, BSdeli cũng cung cấp các sản phẩm thủy hải sản của mình sang các các đối tác bên Lào, Campuchia (không phải chịu thuế chống bán phá giá),....

Hàng thay thế:

Trong ngành thủy hải sản, một số hàng thay thế có thể được xem xét là:

Thủy hải sản nuôi trồng nội địa: Thay vì nhập khẩu thủy hải sản từ nước ngoài, một phương án thay thế có thể là tăng cường sản xuất và nuôi trồng thủy hải sản trong nước. Việc phát triển ngành thủy hải sản nội địa có thể đáp ứng nhu cầu trong nước và giảm độ phụ thuộc vào nhập khẩu.

Thủy hải sản từ các nguồn khác: Ngoài việc nhập khẩu từ một quốc gia cụ thể, có thể tìm kiếm các nguồn cung cấp khác để thay thế. Ví dụ, có thể xem xét nhập khẩu thủy hải sản từ các nước khác hoặc mở rộng hợp tác thương mại với các nhà sản xuất vàng trên thế giới.

Sản phẩm thủy hải sản thay thế: Một lựa chọn khác là tìm kiếm các sản phẩm thủy hải sản thay thế hoặc thay đổi trong khẩu phần ăn. Ví dụ, có thể sử dụng các loại hải sản nội địa hoặc các nguồn thực phẩm khác như cá nước ngọt, thịt gia cầm hoặc thịt bò để thay thế.

Sản phẩm chế biến từ thủy hải sản: Thay vì nhập khẩu thủy hải sản nguyên liệu, công ty có thể tập trung vào sản xuất các sản phẩm chế biến từ thủy hải sản. Ví dụ, sản xuất cá viên, tôm viên, các loại gia vị từ thủy hải sản, hoặc các sản phẩm có giá trị gia tăng khác.

Người cung cấp:

Với các chuỗi hệ thống ngày càng được đầu tư và mở rộng, cùng nguồn hải sản nhập khẩu được tuyển chọn kỹ càng từ các nhà cung cấp uy tín hàng đầu thế giới như Mỹ, Úc, Na Uy, Canada... cùng hệ thống nhân sự, máy móc giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực nhập khẩu thủy hải sản BSdeli luôn mang đến cho khách hàng đa dạng sản phẩm, không chỉ ngon, chất lượng mà còn nâng cao sức khỏe.

Sản phẩm chất lượng cao tại BSdeli đến từ các nhà cung cấp hàng đầu: Leroy, Jade Tiger Abalone...

Các sản phẩm đông lạnh tại BSdeli luôn đạt chuẩn IQF, Cấp đông IQF là phương pháp cấp đông nhanh từng cá thể. Quy trình đặt từng cá thể vào môi trường có nhiệt độ từ -40 độ C đến -35 độ C và sau dưới 30 phút mà nhiệt độ trung tâm của cá thể đó đạt -18 độ C thì được gọi là IQF. Với sản phẩm được cấp đông IQF thì thời gian bảo quản sản phẩm được lâu hơn mà chất lượng sản phẩm gần như được giữ nguyên vẹn sự tươi ngon.

BSdeli chuyên cung cấp sỉ, lẻ thực phẩm nhập khẩu, đạt tiêu chuẩn chất lượng quốc tế với các sản phẩm như cá hồi Na Uy, bào ngư Úc, cá tuyết Mỹ... và luôn đặt chất lượng sản phẩm lên hàng đầu, bảo quản đúng chuẩn để duy trì độ tươi ngon và dinh dưỡng của hải sản.



Hình 2.3. Cận cảnh lô hàng cá hồi LEROY được BSdeli nhập về

Các đối thủ mới dạng tiềm ẩn

Hệ thống cửa hàng thực phẩm nhập khẩu cao cấp Gofood thuộc công ty TNHH Thương mại quốc tế FBC được thành lập từ năm 2016 với mong muốn là cầu nối giữa người tiêu dùng Việt tới các loại thực phẩm nhập khẩu từ các nền ẩm thực hàng đầu trên thế giới



Trong xu hướng phát triển chung của ngành hàng thực phẩm nhập khẩu, Gofood tìm thấy cho mình lối đi riêng, trở thành hệ thống Butcher Shop hàng đầu Việt Nam. Trong tương lai, Gofood hướng tới phát triển sản phẩm, dịch vụ, quy mô hệ thống để khẳng định vị thế của mình trên thị trường.

Ma trận hình ảnh cạnh tranh CPM

Các nhân tố thành công	Mức độ quan trọng	Bsdeli		Akuruhi		Gofood	
		Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1. Lợi thế về thương hiệu	0.1	3.67	0.367	3.33	0.333	3.67	0.367
2. Khả năng cạnh tranh về giá	0.09	2.33	0.2097	2.67	0.2403	3	0.27
3. Khả năng tài chính	0.1	2.33	0.233	3	0.3	3.33	0.333
4. Chất lượng sản phẩm, dịch vụ	0.11	3.67	0.4037	3	0.33	3.33	0.3663
5. Khả năng cạnh tranh về thị phần	0.1	2.67	0.267	3.33	0.333	3	0.3
6. Marketing	0.08	2	0.16	3	0.24	2.67	0.2136
7. Năng lực Ban giám đốc quản lý tốt, tầm nhìn chiến lược	0.11	3.33	0.3663	3	0.33	3.67	0.4037
8. Lợi thế về công nghệ và kinh nghiệm của nguồn nhân lực	0.11	3.67	0.4037	3.33	0.3663	3.33	0.3663
9. Quan hệ với nhà cung cấp trong nước và quốc tế	0.09	3.67	0.3303	3	0.27	3.67	0.3303
10. Quan hệ với khách hàng	0.11	3.67	0.4037	3.33	0.3663	3.67	0.4037
	1		3.1444		3.1089		3.3539

Nguồn: Tham khảo từ các chuyên gia.

Nhận xét: Qua phân tích chúng ta có thể thấy được thứ hạng đối thủ cạnh tranh như sau: Gofood với tổng số điểm quan trọng 3.35, cho thấy công ty là một đối thủ cạnh tranh mạnh về tài chính, năng lực marketing và đặc biệt là quan hệ với nhà cung cấp tốt. Bsdeli cạnh tranh chủ yếu dựa vào điểm mạnh lợi thế thương hiệu, lợi thế công nghệ và kinh nghiệm của nguồn nhân lực và cạnh tranh về chất lượng sản phẩm. Do đó, qua phân tích đối thủ cạnh tranh công ty cần xem xét khi xây dựng chiến lược phát triển, công ty cần hết sức thận trọng trong từng bước đi của mình, đảm bảo thế vững vàng trên thị trường nội địa.

2.2.1.2. Phân tích môi trường vĩ mô (mô hình PEST)

✚ Áp lực kinh tế:

Bảng 2.2. Mức độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam

Đơn vị tính: %

	2017	2018	2019	2020	2021
Mức tăng trưởng (%)	6.7	7.08	7.02	2.91	2.58

(Nguồn: <https://skhdt.binhdingh.gov.vn/vi/news/quy-hoach-ke-hoach/toc-do-tang-truong-gdp-cua-viet-nam-giai-doan-2021-2030-phan-dau-dat-khoang-7-0-nam-552.html>)

Tăng trưởng kinh tế: Trước khi đại dịch COVID-19 xảy ra, Việt Nam đã có một giai đoạn tăng trưởng kinh tế ổn định và đáng kể. Từ 2017 - 2019 có thể thấy là khá cao, nhưng 2020 - 2021 dịch covid kéo dài dẫn đến giá cả tăng, lạm phát nên tốc độ tăng trưởng phải giảm xuống rất nhiều.

Trước khi đại dịch COVID-19 xảy ra, Việt Nam đã có một giai đoạn tăng trưởng kinh tế ổn định và đáng kể. Trong năm 2019, Việt Nam ghi nhận mức tăng trưởng kinh tế khá ấn tượng, với tỷ suất tăng trưởng GDP đạt khoảng 7.02%. Xuất khẩu, đầu tư trực tiếp nước ngoài và ngành công nghiệp chế biến, sản xuất đóng góp tích cực vào sự tăng trưởng. Tuy nhiên, cả năm 2019 đã có những thách thức như tình hình thương chiến Mỹ - Trung và tác động của dịch bệnh tả lợn châu Phi lên ngành chăn nuôi.

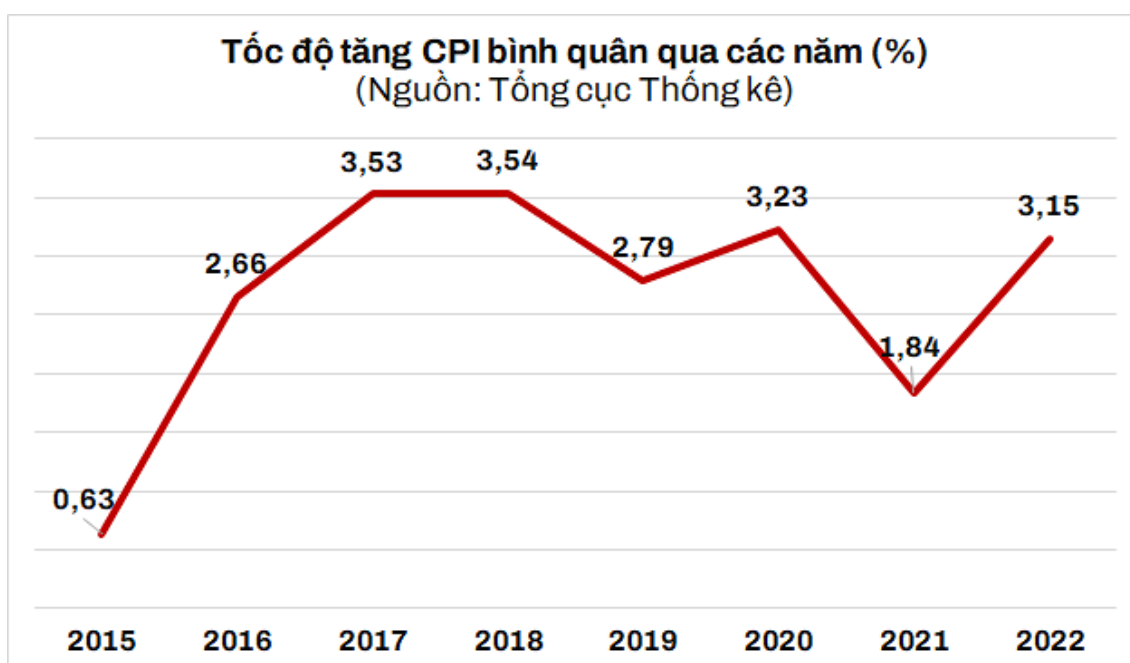
Tăng trưởng kinh tế của Việt Nam trong năm 2020 bị ảnh hưởng nghiêm trọng bởi dịch COVID-19. Mức tăng trưởng GDP giảm xuống 2.91%, là mức tăng trưởng thấp nhất trong nhiều năm. Hạn chế về du lịch, ngưng trệ của nhiều ngành công nghiệp và gián đoạn chuỗi cung ứng toàn cầu đã ảnh hưởng đến sản xuất và xuất khẩu.

Dưới sự kiểm soát tốt của dịch bệnh và các biện pháp hỗ trợ kích thích kinh tế của chính phủ, mức tăng trưởng kinh tế của Việt Nam trong năm 2021 được kỳ vọng sẽ phục hồi. Tuy nhiên, vẫn còn những thách thức về sự biến đổi trong chuỗi cung ứng toàn cầu và tình hình kinh tế thế giới không ổn định.

CPI của Việt Nam trong giai đoạn từ 2019 đến 2022 đã được kiểm soát ở mức ổn định. Mặc dù có biến động, nhưng tỷ lệ tăng trưởng không vượt quá mức kiểm soát của Chính phủ. Điều này cho thấy Chính phủ đã thực hiện các biện pháp quản lý giá cả và chính sách tiền tệ khá hiệu quả.

Biểu đồ 2.1. Tốc độ tăng trưởng CPI của Việt Nam qua các năm

Đơn vị tính: %



 **Áp lực chính trị, kinh tế**

Chính sách thương mại của Việt Nam, bao gồm các biện pháp bảo hộ thương mại và các thỏa thuận thương mại quốc tế, có thể ảnh hưởng đến quy định và điều kiện nhập khẩu thủy hải sản. Các công ty cung cấp thủy hải sản nhập khẩu phải đối mặt với các quy định mới và điều chỉnh chiến lược kinh doanh để tuân thủ chính sách thương mại mới.

Áp lực kinh tế và chính trị có thể gây ra biến động trong tỷ giá hối đoái. Sự biến động này có thể ảnh hưởng đến giá thành nhập khẩu và chi phí của công ty cung cấp thủy hải sản. Nếu tỷ giá hối đoái tăng, công ty có thể phải trả nhiều tiền hơn để nhập khẩu sản phẩm, gây áp lực lên lợi nhuận và giá cả cuối cùng của sản phẩm.

Các công ty cung cấp thủy hải sản nhập khẩu phải tuân thủ các quy định và quy trình hải quan để nhập khẩu sản phẩm vào Việt Nam. Sự thay đổi trong quy định và quy trình này có thể tạo ra áp lực và khó khăn cho công ty, đòi hỏi họ phải đáp ứng các yêu cầu hải quan và kiểm tra chất lượng sản phẩm.

Việc biến đổi khí hậu và các vấn đề môi trường có thể ảnh hưởng đến nguồn cung cấp thủy hải sản. Việc áp dụng các quy định và hạn chế về khai thác cá, bảo vệ môi trường và bảo tồn nguồn lợi thủy sản có thể gây áp lực và thay đổi trong nguồn cung cấp thủy hải sản nhập khẩu.

Thị trường tiêu dùng thủy hải sản cũng có thể chịu áp lực từ các yếu tố kinh tế và chính trị. Thay đổi trong thu nhập, thị trường tiêu thụ và xu hướng tiêu dùng có thể ảnh hưởng đến nhu cầu và sự quan tâm của người tiêu dùng đối với sản phẩm thủy hải sản nhập khẩu.

Áp lực công nghệ

Áp lực công nghệ đang ngày càng gia tăng và ảnh hưởng mạnh mẽ đến nhiều lĩnh vực kinh doanh, bao gồm cả công ty cung cấp thủy hải sản nhập khẩu. Công nghệ hiện đại có thể cải thiện hiệu suất sản xuất và chế biến thủy hải sản tại các quốc gia sản xuất. Điều này có thể dẫn đến cạnh tranh về chất lượng và giá cả. Các

doanh nghiệp nhập khẩu có thể phải đối mặt với thách thức từ các sản phẩm thủy hải sản sản xuất bằng công nghệ tiên tiến hơn.

Công nghệ đã tạo ra nền tảng cho giao dịch và thương mại điện tử. Việc mua bán thủy hải sản thông qua các nền tảng trực tuyến có thể ảnh hưởng đến các kênh truyền thống như nhà phân phối và thương mại quốc tế. Các doanh nghiệp nhập khẩu có thể cần thay đổi cách họ tiếp cận thị trường và tương tác với khách hàng.

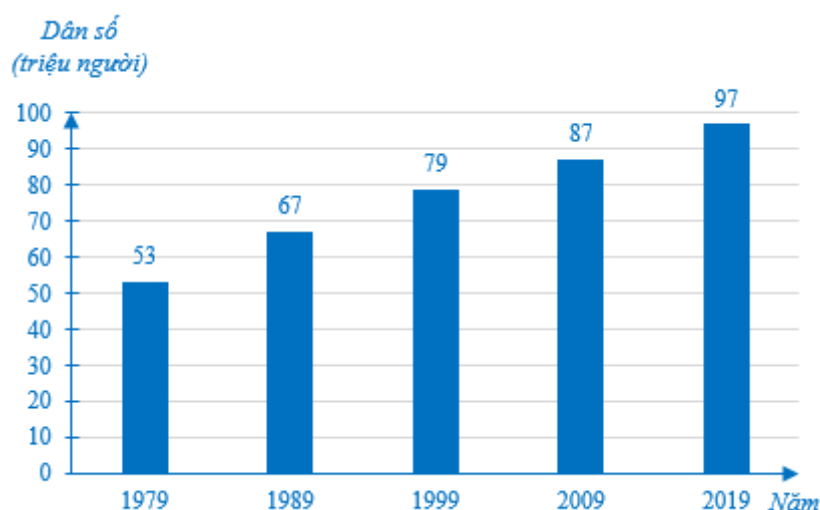
Công nghệ giúp theo dõi nguồn gốc và chất lượng thủy hải sản một cách chi tiết hơn. Điều này có thể đảm bảo tính an toàn thực phẩm và chất lượng sản phẩm. Các doanh nghiệp nhập khẩu cần có khả năng kiểm tra nguồn gốc và chất lượng sản phẩm để đảm bảo tuân thủ các quy định nhập khẩu và đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Công nghệ có thể giúp theo dõi và đánh giá các vấn đề về an toàn thực phẩm và bảo vệ môi trường trong ngành thủy hải sản. Điều này có thể tạo ra áp lực đối với các doanh nghiệp nhập khẩu để tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế và đáp ứng yêu cầu của thị trường.

Áp lực dân số

Biểu đồ 2.2. Dân số Việt Nam qua các năm

Đơn vị tính: triệu người.



Áp lực kinh tế và dân số tại Việt Nam đang tác động mạnh đến sự phát triển và quản lý của quốc gia. Với dân số khoảng 100 triệu người và tốc độ tăng trưởng dân số vẫn cao, Việt Nam phải đối mặt với nhiều thách thức kinh tế và xã hội

Một trong những áp lực chính là tạo ra đủ việc làm cho dân số. Với lực lượng lao động đông đúc, Việt Nam cần tạo ra môi trường kinh doanh thuận lợi, đẩy mạnh đầu tư và phát triển các ngành công nghiệp để đáp ứng nhu cầu việc làm cho người dân. Đồng thời, chính phủ cần thúc đẩy chính sách giáo dục và đào tạo để nâng cao trình độ và kỹ năng của nguồn nhân lực.

Nếu dân số tăng lên, nhu cầu tiêu dùng thực phẩm cũng sẽ tăng. Điều này có thể dẫn đến tăng cường nhu cầu về thủy hải sản để đáp ứng nhu cầu ăn uống của người dân. Nhưng ngược lại, nếu có một tình hình thay đổi trong cách con người tiêu dùng thức ăn, chẳng hạn như chuyển sang chế độ ăn ít thịt hoặc chế độ ăn chay, thì nhu cầu về thủy hải sản có thể bị ảnh hưởng.

Với dân số gia tăng, cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh thủy hải sản nhập khẩu có thể tăng lên. Nhiều quốc gia và doanh nghiệp sẽ cố gắng cung cấp nhiều sản phẩm thủy hải sản hơn để đáp ứng nhu cầu. Điều này có thể dẫn đến áp lực cạnh tranh về giá cả và chất lượng sản phẩm.

2.2.1.3. Ma trận các yếu tố bên ngoài EFE

Yếu tố bên ngoài	Trọng số	Đánh giá	Điểm quan trọng
CƠ HỘI			
Sự tăng trưởng dân số và nhu cầu thực phẩm tạo cơ hội cho việc tăng cầu tiêu thụ thủy hải sản nhập khẩu.	0.098	4	0.39
Mở rộng thị trường xuất khẩu thủy hải sản có thể giúp tối ưu hóa nguồn cung cấp và tăng lợi nhuận.	0.122	3	0.37
Khách hàng ngày càng tìm kiếm những loại thủy hải sản đa dạng và chất lượng, tạo cơ hội cho việc nhập khẩu các loại sản phẩm mới.	0.122	4	0.49
Chế biến thủy hải sản có thể tạo ra giá trị gia tăng và tạo cơ hội cho việc tăng lợi nhuận.	0.073	4	0.29
Nhà nước tạo điều kiện để nhiều doanh nghiệp phát triển	0.073	4	0.29
THÁCH THỨC			
Sự cạnh tranh từ các đối thủ khác cung cấp thủy hải sản nhập khẩu có thể tác động đến giá cả và lợi nhuận.	0.122	4	0.49
Các chính sách bảo hộ thương mại của Hoa Kỳ, Canada, EU,.. gây tác động lên tình hình xuất nhập khẩu.	0.122	3	0.37
Các vụ vi phạm về an toàn thực phẩm có thể ảnh hưởng đến uy tín và tiếp thị sản phẩm thủy hải sản.	0.073	2	0.15
Thay đổi trong biến đổi khí hậu có thể ảnh hưởng đến nguồn cung cấp và chất lượng thủy hải sản.	0.098	3	0.29
Đại dịch Covid 19 làm đình trệ các giao dịch thu mua nguyên liệu, vật tư cũng như bán sản phẩm tại Việt Nam	0.098	2	0.20
TỔNG	1		3.32

Nguồn: Tham khảo từ các chuyên gia.

Nhận xét:

Với tăng trưởng dân số, nhu cầu về thực phẩm cũng gia tăng. Điều này tạo cơ hội cho việc tăng cầu tiêu thụ thủy hải sản nhập khẩu, đặc biệt khi thủy sản có thể cung cấp các giá trị dinh dưỡng cao. Việc mở rộng thị trường xuất khẩu thủy hải sản có thể giúp tối ưu hóa nguồn cung cấp và tăng lợi nhuận. Khả năng tiếp cận các thị trường mới không chỉ giúp tăng doanh số bán hàng mà còn là cơ hội để thúc đẩy sự đa dạng hóa sản phẩm.

Ngày càng nhiều người tiêu dùng tìm kiếm các sản phẩm thủy hải sản đa dạng và chất lượng cao. Việc nhập khẩu các loại sản phẩm mới và đáp ứng đa dạng nhu cầu thị trường có thể mang lại cơ hội tăng doanh số bán hàng.

Việc nhà nước tạo điều kiện thuận lợi cho phát triển doanh nghiệp thủy hải sản là một cơ hội quan trọng. Sự hỗ trợ này có thể giúp doanh nghiệp tăng cường năng lực cạnh tranh và mở rộng hoạt động.

Ngoài ra sự cạnh tranh trong việc cung cấp thủy hải sản nhập khẩu có thể ảnh hưởng đến giá cả và lợi nhuận. Sự cạnh tranh này yêu cầu các doanh nghiệp phải nâng cao chất lượng sản phẩm và tạo giá trị độc đáo để duy trì khách hàng.

Biến đổi khí hậu có thể ảnh hưởng đến nguồn cung cấp và chất lượng thủy hải sản. Môi trường không ổn định có thể gây khó khăn trong việc duy trì sản xuất

Điểm quan trọng của tất cả các yếu tố cơ hội và thách thức là 3.32, cho thấy rằng cơ hội trong ngành nhập khẩu thủy hải sản có vẻ nhiều hơn thách thức, nhưng để tận dụng cơ hội này BSdeli cần nắm bắt cơ hội từ tăng trưởng nhu cầu toàn cầu, áp dụng công nghệ hiện đại và đáp ứng yêu cầu chất lượng và an toàn thực phẩm. Đồng thời, cần đối mặt và xử lý các áp lực từ biến đổi khí hậu, cạnh tranh thị trường, chính sách và quy định, giá thành và yêu cầu của người tiêu dùng để đảm bảo sự phát triển bền vững và cạnh tranh của ngành.

2.2.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

2.2.2.1. Nhân lực

BSdeli hiểu rằng nhân lực là tài sản quan trọng nhất và đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong sự phát triển và thành công của công ty. Hiện nay công ty có khoảng hơn 33 người, BSdeli đặt mục tiêu xây dựng một đội ngũ nhân viên tài năng, đam mê và có năng lực để đáp ứng các yêu cầu và thách thức của ngành công ty nhập khẩu thủy hải sản.

Đội ngũ nhân lực của BSdeli được tuyển chọn kỹ lưỡng và đa dạng, với sự đa tài và kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực nhập khẩu, xử lý và phân phối thủy hải sản. BSdeli đảm bảo rằng nhân viên của họ được đào tạo và phát triển liên tục để nắm vững kiến thức mới nhất và kỹ năng cần thiết để đáp ứng yêu cầu của ngành.

Ngoài ra, BSdeli tạo ra môi trường làm việc động lực và thân thiện, tạo điều kiện để nhân viên phát huy tối đa tiềm năng của mình. BSdeli khuyến khích sự sáng tạo, đề cao trách nhiệm cá nhân và tinh thần làm việc đồng đội.

BSdeli cũng coi trọng việc xây dựng mối quan hệ lâu dài với nhân viên, tạo điều kiện để họ phát triển sự nghiệp và thăng tiến trong công ty. BSdeli tạo cơ hội cho việc đào tạo và phát triển cá nhân, đồng thời thúc đẩy sự cộng tác và trao quyền để nhân viên có thể đóng góp ý kiến và ý tưởng của mình vào quyết định và quá trình làm việc

2.2.2.2. Tài chính

Đơn vị tính: Đồng.

Danh mục Năm	2019	2020	2021
Tổng tài sản	45.252.674.379	45.362.938.926	39.536.688.543
Doanh thu thuần	66.528.019.299	58.332.941.089	51.642.886.448
Lợi nhuận trước thuế	2.260.933.365	690.365.282	659.874.970
Lợi nhuận sau thuế	1.720.159.899	552.292.226	580.673.565

Doanh thu và lợi nhuận:

Doanh thu thuần: Trong năm 2019, công ty ghi nhận doanh thu thuần là 66.528.019.299 đơn vị tiền tệ. Tuy nhiên, trong năm 2020, doanh thu thuần giảm xuống còn 58.332.941.089 đơn vị tiền tệ, và tiếp tục giảm trong năm 2021 xuống còn 51.642.886.448 đơn vị tiền tệ. Sự giảm này cho thấy rằng công ty đang gặp khó khăn trong việc duy trì và tăng trưởng doanh thu, có thể do sự cạnh tranh mạnh mẽ và thay đổi trong nhu cầu thị trường.

Lợi nhuận trước thuế và lợi nhuận sau thuế: Trong năm 2019, công ty đạt lợi nhuận trước thuế là 2.260.933.365 đơn vị tiền tệ. Tuy nhiên, trong năm 2020, lợi nhuận trước thuế giảm xuống chỉ còn 690.365.282 đơn vị tiền tệ, và tiếp tục giảm trong năm 2021 xuống còn 659.874.970 đơn vị tiền tệ. Tương tự, lợi nhuận sau thuế cũng giảm từ 1.720.159.899 đơn vị tiền tệ trong năm 2019 xuống còn 552.292.226 đơn vị tiền tệ trong năm 2020 và tăng nhẹ lên 580.673.565 đơn vị tiền tệ trong năm 2021.

 **Các chỉ tiêu tài chính:**

CHỈ TIÊU		NĂM 2021	NĂM 2020	NĂM 2019
Chỉ tiêu về khả năng thanh toán:	Hệ số thanh toán ngắn hạn: (Tài sản ngắn hạn/Nợ ngắn hạn)	1.29	1.19	1.18
	Hệ số thanh toán nhanh: (Tài sản ngắn hạn-Hàng tồn kho)/Nợ ngắn hạn	0.72	0.81	1.13
Chỉ tiêu về cơ cấu vốn	Hệ số nợ/Tổng tài sản	0.47	0.55	0.56
	Hệ số nợ/Vốn chủ sở hữu	0.90	1.21	1.26
Chỉ tiêu về năng lực hoạt động	Vòng quay hàng tồn kho: (Giá vốn hàng bán/ Hàng tồn kho bình quân)	3.97	4.94	51.83
	Doanh thu thuần /Tổng tài sản	1.29	0.05	0.09
Chỉ tiêu về khả năng sinh lời	Hệ số lợi nhuận sau thuế/Doanh thu thuần (ROS)	0.01	0.27	0.42
	Hệ số lợi nhuận sau thuế/ Vốn chủ sở hữu (ROE)	0.03	0.03	0.09
	Hệ số lợi nhuận sau thuế/Tổng tài sản (ROA)	0.01	0.01	0.04
	Hệ số lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh/ Doanh thu thuần	0.01	0.34	0.55

Chỉ tiêu về khả năng thanh toán:

- Hệ số thanh toán ngắn hạn (Tài sản ngắn hạn/Nợ ngắn hạn) đã tăng từ 1.18 vào năm 2019 lên 1.19 vào năm 2020 và tiếp tục tăng lên 1.29 vào năm 2021. Điều này cho thấy khả năng thanh toán ngắn hạn của công ty đã cải thiện theo thời gian.

- Hệ số thanh toán nhanh ((Tài sản ngắn hạn - Hàng tồn kho)/Nợ ngắn hạn) đã giảm từ 1.13 vào năm 2019 xuống còn 0.81 vào năm 2020 và tiếp tục giảm xuống 0.72 vào năm 2021. Sự giảm này có thể cho thấy công ty đã giảm tồn kho hoặc cải thiện khả năng thu tiền nhanh từ khách hàng.

Chỉ tiêu về cơ cấu vốn:

- Hệ số nợ/Tổng tài sản đã giảm từ 0.56 vào năm 2019 xuống 0.55 vào năm 2020 và tiếp tục giảm xuống 0.47 vào năm 2021. Điều này cho thấy công ty đã giảm tỷ lệ nợ so với tổng tài sản, cho thấy cơ cấu vốn của công ty đã cải thiện.

- Hệ số nợ/Vốn chủ sở hữu cũng đã giảm từ 1.26 vào năm 2019 xuống 1.21 vào năm 2020 và tiếp tục giảm xuống 0.90 vào năm 2021. Sự giảm này cho thấy công ty đã giảm tỷ lệ nợ so với vốn chủ sở hữu, cho thấy sự ổn định và tăng cường khả năng tự tài trợ của công ty.

Chỉ tiêu về năng lực hoạt động:

- Vòng quay hàng tồn kho (Giá vốn hàng bán/ Hàng tồn kho bình quân) đã giảm đáng kể từ 51.83 vào năm 2019 xuống còn 4.94 vào năm 2020 và tiếp tục giảm xuống 3.97 vào năm 2021. Sự giảm này cho thấy công ty đã cải thiện quản lý và tối ưu hóa việc quay vòng hàng tồn kho, giúp giảm chi phí lưu trữ và tăng hiệu suất sử dụng vốn.

- Chỉ số Doanh thu thuần / Tổng tài sản đã tăng đáng kể từ 0.09 vào năm 2019 lên 0.05 vào năm 2020 và tiếp tục tăng lên 1.29 vào năm 2021. Sự tăng này cho thấy công ty đã có sự cải thiện về hiệu suất tài sản, đạt được mức tăng trưởng doanh thu đáng kể trong quá trình này.

Chỉ tiêu về khả năng sinh lời:

- Hệ số lợi nhuận sau thuế/Doanh thu thuần (ROS) đã giảm từ 0.42 vào năm 2019 xuống còn 0.27 vào năm 2020 và tiếp tục giảm xuống 0.01 vào năm 2021. Sự giảm này cho thấy công ty đã gặp khó khăn trong việc tạo ra lợi nhuận so với doanh thu thuần.

- Hệ số lợi nhuận sau thuế/ Vốn chủ sở hữu (ROE) và Hệ số lợi nhuận sau thuế/Tổng tài sản (ROA) không có sự thay đổi đáng kể trong suốt giai đoạn từ năm 2019 đến năm 2021. Điều này cho thấy công ty đã duy trì ổn định mức sinh lợi nhuận so với vốn chủ sở hữu và tổng tài sản.

- Hệ số lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh/Doanh thu thuần đã giảm đáng kể từ 0.55 vào năm 2019 xuống còn 0.34 vào năm 2020 và tiếp tục giảm xuống 0.01 vào năm 2021. Sự giảm này cho thấy công ty đã gặp khó khăn trong việc tạo ra lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh so với doanh thu thuần.

➔ Tổng thể, công ty đã có sự cải thiện trong khả năng thanh toán và cơ cấu vốn. Tuy nhiên, công ty cần tập trung vào việc tối ưu hóa năng lực hoạt động và tăng cường khả năng sinh lời để đảm bảo tăng trưởng và hiệu suất bền vững trong tương lai.

2.2.2.3. Marketing và bán hàng

Sản phẩm

Chiến lược marketing mix của BSdeli được áp dụng thành công, trong số đó thì chiến lược đa dạng hóa sản phẩm của BSdeli là chiến lược nổi bật không thể không nhắc tới:

- Nghiên cứu và phân tích thị trường: Tìm hiểu nhu cầu và xu hướng tiêu dùng trong ngành thủy sản, đánh giá các sản phẩm phổ biến và tiềm năng trên thị trường, công ty tạo ra các sản phẩm đa dạng và phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

- Mở rộng dây chuyền cung ứng: Đa dạng hóa sản phẩm có thể được đạt được bằng cách mở rộng dây chuyền cung ứng của công ty. Điều này bao gồm việc tìm kiếm các nguồn cung cấp mới, hợp tác với các nhà sản xuất và nhà cung

cấp thủy sản đa dạng để đảm bảo nguồn cung ứng đủ và đa dạng cho các sản phẩm khác nhau.

- Phát triển sản phẩm mới: Đầu tư vào nghiên cứu và phát triển để tạo ra các sản phẩm mới và độc đáo. Công ty khám phá các kỹ thuật sản xuất tiên tiến, ứng dụng công nghệ mới và khám phá các loại thủy sản chưa được khai thác để tạo ra các sản phẩm độc đáo và thu hút khách hàng.

- Tạo giá trị gia tăng: Đa dạng hóa sản phẩm không chỉ đơn giản là mở rộng loại hình sản phẩm, mà còn tạo giá trị gia tăng cho khách hàng. Công ty cung cấp các sản phẩm chất lượng cao, đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm, cung cấp thông tin chi tiết về nguồn gốc và quy trình sản xuất, từ đó tạo niềm tin và lòng tin cậy từ phía khách hàng.

 **Giá cả:**

BSdeli đã sử dụng chiến lược giá theo dòng sản phẩm (Product Line Pricing). Theo đó, vì là thủy hải sản nên thường có nhiều chủng loại và nhiều size để khách hàng lựa chọn. Vì thế, mỗi sản phẩm sẽ có mức giá khác nhau tùy theo giá trị, dưới đây là ví dụ về giá của BSdeli:

Bảng 2.3. Danh mục sản phẩm công ty cung cấp

STT	TÊN	GIA TRỊ THUỘC TÍNH	GIÁ
1	Bạch tuộc đông lạnh	kg	850.000
2	Bào ngư lon úc	lon	799.000
3	Bộ đầu xương vây cá hồi	bộ	99.000
4	Cá bơn Canada	vi 500g	27.500
5	Cá đỏ Canada	vi 500g	180.000
6	Cá halibut cắt khoanh (500g)	vi 500g	480.000
7	Cá halibut cắt khoanh (250g)	vi 250g	120.000
8	Cá hồi cắt thỏi (1kg)	kg	520.000
9	Cá hồi cắt thỏi (0.5kg)	kg	274.000
10	Còì Sò điệp Nhật	Bich 500g	400,000

11	Da cá hồi tươi	kg	90,000
12	Đầu cá hồi đông lạnh	kg	50,000
13	Đầu cá hồi Nauy tươi	kg	90,000
14	Fillet cá hồi (1kg)	kg	719,000
15	Fillet cá hồi (250g)	kg	179,000
16	Fillet cá hồi (500g)	kg	359,000

Phân phối

BSdeli đã đầu tư xây dựng mạng lưới nhà phân phối bao phủ lên tất cả 63 tỉnh thành trên đất nước Việt Nam. Để có được thành công như vậy, BSdeli đã kết hợp cùng những đại lý, nhà phân phối uy tín và dành cho họ mức ưu đãi cao nhất đưa các sản phẩm của BSdeli tiếp cận nhiều hơn nữa với khách hàng. Với giá cả hợp lý, sản phẩm có mặt ở khắp mọi nơi nên BSdeli là chọn lựa hàng đầu của người sử dụng.



Hình 2.4. Sản phẩm được phân phối tại các siêu thị

Chiêu thị

BSdeli tiến hành tổ chức các hoạt động tiếp thị, dịch vụ hậu mãi tới từng đại lý trên toàn quốc. Một loạt chương trình như: bữa cơm lãng mạn ngày VALENTINE DAY, chúc mừng năm mới 2023, Siêu sale 12/12: BSdeli sale bung

xõa - nhận voucher cực đã đã được thực hiện với các hình thức phong phú: tặng quà khi mua hàng, giảm phần trăm trên tổng trị giá hàng tiêu chuẩn.



Hình 2.5. Bữa cơm lãng mạn ngày VALENTINE DAY



Hình 2.6. Khuyến mãi mừng năm mới

Ngoài ra quảng cáo trực tiếp tại siêu thị là một phương pháp quảng cáo hiệu quả để tạo sự nhận diện thương hiệu và thu hút khách hàng ngay tại điểm bán hàng. Khi khách hàng đang tập trung vào quá trình mua sắm, quảng cáo trực tiếp tại siêu thị giúp công ty tiếp cận một lượng lớn khách hàng tiềm năng và tạo ấn tượng mạnh mẽ về sản phẩm.

Một trong những lợi ích lớn nhất của quảng cáo trực tiếp tại siêu thị là khả năng tiếp cận trực tiếp với đối tượng khách hàng tiềm năng. Siêu thị là nơi tập trung đông đảo người tiêu dùng đến mua sắm hàng ngày. Bằng cách đặt quảng cáo tại những vị trí chiến lược trong siêu thị, công ty có thể thu hút sự chú ý của khách hàng và tạo sự nhận diện thương hiệu một cách hiệu quả.



Hình 2.7. Quảng cáo trực tiếp tại sảnh LOTTE Q7

Ngoài ra BSdeli còn chú trọng tới những hoạt động đối ngoại như: Tuần lễ thực phẩm Canada tại siêu thị Fineline Hado. Sự kiện được tổ chức tại siêu thị Fineline Hado với sự tham dự của đại diện lãnh sự quán Canada. Ngày hội diễn ra tốt đẹp và thành công rực rỡ với sự hỗ trợ của ban lãnh đạo siêu thị. Ngày hội là dịp để chúng tôi giới thiệu đến người tiêu dùng Việt Nam những sản phẩm nhập khẩu từ Canada với chất lượng tuyệt hảo nhưng giá cả phải chăng. Góp phần làm phong phú thêm nguồn thực phẩm cho người tiêu dùng, nâng cao giá trị nhận thức về quy chuẩn dinh dưỡng đối với sức khỏe người tiêu dùng.



Hình 2.8. Tuần lễ thực phẩm Canada tại siêu thị Fineline Hado

Tuần lễ thực phẩm Úc tại showroom BSDELI: Lãnh sự quán Úc là một trong những cơ quan hỗ trợ cho sự phát triển của BS DELI. Được tổ chức tuần lễ thực phẩm Úc là niềm vinh hạnh vô cùng lớn của chúng tôi. Đây cơ hội để chúng tôi giới thiệu những tinh hoa thực phẩm Úc đến người tiêu dùng Việt Nam. Và nổi kết sự giao lưu văn hóa ẩm thực giữa 2 quốc gia Úc và Việt Nam. Tuần lễ thực phẩm Úc còn có sự tham dự của những khách mời lãnh đạo cao cấp của hệ thống Coopmart và những đối tác lâu năm khác của BS DELI.

Quảng cáo trên các trang mạng xã hội cũng giúp BSdeli tiếp cận đối tượng khách hàng rộng lớn. Các trang mạng xã hội có số lượng người dùng đông đảo và đa dạng, từ các độ tuổi, giới tính, địa điểm đến sở thích và quan tâm. Điều này cho phép doanh nghiệp chọn đúng đối tượng mục tiêu và tiếp cận đến khách hàng tiềm năng một cách chính xác và nhằm tăng tương tác và nhận diện thương hiệu



2.2.2.4. Nghiên cứu và phát triển

Mới đây Công ty rất hân hạnh giới thiệu đến quý khách hàng sản phẩm mới - "Sản phẩm Cá hồi xông khói". Đây là một sản phẩm độc đáo và đầy hấp dẫn trong ngành công nghiệp thủy hải sản.

Sản phẩm Cá hồi xông khói của được sản xuất từ nguyên liệu chất lượng cao, được chọn lọc kỹ càng từ các nguồn cung cấp uy tín. Quá trình chế biến của đảm bảo giữ được hương vị tuyệt vời và chất lượng dinh dưỡng của cá hồi.

Đặc điểm nổi bật của sản phẩm Cá hồi xông khói là sự kết hợp hoàn hảo giữa hương vị đặc trưng của cá hồi và mùi thơm hấp dẫn của khói, sử dụng phương

pháp xông khói tự nhiên để tạo ra một món ăn ngon lành, thỏa mãn khẩu vị của người tiêu dùng.

Sản phẩm Cá hồi xông khói không chỉ đáp ứng yêu cầu về chất lượng và hương vị mà còn đảm bảo an toàn thực phẩm, tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn về vệ sinh an toàn thực phẩm, đảm bảo rằng khách hàng sẽ có được một sản phẩm tuyệt vời và an lành cho sức khỏe.

Sản phẩm Cá hồi xông khói của BSdeli có sự đa dạng về hình thức và đóng gói, từ cái nhỏ xinh thích hợp cho việc thưởng thức, cho đến khay lớn dùng để chia sẻ cùng gia đình và bạn bè trong các bữa tiệc và sự kiện. BSdeli cam kết mang đến sự hài lòng và trải nghiệm ẩm thực đáng nhớ cho khách hàng của mình.



Hình 2.9. Sản phẩm mới công ty cung cấp_Cá hồi xông khói

Định hướng cho tương lai, BSdeli đặt mục tiêu trở thành công ty sản xuất thủy sản với chất lượng hàng đầu trong đó cá hồi là món chủ lực. Tuy nhiên việc nghiên cứu sản phẩm lại vô cùng khó khăn và để cho ra đời sản phẩm mới đòi hỏi phải có một thời gian tương đối lâu.

2.2.2.5. Văn hoá doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp của Công Ty TNHH Thương Mại Dịch Vụ Bách Sơn được xây dựng dựa trên hai giá trị quan trọng: chất lượng và an toàn. Đối với công ty, việc đảm bảo chất lượng sản phẩm là mục tiêu hàng đầu, vì chỉ có khi sản phẩm đạt chất lượng cao, công ty mới có thể đáp ứng được sự tin tưởng và yêu cầu của khách hàng.

Với tầm nhìn như vậy, công ty xây dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp và tập trung vào việc nâng cao năng lực của đội ngũ nhân viên. Qua việc đào tạo và phát triển, công ty cam kết đưa ra các quy trình sản xuất chất lượng và các tiêu chuẩn về an toàn thực phẩm. Điều này đảm bảo rằng mỗi sản phẩm đến tay khách hàng không chỉ đáp ứng các yêu cầu về chất lượng, mà còn đảm bảo an toàn cho sức khỏe của khách hàng.



Văn hóa doanh nghiệp còn phản ánh trong việc xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng và đối tác. Công ty không chỉ tập trung vào việc cung cấp sản phẩm chất lượng mà còn chú trọng vào việc tạo dựng lòng tin và sự hài lòng từ phía khách hàng. Sự trung thực, tôn trọng và sẵn sàng lắng nghe khách hàng là

những giá trị cốt lõi được thể hiện trong môi trường làm việc và giao tiếp của công ty.

Bên cạnh đó, văn hóa doanh nghiệp còn khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới trong công việc. Công ty tạo điều kiện cho nhân viên đưa ra ý tưởng mới và thử nghiệm các giải pháp sáng tạo để nâng cao chất lượng sản phẩm và hiệu suất công việc. Sự đa dạng và sáng tạo được khuyến khích, từ đó giúp công ty duy trì sự cạnh tranh và thích ứng với thị trường nhanh chóng thay đổi.

2.2.2.6. Ma trận các yếu tố bên trong IFE

Yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
ĐIỂM MẠNH			
Nguồn nhân lực dồi dào, trẻ tuổi, tinh thần học hỏi cao	0.07	3	0.21
Tài chính mạnh, nguồn vốn ổn định	0.08	2.33	0.1864
Máy móc hiện đại và quy trình sản xuất tiên tiến	0.08	3	0.24
Dây chuyền công nghệ khép kín đồng bộ giúp giảm tiêu hao nguyên liệu, tiết kiệm chi phí sản xuất	0.11	3.33	0.3663
Mối quan hệ với các đại lý phân phối, khách hàng bền chặt	0.09	3.33	0.2997
Chiến lược Marketing hoạt động có hiệu quả	0.09	3.33	0.2997
ĐIỂM YẾU			0
Công tác quản lý tài chính còn nhiều hạn chế và chưa thực sự hiệu quả	0.07	4	0.28
Các khoản phải thu lớn.	0.09	3.33	0.2997
Tốn rất nhiều chi phí cho hoạt động vận tải	0.11	3.33	0.3663
Một bộ phận nguồn nhân lực còn thiếu năng lực chuyên môn	0.08	3	0.24
Tốn rất nhiều chi phí về nguồn nguyên liệu đầu vào	0.09	3	0.27
TỔNG			3.0581

Mẫu: Tham khảo từ các chuyên gia

Dựa trên ma trận IFE với tổng điểm 3.2 ta thấy: tổng thể ngành có tiềm năng phát triển và khả năng cạnh tranh trên thị trường. Có các yếu tố trong ngành đạt điểm cao như năng lực quản lý, chất lượng sản phẩm và khả năng tài chính. Điều này cho thấy ngành có khả năng quản lý tốt, sản phẩm chất lượng và khả năng tài chính ổn định.

Tuy nhiên, ngành cần tăng cường các yếu tố như đội ngũ nhân viên, quan hệ đối tác và nghiên cứu phát triển để đáp ứng nhu cầu thị trường và tăng khả năng cạnh tranh. Quy trình sản xuất và chiến lược tiếp thị cũng cần được cải thiện để nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm và thu hút khách hàng. Ngành cần xây dựng và quản lý thương hiệu để tạo niềm tin và lòng tin cậy từ phía khách hàng

2.2.3. Phân tích ma trận SWOT

S (Điểm mạnh)	W (Điểm yếu)	O (Cơ hội)	T (Thách Thức)
1. Máy móc hiện đại và quy trình công nghệ tiên tiến. 2. Tài chính mạnh. 3. Nguồn nhân lực dồi dào, ít bệnh tật, tinh thần học tập cao 4. Dây chuyền công nghệ khép kín đồng bộ giúp giảm thiểu tiêu thụ nguyên liệu và tiết kiệm điện năng 5. Mối quan hệ với các kênh bán lẻ, phân phối khác	1. Công tác quản lý tài chính còn những bất cập và chưa thật sự hợp lý 2. Nhiều khoản phải thu lớn. 3. Tồn quá nhiều chi phí vào hoạt động vận chuyển về nước. 4. Một bộ phận nguồn nhân lực vẫn thiếu hụt năng lực chuyên môn 5. Tồn quá nhiều chi phí cho nguồn nguyên liệu mới 6. Nghiên cứu sản phẩm mới vô cùng	1. Việt Nam có hệ thống chính trị tốt, hệ thống luật pháp luôn được thay đổi thích ứng với nền kinh tế thị trường, là điều kiện để nhiều nhà đầu tư nước ngoài đến phát triển 2. Nhà nước tạo cơ hội kinh doanh cho nhiều doanh nghiệp trong nước 3. Kinh tế vĩ mô ổn định các dự án được tiếp tục triển khai 4. Công nghệ ngày một hiện đại, giúp	1. Tình trạng cung liên tục vượt cầu của ngành thủy hải sản nhập khẩu dẫn tới cuộc chiến tranh giành thị trường cũng gia tăng 2. Có nhiều đối thủ cạnh tranh 3. Đại dịch Covid 19 làm ngưng trệ mọi giao dịch thu mua nguyên liệu, vật tư cũng như bán sản phẩm sang nước ngoài 4. Nhà cung ứng ở một vài ngành sản

<p>6. Chiến lược Marketing vận hành có hiệu lực</p>	<p>phức tạp và mất một thời gian tương đối dài.</p> <p>7. Tổ chức, xây dựng chuỗi cung ứng có nhiều khó khăn</p> <p>8. Công tác truyền thông ít được chú trọng</p>	<p>nâng cao khả năng cạnh tranh, hạ giá thành sản phẩm</p> <p>5. Có nhiều đối tác cung cấp, nếu mua bán với khối lượng cao trong thời hạn dài sẽ thoả thuận mức giá thấp và các điều khoản bất lợi khác</p> <p>6. Còn những thị trường nước ngoài tiềm năng doanh nghiệp có thể khai thác</p>	<p>xuất khác có chất lượng chưa đạt chuẩn, không thoả mãn được nhu cầu tiêu dùng</p> <p>5. Vẫn còn một số mặt hàng không thể tự làm mà đi mua từ nước ngoài.</p> <p>6. Một số chính sách bảo hộ khác của Hoa Kỳ, Canada, EU, .. gây tác động lên tình hình của Việt Nam</p> <p>7. Việt Nam đang phụ thuộc nhập khẩu, thế nên doanh nghiệp có thể chịu áp lực trước những động thái của công ty nước ngoài</p>
---	--	---	---

Từ kết quả ma trận ta có thể lựa chọn để thực hiện:

✚ Chiến lược nhóm S-O: (Dùng điểm mạnh khai thác cơ hội)

– Tối ưu hóa quá trình sản xuất: Sử dụng máy móc hiện đại và quy trình công nghệ tiên tiến để cải thiện quy trình sản xuất, tăng năng suất và giảm chi phí sản xuất. Điều này có thể giúp bạn tận dụng cơ hội trong thị trường bằng cách cung cấp sản phẩm chất lượng cao với giá cạnh tranh.

– Đầu tư vào nghiên cứu và phát triển (R&D): Sử dụng tài chính mạnh để tạo ra các sản phẩm hoặc dịch vụ mới và nâng cấp sản phẩm hiện có. Điều này

giúp bạn khai thác cơ hội từ sự phát triển công nghệ ngày càng hiện đại và đáp ứng nhu cầu thị trường mới.

- Mở rộng thị trường: Tận dụng mối quan hệ với các kênh bán lẻ và phân phối khác để mở rộng thị trường. Có thể thực hiện các hợp đồng độc quyền hoặc chiến dịch quảng cáo để tạo ra sự nhận diện thương hiệu và thu hút khách hàng mới.

- Nâng cao hiệu quả sản xuất: Sử dụng dây chuyền công nghệ khép kín đồng bộ để giảm thiểu lãng phí và tiết kiệm nguyên liệu, năng lượng và thời gian sản xuất. Điều này giúp bạn tận dụng sức mạnh của hệ thống sản xuất hiện có để cạnh tranh hiệu quả hơn.

Chiến lược nhóm S-T: (Dùng điểm mạnh khắc phục nguy cơ)

- Đào tạo và phát triển nhân lực: Sử dụng nguồn nhân lực dồi dào và tinh thần học tập cao để đào tạo và phát triển năng lực chuyên môn. Điều này giúp giải quyết thách thức về nguồn nhân lực thiếu hụt.

- Tối ưu hóa quản lý tài chính: Sử dụng tài chính mạnh để cải thiện quản lý tài chính, giảm nợ và quản lý hiệu quả các khoản phải thu lớn. Điều này có thể giảm rủi ro tài chính và tối ưu hóa tài sản.

- Đa dạng hóa sản phẩm hoặc thị trường: Sử dụng sự hiểu biết về thị trường và sản phẩm để phát triển sản phẩm hoặc mở rộng sang thị trường mới. Điều này giúp giảm rủi ro do sự phụ thuộc vào một nguồn thu nhập hoặc một thị trường duy nhất.

Chiến lược nhóm W-T: (khắc phục điểm yếu, hạn chế nguy cơ)

- Tối ưu hóa quản lý tài chính và giảm chi phí sản xuất: Sử dụng việc cải thiện quản lý tài chính và giảm chi phí sản xuất để tận dụng cơ hội kinh doanh từ hệ thống chính trị và luật pháp linh hoạt của Việt Nam.

- Hợp tác với đối tác cung cấp: Tận dụng đối tác cung cấp hiện có để đảm bảo nguồn cung ứng ổn định và giảm rủi ro từ tình trạng cung cấp không đảm bảo.

✚ Chiến lược nhóm W-O: (tận dụng cơ hội để khắc phục các điểm yếu)

- Tập trung vào quản lý tài chính: Tận dụng cơ hội từ việc cải thiện quản lý tài chính để giải quyết các thách thức như tình trạng cung cấp không đảm bảo hoặc tốn quá nhiều chi phí vận chuyển.
- Tối ưu hóa quy trình sản xuất: Sử dụng sức mạnh hiện có để tối ưu hóa quy trình sản xuất, giảm thiểu lãng phí và chi phí nguyên liệu, và giảm tác động của tình trạng cung cấp không đảm bảo.
- Đào tạo và phát triển nhân lực: Tập trung vào đào tạo và phát triển nhân lực để giải quyết thiếu hụt năng lực chuyên môn trong một bộ phận cụ thể.

2.3. Định hướng phát triển công ty đến năm 2028

2.3.1. Sứ mệnh

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng gia tăng của khách hàng và xây dựng lòng tin bằng cách cung cấp sản phẩm chất lượng cao và đáng tin cậy.
- Đặt ra mục tiêu chiếm lĩnh vị thế dẫn đầu trên tất cả các thị trường thông qua hiệu suất tối ưu trong sản xuất, phân phối và bán hàng.
- Phát triển và quản lý nguồn nhân lực một cách toàn diện, đồng thời tạo điều kiện làm việc công bằng cho tất cả nhân viên.
- Xây dựng một văn hóa công ty độc đáo, thể hiện qua quan hệ cởi mở và lòng tin trong mối quan hệ đối tác.

2.3.2. Mục tiêu ngắn hạn

- Tăng Doanh Số Bán Hàng: Đạt mức tăng trưởng hàng năm ít nhất 15% trong số lượng sản phẩm thủy hải sản nhập khẩu được bán ra trên thị trường.
- Mở Rộng Thị Trường: Mở rộng thị trường tiêu thụ bằng cách thâm nhập vào ít nhất 2 thị trường mới trong và ngoài nước.
- Đảm Bảo Chất Lượng: Đạt mục tiêu kiểm soát chất lượng sản phẩm thủy hải sản tối ưu và giảm tỷ lệ sản phẩm trả lại dưới mức 5%.
- Tăng Hiệu Suất Vận Chuyển: Giảm 10% chi phí vận chuyển và thời gian giao hàng bằng cách tối ưu hóa quy trình vận tải.
- Tối Ưu Hóa Cơ Cấu Chi Phí: Tối ưu hóa cơ cấu chi phí để giảm tỷ lệ chi phí sản xuất xuống dưới 80% tổng doanh thu.

2.3.3. Mục tiêu dài hạn

- **Tạo Dấu Ấn Toàn Cầu:** Trở thành một người dẫn đầu trong lĩnh vực thủy hải sản nhập khẩu trên thị trường toàn cầu, với sự hiện diện mạnh mẽ tại các khu vực khác nhau.
- **Đa Dạng Hóa Sản Phẩm:** Mở rộng danh mục sản phẩm thủy hải sản để đáp ứng nhiều nhu cầu khác nhau của khách hàng và tạo sự linh hoạt trong quản lý rủi ro.
- **Xây Dựng Thương Hiệu Đẳng Cấp:** Xây dựng thương hiệu thủy hải sản nhập khẩu uy tín, được biết đến với chất lượng cao, độ tin cậy và cam kết bảo vệ môi trường.
- **Tối Ưu Hóa Chuỗi Cung Ứng:** Xây dựng một chuỗi cung ứng vững mạnh và hiệu quả, từ nguồn cung cấp tới khách hàng cuối, nhằm đảm bảo quản lý nguồn nguyên liệu, vận chuyển và phân phối hiệu quả.
- **Phát Triển Công Nghệ:** Áp dụng công nghệ hiện đại trong quy trình sản xuất, kiểm tra chất lượng và quản lý tổng thể để tối ưu hóa hiệu suất và giảm tối đa lãng phí.
- **Hội Nhập Các Thị Trường Mới:** Mở rộng thị trường xuất khẩu sang các khu vực mới, đặc biệt là các thị trường có tiềm năng tăng trưởng mạnh mẽ.
- **Tạo Môi Trường Làm Việc Thuận Lợi:** Xây dựng một môi trường làm việc cởi mở, sáng tạo và động viên đội ngũ nhân viên thúc đẩy tinh thần hợp tác và phấn đấu chung.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Phân tích thực trạng của doanh nghiệp và các yếu tố môi trường tác động là một quá trình quan trọng giúp hiểu rõ tình hình và đánh giá chính xác. Nhờ đó, chúng ta có thể nhìn thấy các khía cạnh mạnh và yếu, cũng như các cơ hội và nguy cơ tiềm ẩn. Dựa trên các kết quả phân tích từ các ma trận, chúng ta nhận thấy rằng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp đang còn yếu so với các đối thủ trong ngành.

Trước những thách thức mới mẻ và khó khăn, như yêu cầu công nghiệp hóa mạnh mẽ, tích hợp vào thị trường khu vực và quốc tế, và cạnh tranh toàn cầu, doanh nghiệp đặt ra các câu hỏi quan trọng. Nhiều khía cạnh cần được cải thiện để đối mặt với những yêu cầu này, bao gồm nguồn nhân lực và nguồn vốn vẫn còn yếu thế, đặc biệt là trong việc cạnh tranh. Đội ngũ cán bộ quản lý và công nhân kỹ thuật cũng cần thúc đẩy để phù hợp với thay đổi trong phương pháp quản trị.

Tất cả những khó khăn và thách thức này, tuy khá lớn, nhưng cũng mang trong nó nhiều cơ hội cho sự phát triển. Bằng cách tập trung vào việc giảm thiểu rủi ro, tận dụng thế mạnh hiện có và thực hiện những điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp, chúng ta có thể vượt qua những khó khăn này và đạt được sự phát triển ổn định và bền vững trong tương lai.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CỦA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ BÁCH SƠN

3.1. Các giải pháp nâng cao quá trình thực hiện chiến lược

3.3.1. Nhân lực

Nguyên tắc quan trọng nhất trong việc thực hiện chiến lược là sự đóng góp của nguồn nhân lực. Một doanh nghiệp sở hữu nguồn nhân lực chất lượng được xem như đang nắm giữ chìa khóa quan trọng đối với thành công. Do đó, việc đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực là quá trình đặc biệt quan trọng, bao gồm cả các khâu tuyển dụng, đào tạo, huấn luyện và duy trì chất lượng trong quá trình làm việc.

Công tác tuyển dụng:

Việc hoạch định và quản lý nguồn nhân lực là vô cùng quan trọng để đảm bảo rằng công ty luôn có đủ số lượng nhân viên với kỹ năng cần thiết và đúng vào thời điểm cần. Để thu hút và tuyển dụng ứng viên, công ty có thể sử dụng nhiều nguồn khác nhau như quảng cáo trên báo, trung tâm giới thiệu việc làm, và trang web trực tuyến.

Một trong những cách mà công ty thường áp dụng là tìm kiếm trong số những sinh viên đã từng thực tập tại công ty. Tuy nhiên, quá trình phỏng vấn cần được thực hiện một cách minh bạch và không có tình trạng thiên vị. Đặc biệt, đối với các vị trí quản lý trở lên, việc phỏng vấn thường phải trải qua ít nhất 2 vòng, giúp đảm bảo rằng người được tuyển dụng thực sự phù hợp với vị trí và nhiệm vụ của họ.

Đào tạo và huấn luyện

Tạo ra mô tả công việc chi tiết cho từng vị trí công việc trong công ty. Mô tả nên bao gồm các nhiệm vụ cụ thể, trách nhiệm, kỹ năng cần thiết và tiêu chuẩn đánh giá.

Thiết kế và triển khai các chương trình đào tạo chuyên ngành về thủy hải sản và xuất khẩu. Các khóa học này nên tập trung vào kiến thức về nguồn gốc thủy sản, quy trình nhập khẩu, quản lý chất lượng, và quy định về an toàn thực phẩm.

Đảm bảo rằng nhân viên được huấn luyện về quản lý chất lượng sản phẩm thủy hải sản và các quy định về an toàn thực phẩm. Điều này đặc biệt quan trọng để đảm bảo sản phẩm nhập khẩu đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế.

Tạo các chương trình khuyến khích nhân viên liên tục phát triển bản thân thông qua việc học hỏi và nâng cao kỹ năng. Điều này có thể bao gồm cơ hội thăng tiến và thưởng cho thành tích xuất sắc.

Chính sách lương thưởng:

Cần xem xét lại và cập nhật chính sách lương cơ bản để đảm bảo rằng mức lương cơ bản phản ánh đúng giá trị của công việc và phù hợp với thị trường lao động hiện tại.

Tạo ra một hệ thống thưởng kết quả công việc dựa trên hiệu suất và đóng góp cá nhân. Điều này khuyến khích nhân viên làm việc chăm chỉ và đạt được mục tiêu công việc.

Cung cấp các khoản thưởng thâm niên cho những người đã làm việc trong công ty trong một thời gian dài. Điều này giúp duy trì sự ổn định trong lực lượng lao động và động viên nhân viên ở lại lâu dài.

Đầu tư vào đào tạo và phát triển cá nhân giúp nâng cao năng lực và kỹ năng của nhân viên. Các chính sách này có thể kết hợp với thưởng hoặc tăng lương sau khi hoàn thành khóa đào tạo.

Thiết lập một hệ thống thỏa thuận về mục tiêu giữa công ty và nhân viên. Nếu nhân viên đạt được các mục tiêu đề ra, họ sẽ nhận được thưởng tương ứng.

3.3.1. Tài chính

Tối ưu hóa quản lý tài chính đảm bảo quản lý tài chính hiệu quả, bao gồm quản lý tiền mặt, quản lý nợ và quản lý đầu tư. Tối ưu hóa chu trình tiền mặt và đảm bảo rằng công ty không phải trả nhiều tiền mặt trước khi có tiền từ các hoạt động kinh doanh.

Không nên phụ thuộc quá nhiều vào một nguồn vốn duy nhất. Công ty có thể xem xét việc huy động vốn từ nhiều nguồn như vốn tự có, vốn vay ngân hàng, hoặc hợp tác với các đối tác tài chính

Tối ưu hóa quy trình cung ứng và vận chuyển để giảm chi phí liên quan đến nguyên liệu và sản phẩm đã nhập khẩu. Điều này bao gồm việc xem xét lại các hợp đồng vận chuyển, lựa chọn những đối tác cung ứng hiệu quả, và quản lý tồn kho một cách thông minh.

Xây dựng một chiến lược tài chính dài hạn, kèm theo kế hoạch tài chính chi tiết để đảm bảo rằng công ty có thể duy trì tình hình tài chính ổn định trong tương lai.

Tìm kiếm cơ hội hợp tác với các đối tác hoặc tổ chức có thể hỗ trợ về tài chính hoặc mở rộng thị trường.

3.3.1. Marketing

Trong thế giới kinh doanh ngày nay, sự cạnh tranh giữa các công ty trở nên khốc liệt, và để nổi bật, công ty cần một chiến lược marketing đầy đủ và đồng bộ.

Chiến lược marketing phải được xây dựng dài hạn, để đảm bảo sự ổn định và bền vững của công ty trong tương lai. Điều này bao gồm đầu tư tài chính vào các hoạt động marketing, bao gồm cả nghiên cứu thị trường để hiểu rõ hơn về nhu cầu của khách hàng và cơ hội thị trường. Nếu công ty không đầu tư đủ vào marketing, sẽ khó để tạo dấu ấn và thu hút sự quan tâm của khách hàng.

Sản phẩm:

Đa dạng sản phẩm: Phải có thêm về sự đa dạng của các loại hải sản như tôm, cá, mực, hào, và các sản phẩm chế biến từ thủy hải sản để đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng.

Chất lượng: Đảm bảo sản phẩm thủy hải sản luôn đạt chất lượng cao, tươi ngon và an toàn thực phẩm. Quá trình sản xuất và lựa chọn nguồn cung cấp cần được kiểm soát chặt chẽ.

Đóng gói và thương hiệu: Bao bì sản phẩm cần thu hút mắt và đảm bảo sự tươi ngon của sản phẩm. Thương hiệu cần truyền tải thông điệp về chất lượng và nguồn gốc sạch sẽ.

Chính sách về giá:

Xác định giá cơ bản: Xác định mức giá cơ bản cho từng loại sản phẩm, dựa trên chi phí sản xuất, lợi nhuận mong muốn và giá cạnh tranh.

Chiến lược giá cả: Cân nhắc giữa chiến lược giá cả, liệu có chọn chiến lược giá rẻ để cạnh tranh về giá hay giữ mức giá cao hơn để tạo thương hiệu.

Khuyến mãi và chiết khấu: Áp dụng các chương trình khuyến mãi, chiết khấu cho các đối tác thương mại để thúc đẩy doanh số bán hàng.

Phân phối:

– **Kênh phân phối**

Hệ thống phân phối: Xây dựng một hệ thống phân phối hiệu quả, bao gồm các đại lý, nhà hàng, siêu thị, và cả thương mại điện tử để đảm bảo sản phẩm dễ tiếp cận cho người tiêu dùng.

Sản phẩm trực tuyến: Xây dựng kênh phân phối trực tuyến thông qua trang web và ứng dụng di động để khách hàng có thể đặt hàng và mua sản phẩm một cách thuận tiện.

– **Quản lý kho và vận chuyển:**

Lưu trữ sản phẩm: Đảm bảo có kho lưu trữ đủ lớn và phù hợp để bảo quản sản phẩm thủy hải sản một cách tốt nhất. Cần chú ý đến nhiệt độ, độ ẩm, và vệ sinh trong quá trình lưu trữ.

Vận chuyển an toàn: Sử dụng các phương tiện vận chuyển an toàn và đảm bảo rằng sản phẩm không bị tổn hại trong quá trình vận chuyển từ nơi sản xuất đến các điểm phân phối.

– **Vận tải:**

Sắp xếp giao hàng cho khách hàng một cách khoa học nhanh chóng để tiết kiệm chi phí vận chuyển.

Công ty cần quan tâm về thời gian và khả năng phân phối tại một thời điểm. Do đó việc phân phối cần được tổ chức, quản lý và điều hành một cách hợp lý sẽ giúp thu hút khách hàng.

Bộ phận kinh doanh phối hợp với phân xưởng kỹ thuật đốc thúc, đẩy nhanh tiến độ tân trang máy móc thiết bị, đảm bảo yêu cầu kỹ thuật của khách, cũng như tiến độ giao hàng và nghiệm thu thiết bị, dịch vụ bảo hành.

 **Chiêu thị:**

Quảng cáo và PR: Sử dụng quảng cáo truyền thống và kỹ thuật số để tạo thương hiệu và tạo sự nhận diện cho sản phẩm thủy hải sản. Thực hiện các chiến dịch PR để tạo sự tin tưởng từ khách hàng.

Khuyến mãi và sự kiện: Tổ chức các chương trình khuyến mãi như giảm giá, tặng quà kèm sản phẩm, hay tham gia sự kiện thực phẩm để kích thích nhu cầu tiêu dùng.

Tiếp thị trực tuyến: Sử dụng mạng xã hội và trang web để tiếp cận khách hàng tiềm năng và tạo mối quan hệ trực tiếp với họ.

Thường xuyên duy trì và phát triển mối quan hệ với các đối tác cung cấp hiện tại là một phần quan trọng của chiến lược phân phối trong ngành thủy hải sản nhập khẩu. Điều này đảm bảo rằng công ty luôn cung cấp đủ sản phẩm và đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách hiệu quả. Đồng thời, việc tích cực tìm kiếm thêm các đối tác cung cấp mới cũng rất quan trọng để đảm bảo nguồn cung cấp đa dạng và linh hoạt.

Trong việc chăm sóc khách hàng, tổ chức cần một đội ngũ nhân sự chuyên trách về việc liên hệ và chăm sóc khách hàng truyền thông rất cần thiết. Nhóm nhân sự này sẽ không chỉ giúp giải đáp những vấn đề chất lượng mà khách hàng đang gặp phải mà còn cung cấp tư vấn về những công nghệ mới, sản phẩm mới phù hợp.

3.3.1. Nghiên cứu và phát triển

Công ty có thể tăng nguồn lực và ngân sách dành cho bộ phận nghiên cứu và phát triển. Điều này bao gồm việc thuê thêm nhà nghiên cứu có kinh nghiệm và chuyên môn trong lĩnh vực thủy hải sản. Đầu tư vào các trang thiết bị và công nghệ mới để thúc đẩy quá trình nghiên cứu cũng là một điểm quan trọng.

Công ty có thể nghiên cứu và phát triển các phương pháp sản xuất tiên tiến và hiệu quả hơn. Việc tối ưu hóa quy trình sản xuất có thể giảm thiểu lãng phí và tăng năng suất.

Theo dõi thị trường và phản hồi nhanh chóng đối với thay đổi trong nhu cầu của khách hàng và xu hướng thị trường. Điều này cho phép công ty điều chỉnh nghiên cứu và phát triển sản phẩm theo hướng phù hợp nhất với thị trường.

Công ty có thể hợp tác sâu hơn với các nhà cung cấp nguyên liệu để đảm bảo nguồn nguyên liệu luôn đạt chất lượng cao và phù hợp cho quá trình nghiên cứu và sản xuất.

KẾT LUẬN

Việc xây dựng chiến lược kinh doanh là một phần quan trọng trong hoạt động của mọi doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường ngày nay. Sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp thường phụ thuộc vào việc có hay không một chiến lược kinh doanh rõ ràng và hiệu quả. Tuy nhiên, việc xây dựng một chiến lược kinh doanh không phải lúc nào cũng dễ dàng, và nó phải phù hợp với từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp.

Luận văn này đã phân tích ưu điểm và hạn chế trong chiến lược kinh doanh của Công ty TNHH TMDV Bách Sơn, từ đó đưa ra một số đề xuất quan trọng để cải thiện chiến lược kinh doanh của công ty. Những đề xuất này bao gồm:

- **Nâng cao chất lượng sản phẩm:** Đảm bảo sản phẩm đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng cao, giảm giá thành sản xuất, và tối ưu hóa quy trình sản xuất để rút ngắn thời gian giao hàng.
- **Cải thiện tình hình tài chính:** Quản lý tài chính công ty một cách hiệu quả để đảm bảo ổn định và tăng khả năng đầu tư.
- **Mở rộng và đa dạng hóa thị trường tiêu thụ:** Tìm kiếm và khai thác thêm các thị trường tiềm năng.
- **Chiến lược marketing:** Phát triển chiến lược tiếp thị hiệu quả để tạo nhận thức về sản phẩm và thu hút khách hàng.
- **Chiến lược về nguồn nhân lực:** Đảm bảo có đủ nguồn nhân lực chất lượng để thực hiện chiến lược.

Tuy nhiên, việc xây dựng chiến lược kinh doanh cần linh hoạt và phải được điều chỉnh để phù hợp với biến động thị trường và khả năng của công ty. Mặc dù đề tài này đã cố gắng tổng hợp nhiều nguồn lý thuyết, việc áp dụng trong thực tế còn phụ thuộc vào hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp. Qua đó, đề tài này hy vọng góp phần làm rõ quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh và mang lại những kiến thức hữu ích cho các doanh nghiệp trong quá trình phát triển và quản lý.