

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1: Khái quát về chiến lược và chiến lược kinh doanh

1.1.1 Khái niệm về chiến lược và chiến lược kinh doanh

1.1.1.1 Khái niệm về chiến lược

Chiến lược là hệ thống các quan điểm, các mục đích và các mục tiêu cơ bản cùng các giải pháp, các chính sách nhằm sử dụng một cách tốt nhất các nguồn lực, lợi thế và cơ hội của doanh nghiệp để đạt được các mục tiêu đề ra trong một thời gian nhất định.

1.1.1.2 Khái niệm về chiến lược kinh doanh

Theo Fred R. David (2003), “Chiến lược kinh doanh là tập hợp những quyết định và hành động kinh doanh hướng mục tiêu để các nguồn lực của tổ chức, doanh nghiệp đáp ứng được những cơ hội và thách thức từ bên ngoài”.

* Chiến lược kinh doanh có 3 ý nghĩa chính là:

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

Như vậy: Chiến lược kinh doanh là chiến lược mà tổ chức kinh doanh thực thi để đạt được các mục tiêu kinh doanh, chiến lược đề cập phương hướng đạt tới mục tiêu.

1.1.2 Đặc trưng cơ bản của chiến lược kinh doanh

- Chiến lược kinh doanh xác định rõ những mục tiêu cơ bản phương hướng kinh doanh cần đạt được trong từng thời kỳ và được quán triệt đầy đủ trong các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp.

- Chiến lược kinh doanh phác thảo những phương hướng hoạt động của doanh nghiệp trong dài hạn, khung hoạt động của doanh nghiệp trong tương lai. Chiến lược kinh doanh được xây dựng trên cơ sở các lợi thế cạnh tranh của doanh

nghiệp để đảm bảo huy động tối đa, kết hợp tốt việc khai thác và sử dụng các nguồn lực, năng lực cốt lõi nhằm giành ưu thế trong cạnh tranh.

- Chiến lược kinh doanh phản ánh trong cả một quá trình liên tục từ xây dựng, đến tổ chức thực hiện, đánh giá, kiểm tra và điều chỉnh chiến lược. Chiến lược kinh doanh luôn mang tư tưởng tiến công giành thắng lợi trong cạnh tranh.

1.1.3 Vai trò của chiến lược kinh doanh đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Chiến lược kinh doanh giúp các doanh nghiệp thấy rõ hướng đi trong tương lai, nhận thức được những cơ hội và nguy cơ có thể xảy ra, giúp các doanh nghiệp đưa ra các quyết định phù hợp và đúng đắn với môi trường đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đạt hiệu quả cao nhất.

Chiến lược kinh doanh giúp các doanh nghiệp kinh doanh tốt hơn thông qua việc sử dụng các phương pháp tiếp cận hệ thống, tạo sự liên kết cũng như gia tăng sự gắn bó của nhân viên quản trị trong việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp tăng doanh số, năng suất lao động, và hiệu quả công tác quản trị. Giúp doanh nghiệp tránh được các rủi ro về tài chính, tăng khả năng phòng ngừa, và ngăn chặn các vấn đề khó khăn.

1.1.4 Các cấp chiến lược của công ty

Tùy theo quy mô hoạt động, doanh nghiệp được tổ chức theo nhiều cấp độ khác nhau. Phân theo cấp độ thì chiến lược của doanh nghiệp gồm: chiến lược cấp công ty, chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và chiến lược cấp chức năng.

1.1.4.1 Chiến lược cấp công ty

Là chiến lược bao hàm định hướng chung của doanh nghiệp về vấn đề tăng trưởng quản lý các công ty thành viên, phân bổ nguồn lực tài chính và các nguồn lực khác giữa những đơn vị thành viên. Chiến lược này là kiểu mẫu của các quyết định trong một công ty, nó xác định và vạch rõ mục đích, mục tiêu của công ty, xác định hoạt động kinh doanh mà công ty theo đuổi, tạo ra chính sách và các kế hoạch cơ bản để đạt được mục tiêu của công ty. Chiến lược này xác định cơ cấu mong muốn của sản phẩm, dịch vụ, các lĩnh vực kinh doanh mà doanh nghiệp tham gia kinh doanh, xác định ngành kinh doanh mà doanh nghiệp đang và sẽ tiến hành kinh doanh.

1.1.4.2 Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh xác định những căn cứ để có thể hoàn thành các chức năng và nhiệm vụ của mình, đóng góp cho việc hoàn thành chiến lược chung của công ty trong phạm vi đảm trách.

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh được hoạch định nhằm xác định việc lựa chọn sản phẩm hoặc dạng cụ thể thị trường cho hoạt động kinh doanh riêng trong nội bộ công ty và nó xác định xem một công ty sẽ cạnh tranh như thế nào với một hoạt động kinh doanh cùng với vị trí đã biết của bản thân công ty giữa những người cạnh tranh.

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh bao gồm chủ đề cạnh tranh mà công ty lựa chọn để nhấn mạnh, cách thức mà nó tự định vị vào thị trường để đạt được lợi thế cạnh tranh và các chiến lược định vị khác nhau có thể sử dụng trong bối cảnh khác nhau của mỗi ngành.

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh trả lời cho ba câu hỏi:

- 1) Doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng sản phẩm, dịch vụ nào?
- 2) Cách thức để tạo ra sản phẩm, dịch vụ đó?
- 3) Làm cách nào để đưa sản phẩm, dịch vụ đến với khách hàng?

*Các dạng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh:

- Chiến lược dẫn đạo chi phí: Cung cấp ra thị trường sản phẩm có đặc tính được khách hàng chấp nhận với chi phí thấp nhất trong mối quan hệ với các đối thủ cạnh tranh;
- Chiến lược tạo sự khác biệt: Tạo ra sản phẩm mà khách hàng nhận thấy có sự độc đáo về một vài đặc tính quan trọng;
- Chiến lược tập trung: Hướng trực tiếp vào nhu cầu của một nhóm hay phân đoạn khách hàng hạn chế.

1.1.4.3 Chiến lược cấp chức năng

Là chiến lược tập trung vào việc quản lý và sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp. Các chiến lược chức năng được phát triển nhằm thực hiện thành công chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và từ đó thực hiện thành công chiến lược cấp doanh nghiệp. Chiến lược này được hoạch định nhằm tập trung hỗ trợ vào việc bố trí của chiến lược công ty và tập trung vào các lĩnh vực

kinh doanh. Trong bản thân công ty, doanh nghiệp luôn có các phòng ban và các bộ phận khác nhau, các bộ phận, phòng ban này phải có chiến lược để hỗ trợ thực hiện chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp công ty. Các cấp chiến lược trên không hoạt động độc lập mà có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, chiến lược cấp trên là tiền đề cho chiến lược cấp dưới, đồng thời chiến lược cấp dưới phải thích nghi với chiến lược cấp trên thì chiến lược mới có khả năng thành công và đạt hiệu quả cao.

1.2: QUI TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TRONG DOANH NGHIỆP

1.2.1 Khái niệm và vai trò của quản trị chiến lược

1.2.1.1 Khái niệm của quản trị chiến lược

Theo James Stoner và Stephen Robbins (Cuối thập niên 80, thế kỷ trước): “ Quản trị là tiến trình định định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát hoạt động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các hoạt động nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra ”.

Theo Gary D. Smith (1997) cho rằng: “ Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu đánh giá môi trường hiện tại và tương lai, mục tiêu phát triển mục tiêu của tổ chức; đề ra, thực hiện và kiểm tra các quyết định đạt được những mục tiêu trong môi trường hiện tại và tương lai ”.

Theo Fred R. David (2004): “ Quản trị chiến lược là nghệ y thuật và khoa học thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định tổng hợp giúp mỗi tổ chức có thể đạt được mục tiêu của mình ”.

Có thể tìm thấy nhiều định nghĩa về cách hiểu khác nhau về chiến lược và quản lý chiến lược. Nhưng nhìn chung có thể hiểu: Chiến lược là tập hợp các quyết định (mục tiêu, đường lối, chính sách, phương thức, phân bổ nguồn lực, ...) và phương châm hành động để đạt được mục tiêu dài hạn, phát huy được những điểm mạnh, khắc phục được những điểm yếu của tổ chức, giúp doanh nghiệp đón nhận những cơ hội và vượt qua nguy cơ từ bên ngoài một cách tối ưu nhất.

Như vậy: Quản trị chiến lược là quá trình lên kế hoạch, triển khai, đánh giá và quản lý các hoạt động nhằm đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức, doanh nghiệp. Hoạt động này nhằm đảm bảo doanh nghiệp đáp ứng được những biến

động liên tục của thị trường kinh doanh, tổ chức các hoạt động hiệu quả và đạt được mục tiêu dài hạn.

1.2.1.2 Vai trò của quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp định hướng tầm nhìn chiến lược, sứ mạng (nhiệm vụ) và mục tiêu của mình. Trên thực tế, muốn quản trị chiến lược có hiệu quả, các tổ chức phải quản lý hệ thống thông tin môi trường kinh doanh. Căn cứ vào đó, các nhà quản trị có thể dự báo các xu hướng biến động của môi trường kinh doanh và xác định nơi nào mà doanh nghiệp cần đi đến trong tương lai, những gì cần phải làm để đạt được những kết quả thành công long long. Việc nhận được kết quả mong muốn và mục tiêu trong tương lai giúp nhà quản trị cũng như nhân viên nắm chắc được công việc cần làm để đạt được thành công, tạo ra sự hiểu biết lẫn nhau giữa các nhà quản trị và nhân viên và cùng nỗ lực để đạt được những điều mong muốn. Như vậy sẽ khuyến khích cả hai đối tượng đạt được những thành tích ngắn hạn, thúc đẩy cải thiện hơn lợi ích lâu dài của các doanh nghiệp.

Quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp luôn có các chiến lược tốt, thích nghi với môi trường. Chiến lược là những giải pháp tổng hợp, mang tính định hướng giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu dài hạn. Chiến lược được hình thành thành công dựa trên các thông tin bên trong và bên ngoài doanh nghiệp và được lựa chọn theo một quy trình mang tính khoa học. Đồng thời, trong quá trình quản lý chiến lược, các nhà quản trị luôn giám sát các biến động của môi trường kinh doanh và điều chỉnh chiến lược khi cần thiết. Vì vậy, quản trị chiến lược sẽ giúp doanh nghiệp luôn có chiến lược tốt, thích nghi với môi trường. Điều này rất quan trọng trong bối cảnh môi trường ngày càng phức tạp, thay đổi liên tục và cạnh diễn ra trên phạm vi toàn cầu.

Quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp chủ động trong việc ra quyết định nhằm khai thác kịp thời các cơ hội và ngăn chặn hoặc hạn chế các rủi ro trong môi trường bên ngoài, phát huy các điểm mạnh và giảm các điểm yếu trong nội bộ doanh nghiệp. Điều đó có nghĩa là khi dự báo các cơ hội có khả năng xuất hiện, các nhà quản trị chuẩn bị kế hoạch để nắm bắt khi tình huống cho phép, hoặc khi gặp nguy cơ, các nhà quản trị có thể chủ động tác động vào môi trường để giảm bớt rủi ro hoặc chủ động né tránh. Mặt khác, điểm mạnh và điểm yếu luôn tồn tại

trong tổ chức do đó nếu không quản trị chiến lược doanh nghiệp dễ bằng lòng với những gì hiện có, khi môi trường thay đổi điểm mạnh sẽ nhanh chóng trở thành điểm yếu và có nguy cơ bị đối thủ cạnh tranh khai thác.

1.2.2 Các giai đoạn quản trị chiến lược

Giai đoạn	Hoạt động
1. Hình thành chiến lược	Nghiên cứu các nhân tố → Phân tích tổng hợp → Xác định mục tiêu và đưa ra quyết định chiến lược.
2. Thực thi chiến lược	Đề xuất chính sách giải pháp → Thiết lập mục tiêu → Phân phối nguồn lực
3. Đánh giá, điều chỉnh chiến lược	Xem xét lại các yếu tố bên trong, bên ngoài → So sánh kết quả với tiêu chuẩn → Thực hiện điều chỉnh

Nguồn: Ths. Lê Thị Bích Ngọc (Quản trị.vn biên tập và hệ thống hóa)

- Giai đoạn hình thành chiến lược: Hình thành chiến lược là quá trình thiết lập sứ mạng kinh doanh, xác định cơ hội và nguy cơ đến với tổ chức từ bên ngoài, chỉ rõ các điểm mạnh và điểm yếu bên trong đồng thời đưa ra các mục tiêu dài hạn, xây dựng các chiến lược thay thế và quyết định lựa chọn chiến lược để theo đuổi.
- Giai đoạn thực thi chiến lược: Đây là giai đoạn hành động của quản trị chiến lược cũng coi là giai đoạn khó khăn nhất thực hiện các chiến lược đã đưa ra. Đòi hỏi công ty phải thiết lập mục tiêu hàng năm, đưa ra chính sách phân phối nguồn tài nguyên để các chiến lược lập ra có thể thực hiện được. Thách thức của việc thực thi chiến lược chính là các nhà quản trị và nhân viên trong tổ chức phải phối hợp nhịp nhàng hướng đến công cuộc đạt được mục tiêu.
- Giai đoạn đánh giá, điều chỉnh chiến lược: Giai đoạn này chủ yếu đánh giá lại kết quả của các hoạt động hình thành và thực thi, xem xét lại các yếu tố làm cơ sở cho chiến lược, đo lường kết quả đạt được rồi so sánh chúng với các tiêu chuẩn đã đặt ra. Cuối cùng sẽ thực hiện các hoạt động điều chỉnh để chiến lược được hoàn thiện

hơn và kịp thời đưa ra các chính sách, giải pháp cho những biểu hiện mới của môi trường kinh doanh.

1.2.3 Quy trình quản trị chiến lược

1.2.3.1 Xác định sứ mạng, mục tiêu và chiến lược hiện tại của tổ chức

Sứ mạng

Khái niệm: Sứ mạng còn gọi là chức năng nhiệm vụ của doanh nghiệp, như một bản tuyên bố có giá trị lâu dài về mục đích, giúp phân biệt được doanh nghiệp này và doanh nghiệp khác. Những tuyên bố đó có thể là triết lý kinh doanh, nguyên tắc kinh doanh, lý do tồn tại của doanh nghiệp như: xác định làm gì, phục vụ ai, sản phẩm như thế nào, phải đạt hiệu quả mong ước ra sao.

* Nội dung: Nội dung tổng quát của sứ mạng sẽ phải trả lời được các câu hỏi như sau:

Triết lý kinh doanh: điều gì là niềm tin cơ bản, là nguyện vọng và giá trị ?

Khách hàng: nhóm khách hàng tiêu thụ là ai ?

Sản phẩm và dịch vụ cung cấp là gì ?

Phân khúc thị trường nằm ở đâu ?

Công nghệ: doanh nghiệp quan tâm nhiều hay ít ?

Mối quan tâm của doanh nghiệp đến sự phát triển và khả năng sinh lợi nhuận?

Việc xây dựng hình ảnh trước mắt công chúng được doanh nghiệp quan tâm như thế nào ?

Quyền lợi và đãi ngộ của doanh nghiệp với nhân viên ?

Mục tiêu

Mục tiêu cho toàn doanh nghiệp chính là xác định các kết quả cuối cùng cần thu được, nó chỉ ra được điểm mốc mà chúng ta đã hoàn thành hoặc là điểm kết thúc của các công việc cần làm. Mục tiêu của chiến lược sẽ được phân thành ba loại:

Mục tiêu ngắn hạn: trong thời gian một năm

Mục tiêu trung hạn: khoảng ba năm trở lại

Mục tiêu dài hạn: khoảng năm năm trở lên

1.2.4 Phân tích môi trường của doanh nghiệp

Qua quá trình đánh giá, doanh nghiệp nhận thức được cơ hội dựa trên các hiểu biết về môi trường bên ngoài và môi trường bên trong. Doanh nghiệp xác định được các thành phần thật sự có ý nghĩa với mình, thu thập và phân tích thông tin về các thành phần này. Trong quá trình phân tích môi trường, doanh nghiệp tìm hiểu các cơ hội có thể có trong tương lai và xem xét chúng một cách toàn diện, rõ ràng. Biết được điểm đứng hiện tại của doanh nghiệp trên cơ sở điểm yếu và điểm mạnh của mình. Bước này là bước rất quan trọng vì nó ảnh hưởng tới các quyết định sau này của doanh nghiệp.

1.2.4.1 Môi trường bên ngoài

Thực tế thì những yếu tố của môi trường bên ngoài có ảnh hưởng rất lớn tới cả các sản phẩm, dịch vụ, thị trường. Sự thay đổi của môi trường bên ngoài sẽ kéo theo sự thay đổi nhu cầu của người tiêu dùng, nên đòi hỏi các doanh nghiệp phải liên tục cập nhật, cải tiến, nâng các sản phẩm dựa vào những yếu tố cần phân tích bên dưới để hoạch định cũng như xác định chiến lược đúng đắn cho hướng phát triển của doanh nghiệp.

*** Phân tích môi trường vĩ mô:**

Môi trường này bao trùm lên tất cả các hoạt động của doanh nghiệp, có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến các hoạt động. Bên cạnh đó sự thay đổi của môi trường vĩ mô còn ảnh hưởng hay thay đổi cục diện của môi trường cạnh tranh và môi trường nội bộ. Môi trường vĩ mô bao gồm việc phân tích các yếu tố:

- Kinh tế
- Văn hóa – xã hội
- Chính trị – pháp luật
- Tự nhiên
- Nhân khẩu học
- Khoa học – kỹ thuật

*** Phân tích môi trường vi mô:**

Còn được gọi là môi trường cạnh tranh, môi trường này thường gắn trực tiếp với từng doanh nghiệp. Theo Michael Laporte, có năm nhân tố trong mô hình áp lực cạnh tranh là:

- Đối thủ cạnh tranh hiện hữu
- Khách hàng
- Nhà cung cấp
- Đối thủ tiềm ẩn
- Sản phẩm - dịch vụ thay thế

1.2.4.2 Môi trường bên trong

Hầu hết các doanh nghiệp, tổ chức dù lớn hay nhỏ đều tồn tại những điểm mạnh, điểm yếu, việc nhận định và đánh giá đúng hai điểm đó sẽ là nền tảng cơ bản cho việc xây dựng chiến lược để phát huy tối đa điểm mạnh và khắc phục các điểm yếu còn tồn tại. Bởi đây là những yếu tố mà doanh nghiệp có thể kiểm soát được. Môi trường bên trong gồm các yếu tố cần phân tích là:

- Quản trị
- Marketing
- Nhân sự
- Tài chính - kế toán
- Nghiên cứu phát triển
- Văn hoá doanh nghiệp

1.2.5 Xây dựng các chiến lược để lựa chọn

Quy trình xây dựng và lựa chọn chiến lược bao gồm ba giai đoạn:

* Giai đoạn nhập vào: cần phải nắm rõ các thông tin đầy đủ và chính xác, kịp thời để phân tích môi trường nhằm xác định cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu và phối hợp sử dụng các công cụ kết hợp để lựa chọn chiến lược tối ưu nhất. giai đoạn này chúng ta cần sử dụng các ma trận các yếu tố bên trong (IFE), ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE) và ma trận hình ảnh cạnh tranh.

* Giai đoạn kết hợp: giai đoạn này của quy trình hoạch định chiến lược được thực hiện dựa trên việc kết hợp thông tin để hình thành các phương án chiến lược. Một trong những công cụ mà giai đoạn này cần sử dụng là ma trận SWOT, đây là công cụ chủ yếu, hiệu quả nhất và được sử dụng phổ biến nhất.

* Giai đoạn quyết định: trên kết quả đạt được kết quả từ giai đoạn thứ hai và các yếu tố phân tích được ở giai đoạn đầu, ban lãnh đạo và các nhà quản trị sẽ

thảo luận và lên danh sách các chiến lược. Sau đó áp dụng công cụ QSPM để quyết định chiến lược có khả năng nhất.

1.2.6 Giải pháp thực hiện chiến lược

Như đã nói sơ ở phần trên, quá trình thực thi chiến lược là một bước vô cùng khó khăn và rất quan trọng. Đây là giai đoạn mà các doanh nghiệp thường dành nhiều thời gian để thực hiện các công việc sau:

Xác lập mục tiêu hằng năm: từ những chiến lược chung cần xác định rõ mục tiêu mà doanh nghiệp cần thực hiện qua từng năm để chúng ta có phương hướng để đi nhằm đạt được kết quả mong muốn thông qua chiến lược kinh doanh.

Xây dựng các chính sách: các chính sách sẽ tạo điều kiện thuận lợi hơn cho quá trình thực hiện chiến lược. Nó có thể bao gồm các thủ tục, quy tắc hay là những phương pháp được thiết lập nên để thúc đẩy và làm bước đệm cho việc đạt tới mục tiêu chung.

Phân bổ các nguồn lực: việc phân bổ nguồn lực được phân phối cho từng bộ phận theo thứ tự ưu tiên theo mục tiêu hằng năm. Việc phân phối nguồn lực phải rõ ràng, đúng đắn mới giúp cho cả quá trình quản trị chiến lược được thành công.

1.2.7 Đánh giá và điều chỉnh chiến lược

Công tác này là việc xem xét, đo lường và đánh giá việc hình thành và thực thi chiến lược so với tiêu chuẩn đã đặt ra. Nó phải được thực hiện xuyên suốt quá trình quản trị chiến lược, để nhận định và kiểm tra nhằm phát hiện những sai sót, hạn chế để có thể điều chỉnh một cách kịp thời và hợp lý cho chiến lược đề ra có hiệu quả nhất.

1.2.8 Công cụ để xây dựng và lựa chọn chiến lược

1.2.8.1 Các công cụ cung cấp thông tin hình thành chiến lược

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

Ma trận IFE liệt kê và đánh giá những thế mạnh và mặt yếu kém của doanh nghiệp. Ma trận này được xác định trong 5 bước:

Bước 1: Lập danh mục các yếu tố then chốt như đã xác định và đánh giá ở quá trình phân tích nội bộ. Danh mục bao gồm 10 - 20 yếu tố cả điểm mạnh và yếu.

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 đối của yếu tố đó đối với sự thành công trong ngành. Tổng số các mức phân loại phải bằng 1.0.

Bước 3: phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố, trong đó: 4 là điểm lớn mạnh nhất, 3 điểm mạnh nhỏ nhất, 2 là điểm yếu nhỏ nhất, 1 là điểm yếu lớn nhất.

Bước 4: Nhân tầm quan trọng của mỗi biên so với mức phân loại của nó (bước 2 nhân bước 3) để xác định số điểm về tầm quan trọng.

Bước 5: Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng cho doanh nghiệp.

Bất kể ma trận IFE có bao nhiêu yếu tố, tổng số điểm quan trọng mà doanh nghiệp có thể nhận được cao nhất là 4, thấp nhất là 1.0 và trung bình là 2.5. Tổng số điểm quan trọng thấp hơn 2.5 cho thấy doanh nghiệp yếu về nội bộ, còn số điểm cao hơn 2.5 cho thấy doanh nghiệp mạnh về nội bộ.

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

Ma trận cho phép đánh giá, tóm tắt và lượng hóa những ảnh hưởng các yếu tố môi trường bên ngoài của doanh nghiệp. Việc phát triển ma trận EFE cũng gồm 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 việc đánh giá môi trường vĩ mô. Danh mục này bao gồm 10 - 20 yếu tố, gồm những cơ hội và đe dọa ảnh hưởng đến công cuộc hoạt động 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 đối của yếu tố đó đối với sự thành công trong ngành. Tổng số các mức phân loại phải bằng 1.0.

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

Bước 4: Nhân tầm quan trọng của mỗi biên so với mức phân loại của nó (bước 2 nhân bước 3) để xác định số điểm về tầm quan trọng.

Bước 5: Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng cho doanh nghiệp.

Bất kể số lượng yếu tố trong ma trận là bao nhiêu, tổng số điểm quan trọng cao nhất có thể là 4.0, thấp nhất là 1.0, trung bình là 2.5. Tổng số điểm quan trọng là 4.0 cho thấy chiến lược công ty vận dụng tốt cơ hội bên ngoài và tối thiểu hóa ảnh hưởng các thành phần tiêu cực lên công ty.

Ma trận hình ảnh cạnh tranh (CPM)

Trong tất cả các sự kiện và xu hướng môi trường có thể ảnh hưởng đến vị trí chiến lược của doanh nghiệp, ảnh hưởng của cạnh tranh thường được xem là quan trọng nhất. Ma trận hình ảnh cạnh tranh dùng để so sánh doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu, xem ưu điểm và khuyết điểm của họ nằm ở đâu.

Ma trận này bao gồm cả yếu tố bên ngoài lẫn các yếu tố bên trong có tầm quan trọng và quyết định đến thành công. Trong ma trận hình ảnh cạnh tranh các đối thủ cạnh tranh cũng được xem xét và tính số điểm quan trọng. Tổng số điểm được đánh giá của đối thủ được so sánh với doanh nghiệp đang nghiên cứu. Việc so sánh cung cấp cho chúng ta nhiều thông tin chiến lược hữu ích.

Ma trận SWOT

Hay nói cách khác là ma trận điểm mạnh - yếu - cơ hội - thách thức (S - W - O - T) của môi trường kinh doanh. Kết hợp 4 yếu tố này sẽ hình thành nên 4 chiến lược:

Chiến lược S-O: sử dụng điểm mạnh trong nội bộ doanh nghiệp để khai thác các cơ hội bên ngoài.

Chiến lược W-O: tận dụng các cơ hội bên ngoài để cải thiện và hạn chế những điểm yếu bên trong. Điểm yếu sẽ làm hạn chế sự phát triển cũng như ngăn cản việc khai thác cơ hội nên doanh nghiệp cần khắc phục điểm yếu liên tục và nhanh chóng.

Chiến lược S-T: sử dụng những điểm mạnh của doanh nghiệp để tránh hay giảm các mối đe dọa từ môi trường bên ngoài.

Chiến lược W-T: đây là những chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh những mối đe dọa bên ngoài.

Công cụ lựa chọn chiến lược (Ma trận hoạch định chiến lược có khả năng lựa chọn: QSPM)

Ma trận này đòi hỏi sự phán đoán nhạy bén cũng như sự chính xác bằng trực giác của các chuyên gia. Sử dụng thông tin từ các ma trận IFE, EFE, hình ảnh cạnh tranh cũng như ma trận SWOT Để có thể lựa chọn các chiến lược thay thế tốt nhất.

Chúng ta nên lưu ý rằng các chiến lược được lựa chọn đưa vào ma trận QSPM không phải là tất cả các chiến lược được hình thành ở giai đoạn kết hợp. Để xây dựng ma trận này cần trải qua 6 bước:

Bước 1: liệt kê các yếu tố S, W, O, T được lấy từ ma trận IFE, EFE.

Bước 2: phân loại cho mọi yếu tố phù hợp với ma trận IFE, EFE.

Bước 3: nghiên cứu các ma trận ở giai đoạn 2 và xác định các chiến lược có thể xem xét thực hiện.

Bước 4: xác định số điểm hấp dẫn (AS) của mỗi chiến lược. Chỉ có những chiến lược trong cùng một nhóm mới được so sánh với nhau. Điểm được đánh giá từ 1 đến 4, void 1 là không hấp dẫn, 2 là hấp dẫn một ít, 3 khá hấp dẫn và 4 rất hấp dẫn.

Bước 5: tính tổng điểm hấp dẫn bằng cách nhân bước 2 với bước 4 trong mỗi hàng.

Bước 6: tính tổng cộng điểm cho từng chiến lược. Đó là phép cộng có tổng số điểm hấp dẫn trong cột chiến lược. Số điểm càng cao là chứng minh rằng chiến lược đó càng hấp dẫn.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1:

Nội dung chương 1 khái quát chung về cơ sở lý luận chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp. Nó là tiền đề là cơ sở để các doanh nghiệp áp dụng vào quá trình xây dựng và thực hiện chiến lược. Chương này nêu được trong quy trình xây dựng và lựa chọn chiến lược thì mỗi giai đoạn chúng ta phải thực hiện công việc gì và cách thức áp dụng các công cụ hỗ trợ ra làm sao để có thể chọn được các chiến lược phù hợp nhất. Chương 2 sẽ áp dụng cơ sở lý luận trên vào thực trạng xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công ty Cổ phần bê tông HAMACO.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN BÊ TÔNG HAMACO

2.1: Giới thiệu chung về công ty Cổ phần bê tông HAMACO

Tên công ty quốc tế: HAMACO CONCRETE JOINT STOCK COMPANY

Tên công ty đại chúng: Công ty Cổ phần Bê Tông HAMACO

Vốn điều lệ: 85.000.000.000 đồng

Vốn điều lệ thực góp: 85.000.000.000 đồng

Điện thoại: 02923 600 010

Fax: 02923 880 833

Địa chỉ: C22, Lê Hồng Phong, phường Bình Thủy, Quận Bình Thủy, Tp. Cần Thơ.



Hình 1: Công ty Cổ phần bê tông HAMACO

2.1.1 Lịch sử hình thành

Công ty Cổ phần Bê Tông HAMACO là đơn vị hàng đầu về sản xuất và cung cấp bê tông (bê tông tươi và bê tông ly tâm) tại thị trường Đồng bằng Sông

Cửu Long. Sau hơn 11 năm hoạt động, Bê tông HAMACO đã cung cấp hơn 1,000 dự án lớn và nhỏ cho các đối tác và hàng nghìn công trình nhà dân dụng,... Sự tín nhiệm về chất lượng, năng lực cung cấp sản phẩm và đội ngũ chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp đã giúp lượng khách hàng đến với Bê tông HAMACO ngày càng tăng lên về sản lượng và quy mô. Với kinh nghiệm triển khai đổ bê tông cho nhiều công trình, dự án khác nhau, tiềm lực về thiết bị công nghệ tiên tiến cùng với đội ngũ kỹ sư và công nhân lành nghề. Bê tông HAMACO sẵn sàng thi công mọi công trình với tinh thần hợp tác cao nhất.

2.1.2 Lịch sử phát triển

Bắt đầu được đưa vào hoạt động từ năm 2009, trải qua 11 năm xây dựng và không ngừng phát triển. Bê tông HAMACO tự hào là Công ty dẫn đầu về sản xuất, cung cấp bê tông thương phẩm và cấu kiện bê tông đúc sẵn tại thị trường Thành phố Cần Thơ cũng như toàn vùng Đồng bằng sông Cửu Long.

Hiện tại, HAMACO đang kinh doanh ba lĩnh vực chính: sản xuất và bê tông tươi - kinh doanh các mặt hàng thép, xi măng - sản xuất và kinh doanh bê tông cấu kiện. Nhà máy của HAMACO hiện nay là nhà máy sản xuất cọc được đầu tư công nghệ hiện đại nhất Đồng bằng sông Cửu Long. Các sản phẩm chủ lực là cọc ống PC, cọc ống PHC, trụ điện, ống thoát nước, dầm, đan,....



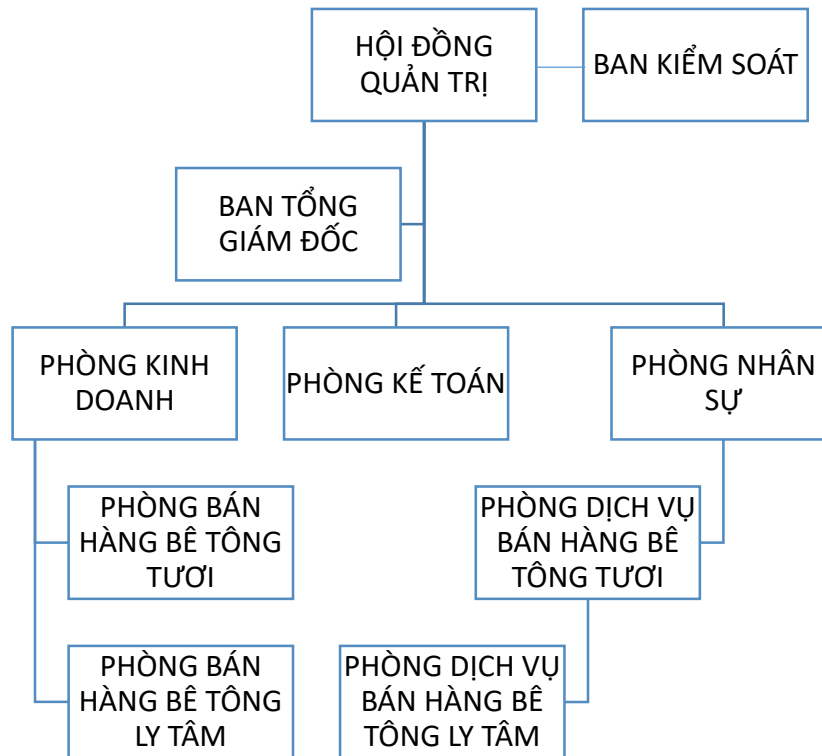
Hình 2: Ngành hàng VLXD chủ yếu của Công ty Cổ phần bê tông HAMACO

2.1.3 Nguyên tắc kinh doanh của công ty

“ HAMACO – An toàn-Hạnh phúc ”

2.1.4 Cơ cấu tổ chức của công ty

2.1.4.1 Cơ cấu tổ chức



Sơ đồ 1: Sơ đồ các phòng ban của Công ty Cổ phần bê tông HAMACO

2.1.4.2 Nhiệm vụ các phòng ban

- **Hội đồng quản trị:** Hội đồng quản trị là cơ quan quản lý công ty, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của công ty không thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông.

- **Ban kiểm soát:** Ban kiểm soát của một công ty đóng vai trò cơ quan tư pháp, có nhiệm vụ giúp các cổ đông kiểm soát hoạt động quản trị và quản lý điều hành công ty.

- **Ban Tổng Giám đốc:** Là người đứng đầu công ty điều hành mọi hoạt động của công ty.

- **Phòng kinh doanh:** Phòng kinh doanh giữ vai trò thúc đẩy, quảng bá và phân phối các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp đến tay người tiêu dùng bằng

cách áp dụng rất nhiều phương thức khác nhau. Đồng thời giữ vai trò tham mưu cho Ban Giám đốc và phối hợp với các bộ phận, phòng ban khác trong công ty như phòng hành chính, phòng kế toán, phòng tài chính... để xây dựng các chiến lược kinh doanh nhằm gia tăng doanh số, lợi nhuận, giúp công ty tăng trưởng và phát triển ngày càng thêm vững mạnh.

- **Phòng kế toán:** Có nhiệm vụ tổng hợp ghi chép các nghiệp vụ kinh tế phát sinh hằng ngày, theo dõi các khoản công nợ phải thu, phải trả và khoản thanh toán khác. Có trách nhiệm giúp Giám đốc trong việc quản lý tài chính và thực hiện chế độ hoạch toán theo qui định của Công ty và Nhà nước. Định kỳ gửi báo cáo lên cấp trên.

- **Phòng nhân sự:** Không giống như phòng kinh doanh, phòng nhân sự tuy không mang về doanh thu cho công ty nhưng phòng nhân sự lại có chức năng tuyển dụng, đào tạo nhân sự... Đây cũng là nhiệm vụ vô cùng quan trọng đối với doanh nghiệp. Một số chức năng của phòng nhân sự khác phải kể đến là:

Chức năng tuyển dụng: Chức năng tuyển dụng được coi là một trong những chức năng chính của phòng nhân sự. Đây sẽ là phòng ban chịu trách nhiệm lên kế hoạch và tạo ra chiến lược tuyển dụng để thu hút các nhân tài về với doanh nghiệp. Bộ phận nhân sự sẽ phải đảm bảo tuyển đủ số lượng nhân viên cần thiết cho công ty hoạt động. Ngoài ra, người của bộ phận nhân sự còn phải đảm bảo chất lượng đội ngũ nhân viên, đáp ứng được các yêu cầu, mục tiêu chiến lược của công ty.

Chức năng đào tạo: Ngoài việc tuyển dụng, hướng dẫn và hỗ trợ nhân sự hòa nhập với môi trường làm việc của công ty, phòng nhân sự còn phải đứng ra tổ chức các chương trình đào tạo nâng cao nghiệp vụ, kỹ năng cần thiết cho nhân sự để phục vụ quá trình làm việc. Phòng nhân sự sẽ xem xét vào quy định của công ty mà xây dựng những chương trình đào tạo mới cho nhân viên mới, giúp họ làm quen với công việc. Ngoài ra bộ phận nhân sự cũng sẽ xây dựng các chương trình đào tạo cho các nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp để nâng cao trình độ của họ.

Chức năng quản lý: Nhiệm vụ chính của bộ phận nhân sự là xây dựng một hệ thống các quy định và tiêu chuẩn để quản lý công việc của toàn thể nhân viên trong doanh nghiệp. Ngoài ra, bộ phận nhân sự còn phải tiến hành đánh giá hiệu

quả làm việc của nhân viên rồi đưa ra những quyết định khen thưởng để động viên tinh thần làm việc của nhân viên.

Ngoài ra, bộ phận nhân sự còn cần đưa ra các biện pháp xử lý khi phát sinh mâu thuẫn giữa đội ngũ nhân viên với nhau hoặc mâu thuẫn giữa nhân viên với ban giám đốc.

- Phòng bán hàng bê tông ly tâm: Phòng bán hàng là một trong những bộ phận quan trọng, không thể thiếu của bất kỳ công ty nào. Đây là bộ phận chịu trách nhiệm tham mưu cho Ban Giám đốc các vấn đề liên quan đến việc bán các sản phẩm bê tông ly tâm của công ty ra thị trường; tư vấn về việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm; mở rộng thị trường; xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

- Phòng bán hàng bê tông tươi: Phòng bán hàng là một trong những bộ phận quan trọng, không thể thiếu của bất kỳ công ty nào. Đây là bộ phận chịu trách nhiệm tham mưu cho Ban Giám đốc các vấn đề liên quan đến việc bán các sản phẩm bê tông tươi của công ty ra thị trường; tư vấn về việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm; mở rộng thị trường; xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

- Phòng dịch vụ khách hàng bê tông ly tâm: Phòng dịch vụ khách hàng là phòng ban tương tác với khách hàng giúp khách hàng tiếp cận cũng như giúp khách trải nghiệm các sản phẩm bê tông ly tâm của công ty đang kinh doanh.

Xây dựng danh sách khách hàng dài hạn giúp giảm chi phí tìm kiếm khách hàng, cải thiện lợi nhuận. Dịch vụ khách hàng tốt sẽ giúp biến khách hàng thành đại sứ cho doanh nghiệp và thậm chí họ sẽ mua sản phẩm/dịch vụ thường xuyên, giới thiệu thêm bạn bè cho doanh nghiệp bạn. Hơn thế nữa, có được khách hàng trung thành, doanh nghiệp sẽ giảm bớt được áp lực cạnh tranh trên thị trường, duy trì được mức độ doanh thu nhất định hàng kỳ. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng có thể tăng doanh thu bằng việc giới thiệu sản phẩm mới cho khách hàng trung thành. Doanh nghiệp nào càng nhiều khách hàng trung thành chứng tỏ doanh nghiệp ấy càng phát triển vững mạnh.

- Phòng dịch vụ khách hàng bê tông tươi: Phòng dịch vụ khách hàng là phòng ban tương tác với khách hàng giúp khách hàng tiếp cận cũng như giúp khách trải nghiệm các sản phẩm bê tông tươi của công ty đang kinh doanh.

Xây dựng danh sách khách hàng dài hạn giúp giảm chi phí tìm kiếm khách hàng, cải thiện lợi nhuận. Dịch vụ khách hàng tốt sẽ giúp biến khách hàng thành đại sứ cho doanh nghiệp và thậm chí họ sẽ mua sản phẩm/dịch vụ thường xuyên, giới thiệu thêm bạn bè cho doanh nghiệp bạn. Hơn thế nữa, có được khách hàng trung thành, doanh nghiệp sẽ giảm bớt được áp lực cạnh tranh trên thị trường, duy trì được mức độ doanh thu nhất định hàng kỳ. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng có thể tăng doanh thu bằng việc giới thiệu sản phẩm mới cho khách hàng trung thành. Doanh nghiệp nào càng nhiều khách hàng trung thành chứng tỏ doanh nghiệp ấy càng phát triển vững mạnh.

2.1.5 Sứ mệnh và mục tiêu của Công ty

2.1.5.1 Sứ mệnh của Công ty

Công ty Cổ phần Bê Tông HAMACO quyết tâm là đơn vị đứng đầu khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long trong lĩnh vực kinh doanh các mặt hàng bê tông tươi và bê tông ly tâm trên cơ sở phát triển bền vững về mọi mặt. Không ngừng thỏa mãn yêu cầu về hàng hóa và dịch vụ ngày càng cao của khách hàng. Đào tạo đội ngũ lao động có trình độ chuyên nghiệp, được làm việc trong môi trường thuận lợi, có cơ hội thăng tiến và cùng sở hữu doanh nghiệp. Bảo toàn và phát triển vốn, đem lại lợi nhuận và cổ tức ngày càng cao cho các cổ đông. Xây dựng được hình ảnh tốt đẹp của Công ty đối với khách hàng và công chúng, góp phần thúc đẩy sự phát triển chung của xã hội.

2.1.5.2 Mục tiêu của Công ty

- Giữ vững và phát triển thị trường các mặt hàng truyền thống của công ty.
- Chú ý phát triển thị trường bán lẻ và thị trường nông thôn.
- Đa dạng hóa ngành hàng thuộc các mặt hàng gắn gũi với mặt hàng truyền thống.
- Cơ cấu ngành hàng hợp lý
- Tốc độ phát triển bình quân từ 5 – 15 %/ năm tùy theo từng ngành hàng.
- Giảm nợ quá hạn
- Quan tâm đến việc đào tạo và đãi ngộ cán bộ
- Trả cổ tức cho cổ đông hợp lý
- Bảo tồn và phát triển vốn

2.1.6 Thuận lợi và khó khăn của Công ty

2.1.6.1 Thuận lợi của Công ty

- Công ty đã tạo được uy tín trên thương trường đối với khách hàng và các nhà sản xuất.
- Công ty có nhiều kinh nghiệm lĩnh vực kinh doanh.
- Có đội ngũ nhân viên, cán bộ làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm và mang lại hiệu quả cao. Nguồn nhân lực có trình độ cao, đoàn kết nội bộ tốt.
- Có địa điểm kinh doanh thuận lợi.
- Có hệ thống khách hàng rộng khắp thị trường chính của từng ngành hàng.

2.1.6.2 Khó khăn của Công ty

- Vấn đề thu hồi nợ ngày càng gặp khó khăn, nhất là các công trình.
- Khả năng cạnh tranh của các đối thủ cạnh tranh ngày càng cao.
- Phương tiện vận chuyển chưa đáp ứng đủ nhu cầu mở rộng thị trường bán lẻ của công ty.
- Công tác marketing còn hạn chế vì chưa thu nhập thông tin thị trường cũng như xử lý các thông tin.

2.1.7 Tổng quan về hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

2.1.7.1 Sản xuất bê tông tươi



Hình 3: Sản xuất bê tông tươi

Ngày nay bê tông tươi hay còn gọi là bê tông thương phẩm là lựa chọn hàng đầu cho các công trình xây dựng không chỉ bởi ưu thế về tính tiện lợi mà còn vì chất

lượng vượt trội của mặt hàng này. Bê tông HAMACO chuyên cung cấp các sản phẩm bê tông trộn sẵn với Mac bê tông từ M100 đến M600.

- Độ sụt yêu cầu: 8 ± 2 cm đến 18 ± 2 cm

- Sản phẩm được sản xuất theo tiêu chuẩn TCVN, ASTM & BS

- Các sản phẩm bê tông thường:

- Bê tông móng
- Bê tông sàn
- Bê tông cột
- Bê tông mái
- Bê tông chống thấm
- Bê tông lót nền

Đội ngũ kỹ thuật của chúng tôi chuyên thiết kế những sản phẩm chuyên dụng phù hợp với đặc tính từng hạng mục của công trình, đảm bảo sự ổn định và tính đồng nhất về chất lượng, mang đến sự bền best rolex replica vững cho mọi công trình.

- Các sản phẩm bê tông đặc dụng:

- Bê tông bền sunfat
- Bê tông ván khuôn (coffa trượt)
- Bê tông đầm lăn
- Bê tông cường độ cao
- Bê tông cốt sợi
- Bê tông cường độ sớm
- Bê tông chảy
- Bê tông bù co ngót

2.1.7.2 Sản xuất bê tông ly tâm



Hình 4: Sản xuất bê tông ly tâm

Sản xuất và thi công sản phẩm cấu kiện bê tông đúc sẵn: cọc ống PC, cọc ống PHC, trụ điện, ống thoát nước, dầm đan.

Vốn đầu tư 150.000.000.000 đồng.

Giới thiệu: Cọc bê tông ly tâm được sản xuất trên dây chuyền hiện đại với bê tông được ứng suất trước kết hợp với quay ly tâm làm cho bê tông đặc, chắc, chịu được tải trọng cao không nứt, tăng khả năng chống thấm, chống ăn mòn. Bê tông HAMACO là một trong những đơn vị tiên phong tại ĐBSCL trong lĩnh vực sản xuất cọc bê tông có độ bền cao, chúng tôi nghiên cứu và áp dụng công nghệ mới vào việc sản xuất cọc PHC.

Công ty chúng tôi có khả năng thiết kế, sản xuất và cung cấp sản phẩm bê tông ly tâm với công suất 450 sản phẩm/ngày đêm. Áp dụng theo tiêu chuẩn Jis A5373. Dây chuyền công nghệ được chuyển giao từ công ty JiangSu Tang Cheng Machinery Equipment Manufacturing, linh hoạt trong điều chỉnh thiết kế chiều dài cọc, phục vụ nhu cầu đa dạng các công trình, đảm bảo tiến độ thi công của dự án.

Đặc trưng sản phẩm:

- Khả năng chịu nén và chịu tải lớn.
- Khả năng kháng uốn cao.
- Chống ăn mòn trong môi trường xâm thực.

- Sản xuất bằng công nghệ ly tâm tốc độ cao cùng với việc bảo dưỡng bê tông bằng phương pháp hấp hơi, làm tăng cường độ bê tông và tính bền vững của cọc, cũng như đảm bảo tiến độ cung cấp.

- Sử dụng bê tông và thép cường độ cao giúp giảm tiết diện cốt thép trong cọc, trọng lượng sản phẩm nhẹ hơn, thuận lợi cho việc di dời, vận chuyển, thi công và lắp dựng. --- Sản xuất công nghiệp nên đảm bảo chất lượng cheap breitling replica sản phẩm được ổn định.

- Chiều dài cọc được sản xuất linh hoạt theo tổ hợp tim cọc yêu cầu.

- Giảm thiểu được công tác bê tông hiện trường, giảm thời gian thi công móng cho các công trình, giảm chi phí thi công.

2.1.8 Năng lực của công ty

Về trạm trộn:

- 1 Trạm 1:
- 2 C22, Lê Hồng Phong, Phường Bình Thủy, Quận Bình Thủy, Tp. Cần Thơ.
- 3 Công suất 120m³/h, sản xuất công nghệ Italy.
- 4 Trạm 2:
- 5 Đường 3A, Khu Công Nghiệp Sông Hậu, Huyện Châu Thành, Tỉnh Hậu Giang.
- 6 Công suất 150m³/h, sản xuất theo công nghệ Italy.
- 7 Trạm 3:
- 8 209 Mười Bốn Tháng Chín, Phường 5, Tp. Vĩnh Long, Tỉnh Vĩnh Long.
- 9 Công suất 150m³/h, sản xuất theo công nghệ Italy.
- 10 Trạm 4:
- 11 Khu Công Nghiệp Tân Phú Thạnh, Giai Đoạn 1, Huyện Châu Thành A, Tỉnh Hậu Giang.
- 12 Công suất 150m³/h, sản xuất theo công nghệ Italy.
- 13 Thiết bị chính nhập từ các hãng: Sicoma – Siemens – Sumitomo – Mix – Mitsubishi.
- 14 Nạp liệu vào nồi trộn bằng băng tải và phễu chờ.
- 15 Điều khiển tự động: Thiết bị điều khiển PLC S7 Siemens – Đức
- 16 Màn hình chỉ thị cân: PT650D; Thiết bị loadcell: BONGSHIN.

17 Trạm được đầu tư với công nghệ mới, đảm bảo đáp ứng các yêu cầu cao nhất của khách hàng đối với kỹ thuật sản xuất của bê tông.

Về kho bãi:

18 Tổng diện tích kho bãi tại khu sản xuất và dự trữ nguyên vật liệu của mỗi trạm bê tông là 10.000 m².

19 Tổng diện tích nhà máy sản xuất bê tông ly tâm và khu dự trữ nguyên vật liệu là 55.000 m².

Về thiết bị phục vụ của mỗi trạm:

20 04 cần cẩu 45 tấn hiệu HITACHI.

21 02 xe xúc gàu 3 m³ hiệu KAWASAKI.

22 02 máy phát điện 250 KVA hiệu MITSUBISHI.

23 02 máy sàng cát với 100 m³/h.

Về phương tiện vận chuyển:

24 Gồm 30 xe bồn vận chuyển chuyên dùng.

25 Trong đó:

26 23 xe hiệu HYUNDAI, năm sản xuất 2010 dung tích bồn 7 m³.

27 05 xe hiệu SANGYONG, năm sản xuất 1995 dung tích 7 m³.

28 02 xe hiệu AISIA, năm sản xuất 1995 dung tích 7 m³.

Chú trọng đầu tư cho năng lực của Công ty. HAMACO tự tin phục vụ cho khách hàng tốt nhất với đội ngũ xe vận chuyển, xe thi công, kho bãi, và dây chuyền sản xuất tự động công nghệ quốc tế. Xác định chất lượng mỗi công trình, luôn là yếu tố hàng đầu. HAMACO đầu tư hệ thống quản lý chất lượng được QUATEST chứng nhận phù hợp tiêu chuẩn ISO 9001:2015. Bên cạnh đó là yếu tố chất lượng dịch vụ. Bê tông HAMACO cam kết cung cấp dịch vụ bán hàng tốt nhất với giá cả hợp lý. Đào tạo đội ngũ nhân sự tận tâm đáp ứng yêu cầu cao nhất của khách hàng.

Là đối tác đáng tin cậy, Bê tông HAMACO đã cung cấp cho hơn 1,000 dự án lớn nhỏ, và hàng ngàn công trình nhà với số lượng công trình tăng lên hằng năm về sản lượng và quy mô. Nổi bật trong số đó là: Vincom Plaza Xuân Khánh, Vincom Shophouse Cần Thơ, Bệnh viện Đa khoa Thành phố Cần Thơ, Lotte Mart, Cầu đi bộ Ninh Kiều.



Hình 5: Vincom Plaza Xuân Khánh (Cần Thơ)



Hình 6: Vincom Shophouse (Cần Thơ)



Hình 7: Cầu đi bộ Ninh Kiều (Cần Thơ)

Với kinh nghiệm trong việc thi công cho nhiều công trình dự án khác nhau. Có tiềm năng về thiết bị công nghệ tiên tiến cùng với đội ngũ kỹ năng và công nhân làm nghề. Bê tông HAMACO sẵn sàng phục vụ mọi công trình với tinh thần hợp tác cao nhất.

2.2 Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần bê tông HAMACO

2.2.1 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 3 năm gần nhất 2019-2021 của công ty

	2019	2020	2021
Doanh thu thuần	284,159,962,000	336,075,987,057	420,431,059,808
Giá vốn hàng bán	314,753,273,926	281,892,431,069	355,147,817,131
Doanh thu hoạt động tài chính	312,452,981	352,515,781	426,191,579

Chi phí tài chính	16,522,860,041	17,582,607,152	20,452,088,639
Chi phí bán hàng	19,207,998,100	20,717,299,353	22,400,165,579
Chi phí quản lý doanh nghiệp	15,189,237,000	16,964,310,600	20,184,136,752
Lợi nhuận trước thuế	80,564,130,238	423,877,485	2,673,043,286
Lợi nhuận sau thuế	-74,118,999,819	389,967,286	2,138,434,629

Bảng 1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 3 năm gần nhất 2019-2021 của công ty

2.2.2 Đánh giá chung về kết quả hoạt động kinh doanh của công ty Cổ phần bê tông HAMACO giai đoạn 3 năm gần nhất 2019-2021

Năm 2018 được coi là một năm ghi nhận nhiều kết quả tích cực của ngành xây dựng. Trong đó, nổi bật có thể kể đến việc duy trì mức tăng trưởng khá ở một số lĩnh vực, công tác xây dựng. Theo báo cáo của Bộ Xây dựng, năm 2018, giá trị sản xuất xây lắp tăng 9,16%, cao hơn so với kế hoạch và bình quân chung cả nước.

Năm 2018 là năm đánh dấu sự phát triển của Công ty Cổ phần Bê tông HAMACO về mọi mặt. Cho ta thấy vào năm này, doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của công ty đạt đến 390,874,934,747 đồng, lợi nhuận bán hàng và cung cấp dịch vụ đạt 148,769,373,867 đồng lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp là 95,906,628,986. Qua trên, ta thấy được hoạt động kinh doanh của công ty HAMACO vào năm 2018 phát triển vững mạnh.

Tuy nhiên vào năm năm 2019, do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19 bùng phát mạnh nhất, đã làm ảnh hưởng đến nền kinh tế của các công ty, doanh nghiệp trên cả Thế giới nói chung và nước Việt Nam nói riêng. Tình hình dịch bệnh Covid-19 có diễn biến phức tạp cả trong nước và các nước trên thế giới. Trong khu vực, trong khi một số vật tư, nguyên liệu phục vụ sản xuất vật liệu xây dựng được nhập khẩu từ nhiều quốc gia trên Thế giới, dẫn đến nguy cơ thiếu hụt, tăng giá, kéo dài

thời gian nhập khẩu nguyên liệu, vật tư phục vụ sản xuất vật liệu xây dựng... Và thời điểm này, đã làm ảnh hưởng đến tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh và nền kinh tế của Công ty HAMACO chịu nhiều ảnh hưởng bởi những tác động tiêu cực do dịch Covid-19 gây ra. Vào năm 2019, thì tổng hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty chịu ảnh hưởng nặng nề. Cụ thể, doanh thu thuần của công ty năm 2019 cũng bị giảm 106,714,972,000 đồng so với năm 2018, cùng với đó lợi nhuận sau thuế của công ty là -74,118,999,819 đồng. Cùng với sự khó khăn, thậm chí đứt gãy trong sản xuất, cung ứng giá nguyên nhiên vật liệu đầu vào của các dự án tăng, đặc biệt là các sản phẩm phải nhập khẩu. Có thời điểm, giá sắt thép đã tăng xấp xỉ 30% - 40,, vật liệu xây dựng khác như: Xi măng, cát, gạch, bê tông,... cũng tăng.

Mặc dù gặp muôn vàn khó khăn bởi tác động của đại dịch Covid – 19 và bị nợ đọng kéo dài, tuy nhiên, các doanh nghiệp ngành xây dựng vẫn đang nỗ lực thích nghi với điều kiện mới, nâng cao năng lực cạnh tranh để bứt tốc trong thời gian tới. Trong đợt dịch đầu năm 2020, sau khi đại dịch Covid-19 dần ổn định, năm 2020, với sự chỉ đạo quyết liệt của Đảng, Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ và sự thích ứng tốt của các doanh nghiệp, ngành xây dựng vẫn giữ được sự ổn định, thậm chí đã có dấu hiệu phục hồi, phát triển trở lại. Và Công ty Cổ phần bê tông HAMACO cũng vậy, quyết tâm nỗ lực vượt khó để duy trì tốc độ tăng trưởng, phát triển nền kinh tế của Công ty và qua bảng tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty năm 2020 trên, đã cho ta thấy doanh thu, lợi nhuận, và chi phí bán hàng và sản xuất dịch vụ của Công ty HAMACO tăng nhẹ và đã dần ổn định nền kinh tế sau đại dịch lớn vừa qua.

Năm 2021, ngành xây dựng đã chứng tỏ khả năng phục hồi đáng kể trong thời kỳ tồi tệ nhất của đại dịch Covid-19. Vào năm này, giá trị tăng thêm của ngành Xây dựng ước tính tăng 0,2 - 0,5% so với năm 2020, chỉ số giá xây dựng tăng 4,34% so với năm 2020. Trong lĩnh vực sản xuất vật liệu xây dựng năm 2021, sản lượng xi măng tiêu thụ ước đạt 105,6 triệu tấn (tăng 2% so với năm 2020). Và Công ty Bê tông HAMACO đã khẳng định và giữ vững vị thế của mình trong ngành sản xuất và cung cấp dịch vụ, doanh thu bán hàng và cung cấp hàng hóa dịch vụ tăng hơn so với năm 2020. Về chi phí và lợi nhuận cũng tăng theo so với

năm 2020. Bê tông HAMACO vẫn quyết tâm là đơn vị đứng đầu khu vực Đồng bằng sông Cửu Long trong lĩnh vực kinh doanh mặt hàng bê tông trên cơ sở phát triển bền vững về mọi mặt.

2.3: Thực trạng hoạt động chiến lược kinh doanh của công ty cổ phần bê tông HAMACO

2.3.1 Mục tiêu phát triển từ năm 2019-2021 của công ty

- Giữ vững và phát triển thị trường các mặt hàng truyền thống của Công ty. Chú ý phát triển thị trường bán lẻ và thị trường nông thôn.
- Đa dạng hóa ngành hàng thuộc các mặt hàng gắn gũi với mặt hàng truyền thống, với cơ cấu ngành hàng hợp lý.
- Tốc độ phát triển bình quân từ 5 – 15% năm tùy theo từng ngành hàng.
- Giảm nợ quá hạn.
- Xây dựng, tổ chức Công ty ngày một vững mạnh, trong đó quan tâm đến việc đào tạo và đãi ngộ cán bộ.
- Bảo toàn và phát triển vốn tăng giá trị cổ phiếu.

2.3.2 Phân tích môi trường bên trong và môi trường bên ngoài của doanh nghiệp

2.3.2.1 Môi trường bên trong của doanh nghiệp

Việc phân tích nội bộ giúp chúng ta xác định rõ các ưu điểm và nhược điểm của mình, qua đó đưa ra các biện pháp nhằm giảm bớt nhược điểm và phát huy ưu điểm để đạt được những lợi thế tối đa. Chúng ta sẽ đi vào phân tích các yếu tố nội tại sau:

Nguồn nhân lực: Nguồn nhân lực là nguồn tài nguyên hiếm và rất quý giá cho tất cả các doanh nghiệp, bởi chính yếu tố này sẽ quyết định sự sống còn của doanh nghiệp. Thế nên, việc quản trị nguồn nhân lực luôn được quan tâm, nghiên cứu và phân tích cận kề trong thời gian gần đây. Công ty Cổ phần bê tông HAMACO là đơn vị nhà nước đã được ra đời khá lâu và hoạt động rất hiệu quả. Cho nên công ty có đội ngũ quản lý và nhân viên dồi dào kinh nghiệm và trình độ chuyên môn khá cao (cao đẳng, đại học). Bên cạnh, các cán bộ nhân viên còn được tham gia vào các lớp đào tạo chuyên môn nghiệp vụ nhằm nâng cao hiệu quả làm việc. Công ty có quy mô và cơ cấu nhân sự phù hợp với yêu cầu của các công việc.

Chính vì điều này nên khả năng hoàn thành công việc rất nhanh và hiệu quả. Và chính sách tiền lương, tiền thưởng rất tốt. Chính sách nhân sự thì tuần làm 5 ngày (thứ 2 đến thứ 6 và sáng thứ 7). Nhân viên, cán bộ tất cả điều thực hiện đầy đủ các chế độ hợp đồng lao động và bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội...

Cụ thể về trình độ nhân sự của công ty:

Bảng 2: Trình độ nhân sự của công ty năm 2019 – 2021

Trình độ	2019		2020		2021	
	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Phổ thông	51	21,7	48	21,8	53	24,9
Kỹ thuật	67	29,2	61	27,7	55	25,8
Trung cấp	55	23,9	51	23,2	45	21,1
Cao đẳng, Đại học	58	25,2	60	27,3	60	28,2
Tổng	230	100	220	100	213	100

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính, công ty Cổ phần bê tông HAMACO

Nhìn chung, nguồn nhân lực của công ty giảm dần qua từng năm và số liệu về trình độ nguồn nhân lực có những sự biến động đáng kể. Trình độ phổ thông năm 2019 có 51 người và chiếm tỷ lệ thấp nhất là 21,7%; số liệu này giảm ở năm 2020 (48 người) giảm 3 người so với năm 2019 tuy nhiên vẫn chiếm tỷ lệ thấp nhất 21,8%, giảm 0,1%; nhưng đến năm 2021 tăng trở lại tăng đến 5 người và số liệu ở năm 2021 là 53 người chiếm 24,9%, tăng 3,1%. Trình độ kỹ thuật giảm dần qua các năm cụ thể: năm 2019 là 67 người và chiếm tỷ lệ cao nhất 29,2%; năm 2020 còn 61 người chiếm 27,7% vẫn chiếm tỷ lệ cao nhất, giai đoạn này giảm 6 người

tương đương giảm 1,5%; năm 2021 tiếp tục giảm 6 người tương đương giảm 1,9% và số liệu lúc này là 55 người chiếm 25,8%. Trình độ trung cấp có xu hướng giảm qua từng năm: năm 2019 số lượng 55 người chiếm 23,9%; năm 2020 số lượng còn 51 người chiếm 23,2%, giai đoạn này giảm 4 người tương đương giảm 0,7%; năm 2021 có 45 người chiếm 21,1%, giai đoạn này giảm 6 người tương đương giảm 2,8%. Trình độ cao đẳng – đại học có xu hướng tăng nhẹ trong những năm gần đây: năm 2019 số lượng 58 người chiếm 25,2 %; năm 2020 có 60 chiếm 27,3%, tăng 2 người tương đương tăng 2,1%; năm 2021 có 60 người tăng 28,2%, giai đoạn này không tăng về số lượng nhưng tỷ lệ lại cao hơn, cao nhất trong năm 2021. Từ trên, ta thấy trình độ đại học tăng dần và chiếm tỷ trọng cao nhất qua từng năm. Điều này cho thấy, công ty đã kịp thời đưa ra những chính sách bồi dưỡng đào tạo nhân viên, để cho nhân viên có thêm kiến thức về chuyên ngành kinh doanh nhằm mang lại hiệu quả tốt nhất cho công ty.

Phòng KH – KD VLXD có 7 nhân viên phụ trách các mảng bán hàng: bán hàng Đại lý có 3 nhân viên (CT – HG; AG – KG; VL – ĐT – TV); bán hàng Công trình 1 nhân viên phụ trách; bán hàng Dân dụng có 3 nhân viên tham gia (ở CT: NK – CR – BT). Sự phân bố này cụ thể giúp cho hiệu quả công việc cao hơn, nhân viên làm việc thư giãn thời gian hơn, có sự sắp xếp lịch trình cụ thể để chăm sóc và tìm kiếm khách hàng, đảm bảo mang lại thành công cao. Nhưng địa bàn được chia còn lớn khó có thể chăm sóc và khai thác triệt để khách hàng tiềm năng và đây vừa là thuận lợi cũng vừa là khó khăn cho hoạt động kinh doanh của ngành.

Nhìn chung, cơ cấu quản lý của công ty tốt nhưng còn hạn chế ở quản lý tầm rộng, về phía Ban lãnh đạo thì chỉ đạo nhân viên có kế hoạch tốt giúp hoạt động kinh doanh đạt hiệu quả đáng kể.

Nhận xét: Từ trên, ta thấy điểm mạnh ở yếu tố này là: cơ cấu quản lý điều hành được hoạch định tốt, cơ cấu nhân sự phù hợp với nhu cầu của công việc; Chính sách nhân sự phù hợp, chính sách đãi ngộ cao, điều kiện làm việc tốt nhằm thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên; Ban lãnh đạo thì chỉ đạo nhân viên có kế hoạch tốt giúp hoạt động kinh doanh đạt hiệu quả đáng kể. Đan xen cùng các điểm yếu về: cơ cấu quản lý của công ty còn hạn chế ở quản lý tầm rộng; địa bàn

được chia quản lý bán hàng còn lớn khó có thể chăm sóc và khai thác triệt để khách hàng tiềm năng.

Hoạt động sản xuất, tác nghiệp: Công ty luôn chú trọng hoạt động sản xuất, tác nghiệp: Ban Giám đốc công ty luôn xác định, cung cấp và bảo trì các cơ sở hạ tầng cần thiết để phù hợp các yêu cầu của sản phẩm, dịch vụ phục vụ cho hoạt động kinh doanh ngành hàng vật liệu xây dựng (bê tông tươi và bê tông ly tâm) nói riêng và hoạt động kinh doanh nói riêng. Cơ sở hạ tầng bao gồm: nhà xưởng, kho bãi, các trang thiết bị, dụng cụ, phương tiện phục vụ cung ứng sản phẩm, dịch vụ. Các trang thiết bị của công ty tương đối hiện đại và được trang bị đầy đủ ở mỗi phòng để phục vụ tốt nhất cho quá trình làm việc.

- Tổng diện tích kho bãi hiện có của Công ty là 48.500 m², cụ thể như sau: tổng Kho Trà Nóc, TP. Cần Thơ; kho 8A Đường CMT8, TP. Cần Thơ; kho 184 Trần Hưng Đạo, TP. Cần Thơ; kho C22 Lê Hồng Phong, TP. Cần Thơ; kho 55 Tầm Vu, TP. Cần Thơ; kho 65A Đường 3/2, TP. Cần Thơ; kho Bạc Liêu, tỉnh Bạc Liêu; kho Vị Thanh, tỉnh Hậu Giang; kho Sóc Trăng, tỉnh Sóc Trăng; kho Bình Dương, tỉnh Bình Dương; kho 91B, TP. Cần Thơ; kho Phú Quốc, tỉnh Kiên Giang.

- Để đáp ứng và chủ động trong xếp dỡ, vận chuyển hàng hóa theo yêu cầu của khách hàng HAMACO đã thành lập Tổ Vận tải với phương tiện và thiết bị như sau: tổng số phương tiện vận tải bộ hiện có của Công ty là 55 phương tiện; tổng số phương tiện vận tải thủy hiện có của Công ty là 35 phương tiện; 14 phương tiện thiết bị xếp dỡ và 1 máy gập thép.

Nhận xét: Thuận lợi ở đây là trang thiết bị và ứng dụng công nghệ hiện đại tốt; Hệ thống kho bãi của công ty đầy đủ và thuận tiện. Khó khăn là khả năng sử dụng triệt để công dụng của trang thiết bị còn chưa cao.

Quản trị chất lượng: bao gồm chất lượng sản phẩm, chất lượng công việc và chất lượng môi trường. Chất lượng là khả năng của tập hợp các đặc tính của một sản phẩm, hệ thống hay quá trình nhằm đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và các bên có liên quan. Chất lượng được đo lường bởi sự thoãn mãn nhu cầu. Nếu một sản phẩm vì lý do nào đó mà không được nhu cầu chấp thuận, đồng nghĩa chất lượng kém, dù cho doanh nghiệp có hệ thống công nghệ kỹ thuật cao cấp, hiện đại

đến đâu đi nữa. Bởi vậy các nhà chất lượng định ra chiến lược kinh doanh phải chú ý đến yếu tố này. Các hệ thống quản trị chất lượng phổ biến như:

- + Hệ thống quản trị chất lượng ISO 9001:2000
- + Hệ thống quản trị môi trường ISO 14001:2000
- + Hệ thống thực hành sản xuất tốt (GMP), hệ thống phân tích môi nguy và điểm kiểm soát tới hạn (HACCP), hệ thống quản lý an toàn thực phẩm ISO 22000,...

Công ty đã xây dựng và thực hiện hệ thống quản lý chất lượng để chứng minh khả năng cung cấp dịch vụ cung ứng các loại sản phẩm như: thép, xi măng, và đặc biệt là bê tông tươi và bê tông ly tâm nhằm đáp ứng một cách tốt nhất các yêu cầu của khách hàng. Công ty đảm bảo thỏa mãn khách hàng thông qua việc áp dụng có hiệu quả hệ thống quản lý chất lượng bao gồm cải tiến liên tục và phòng ngừa sự không phù hợp với ISO 9001:2000.

Ban Giám đốc và toàn thể nhân viên Công ty Cổ phần bê tông HAMACO cam kết cung cấp tới khách hàng những sản phẩm hàng hoá và dịch vụ đáp ứng chính sách: Đảm bảo chất lượng sản phẩm hàng hoá và dịch vụ tốt nhất với giá cả hợp lý, đào tạo đội ngũ lao động đủ năng lực và trình độ cần thiết để thực hiện tốt công việc được giao nhằm thoả mãn yêu cầu cao nhất của khách hàng và sự phát triển bền vững của Công ty.

Với chính sách trên, Ban Tổng Giám đốc và toàn thể nhân viên quyết tâm xây dựng, cải tiến không ngừng hệ thống quản lý của Công ty và hoạt động kinh doanh theo phương châm:

“Uy tín - Chất lượng - Hiệu quả”

Uy tín: Luôn thực hiện đúng những gì đã cam kết với khách hàng

Chất lượng: Ngày càng nâng cao chất lượng hoạt động của toàn công ty, đảm bảo chất lượng sản phẩm hàng hóa và dịch vụ phù hợp với yêu cầu của khách hàng.

Hiệu quả: Các hoạt động của Công ty nhằm đem lại hiệu quả cao nhất trong kinh doanh, đồng thời cung cấp cho khách hàng những lợi ích khi sử dụng hàng hóa và dịch vụ của Công ty.

Nhận xét: Thuận lợi ở yếu tố này là sản phẩm đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, đảm bảo chất lượng cao, đảm bảo được sự hài lòng về thái độ phục vụ, nhưng chưa thỏa mãn triệt để.

Tài chính kế toán: điều kiện tài chính thường được xem là phương pháp đánh giá vị trí cạnh tranh tốt nhất và là điều kiện thu hút nhất đối với các nhà đầu tư. Phân tích tài chính của doanh nghiệp thường tập trung vào nội dung sau: phân tích tổng quát báo cáo tài chính, phân tích tài chính thông qua các chỉ số tài chính, phân tích dòng tiền. Chức năng chính của tài chính - kế toán gồm: quyết định đầu tư, quyết định tài trợ và quyết định về tiền lãi cổ phần.

Quyết định đầu tư: là việc phân phối, phân phối lại vốn, các nguồn lực cho các dự án sản phẩm, tài sản và các bộ phận của doanh nghiệp.

Quyết định tài chính: là quyết định về cơ cấu vốn tốt nhất đối với doanh nghiệp, bao gồm việc nghiên cứu các phương pháp khác nhau có thể làm gia tăng vốn cho doanh nghiệp bằng cách phát hành cổ phiếu, tăng các khoản đi vay, bán tài sản,... Các quyết định tài chính cần xét đến cả nhu cầu ngắn hạn và dài hạn đối với vốn lưu động.

Quyết định về tiền lãi cổ phần: liên quan đến phần trăm lãi cổ phần trả cho cổ đông, sự ổn định của tiền lãi trả trong một thời gian nhất định và mua lại hay phát hành cổ phiếu. Các quyết định tiền lãi cổ phiếu sẽ quyết định số tiền được giữ lại cho doanh nghiệp và trả cho các cổ đông.

2.3.2.2 Môi trường bên ngoài của doanh nghiệp

Các công ty nói chung, công ty HAMACO nói riêng, và kể cả người tiêu dùng ngày càng phải chịu nhiều tác động của những lực lượng toàn cầu. Trong bức tranh toàn cầu đang biến đổi nhanh chóng công ty phải chịu ảnh hưởng của các lực lượng chủ yếu gồm kinh tế (Economic), chính trị (Political), xã hội (Social), tự nhiên (Environmental), công nghệ (Technological).

Môi trường kinh doanh ngày càng có vai trò quan trọng, tác động quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Môi trường kinh doanh bao gồm môi trường bên ngoài (môi trường vĩ mô và môi trường vi mô) và môi trường bên trong. Môi trường kinh doanh làm tiền đề cho việc hoạch định chiến lược của

doanh nghiệp, qua phân tích môi trường kinh doanh sẽ xác định được những cơ hội hay thách thức, điểm mạnh hay điểm yếu của doanh nghiệp.

Phân tích môi trường vĩ mô

Việc phân tích môi trường vĩ mô giúp doanh nghiệp trả lời cho câu hỏi: Doanh nghiệp đang trực diện với những gì?

Các nhà quản trị chiến lược của các doanh nghiệp thường chọn nghiên cứu các yếu tố chủ yếu sau:

Yếu tố kinh tế

Yếu tố kinh tế là một yếu tố quan trọng có sự ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động kinh doanh ngành hàng vật liệu xây dựng nói chung và ngành hàng bê tông nói riêng của Công ty Cổ phần bê tông HAMACO. Bởi khi kinh tế phát triển sẽ kéo theo sự phát triển hàng loạt của các ngành khác như công nghiệp, dịch vụ, giao thông,... và đời sống người dân cũng tăng theo nhu cầu về ăn chắc mặc bền, nhà ở kiên cố càng được tăng cao. Bên cạnh, có nhiều sự xuất hiện của công trình công nghiệp, công trình giao thông, các công trình khu dân cư, công trình bệnh viện, trường học,... ngày càng được nâng cao và mở rộng. Đây chính là cơ hội và cũng là thách thức cho sự phát triển hoạt động kinh doanh ngành hàng vật liệu xây dựng nói chung và ngành hàng bê tông của công ty.

Bảng 3: Thống kê số liệu cho yếu tố kinh tế 2019 –2021.

Danh mục	Đơn vị	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
GDP	%	7,02	2,91	2,58
GDP ở khu vực KT CN và XD	%	8,90	3,98	4,05
LSHĐ Không KH và KH < 1 tháng	%/năm	2	1,2	1
LSHĐ 1-6 tháng	%/năm	8	5-6,5	5,5
LSHĐ 6-12 tháng	%/năm	8	6,5-7	5,8
LSHĐ > 12 tháng	%/năm	10	7,5-8	6,5

Lãi cho vay tín dụng	%/năm	12	10,8	10,5
Lạm phát	%	8,19	4,77	3,31
CPI	%	109,21	106,6	104,09

Nguồn: Tổng cục thống kê, Cổng thông tin điện tử, Ngân sách nhà nước

Yếu tố chính trị - pháp luật:

Doanh nghiệp phải tuân theo các quy định về thuê mướn, cho vay, an toàn, vật giá, quảng cáo, nơi đặt nhà máy và bảo vệ môi trường,... bởi vì, nó có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp.

Chính trị là yếu tố mà các doanh nghiệp cần phải quan tâm khi hoạt động tại các quốc gia. Khi quốc gia đó ổn định sẽ tạo điều kiện cho hoạt động kinh doanh của quốc gia. Ngược lại nếu thể chế chính trị tại quốc gia đó không ổn định sẽ mang lại rất nhiều khó khăn và rủi ro cho hoạt động và kết quả hoạt động kinh doanh của công ty. Để đo lường được độ rủi ro của chính trị ta cần quan tâm các yếu tố: sự mất ổn định trong nước, sự xung đột với nước ngoài, xu thế chính trị và định hướng của kinh tế. Và chính trị là yếu tố phức tạp nên ta cần hiểu rõ rủi ro hay các khía cạnh của chính trị để giúp doanh nghiệp xác định rõ cơ hội và thách thức.

Chính phủ có vai trò rất quan trọng trong việc điều tiết nền vĩ mô kinh tế thông qua chính sách kinh tế, chính sách tài chính và chính sách tiền tệ,... Vì thế, chính phủ sẽ tạo ra những cơ hội hoặc đe dọa cho doanh nghiệp và ngành kinh doanh. Do vậy, doanh nghiệp cần nắm bắt rõ chỉ tiêu, quan điểm và quy định của chính phủ.

Luật pháp là những quy định hay những ràng buộc mà các doanh nghiệp cần tuân theo trong suốt quá trình hoạt động kinh doanh. Hệ thống luật pháp của một quốc gia bao gồm: Hiến pháp, các đạo luật, các pháp lệnh, các nghị định và các chỉ thị thông tư,... Hiểu biết rõ về yếu tố luật pháp sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của doanh nghiệp. Ngược lại, doanh nghiệp sẽ gặp không ít khó khăn trong quá trình hoạt động kinh doanh và tổn thất lớn.

Nhận xét: Nhìn chung, cơ hội của ngành ở yếu tố này là: chính trị ổn định; Nhà nước ban hành nhiều chính sách và đạo luật thuận lợi cho doanh nghiệp, thuế doanh nghiệp giảm; Hội nhập sâu vào thế giới, mở rộng quan hệ đối ngoại theo hướng đa dạng hóa. Song song, vẫn tồn tại thách thức do hội nhập sâu vào quốc tế, mở rộng quan hệ đối ngoại theo hướng đa dạng hóa đòi hỏi cao hơn trong ngành.

Yếu tố văn hóa - xã hội

Các yếu tố ảnh hưởng thường là: quan điểm về mức sống, phong cách sống, tính tích cực tiêu dùng, tỷ lệ dân số, và dịch chuyên dân số.

Thông thường các yếu tố văn hóa - xã hội này thường thay đổi hoặc ảnh hưởng rất chậm so với các yếu tố khác trong môi trường vĩ mô. Thế nhưng, phạm vi tác động của yếu tố này lại rất lớn, tác động đến tất cả các thành phần, tầng lớp trong xã hội. Văn hóa – xã hội có thể tạo cơ hội cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Cụ thể, những nơi có thu nhập bình quân cao sẽ tạo cơ hội cho tăng doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp cung cấp mặt hàng tiêu dùng. Bên cạnh, môi trường này cũng mang lại khó khăn thách thức cho doanh nghiệp khi thu nhập bình quân thấp mà tỷ lệ thất nghiệp cao. Điều này làm cho doanh nghiệp sụt giảm doanh thu và lợi nhuận. Mặc dù vậy, nhưng khi mức sống của người dân tăng lên lại là thách thức cho hoạt động của doanh nghiệp vì người dân sẽ có nhu cầu cao hơn về chất lượng sản phẩm.

Theo bảng bên dưới ta nhận thấy: dân số nước ta có xu hướng tăng dần trong thời gian gần đây, năm 2019 tăng 0,93 triệu người so với năm 2018, năm 2020 tiếp tục tăng 1,02 triệu người so với năm 2019. Đến 6 tháng đầu năm thì chỉ số là 90,50 triệu người. Tình trạng gia tăng dân số này là do sinh nhiều hơn tử. Trong đó, dân số nữ luôn luôn chiếm cao hơn nam và có bước tăng nhẹ 0,14% ở năm 2014. Nguyên nhân này là do tuổi thọ trung bình của nam thấp hơn nữ, nam là 70,6 tuổi và nữ là 76,0 tuổi. Cơ cấu dân ở thành thị chiếm thấp hơn nhiều so với nông thôn nhưng đã có bước chuyển biến tăng ở năm 2014. Dân số tăng cho thấy nhu cầu nhà ở cũng tăng cao, có cơ hội cho ngành phát triển.

Bảng 4 : Thống kê số liệu cho yếu tố xã hội từ 2019 - 2021

Danh mục	ĐVT	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Dân số TB cả nước	Triệu người	96,20	97,58	98,30
DS Nam	%	41,88	48,59	48,7
DS Nữ	%	48,32	48,99	49,5
Thành thị	%	33,05	63,2	36,57
Nông thôn	%	63,14	61,65	61,94
Thu nhập BQ đầu người	USD	3.425	3.526	3718

Nguồn: Tổng cục thống kê

Qua hình trên thu nhập bình quân đầu người của nước ta có xu hướng tăng trong giai đoạn gần đây. Năm 2019 tăng mạnh, tăng 3.425 USD; năm 2020 tăng 3.526 USD và năm 2021 là 3718 USD. Chỉ số này tăng phản ánh mức sống người dân đang trên đà cải thiện và phát triển theo thời cuộc. Nhu cầu về mức sống sẽ cao hơn, họ sẽ chăm lo cho cuộc sống và có nhu cầu nhà ở kiên cố. Đây sẽ mở ra cho hoạt động kinh doanh ngành hàng vật liệu xây dựng nhiều cơ hội đan xen thách thức do nhu cầu luôn thay đổi theo biến động của thị trường của người dân.

Xã hội Việt Nam đang trên đà chuyển biến theo hướng kết hợp truyền thống với hiện đại, duy trì bản sắc dân tộc, kết hợp với xu hướng văn minh công nghiệp. Và người dân ở Đồng bằng sông Cửu Long cũng vậy, họ đang từng bước phát triển theo xu hướng ấy. Ngày xưa, người dân chuộng lối sống “ăn no mặc ấm”, người dân chỉ biết làm ruộng vườn, cuộc sống còn lạc hậu. Nhưng ngày nay, nếp sống công nghiệp đã bắt đầu hình thành và phát triển nên người dân chú trọng hơn việc học và việc phát triển của cuộc sống cũng như bản thân, người dân theo lối sống “ăn ngon mặc đẹp” và từng bước nâng cao đời sống. Thế nên, người dân rất chú trọng nghề nghiệp cho bản thân và con em của họ. Vì vậy, việc định hướng phát triển vùng đồng bằng sông Cửu Long của nhà nước bước đầu đã tạo nhiều hứa hẹn một nguồn nhân lực dồi dào, đáp ứng nhu cầu cho doanh nghiệp.

Nhận xét: Từ trên cho thấy cơ hội của ngành là: thu nhập bình quân đầu người có xu hướng tăng dần qua các năm, thúc đẩy nhu cầu xây dựng trong nước; Quan điểm sống của người dân thay đổi hiện đại hơn, nhu cầu cao hơn. Bên cạnh, thách thức của ngành chính là quan điểm sống của người dân thay đổi hiện đại hơn, nhu cầu cao hơn đòi hỏi ngành phải không ngừng thay đổi cải tiến để phục vụ tốt nhất có thể cho khách hàng.

Yếu tố tự nhiên

Cần Thơ là một thành phố trực thuộc trung ương, nằm bên hữu ngạn của sông Hậu, thuộc vùng đồng bằng sông Cửu Long. Đây là một trong 5 thành phố trực thuộc trung ương của Việt Nam. Ngày 24 tháng 6 năm 2009, thành phố Cần Thơ chính thức được Thủ tướng Chính phủ ra quyết định công nhận là đô thị loại 1 của Việt Nam thuộc vùng kinh tế trọng điểm của vùng đồng bằng sông Cửu Long và là vùng kinh tế trọng điểm thứ tư của Việt Nam. Thành phố Cần Thơ tiếp giáp năm tỉnh: phía bắc giáp An Giang, đông bắc giáp Đồng Tháp, phía nam giáp Hậu Giang, phía tây giáp Kiên Giang và phí đông giáp Vĩnh Long. Thế nên, ngành công nghiệp đang tập trung phát triển ngày càng nhiều hơn và các công trình phục vụ cho việc học tập, đi lại và các nhu cầu khác không ngừng tăng cao. Và đặc biệt, Cần Thơ nằm giữa trung tâm đồng bằng sông Cửu Long, giữa mạng lưới kênh ngòi giao thông vận tải dày đặc. Điều này giúp cho việc lưu thông và chuyển giao hàng hóa sang các tỉnh rất thuận lợi. Vì là Đồng Bằng cho nên việc xây cất những ngôi nhà kiên cố, những công trình lưu thông, các cơ sở đáp ứng cho nhu cầu hiện đại ngày càng tăng cao. Thêm vào đó, nơi đây là động mạch chủ của vùng nên chứa đựng rất nhiều tiềm năng và cơ hội phát triển. Nhưng bên cạnh, vấn đề ô nhiễm môi trường đang được báo động mạnh và mang lại nhiều thách thức cho hoạt động kinh doanh ngành hàng vật liệu xây dựng của công ty.

Cần Thơ nằm trong vùng khí hậu nhiệt đới gió mùa, ít bão, quanh năm nóng ẩm, không có mùa lạnh. Mùa mưa kéo dài từ tháng 5 đến tháng 11, mùa khô từ tháng 12 tới tháng 4 năm sau. Nhiệt độ trung bình năm khoảng 28 °C, số giờ nắng trung bình cả năm khoảng 2.249,2h, lượng mưa trung bình năm đạt 1600 mm. Độ ẩm trung bình năm dao động từ 82% - 87%. Do chịu ảnh hưởng khí hậu nhiệt đới gió mùa, có lợi thế về nền nhiệt độ, chế độ bức xạ nhiệt, chế độ nắng cao và

ổn định theo hai mùa trong năm. Và hiện nay, tình hình thời tiết của vùng có nhiều biến động phần lớn là do ô nhiễm môi trường tác động dẫn đến mưa kéo dài và nắng cực nóng làm cản trở quá trình xây dựng cùng với độ ẩm thay đổi thất thường nên gây khó khăn cho việc bảo quản các mặt hàng của ngành và công trình xây dựng cũng giảm sút.

Theo quy hoạch đến năm 2021, công suất ngành sản xuất vật liệu xây dựng tăng nhưng không nhiều. Tuy nhiên, sức ép của ngành này đối với môi trường không khí vẫn là vấn đề cần được quan tâm.

Nhận xét: Nhìn chung, ở yếu tố này có một vài cơ hội cho ngành như: Là vị trí trung tâm, là mạch máu chính của vùng và là đô thị loại 1; ngành công nghiệp đang phát triển ngày càng nhiều hơn; các công trình phục vụ cho việc học tập, đi lại và các nhu cầu khác tăng cao; khí hậu nhiệt đới gió mùa, có hai mùa rõ rệt (mưa và khô). Nhưng yếu tố này cũng mang lại thách thức cho ngành vì tình trạng ô nhiễm môi trường trầm trọng, cùng với sự biến đổi khí hậu làm cho mùa mưa kéo dài, nắng cực nóng và độ ẩm tăng làm cản trở hoạt động kinh doanh của ngành.

Yếu tố công nghệ và kỹ thuật

Trong xã hội hiện nay, việc hiện đại hoá năng suất lao động bằng các thiết bị điện tự động là nhu cầu cấp thiết. Do đó, yêu cầu máy móc cần phải gọn nhẹ hơn, linh động hơn, uyển chuyển hơn, thông minh hơn, tiết kiệm điện hơn. Vì vậy, ngành công nghệ kỹ thuật điện, điện tử ngày càng đóng vai trò quan trọng trong sản xuất và đời sống. Theo sự phát triển của công nghệ kỹ thuật đã cho ra phương pháp sử dụng khá phổ biến nhằm giảm khối lượng và thời gian thi công như nhà thép tiền chế, hay công nghệ cọc cát dầm, công nghệ hiện đại thúc đẩy nhu cầu xây dựng và tạo cơ hội cho phát triển ngành.

Có thể nói, hiện nay là thời đại của công nghệ nên hầu hết các sản phẩm công nghệ tiên tiến và tinh vi đang dần chiếm lĩnh thị trường. Chẳng hạn như: sự xuất hiện của điện thoại, laptop, công nghệ hỗ trợ, máy in, máy đánh chữ, máy photocopy, máy đếm tiền, máy thanh toán tự động,...hay sử dụng hệ thống giao dịch đặt hàng và thanh toán trực tiếp mà không cần giấy bút. Các công cụ này đã tạo cơ hội cho việc kinh doanh của công ty nói riêng và cả ngành nói chung.

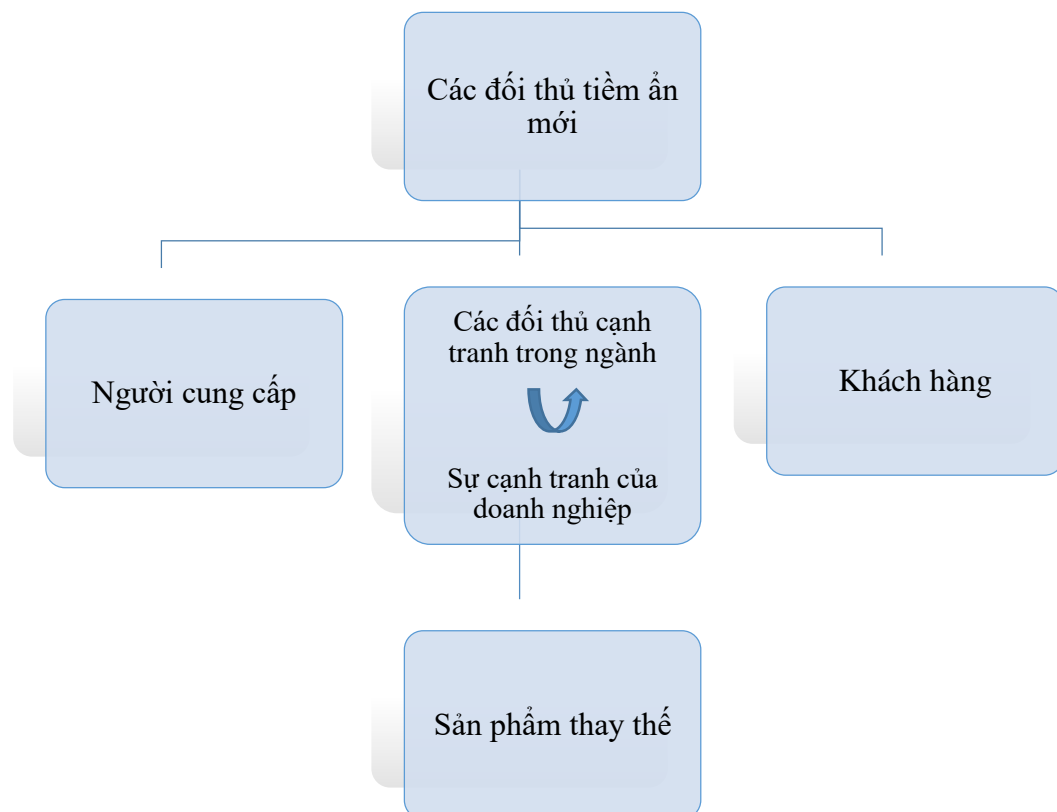
Công ty luôn luôn tìm cách thỏa mãn nhu cầu của thị trường, nhưng nhu cầu của thị trường lại thay đổi liên tục cho nên các nhà doanh nghiệp phải thường xuyên áp dụng tiến bộ khoa học – kỹ thuật và công nghệ mới để đáp ứng được tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Ngày nay, không có một doanh nghiệp sản xuất nào muốn tồn tại và phát triển lại không dựa vào việc áp dụng những thành tựu tiến bộ của khoa học – kỹ thuật và công nghệ. Khoa học kỹ thuật và công nghệ càng tinh vi thì càng cho phép các nhà doanh nghiệp sản xuất được nhiều loại hàng hóa phù hợp hơn với những nhu cầu của con người hiện đại. Các dây chuyền vận chuyển, các máy cắt thép, xưởng cán nóng,... Công nghệ thường xuyên biến đổi, công nghệ tiên tiến liên tục ra đời, chúng tạo ra các cơ hội cũng như nguy cơ rất lớn cho công ty.

Để kịp thời nắm bắt thời cơ, công ty đã chuẩn bị một xưởng cán nóng để kịp thời hỗ trợ cung cấp những sản phẩm phù hợp theo ý của khách hàng. Song song, công ty còn trang bị các công nghệ hiện đại giúp cho hoạt động kinh doanh vật liệu xây dựng ngày càng hiệu quả.

Nhận xét: Cơ hội của ngành là: sự xuất hiện của hàng loạt sản phẩm công nghệ cao; có xưởng cán nóng. Và thách thức là chưa am hiểu và vận hành tối ưu công dụng của sản phẩm công nghệ hiện đại.

Phân tích môi trường vi mô

Bao gồm các yếu tố trong ngành và là các yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành sản xuất kinh doanh đó. Có năm yếu tố cơ bản là: đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ mới tiềm ẩn và sản phẩm thay thế. Thông thường, sự ảnh hưởng của các yếu tố này là một sự thật phải chấp nhận đối với tất cả các doanh nghiệp. Phân tích tất cả các yếu tố đó để tìm ra mặt mạnh, mặt yếu, liên quan tới cơ hội và thách thức mà doanh nghiệp gặp phải, để từ đó đưa ra chiến lược thành công.



Tổng quát môi trường vi mô

Đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh ngày càng trở nên phức tạp bởi đã có rất nhiều doanh nghiệp tham gia ở đồng bằng sông Cửu Long nói chung và ở thành phố Cần Thơ nói trên ở lĩnh vực kinh doanh vật liệu xây dựng. Các đối thủ cạnh tranh là: Công ty TNHH Quang Giàu, Công ty TNHH Linh Phượng, Công ty Thép sông Hậu, Công ty TNHH SMC, và DNTN Minh Long. Nhưng xét trên qui mô và thị phần

thì các công ty có khả năng cạnh tranh với công ty Cổ phần bê tông HAMACO chỉ có thể là: Công ty TNHH Quang Giàu, Công ty TNHH Linh Phượng. Có thể nói như vậy là chỉ có ba công ty trên là có đủ tiềm lực về tài chính, sản phẩm đa dạng và hoạt động marketing hiệu quả,...

- Giới thiệu sơ lược Công ty TNHH Thương mại Quang Giàu:

Công ty TNHH Thương mại Quang Giàu được thành lập vào ngày 12/03/1998, với tên gọi ban đầu là cửa hàng vật liệu xây dựng số 7, trụ sở chính đặt tại số 326, đường Tầm Vu, phường Hưng Lợi, TP. Cần Thơ với vốn ban đầu là 1,7 tỷ đồng.

Đến năm 2004 Quang Giàu đã đăng ký và trở thành Công ty TNHH Thương mại Quang Giàu, với vốn điều lệ 4.706.496.000 đồng.

Năm 2010 Quang Giàu nâng vốn lên 10 tỷ đồng.

Tổng Công ty VLXD Quang Giàu là một trong những doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực sản xuất VLXD. Trong 10 năm qua, VLXD Quang Giàu đã tiến một bước dài trong xây dựng và phát triển. Công ty chuyên kinh doanh các mặt hàng: thép Miền Nam, thép Tây Đô, thép Pomina, thép Hải Phòng, thép Gai, đá xây dựng, cát xây dựng, xi măng cát loại, vật liệu khác. Bên cạnh, công ty còn đầu tư công trình và cầu đường. Nhìn chung, công ty Quang Giàu là công ty có quy mô tương đối lớn và uy tín cao trong hoạt động kinh doanh lĩnh vực Vật liệu xây dựng, song song đó thì khả năng cạnh tranh thị trường khá cao đây là một đối thủ nặng ký của HAMACO.

- Giới thiệu sơ lược về DNTN Linh Phượng

Địa chỉ: 162 đường 3/2, Quận Ninh Kiều, Cần Thơ

Mã số thuế: 1800525248 (01/08/2003)

Điện thoại: 07103838893

Người ĐDPL: **Trần Văn Linh**

Ngày hoạt động: 01-08-2003

Giấy phép kinh doanh: 1800525248

Lĩnh vực: Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng

Ngành nghề kinh doanh: Sản xuất bê tông và các sản phẩm từ xi măng và thạch cao (mã số ngành: 23950). Buôn bán vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng (mã số ngành: 4663). Vận tải hàng hóa bằng đường bộ (mã số ngành: 4933). Vận tải hàng hóa đường thủy nội địa (mã số ngành: 5022). Đối với DNTN Linh Phượng thì quy mô nhỏ hơn so với Công ty Quang Giàu, các mặt hàng bán ra giá chênh lệch hơn so với các đối thủ trên thị trường và uy tín cũng chưa cao lắm cho nên khả năng cạnh tranh còn thấp nhưng vẫn là đối thủ đáng quan tâm của HAMACO.

Bảng 5: Ma trận cạnh tranh hình ảnh

TT	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	HAMACO		Quang Giàu		Linh Phượng	
			Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng
1	Quy mô sản xuất	0,06	3	0,18	3	0,16	3	0,18
2	Uy tín thương hiệu	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
3	Giá cả, chất lượng sản phẩm	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
4	Khả năng tài chính tốt, nguồn vốn lưu động cao	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18
5	Sản phẩm đa dạng	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
6	Mạng lưới phân phối rộng	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27

7	Trang thiết bị và ứng dụng công nghệ hiện đại tốt	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
8	Cơ cấu quản lý tốt	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
9	Đội ngũ nhân viên có trình độ cao, kinh nghiệm dồi dào	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
10	Chính sách chăm sóc và tìm kiếm khách hàng tốt	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14
11	Công tác giao hàng tốt, đúng với hợp đồng	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
12	Khả năng liên kết chặt chẽ với công ty xây dựng	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
13	Chiêu thị tốt	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
	Tổng cộng	1,00		3,34		2,86		2,73

Nguồn: Phòng vấn quản lý của Công ty Cổ phần bê tông HAMACO

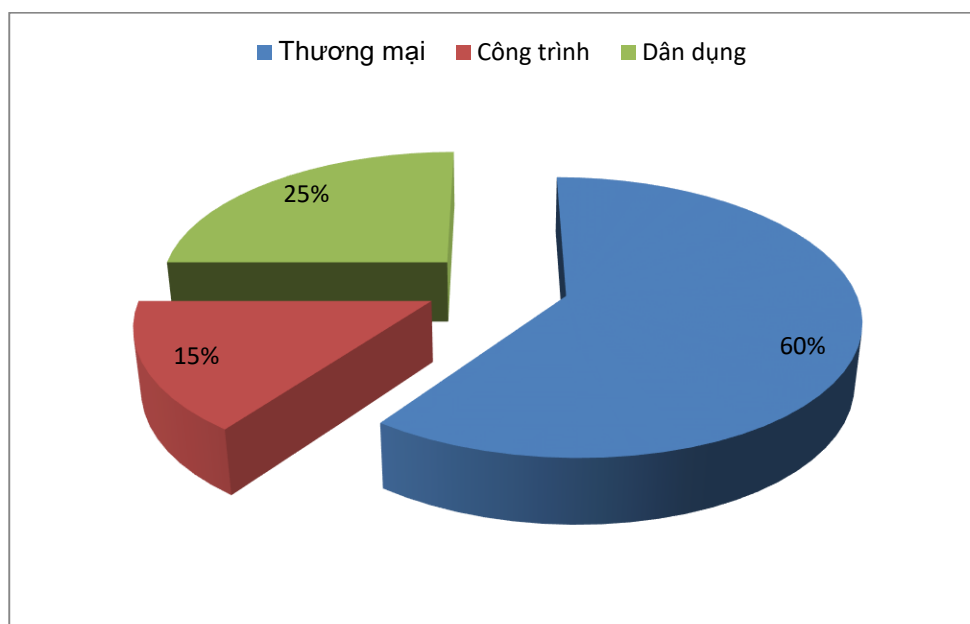
Nhận xét: Qua bảng Ma trận hình ảnh cạnh tranh chúng ta có thể xếp hạng đối thủ cạnh tranh như sau: Công ty Cổ phần bê tông HAMACO đứng thứ nhất, rồi đến Công ty TNHH Thương Mại Quang Giàu đứng thứ 2 và cuối cùng là DNTN Linh Phượng đứng vị trí cuối cùng. Tổng số điểm quan trọng của Công ty Cổ phần bê tông HAMACO là 3,34 điểm đạt cao nhất. Và tổng số điểm quan trọng của hai đối thủ còn lại đạt thấp hơn cụ thể: Công ty TNHH Thương Mại Quang Giàu đạt

2,86 điểm và số điểm của DNTN Linh Phượng đạt 2,73 điểm. Nhìn chung, công ty HAMACO chiếm ưu thế nhiều hơn về các mặt, nhưng còn một vài yếu tố chưa phản ứng tốt như đối thủ. Cho nên khi xây dựng chiến lược cho Công ty HAMACO cần khắc phục các yếu tố đó tốt hơn.

Nhận xét: Từ trên ta thấy, đối thủ cạnh tranh đã đem đến cơ hội về quy mô, về sản phẩm đa dạng, về mạng lưới phân phối và về đội ngũ nhân viên có trình độ hơn so với đối thủ. Bên cạnh, đe dọa ở đây là chính sách tiềm kiếm khách hàng của HAMACO còn yếu hơn đối thủ và chiêu thị của Công ty ta chưa tốt.

Khách hàng

Khách hàng mục tiêu của công ty là các gói thầu lớn, công trình lớn trên địa bàn kinh doanh của công ty, các đại lý và các người tiêu dùng lẻ có nhu cầu về vật liệu xây dựng trên TP. Cần Thơ cũng như các tỉnh lân cận trong địa bàn hoạt động của công ty.



Nguồn: phòng kinh doanh Vật liệu xây dựng của công ty HAMACO

Sơ đồ 2: Tỷ lệ phần trăm theo khách hàng vật liệu xây dựng

Dựa vào hình trên ta thấy khách hàng là thương mại chiếm tỷ lệ phần trăm cao đáng kể gấp 2,4 lần tỷ lệ phần trăm của khách hàng dân dụng và gấp 4 lần tỷ lệ phần trăm khách hàng công trình. Ở đây, khách hàng công trình chiếm tỷ lệ phần

trăm thấp nhất 15%, giảm nhiều so với nhiều năm trước đó. Nhìn chung, cơ cấu khách hàng của công ty không đồng đều làm cho hoạt động kinh doanh của ngành hàng vật liệu xây dựng có nhiều chuyển biến, tỷ trọng công trình giảm làm cho hoạt động kinh doanh giảm hiệu quả, nhưng bù lại khách hàng thương mại tăng và chiếm nhiều cũng phần nào cân bằng cho hoạt động của ngành.

Bên cạnh, công ty cũng đưa ra những tiêu chí nhất định để lựa chọn những khách hàng mục tiêu cho mình.

- Công trình: công ty lựa chọn ký hợp đồng dựa trên các tiêu chí:

+ Quy định lượng hàng hóa cung cấp.

+ Quy định mức công nợ cần thiết khi ký kết hợp đồng mới (hạn mức nợ và đối chiếu công nợ).

+ Thời gian thanh toán một hợp đồng (theo nội dung trên hợp đồng).

+ Quy định các Ngân hàng trung gian thực hiện việc bảo lãnh và xử lý nếu vi phạm hợp đồng.

- Đại lý: ký kết làm đại lý của công ty cũng cần tuân thủ tiêu chuẩn nhất định sau:

+ Đảm bảo việc bán hàng từ Công ty phải đúng chất lượng do Công ty cung cấp.

+ Việc thanh toán và giải quyết hợp đồng phải được thỏa thuận trước.

+ Đảm bảo công nợ và thu hồi công nợ cho Công ty.

- Cửa hàng bán lẻ: cũng tương đối giống với tiêu chuẩn của các đại lý chỉ khác về cơ cấu thực hiện như:

+ Cửa hàng phải kinh doanh những sản phẩm do Công ty cung cấp.

+ Chịu sự quản lý trực thuộc của Tổng Công ty.

Mong muốn của khách hàng khi mua sản phẩm hay sử dụng dịch vụ của công ty như sau:

- Giá rẻ
- Chất lượng cao
- Biết được đầy đủ thông tin và nguồn gốc của sản phẩm
- Thái độ phục vụ của nhân viên đối với khách hàng
- Giao hàng tận nơi, đúng thời gian

Các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi mua hàng và tiến trình quyết định mua là:

- Chất lượng của sản phẩm, mẫu mã vì đáp ứng cho việc xây dựng nên rất cần tính bền vững.

- Giảm giá, khuyến mãi

Các yêu cầu trên của khách hàng có khả năng làm giảm lợi nhuận của công ty. Tuy nhiên, khả năng gây sức ép của khách hàng cho công ty còn tùy thuộc vào mối quan hệ của họ với nhau. Cho nên, đây vừa là nguy cơ nhưng cũng là cơ hội cho công ty.

Tất cả các hợp đồng và khả năng thanh toán đều rất chặt chẽ và đảm bảo. Vì khách hàng của công ty phần lớn là công ty xây dựng trên địa bàn tỉnh Cần Thơ và trong khu vực đồng bằng sông Cửu Long. Và các khách hàng này đều được công ty xem xét, rà soát kỹ rồi mới ký hợp đồng nên cũng không đáng lo ngại. Mặc dù vậy, nhưng công ty lại gặp khó khăn ở phần nợ khó đòi, do công ty ký hợp đồng với các công trình lớn dài hạn nên chưa thể thu hồi hoàn toàn mà chỉ thu hồi theo tiến độ hoàn thành của công trình.

Khách hàng lại có quá nhiều sự lựa chọn do có quá nhiều sự cạnh tranh. Khách hàng luôn muốn mua gần nhà để tiện cho quá trình vận chuyển cũng như sử dụng và theo dõi tính bền vững của sản phẩm.

Dựa vào uy tín của công ty và sự kinh doanh đa dạng mặt hàng đã góp phần đem lại nhiều sự chọn lựa đáng tin cậy cho khách hàng.

Do nhu cầu của khách hàng luôn thay đổi nên kéo theo sự chọn lựa các mặt hàng này cũng thay đổi. Vì thế, công ty không ngừng tìm hiểu nhu cầu mong muốn

của khách hàng ở các mặt hàng, sản phẩm này để kịp thời thay đổi nhằm phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

Bảng 6: Một số khách hàng đại lý Vật liệu xây dựng

STT	Mã khách hàng	Tên khách hàng
1	77000976	Công ty TNHH Thụ Thái Sơn
2	71000060	DNTN Diễm Ngân
3	76000463	Cty TNHH TM&DV 67 Long Xuyên
4	08003747	Cty CP Vận tải Liên Hiệp Huy Hoàng
5	38000009	Công ty Cổ phần Xây dựng Tân An
6	76000008	DNTN Tâm Liễu
7	71007357	Công ty TNHH Đại Việt
8	67000162	Cơ Sở Tín Phát
9	71101166	Công ty TNHH MTV Hoàng Bảo
10	71005478	Cty TNHH MTV VLXD & TTNT Mai Hoa 2
11	71006131	Công ty TNHH TMXD Trọng Phủ
12	71008594	DNTN Gia Tôn
13	71002222	DNTN Thái Bằng
14	67000030	Cty TNHH TM DV Phước Hòa
15	71003620	DNTN Thanh Huyền

Nguồn: Phòng kinh doanh Vật liệu xây dựng

Bảng 7: Một số khách hàng dân dụng Vật liệu xây dựng của công ty

STT	Tên khách hàng	Địa chỉ
1	Trần Mậu Quý	162/40 Trần Quang Diệu, P.An Thới, Q.BT, TP.Cần Thơ
2	Đậu Đức Vinh	132 C7, liên tổ 1-2 Nguyễn Văn Cừ, TP.Cần Thơ
3	P Kế toán.Trần Ngọc Phượng	Lô 21 đường A3, KDC Hưng Phú 1, P.Hưng Phú, Q.CR, TP.Cần Thơ
4	Thân Thị Yến	91/26 CMT8, P.An Thới, Q.Bình Thủy, TP.Cần Thơ
5	Tiêu Anh Kiệt	lô 39 KDC Ngân Thuận, P.Bình Thủy, Q.Bình Thủy, TP.Cần Thơ
6	Nguyễn Thị Mỹ Lệ	174 Xô Viết Nghệ Tĩnh, Q.Ninh Kiều, TP.Cần Thơ
7	Nguyễn Văn Trung	hẻm 300/69 CMT8, P.Bùi Hữu Nghĩa, Q.BT, TP.Cần Thơ
8	Dương Thành Phát	22/23/55 Mạc Đĩnh Chi, P.An Cư, Q.NK, TP.CT
9	Ban GD.Giang Công Dân	ấp Khánh Hội A, xã Phú An, H.Châu Thành, T.Hậu Giang
10	Huỳnh Ngọc Chúc	lô 14 B18 KDC.Hưng Phú 1, P.Hưng Thạnh, Q.CR, TP.Cần Thơ
11	Dương Quốc Hùng	102 Trần Quang Diệu, P.An Thới, Q.BT, TP.Cần Thơ
12	Trần Kha	324A đường 30/4, quận Ninh Kiều, TP.Cần Thơ
13	Nguyễn Phú Yên	529 Trần Quang Diệu, P.An Thới, Q.BT, TP.Cần Thơ

14 Đội Vận tải.Nguyễn
 Văn Hai 122 Đông Thạnh, thành phố Cần Thơ

15 Lê Văn Thắng 180/35 CMT8, Q Bình Thủy, TP.Cần Thơ

Nguồn: Phòng kinh doanh Vật liệu xây dựng

Nhận xét: Cơ hội là khách hàng của Công ty là khách hàng lớn, đa phần là khách hàng công trình; hợp đồng và khả năng thanh toán đều rất chặt chẽ và đảm bảo; Khách hàng tin cậy và có đa dạng các mặt hàng nên có nhiều sự lựa chọn. Bên cạnh, còn tồn tại vài thách thức như: Nhu cầu của khách hàng quá cao; khách hàng luôn muốn mua gần nhà để tiện cho quá trình vận chuyển cũng như sử dụng và theo dõi tính bền vững của sản phẩm.

Nhà cung cấp

Nhà cung ứng sản phẩm, hàng hóa: Những nhà cung cấp cho công ty là những nhà cung cấp có uy tín và chất lượng tốt, đó cũng là một lợi thế cho công ty. Các nhà cung cấp luôn mang lại nguồn hàng đảm bảo về giá, chất lượng, dịch vụ, khả năng cung ứng, khả năng thanh toán tốt và ổn định.

Bảng 8: Các nhà cung cấp ngành hàng vật liệu xây dựng của Công ty

Tên nhà cung cấp	Địa chỉ	Sản phẩm
Tổng công ty Thép Việt Nam	Tp.HCM	Thép Miền Nam
Công ty Xi măng Hà Tiên 2	Kiên Giang	Xi măng Hà Tiên 2
Công ty Thép Liên doanh Thép Việt Nhật	Bà Rịa-Vũng Tàu	Thép Vinakyoei
Công ty Liên doanh Thép Tây Đô	Cần Thơ	Thép Tây Đô
Công ty Liên doanh Xi măng Holcim Việt Nam	Tp.HCM	Xi măng Holcim
Công ty cổ phần Xi măng Hà Tiên 2 - Cần Thơ	Cần Thơ	Xi măng Hà Tiên – Cần Thơ 2

Công ty TNHH MTV Đá Biên Hòa	Đồng Nai	Đá
Công ty Bê tông Nghi Sơn	Thanh Hóa	Bê tông Nghi Sơn
Công ty TNHH TM & SX Thép Việt	Tp.HCM	Thép Pomina
Công ty Liên doanh Bê tông Chifol	Tp.HCM	Bê tông Chifol
Công ty Liên doanh Xi măng Fico Tây Ninh	Tp.HCM	Xi măng Fico

Nguồn: Phòng Kinh doanh, Công ty Cổ phần bê tông HAMACO

Nhà cung ứng vốn: Do có nhiều uy tín trên thị trường nên công ty có mối quan hệ tốt với ba ngân hàng lớn: Ngân hàng Đầu tư và Phát triển, Ngân hàng Ngoại thương và Ngân hàng Công thương. Bên cạnh, công ty hoạt động khá hiệu quả nên vẫn có ưu thế trong việc vay thêm nợ để tài trợ cho các khoản đầu tư mới và gia hạn nợ với các đối thủ cùng ngành.

Nhận xét: Cơ hội là nhà cung cấp có uy tín và chất lượng tốt; Các nhà cung cấp luôn mang lại nguồn hàng đảm bảo về giá, chất lượng, dịch vụ, khả năng cung ứng, khả năng thanh toán tốt và ổn định; có mối quan hệ tốt cho nên dễ dàng vay vốn mở rộng đầu tư và gia hạn nợ; có nguồn lao động tri thức cao.

Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn của công ty hiện nay có thể là những nhà cung ứng, họ chỉ cần trang bị thêm một vài máy móc, thiết bị cần thiết thì họ có thể là đối thủ hiện tại của công ty bởi họ đã có sẵn nguồn nguyên liệu. Hay các công ty xây dựng, công ty bất động sản có tiềm lực về tài chính tốt, lợi nhuận của công ty tăng mạnh thì họ sẽ gia nhập ngành và là đối thủ hiện tại của công ty.

Để có thể phân tích tính cạnh tranh và khả năng xuất hiện các đối thủ tiềm ẩn của Công ty sắp tới, chúng ta cần nắm rõ về mối quan hệ giữa rào cản xâm nhập và rào cản rút lui của ngành nhằm giúp cho HAMACO có được sự cảnh giác và đề phòng về khả năng xuất hiện đó của đối thủ.

Một số rào cản xâm nhập ngành

- Vị trí địa lí là một rào cản lớn hạn chế gia nhập ngành: doanh nghiệp vật liệu xây dựng chịu tác động nhiều từ nguồn nguyên liệu sẵn có trong tự nhiên cũng như mức độ dồi dào của nguồn nguyên liệu này. Do vậy, để một doanh nghiệp có thể gia nhập ngành thì lợi thế về vị trí địa lí là rất quan trọng. Các doanh nghiệp không có được lợi thế gần các mỏ khai thác nguyên liệu vẫn có thể gia nhập ngành nhưng khi đó sẽ phát sinh các chi phí liên quan mà đặc biệt là chi phí vận tải ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Các doanh nghiệp mới sẽ không thể gia nhập ngành trước rào cản ngừng thành lập các nhà máy sản xuất vật liệu xây dựng: hiện nay trước nguy cơ dư thừa nguồn cung ngay từ năm 2016 (khoảng 7 triệu tấn) cùng với nhiều dự án sắp đi vào hoạt động, thủ tướng chính phủ đã có quyết định ngừng phê duyệt tiếp các dự án đầu tư vật liệu xây dựng từ nay đến năm 2021 để phát huy hết công suất thiết kế của các dự án xi măng đang hoạt động và đang đầu tư xây dựng, đảm bảo ngành công nghiệp xi măng phát triển bền vững, ổn định và hiệu quả. Như vậy, đây là rào cản lớn cho các doanh nghiệp muốn gia nhập ngành trong giai đoạn 2016 – 2021.

Rào cản rút lui

Chi phí đầu tư cho một dự án trang thiết bị, phương tiện phân phối là rất lớn, sẽ rất khó cho một doanh nghiệp muốn rút lui khỏi ngành.

Với các rào cản trên, hành động xâm nhập của các đối thủ mới có thể bị ngăn chặn. Trong tương lai, ngành sẽ ít gặp phải các đối thủ cạnh tranh mới.

Nhận xét: Cơ hội là có các rào cản làm những mầm mống này còn e dè, lưỡng lự. Thách thức là họ có sẵn tiềm năng và có chi phí đầu tư thực hiện.

Sản phẩm thay thế

Hiện tại thì sản phẩm thay thế cho bê tông là không có, chỉ có người dân thường dùng sản phẩm cho thép là cây dầu, cây các loại chắc chắn có thể đáp ứng cho quá trình xây dựng. Hay thị trường cũng đã xuất hiện khá nhiều các loại tấm

tôn, tấm thép dựng tường thay cho tường xây bằng gạch và xi măng tuy nhiên chỉ mang ngắn hạn và độ bền kém hơn rất nhiều. Bởi vật liệu xây dựng là nguyên liệu chủ yếu trong quá trình xây dựng và khó có thể tìm được nguyên liệu thay thế hoàn hảo. Như vậy, vật liệu xây dựng là nguyên liệu không có tính thay thế hoặc có chăng là rất thấp.

2.3.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

TT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Nền kinh tế nước ta đang trong giai đoạn phục hồi và tăng trưởng	0,064	3	0,192
2	Lạm phát có xu hướng giảm và dần đi vào ổn định	0,081	3	0,243
3	Nguồn nhân lực có tri thức cao	0,068	3	0,204
4	Chính trị ở nước ta rất ổn định, nhà nước ban hành nhiều chính sách và đạo luật thuận lợi cho doanh nghiệp, thuế doanh nghiệp giảm, chi phí lãi vay giảm	0,078	3	0,234
5	Hội nhập sâu vào thế giới, mở rộng quan hệ đối ngoại theo hướng đa dạng hóa	0,061	3	0,183
6	Bất lợi về yếu tố tự nhiên	0,056	2	0,112
7	Thu nhập bình quân đầu người có xu hướng tăng dần qua các năm, thúc đẩy nhu cầu xây dựng trong nước	0,068	3	0,204
8	Quan điểm sống của người dân thay đổi hiện đại hơn, nhu cầu cao hơn	0,073	3	0,219
9	Nhà cung ứng nguồn hàng, vốn và cung ứng tốt	0,081	3	0,243
10	Sự hiện đại của yếu tố công nghệ và kỹ thuật	0,073	3	0,219

11	Áp lực từ đối thủ cạnh tranh	0,059	2	0,118
12	Ngành công nghiệp đang phát triển ở các khu vực thuộc thị trường của công ty	0,076	3	0,228
13	Các công trình phục vụ cho việc học tập, đi lại và các nhu cầu khác tăng cao	0,076	3	0,228
14	Tốc độ tăng trưởng kinh tế và tốc độ phát triển của ngành xây dựng diễn ra chậm	0,086	4	0,344
Tổng cộng		1,00		2,971

Nguồn: Phòng vấn quản lý của Công ty Cổ phần bê tông HAMACO

Bảng 9: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Nhận xét: Số điểm quan trọng tổng cộng là 2,971 cho thấy công ty phản ứng khá tốt với cơ hội và đe dọa bên ngoài. Công ty đã tận dụng tốt các cơ hội như nền kinh tế nước ta đang trong giai đoạn phục hồi và tăng trưởng; lạm phát có xu hướng giảm và dần đi vào ổn định; nguồn nhân lực có tri thức cao; Chính trị ở nước ta rất ổn định, nhà nước ban hành nhiều chính sách và đạo luật thuận lợi cho doanh nghiệp, thuế doanh nghiệp giảm, chi phí lãi vay giảm; hội nhập sâu vào thế giới, mở rộng quan hệ đối ngoại theo hướng đa dạng hóa; thu nhập bình quân đầu người có xu hướng tăng dần qua các năm, thúc đẩy nhu cầu xây dựng trong nước; quan điểm sống của người dân thay đổi hiện đại hơn, nhu cầu cao hơn; nhà cung ứng nguồn hàng, vốn và cung ứng tốt; sự hiện đại của yếu tố công nghệ và kỹ thuật; ngành công nghiệp đang phát triển ở các khu vực thuộc thị trường của công ty; các công trình phục vụ cho việc học tập, đi lại và các nhu cầu khác tăng cao; Tốc độ tăng trưởng kinh tế và tốc độ phát triển của ngành xây dựng diễn ra chậm. Tuy nhiên, Công ty còn chưa phản ứng tốt với cơ hội và đe dọa như: bất lợi về yếu tố tự nhiên; áp lực từ đối thủ cạnh tranh.

2.3.4 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

TT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng (1)	Phân loại (2)	Số điểm quan trọng $3=(1)*(2)$
1	Khả năng tài chính của công ty tốt, có khả năng mở rộng sản xuất	0,091	3	0,18
2	Cơ cấu quản lý điều hành được hoạch định tốt, cơ cấu nhân sự phù hợp với yêu cầu của công việc	0,107	4	0,48
3	Chính sách đãi ngộ cao, điều kiện làm việc tốt nhằm thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên	0,096	4	0,273
4	Trang thiết bị hiện đại và được trang bị đầy đủ ở các bộ phận giúp nhân viên tiếp cận và thích nghi với công nghệ mới	0,083	3	0,428
5	Sản phẩm đa dạng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, đảm bảo chất lượng	0,11	4	0,384
6	Giá của các sản phẩm thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh	0,091	3	0,249
7	Hệ thống phân phối ngành hàng vật liệu xây dựng của công ty rộng lớn	0,11	4	0,44
8	Công tác giao hàng chưa được thực hiện tốt	0,055	2	0,11
9	Việc áp dụng tối ưu hóa vào khâu vận chuyển chưa tốt	0,041	2	0,082
10	Chiến lược chiêu thị ở mức tạm tốt, khách hàng tiềm năng chưa biết đến công ty	0,03	2	0,03
11	Hệ thống kho bãi của công ty đầy đủ và thuận tiện	0,105	3	0,42

12	Cơ chế quản lý tài chính chưa tốt, vốn lưu động còn thấp, chi phí lãi vay cao	0,05	2	0,1
13	Hệ thống thông tin cập nhật xuyên suốt từ đại lý đến công ty còn kém	0,03	1	0,03
14	Tổng cộng	1,00		3,259

Nguồn: Phòng vận quản lý của Công ty Cổ phần bê tông HAMACO

Bảng 10: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Nhận xét: Số điểm quan trọng tổng cộng của Công ty Cổ phần bê tông HAMACO là 3,259 cho thấy môi trường nội bộ của doanh nghiệp là mạnh với những quan điểm mạnh như: khả năng tài chính của công ty tốt, có khả năng mở rộng sản xuất; cơ cấu quản lý điều hành được hoạch định tốt, cơ cấu nhân sự phù hợp với yêu cầu của công việc; chính sách đãi ngộ cao, điều kiện làm việc tốt nhằm thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên; trang thiết bị hiện đại và được trang bị đầy đủ ở các bộ phận giúp nhân viên tiếp cận và thích nghi với công nghệ mới; Sản phẩm đa dạng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, đảm bảo chất lượng; giá của các sản phẩm thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh; hệ thống phân phối ngành hàng vật liệu xây dựng của công ty rộng lớn; hệ thống kho bãi của công ty đầy đủ và thuận tiện. Đồng thời, để tăng vị thế cạnh tranh trên thị trường, Công ty cần khắc phục những điểm yếu như: Công tác giao hàng chưa được thực hiện tốt; việc áp dụng tối ưu hóa vào khâu vận chuyển chưa tốt; chiến lược chiêu thị chưa tốt, khách hàng tiềm năng chưa biết đến công ty; cơ chế quản lý tài chính chưa tốt, vốn lưu động còn thấp, chi phí lãi vay cao; hệ thống thông tin cập nhật xuyên suốt từ đại lý đến công ty còn kém.

2.3.5 Hình thành chiến lược qua phân tích SWOT

Từ những thông tin được thu thập qua việc phân tích yếu tố bên ngoài và yếu tố bên trong của Công ty, cùng với kết quả hoạt động kinh doanh giúp xác định được điểm mạnh và điểm yếu, cơ hội và đe dọa, qua đó ta lập được bảng SWOT làm cơ sở thiết lập các chiến lược kinh doanh cho Công ty Cổ phần Bê Tông HAMACO như sau:

	CƠ HỘI (O)	ĐE DỌA (T)
SWOT	<p>O1. Nền kinh tế nước ta đang trong giai đoạn phục hồi và tăng trưởng.</p> <p>O2. Lạm phát có xu hướng giảm và dần đi vào ổn định.</p> <p>O3. Nguồn nhân lực có tri thức cao.</p> <p>O4. Chính trị ở nước ta rất ổn định, nhà nước ban hành nhiều chính sách và đạo luật thuận lợi cho doanh nghiệp, thuế doanh nghiệp giảm.</p> <p>O5. Hội nhập sâu vào thế giới, mở rộng quan hệ đối ngoại theo hướng đa dạng hóa.</p> <p>O6. Thu nhập bình quân đầu người có xu hướng tăng dần qua các năm, thúc đẩy nhu cầu xây dựng trong nước.</p> <p>O7. Quan điểm sống của người dân thay đổi hiện đại hơn, nhu cầu cao hơn.</p> <p>O8. Vị trí địa lý thuận lợi.</p> <p>O9. Nhà cung ứng nguồn hàng, vốn và cung ứng tốt.</p> <p>O10. Sự hiện đại của yếu tố công nghệ và kỹ thuật.</p> <p>O11. Ngành công nghiệp đang phát triển ở các khu</p>	<p>T1. Tốc độ tăng trưởng kinh tế và tốc độ phát triển của ngành xây dựng diễn ra chậm.</p> <p>T2. Áp lực từ việc hội nhập</p> <p>T3. Áp lực từ đối thủ cạnh tranh</p> <p>T4. Bất lợi từ yếu tố tự nhiên.</p> <p>T5. Ô nhiễm môi trường.</p> <p>T6. Chưa sử dụng tốt các sản phẩm công nghệ.</p>

	<p>vực thuộc thị trường của công ty.</p> <p>O12. Các công trình phục vụ cho việc học tập, đi lại và các nhu cầu khác tăng cao.</p>	
ĐIỂM MẠNH (S)	<i>Kết hợp SO</i>	<i>Kết hợp ST</i>
<p>Các điểm mạnh (S)</p> <p>S1. Khả năng tài chính của công ty tốt, có khả năng mở rộng sản xuất.</p> <p>S2. Cơ cấu quản lý điều hành được hoạch định tốt, cơ cấu nhân sự phù hợp với yêu cầu của công việc.</p> <p>S3. Chính sách đãi ngộ cao, điều kiện làm việc tốt nhằm thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên.</p> <p>S4. Trang thiết bị hiện đại và được trang bị đầy đủ ở các bộ phận giúp nhân viên tiếp cận</p>	<p>- S1, S2, S3, S4, S5, S6 + O3, O5, O7, O10, O11</p> <p>→ Chiến lược cạnh tranh về giá.</p> <p>- S1, S5, S6, S7, S8 + O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8, O9, O10, O11, O12</p> <p>→ Chiến lược phát triển sản phẩm.</p>	<p>- S1, S2, S4, S5, S6 + T3, T4</p> <p>→ Chiến lược thâm nhập thị trường.</p> <p>- S1, S4 + T5, T6</p> <p>→ Chiến lược đào tạo nhân sự.</p>

<p>và thích nghi với công nghệ mới.</p> <p>S5. Sản phẩm đa dạng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, đảm bảo chất lượng.</p> <p>S6. Giá của các sản phẩm thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh.</p> <p>S7. Hệ thống phân phối ngành hàng vật liệu xây dựng của công ty rộng lớn.</p> <p>S8. Hệ thống kho bãi của công ty đầy đủ và thuận tiện</p>		
ĐIỂM YẾU (W)	<i>Kết hợp WO</i>	<i>Kết hợp WT</i>
<p>Các điểm yếu (W)</p> <p>W1. Công tác giao hàng chưa được thực hiện tốt.</p> <p>W2. Việc áp dụng tối ưu hóa vào khâu vận chuyển chưa tốt.</p> <p>W3. Chiến lược chiêu thị chưa tốt,</p>	<p>- W1, W2 + O1, O4, O8, O10, O11 → Nâng cao năng lực vận chuyển.</p> <p>- W3 + O5, O7, O11, O12 → Chiến lược quảng bá xây dựng thương hiệu.</p>	<p>- W1, W5 + T1, T2 → Chiến lược hội nhập về phía sau.</p> <p>- W3 + T3, T4, T5 → Chiến lược marketing.</p>

khách hàng tiềm năng chưa biết đến công ty. W4. Cơ chế quản lý tài chính chưa tốt, vốn lưu động còn thấp, chi phí lãi vay cao. W5. Hệ thống thông tin cập nhật xuyên suốt từ đại lý đến công ty còn kém		
---	--	--

Nguồn: Tổng hợp và phân tích của tác giả

Bảng 11: Ma trận SWOT

2.3.6 Ma trận chiến lược QSPM

Từ những thông tin thu thập được, phân tích được dựa trên ma trận EFE, IFE và kết hợp với phân tích ma trận SWOT, ta có những chỉ tiêu để hình thành ma trận QSPM, để làm cơ sở so sánh chiến lược ưu tiên được thực hiện. Và lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM được thực hiện bằng phương pháp tham khảo ý kiến chuyên gia và tự đánh giá. Tôi gửi bảng danh mục các yếu tố quan trọng đối với sự thành công của Công ty đến các chuyên gia trong ngành nhờ đánh giá về mức độ hấp dẫn của mỗi chiến lược đối với mỗi yếu tố này. Tổng hợp các ý kiến chuyên gia và sự tự thân đánh giá chúng tôi lập các ma trận QSPM cho các nhóm S/O, S/T, W/O, W/T.

- Ma trận QSPM các chiến lược S/O:

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể				
	Phân loại	Chiến lược cạnh tranh về giá		Chiến lược phát triển sản phẩm	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
Cơ cấu quản lý điều hành được hoạch định tốt, cơ cấu nhân sự phù hợp với yêu cầu của công việc	4	3	12	3	12
Chính sách đãi ngộ cao, điều kiện làm việc tốt nhằm thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên	4	4	16	3	12
Hệ thống phân phối ngành hàng vật liệu xây dựng của công ty rộng lớn	4	4	16	4	16
Hệ thống kho bãi của công ty đầy đủ và thuận tiện	4	4	16	3	12
Sản phẩm đa dạng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, đảm bảo chất lượng	4	4	16	4	16
Khả năng tài chính của công ty tốt, có khả năng mở rộng sản xuất	3	3	9	4	12
Trang thiết bị hiện đại và được trang bị đầy đủ ở các bộ phận giúp nhân viên tiếp cận và thích nghi với công nghệ mới	3	2	6	2	6
Giá của các sản phẩm thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh	3	3	9	3	9
Công tác giao hàng chưa được thực hiện tốt	2	1	2	1	3
Việc áp dụng tối ưu hóa vào khâu vận chuyển chưa tốt	2	2	4	1	2

Cơ chế quản lý tài chính chưa tốt, vốn lưu động còn thấp, chi phí lãi vay cao	2	-	2	1	2
Chiến lược chiêu thị chưa tốt, khách hàng tiềm năng chưa biết đến công ty	1	1	1	1	1
Hệ thống thông tin cập nhật xuyên suốt từ đại lý đến công ty còn kém	1	1	1	1	1
Các yếu tố bên ngoài					
Tốc độ tăng trưởng kinh tế và tốc độ phát triển của ngành xây dựng diễn ra chậm	4	1	4	1	4
Các công trình phục vụ cho việc học tập, đi lại và các nhu cầu khác tăng cao	3	3	9	2	6
Ngành công nghiệp đang phát triển ở các khu vực thuộc thị trường của công ty	3	3	9	3	9
Sự hiện đại của yếu tố công nghệ và kỹ thuật	3	2	6	2	6
Nhà cung ứng nguồn hàng, vốn tốt	3	3	6	3	6
Quan điểm sống của người dân thay đổi hiện đại hơn, nhu cầu cao hơn	3	3	9	2	6
Thu nhập bình quân đầu người có xu hướng tăng dần qua các năm, thúc đẩy nhu cầu xây dựng trong nước	3	3	9	2	6
Hội nhập sâu vào thế giới, mở rộng quan hệ đối ngoại theo hướng đa dạng hóa	3	3	9	1	3
Chính trị ở nước ta rất ổn định, nhà nước ban hành nhiều chính sách và đạo luật thuận lợi cho doanh nghiệp, thuế doanh nghiệp giảm, chi phí lãi vay giảm	3	3	9	4	12
Nguồn nhân lực có tri thức cao	3	3	9	4	12
Lạm phát có xu hướng giảm và dần đi vào ổn định	3	2	6	1	3

Nền kinh tế nước ta đang trong giai đoạn phục hồi và tăng trưởng	3	2	6	3	9
Bất lợi về yếu tố tự nhiên	2	1	2	-	
Áp lực từ đối thủ cạnh tranh	2	-		-	
			204		187

Bảng 12: Ma trận QSPM các chiến lược S/O

Nhận xét: Qua bảng trên, dựa trên phân tích ma trận QSPM nhóm chiến lược S/O, ta có được kết quả tổng số điểm cho từng chiến lược như sau: "Chiến lược cạnh tranh về giá" có tổng số điểm hấp dẫn là 204 điểm, "Chiến lược phát triển sản phẩm" có tổng 187 điểm hấp dẫn. Như vậy, chiến lược được công ty Cổ phần Bê Tông HAMACO thực hiện trong nhóm chiến lược S/O là "Chiến lược cạnh tranh về giá". Chiến lược cạnh tranh về giá được cho là thích hợp để ưu tiên thực hiện vì Công ty có một số thế mạnh như hệ thống phân phối rộng lớn, giá cả thấp hơn so với đối thủ và sản phẩm đa dạng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, đảm bảo chất lượng. Công ty sẽ tận dụng các cơ hội của môi trường bên ngoài như: ngành công nghiệp đang phát triển ở các khu vực thuộc thị trường của công ty; quan điểm sống của người dân thay đổi hiện đại hơn, nhu cầu cao hơn; nguồn nhân lực có tri thức cao; hội nhập sâu vào thế giới, mở rộng quan hệ đối ngoại theo hướng đa dạng hóa; chính trị ở nước ta rất ổn định, nhà nước ban hành nhiều chính sách và đạo luật thuận lợi cho doanh nghiệp, thuế doanh nghiệp giảm, chi phí lãi vay giảm. Công ty còn được cơ hội kinh doanh tốt từ sự tin tưởng của khách hàng cũ. Chiến lược cạnh tranh về giá sẽ giúp cho Công ty có được nhiều khách hàng có thể là khách hàng của đối thủ nhằm gia tăng sản lượng bán ra của Công ty. Trong tương lai nếu hoạt động kinh doanh của ngành có sự tăng trưởng mạnh thì có thể thực hiện chiến lược phát triển thị trường dựa trên nguồn lực tài chính, những kinh nghiệm kinh doanh tích lũy trong quá trình thực hiện chiến lược cạnh tranh về giá là rất tốt.

- Ma trận QSPM các chiến lược S/T:

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể				
	Phân loại	Chiến lược cạnh tranh về giá		Chiến lược phát triển sản phẩm	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
Cơ cấu quản lý điều hành được hoạch định tốt, cơ cấu nhân sự phù hợp với yêu cầu của công việc	4	2	8	3	12
Chính sách đãi ngộ cao, điều kiện làm việc tốt nhằm thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên	4	2	8	4	16
Hệ thống phân phối ngành hàng vật liệu xây dựng của công ty rộng lớn	4	3	12	1	4
Hệ thống kho bãi của công ty đầy đủ và thuận tiện	4	1	4	-	
Sản phẩm đa dạng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, đảm bảo chất lượng	4	3	12	-	
Khả năng tài chính của công ty tốt, có khả năng mở rộng sản xuất	3	-		2	6
Trang thiết bị hiện đại và được trang bị đầy đủ ở các bộ phận giúp nhân viên tiếp cận và thích nghi với công nghệ mới	3	2	6	4	12
Giá của các sản phẩm thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh	3	4	12	-	
Công tác giao hàng chưa được thực hiện tốt	2	2	4	3	6
Việc áp dụng tối ưu hóa vào khâu vận chuyển chưa tốt	2	1	2	2	4

Cơ chế quản lý tài chính chưa tốt, vốn lưu động còn thấp, chi phí lãi vay cao	2	-		-	
Chiến lược chiêu thị chưa tốt, khách hàng tiềm năng chưa biết đến công ty	1	3	3	3	3
Hệ thống thông tin cập nhật xuyên suốt từ đại lý đến công ty còn kém	1	1	1	2	2
Các yếu tố bên ngoài					
Tốc độ tăng trưởng kinh tế và tốc độ phát triển của ngành xây dựng diễn ra chậm	4	1	4	1	4
Các công trình phục vụ cho việc học tập, đi lại và các nhu cầu khác tăng cao	3	2	6	-	
Ngành công nghiệp đang phát triển ở các khu vực thuộc thị trường của công ty	3	2	6	-	
Sự hiện đại của yếu tố công nghệ và kỹ thuật	3	4	12	1	3
Nhà cung ứng nguồn hàng, vốn tốt	3	3	9	1	3
Quan điểm sống của người dân thay đổi hiện đại hơn, nhu cầu cao hơn	3	3	9	2	6
Thu nhập bình quân đầu người có xu hướng tăng dần qua các năm, thúc đẩy nhu cầu xây dựng trong nước	3	2	6	-	
Hội nhập sâu vào thế giới, mở rộng quan hệ đối ngoại theo hướng đa dạng hóa.	3	1	3	3	9
Chính trị ở nước ta rất ổn định, nhà nước ban hành nhiều chính sách và đạo luật thuận lợi cho doanh nghiệp, thuế doanh nghiệp giảm, chi phí lãi vay giảm	3	3	9	2	6
Nguồn nhân lực có tri thức cao	3	2	6	3	6
Lạm phát có xu hướng giảm và dần đi vào ổn định	3	2	6	1	3

Nền kinh tế nước ta đang trong giai đoạn phục hồi và tăng trưởng	3	2	6	1	3
Bất lợi về yếu tố tự nhiên	2	1	2	-	
Áp lực từ đối thủ cạnh tranh	2	2	4	1	2
			160		110

Bảng 13: Ma trận QSPM các chiến lược S/T

Nhận xét: Qua bảng trên, dựa trên phân tích ma trận QSPM nhóm chiến lược S/T, ta có được kết quả tổng số điểm cho từng chiến lược như sau: ”Chiến lược thâm nhập thị trường” có tổng số điểm hấp dẫn là 160 điểm, “Chiến lược đào tạo nhân sự” có tổng 110 điểm hấp dẫn. Như vậy, chiến lược được công ty Cổ phần Bê Tông HAMACO thực hiện trong nhóm chiến lược S/T là “Chiến lược thâm nhập thị trường”. Dựa vào các thế mạnh sẵn có của Công ty: hệ thống phân phối ngành hàng vật liệu xây dựng của công ty rộng lớn, sản phẩm đa dạng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, đảm bảo chất lượng, giá của các sản phẩm thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh và tận dụng những cơ hội bên ngoài: sự hiện đại của yếu tố công nghệ và kỹ thuật, nhà cung ứng nguồn hàng, vốn tốt, chính trị ở nước ta rất ổn định, nhà nước ban hành nhiều chính sách và đạo luật thuận lợi. Các yếu tố đó góp phần thuận lợi cho việc thâm nhập vào thị trường mới.

- Ma trận QSPM các chiến lược W/O:

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể		
	Phân loại	Chiến lược cạnh tranh về giá	Chiến lược phát triển sản phẩm

		AS	TAS	AS	TAS
Cơ cấu quản lý điều hành được hoạch định tốt, cơ cấu nhân sự phù hợp với yêu cầu của công việc	4	3	12	3	12
Chính sách đãi ngộ cao, điều kiện làm việc tốt nhằm thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên	4	3	12	3	12
Hệ thống phân phối ngành hàng vật liệu xây dựng của công ty rộng lớn	4	1	4	2	8
Hệ thống kho bãi của công ty đầy đủ và thuận tiện	4	2	8	1	4
Sản phẩm đa dạng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, đảm bảo chất lượng	4	1	4	3	12
Khả năng tài chính của công ty tốt, có khả năng mở rộng sản xuất	3	3	9	3	9
Trang thiết bị hiện đại và được trang bị đầy đủ ở các bộ phận giúp nhân viên tiếp cận và thích nghi với công nghệ mới	3	1	3	2	6
Giá của các sản phẩm thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh	3	-		2	6
Công tác giao hàng chưa được thực hiện tốt	2	4	8	1	2
Việc áp dụng tối ưu hóa vào khâu vận chuyển chưa tốt	2	3	6	-	
Cơ chế quản lý tài chính chưa tốt, vốn lưu động còn thấp, chi phí lãi vay cao	2	-		1	2
Chiến lược chiêu thị chưa tốt, khách hàng tiềm năng chưa biết đến công ty	1	-		4	4

Hệ thống thông tin cập nhật xuyên suốt từ đại lý đến công ty còn kém	1	1	1	3	3
Các yếu tố bên ngoài					
Tốc độ tăng trưởng kinh tế và tốc độ phát triển của ngành xây dựng diễn ra chậm	4	1	4	2	8
Các công trình phục vụ cho việc học tập, đi lại và các nhu cầu khác tăng cao	3	2	6	2	6
Ngành công nghiệp đang phát triển ở các khu vực thuộc thị trường của công ty	3	2	6	3	9
Sự hiện đại của yếu tố công nghệ và kỹ thuật	3	3	3	3	3
Nhà cung ứng nguồn hàng, vốn tốt	3	-		3	9
Quan điểm sống của người dân thay đổi hiện đại hơn, nhu cầu cao hơn	3	1	3	2	6
Thu nhập bình quân đầu người có xu hướng tăng dần qua các năm, thúc đẩy nhu cầu xây dựng trong nước	3	1	3	2	6
Hội nhập sâu vào thế giới, mở rộng quan hệ đối ngoại theo hướng đa dạng hóa.	3	2	6	3	9
Chính trị ở nước ta rất ổn định, nhà nước ban hành nhiều chính sách và đạo luật thuận lợi cho doanh nghiệp, thuế doanh nghiệp giảm, chi phí lãi vay giảm	3	-		2	6
Nguồn nhân lực có tri thức cao	3	2	6	2	6
Lạm phát có xu hướng giảm và dần đi vào ổn định	3	-		1	3

Nền kinh tế nước ta đang trong giai đoạn phục hồi và tăng trưởng	3	-		1	3
Bất lợi về yếu tố tự nhiên	2	3	6	-	
Áp lực từ đối thủ cạnh tranh	2	1	2	2	4
			106		158

Bảng 14: Ma trận QSPM các chiến lược W/O

Nhận xét: Qua bảng trên, dựa trên phân tích ma trận QSPM nhóm chiến lược W/O, ta có được kết quả tổng số điểm cho từng chiến lược như sau: ”Chiến lược nâng cao năng lực vận chuyển” có tổng số điểm hấp dẫn là 106 điểm, “Chiến lược quảng bá xây dựng thương hiệu” có tổng 158 điểm hấp dẫn. Như vậy, chiến lược được công ty Cổ phần Bê Tông HAMACO thực hiện trong nhóm chiến lược W/O là “Chiến lược quảng bá xây dựng thương hiệu”. Bởi Công ty có những thế mạnh về cơ cấu quản lý điều hành được hoạch định tốt, cơ cấu nhân sự phù hợp với yêu cầu của công việc, chính sách đãi ngộ cao, điều kiện làm việc tốt nhằm thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên, sản phẩm đa dạng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, đảm bảo chất lượng được kết hợp với ngành công nghiệp đang phát triển ở các khu vực thuộc thị trường của công ty, Nhà cung ứng nguồn hàng, vốn tốt và hội nhập sâu vào thế giới, mở rộng quan hệ đối ngoại theo hướng đa dạng hóa nên chọn chiến lược quảng bá xây dựng thương hiệu sẽ giúp nhiều khách hàng biết đến Công ty và sản phẩm cũng như uy tín và chất lượng của Công ty.

- Ma trận QSPM các chiến lược W/T:

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể		
	Phân loại	Chiến lược cạnh	Chiến lược phát triển sản phẩm

		tranh về giá			
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
Cơ cấu quản lý điều hành được hoạch định tốt, cơ cấu nhân sự phù hợp với yêu cầu của công việc	4	2	8	2	8
Chính sách đãi ngộ cao, điều kiện làm việc tốt nhằm thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên	4	2	8	2	8
Hệ thống phân phối ngành hàng vật liệu xây dựng của công ty rộng lớn	4	2	8	3	12
Hệ thống kho bãi của công ty đầy đủ và thuận tiện	4	1	4	3	12
Sản phẩm đa dạng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, đảm bảo chất lượng	4	3	12	3	12
Khả năng tài chính của công ty tốt, có khả năng mở rộng sản xuất	3	1	3	3	9
Trang thiết bị hiện đại và được trang bị đầy đủ ở các bộ phận giúp nhân viên tiếp cận và thích nghi với công nghệ mới	3	3	9	2	6
Giá của các sản phẩm thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh	3	1	3	3	9
Công tác giao hàng chưa được thực hiện tốt	2	1	2	2	4

Việc áp dụng tối ưu hóa vào khâu vận chuyển chưa tốt	2	1	2	1	2
Cơ chế quản lý tài chính chưa tốt, vốn lưu động còn thấp, chi phí lãi vay cao	2	-		-	
Chiến lược chiêu thị chưa tốt, khách hàng tiềm năng chưa biết đến công ty	1	-		3	3
Hệ thống thông tin cập nhật xuyên suốt từ đại lý đến công ty còn kém	1	3	3	1	1
Các yếu tố bên ngoài					
Tốc độ tăng trưởng kinh tế và tốc độ phát triển của ngành xây dựng diễn ra chậm	4	1	4	1	4
Các công trình phục vụ cho việc học tập, đi lại và các nhu cầu khác tăng cao	3	1	3	2	6
Ngành công nghiệp đang phát triển ở các khu vực thuộc thị trường của công ty	3	1	3	2	6
Sự hiện đại của yếu tố công nghệ và kỹ thuật	3	3	9	3	9
Nhà cung ứng nguồn hàng, vốn tốt	3	2	6	1	3
Quan điểm sống của người dân thay đổi hiện đại hơn, nhu cầu cao hơn	3	2	6	2	6
Thu nhập bình quân đầu người có xu hướng tăng dần qua các năm, thúc đẩy nhu cầu xây dựng trong nước	3	1	3	2	6
Hội nhập sâu vào thế giới, mở rộng quan hệ đối ngoại theo hướng đa dạng hóa	3	1	3	3	9
Chính trị ở nước ta rất ổn định, nhà nước ban hành nhiều chính sách và đạo luật thuận lợi cho	3	-		1	3

doanh nghiệp, thuế doanh nghiệp giảm, chi phí lãi vay giảm					
Nguồn nhân lực có tri thức cao	3	1	3	2	6
Lạm phát có xu hướng giảm và dần đi vào ổn định	3	1	3	1	3
Nền kinh tế nước ta đang trong giai đoạn phục hồi và tăng trưởng	3	1	3	1	
Bất lợi về yếu tố tự nhiên	2	2	4	2	4
Áp lực từ đối thủ cạnh tranh	2	2	4	1	2
			102		147

Bảng 15: Ma trận QSPM các chiến lược W/T

Nhận xét: Qua bảng trên, dựa trên phân tích ma trận QSPM nhóm chiến lược W/T, ta có được kết quả tổng số điểm cho từng chiến lược như sau: ” Chiến lược hội nhập về phía sau” có tổng số điểm hấp dẫn là 102 điểm, “Chiến lược marketing” có tổng 147 điểm hấp dẫn. Như vậy, chiến lược được Công ty Cổ phần Bê Tông HAMACO thực hiện trong nhóm chiến lược W/T là “Chiến lược marketing”. Vì Công ty tận dụng những điểm mạnh sẵn có như: hệ thống phân phối ngành hàng vật liệu xây dựng của công ty rộng lớn, hệ thống kho bãi của công ty đầy đủ và thuận tiện và sản phẩm đa dạng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, đảm bảo chất lượng cùng với khả năng tài chính của công ty tốt, có khả năng mở rộng sản xuất, kết hợp với những cơ hội bên ngoài như sự hiện đại của yếu tố công nghệ và kỹ thuật và hội nhập sâu vào thế giới, mở rộng quan hệ đối ngoại theo hướng đa dạng hóa, nên chọn chiến lược marketing sẽ thích hợp và dễ dàng mang sản phẩm đến tận tay khách hàng nhằm tăng doanh thu và lợi nhuận cho hoạt động kinh doanh ngành hàng vật liệu xây dựng.

2.4 Lựa chọn chiến lược

Qua phân tích các yếu tố môi trường bên trong đã xác định những điểm mạnh, điểm yếu và cơ hội thách thức của môi trường bên ngoài. Sau đó, thu thập ý kiến và bảng khảo sát đánh giá của các chuyên gia trong Công ty đối với ma trận EFE, IFE và ma trận hình ảnh cạnh tranh. Từ đó, tiến hành phân tích ma trận SWOT và ma trận QSPM để xác định các chiến lược kinh doanh cho ngành hàng Bê tông của Công ty Cổ phần Bê Tông HAMACO giai đoạn tiếp theo cần ưu tiên thực hiện được cụ thể như sau:

- Tên và nội dung của chiến lược được thực hiện giai đoạn tiếp theo trong Công ty HAMACO:

Tên chiến lược	Nội dung
Chiến lược cạnh tranh về giá	Công ty nên xây dựng chính sách giá cạnh tranh cụ thể cho từng mặt hàng đảm bảo mức giá hấp dẫn thu hút khách hàng.
Chiến lược thâm nhập thị trường	Dựa vào lợi thế về quy mô, uy tín và vốn sẵn có, cùng với đội ngũ nhân viên làm việc đạt hiệu quả cao Công ty sẽ đánh vào phân khúc thị trường mới có tiềm năng hơn. HAMACO khá thành công tại thị trường phía Nam đặc biệt là khu vực ĐBSCL bằng sự nỗ lực trong công tác marketing, sự hiệu quả trong khâu phân phối.... Tuy nhiên, để có thể ngăn chặn và làm hạn chế sự cạnh tranh của các đối thủ khác. Công ty cần phải đẩy mạnh các hoạt động này hơn nữa để đạt được lợi thế so với đối thủ.
Chiến lược quảng bá xây dựng thương hiệu	Với những thế mạnh đã có Công ty sẽ nâng cao hình ảnh của Công ty tốt hơn trong mắt khách hàng và mang đến gần gũi với khách hàng hơn nữa.
Chiến lược marketing	Công ty sẽ đẩy mạnh công tác marketing để đem sản phẩm đến càng gần khách hàng hơn nhằm tăng doanh

thu và lợi nhuận cho hoạt động kinh doanh của Công ty.

Bảng 16: Tên và nội dung của chiến lược được thực hiện giai đoạn tiếp theo trong Công ty HAMACO

Các chiến lược được đề ra là quá trình chọn lọc từ nhiều chiến lược với nhiều công cụ đánh giá khác nhau thông qua kết quả cuối cùng từ ma trận QSPM. Công ty nên tập trung nguồn lực để triển khai chiến lược quan trọng nhất là: **Chiến lược thâm nhập thị trường và chiến lược marketing**. Ngay sau đó nhằm đạt được những mục tiêu đề ra. Tuy vậy, môi trường kinh doanh thực tế luôn luôn biến động và thay đổi không ngừng, HAMACO cần đánh giá thực tế khả năng công ty để quyết định nên ưu tiên áp dụng chiến lược.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Trong chương 2, giới thiệu một cách tổng quát về Công ty Cổ phần bê tông HAMACO, đề cập đến quá trình hình thành và phát triển, lĩnh vực mà công ty đang hoạt động và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Bê tông HAMACO trong giai đoạn ba năm gần nhất (2019 -2021).

Dựa vào phân tích môi trường nội bộ, môi trường bên ngoài của HAMACO, xác định sứ mạng và mục tiêu, cùng với sử dụng các công cụ ma trận SWOT và ma trận QSPM, đề tài đã lựa chọn được bốn chiến lược phù hợp để thực hiện mục tiêu dài hạn của Công ty.

Kết quả từ quá trình nghiên cứu cho thấy HAMACO nên lựa chọn áp dụng bốn chiến lược sau: chiến lược cạnh tranh về giá, chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược quảng bá xây dựng thương hiệu, chiến lược marketing. Để thực hiện thành công các chiến lược đã đưa ra các giải pháp về marketing, giải pháp về sản xuất, giải pháp quản trị, giải pháp nhân sự và giải pháp về nghiên cứu và phát triển.

Thông qua chiến lược kinh doanh trên, Công ty sẽ xác định được đúng đắn hệ thống mục tiêu, chính sách và các giải pháp cần thực hiện trong tương lai.

CHƯƠNG 3: NHẬN XÉT, ĐÁNH GIÁ VÀ ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC VÀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN BÊ TÔNG HAMACO

3.1 Nhận xét và đánh giá về ưu điểm, nhược điểm của Công ty Cổ phần bê tông HAMACO qua các chiến lược

3.1.1 Những mặt đạt được

Với phương châm "đủ số lượng, đúng chất lượng, đúng thời gian", Bê tông HAMACO luôn hướng tới khách hàng bằng những nỗ lực cao nhất để thực hiện cam kết là sự hài lòng trong từng sản phẩm và dịch vụ.

Các yêu cầu đặc biệt	Bê tông HAMACO luôn đáp ứng các yêu cầu đặc biệt về chất lượng và kỹ thuật cao của ngành bê tông.
Chất lượng hàng đầu	Nguồn nguyên vật liệu được kiểm soát chặt chẽ và hệ thống máy móc hiện đại tạo ra sản phẩm chất lượng, ổn định.
Dịch vụ hoàn hảo	Đội ngũ nhân viên giàu kinh nghiệm, phong cách chuyên nghiệp đã phục vụ hơn 1.000 khách hàng từ Bắc vào Nam.
Cam kết Khách hàng	HAMACO cam kết phục vụ khách hàng với phương châm: "Giá cả cạnh tranh Chất lượng cao hơn"

Chăm sóc Khách hàng	Bê tông HAMACO luôn lắng nghe để mang đến sự hài lòng, an tâm và độ tin cậy cao nhất cho khách hàng.
Tiến độ thi công	Đáp ứng mọi yêu cầu khắt khe về tiêu chuẩn kỹ thuật, thời gian và tiến độ thi công của công trình.

Ban Giám đốc và toàn thể nhân viên CÔNG TY CỔ PHẦN BÊ TÔNG HAMACO cam kết cung cấp tới khách hàng những sản phẩm hàng hóa và dịch vụ đáp ứng chính sách:

1. Đảm bảo chất lượng sản phẩm vượt cao và ổn định.
2. Cung cấp dịch vụ bán hàng và sau bán hàng một cách tốt nhất với giá cả hợp lý.
3. Đào tạo một đội ngũ chuyên nghiệp nhằm thỏa mãn yêu cầu cao nhất của khách hàng và sự phát triển bền vững của công ty.

Với chính sách trên, Ban Giám đốc và toàn thể nhân viên công ty quyết tâm xây dựng, và cải tiến không ngừng hệ thống quản lý của Công ty và hoạt động kinh doanh theo phương châm:

“ GIẢI PHÁP - CHẤT LƯỢNG - ĐỐI TÁC TIN CẬY ”

Bê tông HAMACO đã cung cấp cho hơn 600 dự án lớn nhỏ, và hàng ngàn công trình nhà với số lượng công trình tăng lên hằng năm về sản lượng và quy mô. Nổi bật trong số đó là: Vincom Plaza Xuân Khánh, Vincom Shophouse Cần Thơ, Bệnh viện Đa khoa Thành phố Cần Thơ, Lotte Mart, Cầu đi bộ Ninh Kiều. Và hàng ngàn công trình lớn như:

Công trình cầu đường: Cầu Thốt Nốt, Cầu Sang Tráng 1, Cầu Sang Tráng 2, Cầu Trà Nóc, Cầu Ông Đền, Cầu Bình Thủy 2C, Cầu Trà Ôn – Vĩnh Long,....

Công trình Nhà nước: Nhà máy Xử lý rác thải TP. Cần Thơ, Chi Cục thuế Quận Ninh Kiều, Trụ sở Kho bạc Nhà nước, Trụ sở Cục thuế TP. Cần Thơ, Sân vận động Cần Thơ,....

Công trình trường học: Khoa Khoa học – Nhà thi đấu đa năng – Trường Đại học Cần Thơ, Trường Đại học Nam Cần Thơ, Trường tiểu học Tân An, Trường tiểu học An Phú,...

Công trình bệnh viện: Bệnh viện Đa khoa Cần Thơ, Bệnh viện Nhi đồng Cần Thơ, Bệnh viện Lao phổi Tp. Cần Thơ,....

Công trình khách sạn: Khách sạn Vạn Phát, Khách sạn Hương Việt, Khách sạn Đông Dương, Khách sạn Holiday One,....

Công trình tòa nhà – ngân hàng: Ngân hàng SCB Cần Thơ, Trụ sở Sacombank, Ngân hàng Agribank tỉnh Hậu Giang,....

Công trình CN – dân dụng: Siêu thị BigC, Siêu thị Nguyễn Kim, Trung tâm thương mại Lotte Cần Thơ, Nhà máy Bia Sài Gòn, Nhà máy bột mì Đại Phong,....

3.1.2 Những mặt hạn chế

Bất cứ doanh nghiệp nào dù hoàn thiện đến đâu cũng ẩn chứa trong đó những điểm yếu nhất định. Bên cạnh những điều kiện thuận lợi cũng như kết quả đạt được của công ty như trên. Thì HAMACO vẫn còn hạn chế và gặp nhiều khó khăn trong quá trình hoạt động của công ty, công ty vẫn còn gặp nhiều khó khăn bất lợi về các yếu tố:

- Yếu tố marketing
- Yếu tố thâm nhập thị trường
- Yếu tố quảng bá xây dựng thương hiệu
- Yếu tố tài chính
- Yếu tố nhân sự

3.2 Định hướng phát triển cho Công ty Cổ phần bê tông HAMACO trong giai đoạn sắp tới

Gia tăng giá trị cho khách hàng, nhà đầu tư và mang lại cho người tiêu dùng với giá cả hợp lý, là những mục tiêu quan trọng đối với Công ty Cổ phần bê tông HAMACO, mà Ban lãnh đạo đã đề ra cho năm 2022-2026 và những năm tới.

- Đối với khách hàng: cung cấp những sản phẩm, dịch vụ uy tín và chất lượng, giúp khách hàng tối ưu hóa hiệu quả sử dụng vốn đầu tư và hiệu quả tài chính.

- Đối với cổ đông: là một tổ chức kinh tế hoạt động bền vững và hiệu quả mang đến cho cổ đông lợi ích cao, đều đặn và dài hạn.
- Đối với cán bộ, nhân viên: là ngôi nhà chung mang tới từng thành viên một cuộc sống sung túc, đầy đủ kinh tế và tinh thần.
- Đối với cộng đồng xã hội: là tổ chức có trách nhiệm xã hội, tích cực chủ động tham gia vào các hoạt động xã hội, góp phần làm hưng thịnh quốc gia.

Phấn đấu trở thành đơn vị đứng hàng đầu về thị trường về lĩnh vực sản xuất và cung cấp bê tông trên Đồng bằng sông Cửu Long, sẽ tiếp tục hoàn thiện và mở rộng thị trường sang các khu vực và thị trường mới đảm bảo mục tiêu trong các năm tới trở thành một trong những thương hiệu mang tầm quốc tế.

Đẩy mạnh, đề ra các chính sách phòng ngừa và giảm thiểu rủi ro tác động đến hoạt động kinh doanh xuyên suốt trong quá trình hoạt động của Công ty như: rủi ro của nền kinh tế, rủi ro đặc thù của ngành, rủi ro do Pháp luật quy định của Nhà nước.

3.3 Các đề xuất giải pháp nhằm thực hiện thành công chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Bê tông HAMACO

3.3.1 Giải pháp marketing

3.2.1.1 Về sản phẩm

Củng cố sản phẩm hiện tại và phát triển chúng theo sự thay đổi của thị trường và sự thay đổi của khách hàng. Đặt thông tin đầy đủ trên bao bì của sản phẩm hoặc thay đổi bao bì, kiểu mẫu, thông tin sản phẩm hợp nhãn của khách hàng, thu hút sự lựa chọn của khách hàng. Bảo quản tốt sản phẩm hiện tại để đảm bảo cung đủ lượng hàng cho đại lý và khách hàng.

3.3.1.2 Về giá

Cố gắng thực hiện các biện pháp để giảm chi phí đầu vào nhằm hạ giá thành sản phẩm cạnh tranh với các công ty khác trên địa bàn Cần Thơ, cũng như ở các tỉnh khác của thị trường Đồng bằng sông Cửu Long.

- Chiết khấu phần trăm cho đại lý lấy đủ tiêu chuẩn về sản lượng.

- Giá bán lẻ: vẫn giữ mức giá dao động theo hiện nay, bởi vì giá các sản phẩm của Công ty vẫn chênh lệch không nhiều so với đối thủ, có thể giảm chi phí đầu vào để có thể giảm giá những mặt hàng có giá hơi cao hơn so với đối thủ, có nhiều mặt hàng vẫn thấp hơn đối thủ làm tăng khả năng cạnh tranh và khả năng lựa chọn của khách hàng là cao hơn.

- Hoa hồng cho nhà bán lẻ vẫn giữ nguyên ở mức như trước đây, nhưng vì mục tiêu marketing là muốn tăng sản lượng bán nên sẽ có tỷ lệ lợi nhuận cao hơn nếu như nhà bán lẻ và cửa hàng lấy với số lượng lớn. Bên cạnh đó Công ty cũng sẽ ưu tiên cho các công trình lớn là khách hàng quen thuộc của Công ty với mức ưu đãi theo chính sách tăng sản lượng bán hàng cho khách hàng công nghiệp.

- Khách hàng có đơn hàng số lượng lớn và thanh toán ngắn hạn hay thanh toán ngay sẽ được giảm từ 0,2-0,4% giá trị hợp đồng. Trường hợp đơn hàng đặc hàng thường xuyên và lâu dài sẽ giảm 0,4%, đồng thời vẫn được hưởng theo giá trị hợp đồng nhằm tạo lòng tin và quan hệ tốt với khách hàng. Điều kiện thanh toán: Khách hàng sẽ thanh toán bằng tiền mặt hoặc giới hạn công nợ, nhưng thời hạn thanh toán không vượt quá 15 ngày để đảm bảo cho tỷ lệ vòng quay vốn được an toàn.

3.3.1.3 Về phân phối

- Tăng cường khả năng bán lẻ của Công ty bằng cách khuyến mãi tại thành phố Cần Thơ và các chi nhánh có kho.

- Tăng cường sản lượng bán sỉ ở các thị trường Tỉnh lân cận và thị trường vùng Huyện của các chi nhánh.

- Xem xét và mở rộng kênh phân phối nếu thấy cần thiết để khai thác khách hàng và tăng sản lượng tiêu thụ cho Công ty.

- Tiếp tục nâng cao thị phần ở Cần Thơ nói riêng và cả khu vực Đồng bằng sông Cửu Long nói chung.

3.3.1.4 Về chiêu thị

Chiến lược chiêu thị quảng bá về hình ảnh của Công ty đến khách hàng cũng như kênh thông tin đại chúng còn lưu mờ làm cho khách hàng tiềm năng chưa biết đến nhiều. Thế nên, Công ty cần đẩy mạnh hoạt động chiêu thị, quảng bá để gia tăng sự nhận biết của khách hàng nhiều hơn, tìm được khách hàng mới và gia tăng mức độ sử dụng dịch vụ của khách hàng hiện tại. Đối tượng chiêu thị: Đại lý, chủ đầu tư công trình, người tiêu dùng nhỏ lẻ và những hộ có nhu cầu xây dựng (cát nhà, làm đường, xây dựng dân dụng...). Với thông điệp “HAMACO an toàn – hạnh phúc” sẽ tạo lòng tin nơi khách hàng và lan truyền rộng rãi đến tay người tiêu dùng. Ta sẽ dùng băng gôn giới thiệu, tư vấn khách hàng có nhu cầu đặt hàng (thông tin, đặc điểm của sản phẩm, giá cả,...), tổ chức các sự kiện như: gặp gỡ khách hàng, thăm hỏi thường xuyên về tình hình tiêu thụ tại các đại lý, tài trợ cho các công trình xây dựng công ích..., tặng quà cho các dịp lễ hay mừng sinh nhật của Công ty.

Quảng cáo:

+ Công ty nên chú trọng việc quảng cáo trên kênh truyền hình và trên báo chí, kèm theo phát tờ rơi để quảng bá rộng rãi đến tay người tiêu dùng nhằm gia tăng sản lượng tiêu thụ. Các công tác quảng cáo này sẽ do bộ phận marketing – kinh doanh đảm nhiệm thực hiện.

+ Treo băng gôn: sẽ tiến hành treo băng gôn tại các cửa hàng kinh doanh ở khu vực trung tâm Cần thơ như: Đường Trần Hưng Đạo, Cách mạng tháng 8, các ngã tư gần đèn xanh đèn đỏ,... nhằm giới thiệu sản phẩm, dịch vụ, các chương trình khuyến mãi hấp dẫn vào các ngày lễ, ngày thành lập Công ty hay nhân dịp tết. Do phòng kế hoạch kinh doanh – Marketing có nhiệm vụ thiết kế băng gôn, đặt in ấn và phân bổ cho các cửa hàng phụ trách.

Khuyến mãi:

+ Chương trình chào năm mới, tổ chức tặng quà cho khách hàng thân thiết, đại lý thuộc kênh phân phối của Công ty với các phần quà Công ty đề ra. Trao danh hiệu kèm quà cho khách hàng là đại lý có mức tiêu thụ lớn nhất trong năm.

Do phòng kế hoạch – Marketing có nhiệm vụ tặng quà cho các đại lý cửa hàng theo số lượng dựa vào đối tượng khách hàng.

+ Chương trình khuyến mãi cho những khách hàng nào mua sản phẩm với số lượng trên 5 tấn sẽ được giảm 15% mức giá triết khấu, và rút thăm trúng thưởng. Do phòng kế hoạch – Marketing và phòng tổ chức hành chính kết hợp có nhiệm vụ xây dựng chương trình, tổ chức thực hiện và kiểm tra trao giải.

+ Chương trình tri ân khách hàng nhân dịp cuối năm, mừng tết nguyên đán. Tặng quà và lịch cho khách hàng đại lý và cửa hàng, thăm và trao tặng quà cho những người trẻ em cơ nhỡ ở quận Ninh Kiều. Do phòng kế hoạch – Marketing có nhiệm vụ tặng quà cho các đại lý, cửa hàng và cửa hàng giao tặng lại cho những khách hàng quen thuộc và trung thành.

Lập kế hoạch Marketing cụ thể, tìm kiếm khách hàng, đưa ra những chiến lược thu hút khách hàng tiềm năng. Tiềm kiếm khách hàng mới tại Cần Thơ và các tỉnh lân cận nằm khu vực ĐBSCL như: Đồng Tháp, Vĩnh Long, Hậu Giang,...

Đẩy mạnh phát triển thêm kênh phân phối mới tại Cần Thơ, mở rộng kênh phân phối mới qua các tỉnh lân cận nếu cần thiết.

3.3.2 Giải pháp thâm nhập thị trường

Dựa vào lợi thế về quy mô, uy tín và vốn sẵn có, cùng với đội ngũ nhân viên làm việc đạt hiệu quả cao Công ty sẽ đánh vào phân khúc thị trường mới có tiềm năng hơn. HAMACO khá thành công tại thị trường phía Nam đặc biệt là khu vực ĐBSCL bằng sự nỗ lực trong công tác marketing, sự hiệu quả trong khâu phân phối.... Tuy nhiên, để có thể ngăn chặn và làm hạn chế sự cạnh tranh của các đối thủ khác. Công ty cần phải đẩy mạnh các hoạt động này hơn nữa để đạt được lợi thế so với đối thủ.

3.3.3 Giải pháp quảng bá xây dựng thương hiệu

Công ty sẽ đẩy mạnh công tác marketing để đem sản phẩm đến càng gần khách hàng hơn nhằm tăng doanh thu và lợi nhuận cho hoạt động kinh doanh của Công ty.

Cho phát hành những tập quảng cáo, bướm bướm, catalog gửi cho khách hàng cũ cũng như những khách hàng tiềm năng.

Tăng cường giới thiệu sản phẩm trên trang web của công ty, đồng thời trực tiếp giới thiệu tới khách hàng.

Tài trợ cho các chương trình trao học bổng cho các trường học tại Tỉnh Cần Thơ. Đây là cách tốt nhất để tự giới thiệu về mình, củng cố uy tín của công ty HAMACO.

Cho nhân viên của mình trực tiếp đi khảo sát, tìm hiểu thị trường, khách hàng và giới thiệu về sản phẩm của công ty.

Để có thể đạt được những mục tiêu đã đề ra, dự kiến tiếp thị chi phí mà công ty chi ra cho mỗi năm là:

Quảng cáo: chủ yếu trên báo chí, catalog, dùng các bướm bướm, trên các trang web trực tuyến,... chi phí là 1,2 tỷ đồng.

Tài trợ các chương trình học thông minh, chi phí là 400 triệu đồng.

Tặng quà cho khách hàng, nhà cung ứng, chi phí là 600 triệu đồng.

Nghiên cứu thị trường chi phí là 1,7 tỷ đồng.

3.3.4 Giải pháp tài chính

Bởi mục tiêu tăng trưởng trung bình của Công ty là 15%/năm cho nên nhu cầu về vốn là rất cao. Vì thế, bộ phận tài chính phải xây dựng kế hoạch vay và sử dụng vốn vay, tỷ lệ thu nhập giữ lại nhằm đảm bảo nguồn vốn cho nhu cầu tăng trưởng và phát triển của công ty.

- Khắc phục sự yếu kém của hoạt động marketing bằng cách ưu tiên hoạt động marketing để xây dựng thương hiệu mạnh.

- Tăng cường sử dụng các tiện ích của các phần mềm quản lý giúp cho Ban Giám đốc kiểm soát chặt chẽ hơn, nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng vốn thông qua những bảng báo cáo tài chính.

- Ưu tiên tài chính cho việc mua máy móc trang thiết bị với công tác bán hàng, đặt biệt là bán lẻ.

- Khắc phục và tăng cường hiệu quả sử dụng công nghệ và hệ thống thông tin trong các bộ phận của Công ty.

- Khắc phục giảm một cách tối ưu chi phí vận chuyển cho bộ phận giao hàng nhằm góp phần gia tăng lợi nhuận cho Công ty.

- Tăng cường tài chính để đào tạo nhân sự chất lượng hơn hợp lý với Công ty.

3.3.5 Giải pháp nhân sự

Đảm bảo cung cấp sản phẩm đủ tiêu chuẩn cả về số lượng và chất lượng, nhằm thực hiện thành công các chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược tăng sức cạnh tranh trên thị trường, chiến lược quảng bá xây dựng thương hiệu và chiến lược hội nhập về phía sau thì về mặt nhân sự công ty sẽ thực hiện các chính sách sau:

- Sẽ tiếp tục hoàn thiện cơ chế tổ chức và quản lý.

- Đào tạo lại đội ngũ cán bộ nhân viên phù hợp với chức năng công việc đã giao.

- Mở lớp đào tạo kiến thức về sử dụng công nghệ hiện đại cho tất cả các nhân viên trong công ty.

- Tư vấn, kiểm tra, đánh giá lại quy trình tổ chức, quản lý và sản xuất để có giải pháp khắc phục cho phù hợp với tiêu chuẩn hiện hành, đặc biệt là tiêu chuẩn về marketing xây dựng thương hiệu cho Công ty.

- Tổ chức tuyển dụng lao động có tri thức phù hợp công việc của Công ty. Khuyến khích trợ cấp cho những người lao động không có khả năng tự nguyện nghỉ hưu sớm.

- Mở lớp đào tạo nhân viên (kể cả nhân viên giao hàng) về mặt giao tiếp với khách hàng, nắm bắt đầy đủ thông tin về sản phẩm nhằm phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

- Khuyến khích sự sáng tạo, cống hiến, đảm bảo quyền lợi và trách nhiệm cho nhân viên bằng cách: trao tặng bằng khen và tiền thưởng cho tập thể cán bộ công nhân viên và cá nhân hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ trong năm. Thưởng một tháng lương nếu nhân viên nào không vắng mặt một ngày làm việc trong năm nhằm làm giảm tình trạng vắng mặt và góp phần tăng doanh thu cho công ty.

3.4 Một số kiến nghị

3.4.1 Đối với công ty

Công ty cần bổ sung xây dựng một đội ngũ Marketing chuyên nghiệp, thực hiện việc nghiên cứu thị trường và xây dựng hệ thống kênh phân phối, các dịch vụ khách hàng tốt, chiến lược chiêu thị tốt để xâm nhập thị trường của Công ty.

Phải không ngừng đào tạo nguồn nhân lực cho Công ty nhằm đáp ứng đúng nhu cầu và tiến độ của công việc, đào tạo thái độ phục vụ của nhân viên đối với khách hàng như là bộ mặt của Công ty.

Quảng bá thương hiệu HAMACO một cách rộng rãi hơn nữa, có chiến lược nhằm quảng bá thương hiệu cũng như phương châm hoạt động của công ty đến mọi người tiêu dùng.

Kiểm soát tốt tình hình tài chính, xây dựng kế hoạch tài chính đúng đắn, đảm bảo tốt hiệu quả sử dụng nguồn vốn và vốn vay nhằm nâng cao hoạt động kinh doanh của Công ty, đảm bảo mục tiêu tăng trưởng của Công ty.

Không ngừng mở rộng thị trường, đa dạng hóa ngành hàng kinh doanh nhằm tối đa hóa lợi nhuận, nâng cao hiệu quả kinh doanh và giảm thiểu rủi ro.

Bổ sung và hoàn thiện chính sách lương thưởng hợp lý nhằm khuyến khích, giữ chân người lao động.

Công ty cần nắm bắt rõ hệ thống thông tin từ các đại lý, chi nhánh để có kế hoạch giao hàng hợp lý nhất nhằm giảm tối thiểu chi phí vận chuyển để mang lại lợi nhuận tối ưu nhất.

3.4.2 Đối với nhà nước

Nhà nước cần đưa ra những chính sách khuyến khích, phát triển nhằm gia tăng tốc độ tăng trưởng của ngành.

Đưa ra nhiều hơn nữa chính sách, biện pháp nhằm kiểm soát lạm phát, lãi suất, điều chỉnh tốt nền kinh tế vĩ mô để tạo điều kiện phát triển cho ngành.

Ban hành thêm các chính sách luật pháp tạo hành lang thông thoáng cho ngành.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Qua quá trình đánh giá ưu điểm và nhược điểm của công ty HAMACO đã cho thấy mặt mạnh của HAMACO như: chất lượng sản phẩm và dịch vụ hàng đầu, dịch vụ hoàn hảo, và tiến độ thi công, cũng như trình độ nhân sự, công tác quản trị, hệ thống kênh phân phối. Bên cạnh đó HAMACO đã cung cấp cho hơn 600 dự án lớn nhỏ, và hàng ngàn công trình nhà với số lượng công trình tăng lên hằng năm về sản lượng và quy mô. Nổi bật trong số đó là: Vincom Plaza Xuân Khánh, Vincom Shophouse Cần Thơ, Bệnh viện Đa khoa Thành phố Cần Thơ, Lotte Mart, Cầu đi bộ Ninh Kiều và hàng ngàn công trình lớn.

Bên cạnh đó HAMACO có những điểm yếu cần khắc phục như: yếu tố Marketing, yếu tố Sản xuất, yếu tố Quản trị, yếu tố Tài chính, yếu tố Nhân sự. Và đồng thời, cần phải có một số kiến nghị đối với công ty, và kiến nghị đối với Nhà nước. Từ đó, giúp công ty HAMACO phát triển vững mạnh và khẳng định vị thế của mình trên thương trường.

Và nhằm phát triển mạnh mẽ về nền kinh tế của Công ty, HAMACO đã đề ra những mục tiêu và định hướng phát triển của công ty trong giai đoạn tới đi cùng với những chính sách hoàn thiện để giúp cho HAMACO ngày càng phát triển bền vững.

KẾT LUẬN

Xây dựng chiến lược kinh doanh là một việc rất quan trọng, có ý nghĩa sống còn với nhiều tổ chức và doanh nghiệp, vì “ Chiến lược có thể lường trước được những nguyên nhân làm kinh doanh bị thất bại ”. Chiến lược kinh doanh giữ vai trò định hướng cho mọi hoạt động của doanh nghiệp, mục đích cần đạt được và làm cách nào để đạt được mục tiêu đã đề ra. Hiện nay, đa số các doanh nghiệp trên thế giới đều coi việc xây dựng chiến lược kinh doanh là nhiệm vụ hàng đầu.

Trong môi trường thị trường kinh tế hiện nay, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp đang diễn ra khốc liệt, các công ty đều có những chiến lược kinh doanh phù hợp để gia tăng vận dụng những lợi thế cạnh tranh, hạn chế những điểm yếu, thông qua việc phát triển sản phẩm, thực hiện các chính sách giá phù hợp, tạo lập hệ thống phân phối rộng, ... để đưa sản phẩm của công ty đến với khách hàng một cách nhanh chóng. Đó là một chuỗi các hoạt động trong xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh. Việc xây dựng và thực hiện các chiến lược kinh doanh đúng sẽ giúp doanh nghiệp đạt được kết quả kinh doanh hiệu quả và một cách nhanh chóng, bền vững, và thích ứng với sự thay đổi môi trường kinh doanh, tránh được những thiệt hại, chi phí rủi ro có thể xảy ra trong quá trình kinh doanh, quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Trong quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh công ty có rất nhiều hạn chế, gặp phải rất nhiều khó khăn, thách thức từ đối thủ, từ thị trường như nguồn vốn, năng lực sản xuất, thị phần, hệ thống phân phối hạn chế, Chính vì vậy, có rất nhiều giải pháp có lợi ích lâu dài có thể giúp công ty cải thiện được hiệu quả kinh tế và phát triển vững mạnh.

Xây dựng chiến lược kinh doanh là một quá trình khó khăn và mang tính chất liên tục. Một chiến lược tốt sẽ đảm bảo cho công ty xác định đúng hướng đi, thích ứng linh hoạt với những biến động của môi trường kinh doanh. HAMACO đang hoạt động trong ngành có nhiều tiềm năng tăng trưởng cao và xu hướng cạnh tranh trong ngành ngày càng gia tăng. Để giữ vững và phát huy được vị thế của mình trên thương trường, HAMACO phải củng cố và xây dựng được cho mình các lợi thế cạnh tranh đặc biệt so với các đối thủ khác, phải hoạch định và lựa chọn những chiến lược phù hợp nhất trong quá trình phát triển.