

# PHẦN NỘI DUNG

## CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN

### Hệ thống khái niệm chiến lược kinh doanh

#### Tổng quan về quản trị chiến lược kinh doanh

##### 1.1. Khái niệm chiến lược

Hiện nay, có nhiều định nghĩa về chiến lược, theo Chandler (1990) thì chiến lược là: “Việc xác định những mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một chuỗi hành động cũng như sự phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu”, hoặc theo Quinn (1993) sẽ có quan điểm tổng quát hơn: “Chiến lược là kinh nghiệm, kiến thức và các kế hoạch tích hợp các mục tiêu chủ yếu, các chính sách và chuỗi hành động vào một tổng thể được kết cấu chặt chẽ”. Khi môi trường biến đổi nhanh chóng thì định nghĩa này không bao quát hết vấn đề. Chính vì thế, Johnson và Scholes (2000) đã định nghĩa lại như sau: “Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực trong môi trường thay đổi, để đáp ứng được nhu cầu thị trường và thỏa mãn mong đợi của các bên”.

Nhưng dù định nghĩa như nào, và trong khoảng thời gian khác nhau thì những định nghĩa trên có những điểm không thể thay đổi và có một sự thống nhất giữa nhiều tác giả với nhau, từ đó có thể đưa ra những điểm khái quát hơn về chiến lược. Chiến lược là hệ thống các quan điểm, các mục đích và mục tiêu cơ bản cùng các biện pháp, các chính sách nhằm sử dụng nguồn lực một cách tốt nhất, lợi thế cơ hội của doanh nghiệp để đạt được các mục tiêu đề ra trong một thời gian nhất định.

##### 1.2. Khái niệm về chiến lược kinh doanh

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

Theo định nghĩa trên thì điểm thứ nhất của chiến lược kinh doanh có liên quan đến các mục tiêu của công ty. Có điều những chiến lược kinh doanh khác nhau sẽ xác định các mục tiêu khác nhau nó sẽ tùy thuộc vào đặc điểm, thời kỳ kinh doanh của từng công ty. Tuy nhiên, việc xác định xây dựng, giải quyết chiến

lược kinh doanh hướng mục tiêu là chưa đủ mà nó còn đòi hỏi mỗi chiến lược cần đưa ra được những hành động mục tiêu cụ thể, gọi cách thức làm thế nào để đạt được mục tiêu đó.

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

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

Điểm cuối cùng là chiến lược kinh doanh phải tính đến các lợi ích lâu dài và xây dựng theo từng giai đoạn mà tại đó chiến lược đòi hỏi sự nỗ lực từ các nguồn lực khác nhau tùy thuộc vào yêu cầu mục tiêu đề ra của từng thời kỳ. Tóm lại thuật ngữ “Chiến lược kinh doanh” chính là phác thảo hình ảnh trong tương lai của công ty. Chiến lược kinh doanh có 3 ý nghĩa:

- + Xác định tầm nhìn, sứ mạng, các mục tiêu dài hạn cơ bản của công ty.
- + Tập hợp đưa ra những phương pháp tổng quát cho từng thời kỳ.
- + Lựa chọn các phương án để thực hiện, triển khai việc phân bổ các nguồn lực để có thể thực hiện mục tiêu đó.

### **1.2.1 Vai trò của chiến lược kinh doanh trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp**

Chiến lược kinh doanh đóng một vai trò hết sức quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh đúng sẽ tạo một hướng đi tốt cho doanh nghiệp, chiến lược kinh doanh có thể coi như mũi tên giúp dẫn đường cho doanh nghiệp đi đúng hướng. Trên thực tế, có rất nhiều doanh nghiệp nhờ có chiến lược kinh doanh đúng mà đạt được thành công, vượt qua đối thủ cạnh tranh và tạo được chỗ đứng cho mình trên thương trường.

Chiến lược kinh doanh mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp, tầm quan trọng của nó được thể hiện ở những mặt sau đây:

- + Định hướng hoạt động dài hạn và là cơ sở vững chắc để triển khai hoạt động trong kinh doanh. Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp luôn sẽ chịu sự ảnh hưởng từ các yếu tố bên ngoài và bên trong. Do đó, chiến lược kinh doanh sẽ giúp doanh nghiệp định hướng cho hoạt động của mình trong tương lai một cách dễ dàng thông qua việc phân tích và dự báo môi trường kinh doanh. Giúp doanh nghiệp phấn đấu để thực hiện mục tiêu nâng cao vị thế của mình trên thị trường.
- + Tạo cơ sở cho doanh nghiệp chủ động phát triển các định hướng kinh doanh phù hợp với môi trường trên cơ sở tận dụng các cơ hội, tránh được rủi ro, phát huy những lợi thế của doanh nghiệp trong kinh doanh. Chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp nắm bắt được các cơ hội cũng như các nguy cơ đối với sự phát triển nguồn lực của doanh nghiệp. Nó giúp doanh nghiệp khai thác và sử dụng hợp lý các nguồn lực, phát huy hết tất cả sức mạnh của doanh nghiệp.
- + Tạo cơ sở vững chắc cho các hoạt động nghiên cứu triển khai, đầu tư phát triển, đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực. Trong thực tế phần lớn các sai lầm về đầu tư và nghiên cứu triển khai,... có nguồn gốc từ chỗ thiếu vắng hoặc có sự sai lệch trong xác định mục tiêu chiến lược.
- + Chiến lược kinh doanh là công cụ cạnh tranh có hiệu quả với doanh nghiệp. Trong điều kiện hội nhập kinh tế hiện nay đã tạo nên sự ảnh hưởng và phụ thuộc qua lại lẫn nhau giữa các doanh nghiệp, quá trình đó đã tạo nên sự cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp trên thị trường. Ngoài những yếu tố cạnh tranh như: Giá cả, chất lượng, quảng cáo, marketing, các doanh nghiệp còn sử dụng chiến lược kinh doanh như một công cụ cạnh tranh có hiệu quả cho mình.

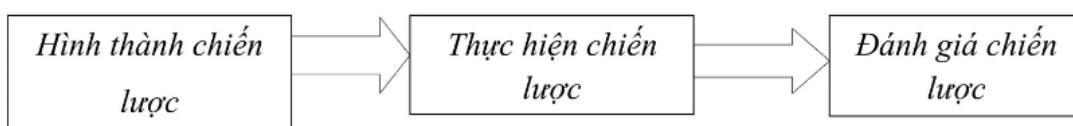
### **1.2.2 Khái niệm về quản trị chiến lược**

Chiến lược kinh doanh có tầm quan trọng đặc biệt trong hoạt động kinh doanh đối với một doanh nghiệp.

- + Theo Fred R. David (2006): “Quản trị chiến lược là một nghệ thuật và khoa học, thực hiện và đánh giá các quyết định liên quan nhiều chức năng cho phép một tổ chức đạt được những mục tiêu đã đề ra”.
- + Theo Alfred Chandler, đại học Harvard thì: “Chiến lược bao gồm các mục tiêu cơ bản dài hạn của một tổ chức, đồng thời lựa chọn cách thức phân bổ các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu đó”.

### 1.2.3 Quy trình quản trị chiến lược

Trong nền kinh tế thị trường nhiều biến động như hiện nay, chiến lược làm tăng sức cạnh tranh, đảm bảo ưu thế vững mạnh của doanh nghiệp. Thực tế đã chỉ ra các thất bại trong kinh doanh đều do thiếu một chiến lược hoặc một chiến lược sai lầm. Quản trị chiến lược gồm ba giai đoạn: Hình thành chiến lược, thực hiện chiến lược và đánh giá chiến lược.



*Sơ đồ 1: Các giai đoạn của quản trị chiến lược*

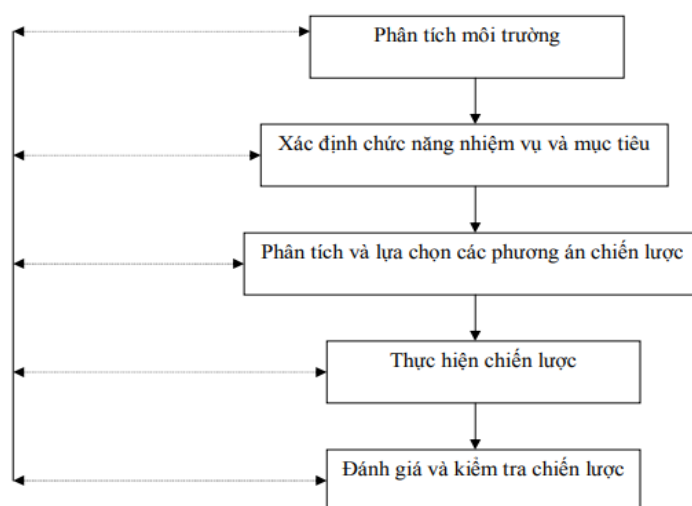
Hình thành chiến lược: Đặt nền tảng và đóng vai trò hết sức quan trọng trong toàn bộ quá trình quản trị chiến lược. Ở giai đoạn này, cần xác định tầm nhìn, sứ mạng và các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Trong giai đoạn này cần phải tập trung phân tích các cơ hội, nguy cơ, điểm yếu, trên cơ sở đó kết hợp và lựa chọn được những chiến lược thích hợp.

Thực hiện chiến lược: Đây là giai đoạn biến chiến lược thành hành động để đạt được các mục tiêu đã định ra. Một chiến lược dù được hoạch định hết sức khoa học cũng sẽ trở nên vô nghĩa nếu không được thực hiện tốt. Ở giai đoạn này cần phải huy động các nhà quản trị và toàn thể nhân viên để thực hiện các chiến lược đã được lập ra.

Đánh giá chiến lược: Trong giai đoạn này cần thực hiện các công việc sau: Xem xét lại các yếu tố là cơ sở cho các chiến lược hiện tại, đo lường thành tích và thực hiện các hoạt động điều chỉnh. Cũng như đánh giá được khả năng cạnh tranh của tổ chức và đối thủ cạnh tranh.

### 1.2.4 Mô hình quản trị chiến lược kinh doanh

Quá trình quản trị chiến lược thường được nghiên cứu, phân tích và thực hiện theo mô hình. Mô hình quản trị chiến lược kinh doanh không cố định mà sẽ có sự thay đổi theo thay đổi của thị trường.



(Nguồn : Garry D.Smith-Danny và các cộng sự , NXB Lao động - XH, 2007)

#### Sơ đồ 2: Mô hình quản trị chiến lược

### 1.2.5 Ý nghĩa của việc quản trị chiến lược kinh doanh

- Quản trị chiến lược giúp nhà quản lý dự đoán được các cơ hội và nguy cơ trong tương lai.
- Thấy rõ điều kiện môi trường trong tương lai mà nhà quản lý có khả năng nắm bắt và tận dụng các cơ hội và loại bỏ được các nguy cơ liên quan tới điều kiện môi trường.
- Thực hiện quản trị chiến lược trong kinh doanh sẽ giúp các doanh nghiệp xác định được mục đích và hướng đi của mình.
- Quản trị chiến lược gắn liền với những quyết định đề ra với môi trường liên quan.
- Thực tế đã chứng minh nếu doanh nghiệp áp dụng quản trị chiến lược thì sẽ đạt được kết quả trong kinh doanh tốt hơn so với kết quả trước đó
- Việc áp dụng quản trị chiến lược sẽ giảm bớt rủi ro các vấn đề trầm trọng và tăng khả năng trong việc tranh thủ các cơ hội trong môi trường khi chúng xuất hiện.

### **1.3. Ma trận SWOT**

SWOT là viết tắt của 4 từ Tiếng Anh: Strengths (thế mạnh), Weaknesses (Điểm yếu), Opportunities (Cơ hội) và Threats (Thách thức) là ma trận phân tích kinh doanh nổi tiếng dành cho mọi doanh nghiệp muốn cải thiện tình hình kinh doanh của mình bằng định hướng đúng đắn và xây dựng những nền tảng phát triển vững chắc.

Trong đó điểm mạnh và điểm yếu được xem là hai yếu tố nội bộ của một doanh nghiệp. Ví dụ như danh tiếng, đặc điểm, vị trí địa lý. Gọi là yếu tố nội bộ, bởi vì đây là những yếu tố có thể nỗ lực để thay đổi.

Còn cơ hội và rủi ro là hai yếu tố bên ngoài. Ví dụ như nguồn cung ứng, đối thủ cạnh tranh, giá thị trường, vì đây không phải là những yếu tố chỉ cần muốn là có thể kiểm soát được. Phân tích SWOT là yếu tố quan trọng để tạo nên một chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Về cơ bản, phân tích SWOT tức là phân tích 4 yếu tố: Strengths (Điểm mạnh); Weaknesses (Điểm yếu); Opportunities (Cơ hội); Threats (Thách thức) giúp xác định mục tiêu chiến lược, hướng đi cho doanh nghiệp.

Phân tích mô hình SWOT có thể được áp dụng cho toàn bộ doanh nghiệp hoặc tổ chức hoặc các dự án riêng lẻ mà doanh nghiệp đang hay sẽ triển khai trong tương lai.

Nói tóm gọn, phân tích SWOT doanh nghiệp bao gồm những khía cạnh như sau:

- + Điểm mạnh: Đặc điểm doanh nghiệp hoặc dự án đem lại lợi thế cạnh tranh so với đối thủ cạnh tranh.
- + Điểm yếu: Đặc điểm doanh nghiệp hoặc dự án khiến doanh nghiệp hoặc dự án yếu thế hơn so với đối thủ.
- + Cơ hội: Nhân tố môi trường có thể khai thác để giành được lợi thế.
- + Thách thức: Nhân tố môi trường có thể tác động tiêu cực đến doanh nghiệp hoặc dự án.

<b>S</b> STRENGTHS	<b>W</b> WEAKNESSES	<b>O</b> OPPORTUNITIES	<b>T</b> THREATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Những việc doanh nghiệp bạn làm tốt</li> <li>Những tố chất khiến bạn nổi bật hơn đối thủ</li> <li>Nguồn lực nội bộ như kỹ năng nghề nghiệp, kiến thức chuyên môn và mindset của đội ngũ</li> <li>Tài sản hữu hình như máy móc, thiết bị tiên tiến</li> <li>Tài sản vô hình như kỹ thuật độc quyền, bằng phát minh, sáng chế...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Những khía cạnh hay chuyên môn doanh nghiệp bạn làm chưa tốt</li> <li>Những việc đối thủ làm tốt hơn bạn</li> <li>Những nguồn lực bị giới hạn so với đối thủ</li> <li>Những yếu điểm cần cải thiện trong nội bộ</li> <li>Những điểm cần cải thiện của đội ngũ</li> <li>Những điều khoản hợp đồng mua bán chưa rõ ràng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thị trường chưa ai phục vụ của sản phẩm hay dịch vụ cụ thể</li> <li>Ít đối thủ cạnh tranh mạnh trong lĩnh vực</li> <li>Nhu cầu mới nổi cho sản phẩm hoặc dịch vụ mà doanh nghiệp đã biết được</li> <li>Phương tiện truyền thông/ báo chí vững chắc của doanh nghiệp</li> <li>Những điều luật, quy định nhà nước giúp thuận lợi kinh doanh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đối thủ mạnh, đối thủ mới nổi</li> <li>Những thay đổi bất ngờ trong môi trường pháp lý</li> <li>Nhu cầu mới nổi cho sản phẩm hoặc dịch vụ nhưng không nắm bắt</li> <li>Thông tin báo chí/truyền thông những thông tin tiêu cực</li> <li>Khách hàng thay đổi thái độ, cái nhìn về thương hiệu doanh nghiệp</li> </ul>

*Sơ đồ 3: Các yếu tố trong phân tích ma trận SWOT*

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 1**

Chương 1 đã giới thiệu về các cơ sở lý luận của quản trị chiến lược kinh doanh một cách khá tổng quát để có thể hiểu và đi sâu hơn khi phân tích ở chương tiếp theo.

Trong chương tiếp theo sẽ trình bày những thực trạng hoạt động chiến lược kinh doanh của công ty TNHH Đầu tư – Quản lý BDS AC với số liệu phân tích tài chính. Bên cạnh đó từ việc tìm hiểu được các kiến thức cơ bản của chiến lược kinh doanh, em có thể biết và phân tích sâu hơn được điểm mạnh điểm yếu hoạt động kinh doanh của công ty, từ đó đưa ra những biện pháp tốt hơn nhằm thu được hiệu quả cao hơn.

# CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ - QUẢN LÝ BDS AC

## 2.1. Giới thiệu sơ lược về Công ty



*Hình ảnh 2. 1: Logo của Công ty AC*

*(Nguồn: Công ty TNHH Đầu tư - Quản lý BDS AC)*

Tiền thân của AC được hợp thành từ một nhóm gồm 3 sinh viên. Vào khoảng cuối năm 2017 đầu năm 2018 nhóm 3 sinh viên có cơ hội thực tập gắn bó với nhau tại một công ty trong lĩnh vực Bất Động Sản cho thuê.

Tại đây nhóm các sinh viên đã nhận ra rất nhiều hạn chế trong lĩnh vực Bất Động Sản Cho Thuê đặc biệt là nhận thấy nhiều bất cập ở thị trường “Phòng trọ”; “Căn hộ” tại Thành phố Hồ Chí Minh. Từ việc xuất hiện tình trạng mất cân xứng thông tin, đến nhiều bất cập trong văn hoá ứng xử... Nhóm sinh viên đã mạnh dạn đưa ra quyết định cùng nhau giải quyết những vấn đề đó và từ đây Công ty TNHH Đầu tư - Quản lý BDS AC được hình thành.

AC cung cấp đến khách hàng tiêu chuẩn sống tốt, đây là sự kết hợp hoàn chỉnh giữa bất động sản nhà ở và hệ thống dịch vụ tiêu chuẩn. Với tầm nhìn chiến lược và phát triển bền vững, mỗi phòng trọ/căn hộ trong hệ thống AC đều tọa lạc tại các vị trí đẹp của thành phố Hồ Chí Minh. Dự án phòng trọ/căn hộ có chất lượng cao; Dịch vụ chuyên nghiệp; Môi trường sống xanh, sạch; An ninh – An toàn được đảm bảo; và Tiện ích đồng bộ, đầy đủ. Các dự án mang thương hiệu AC sẽ luôn là sự lựa chọn hoàn hảo cho bạn.

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

Công ty TNHH Đầu tư - Quản lý BDS AC là một trong những công ty chuyên về lĩnh vực BĐS cho thuê phòng trọ ra đời sớm nhất trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Đồng thời, công ty đã tăng vốn điều lệ lên 20 tỷ trong năm 2022

Thành tích trong gần 5 năm hình thành và phát triển, Công ty TNHH Đầu tư - Quản lý BDS AC là một trong những doanh nghiệp luôn tiên phong trong lĩnh vực đầu tư, vận hành và phát triển dự án bất động sản cho thuê trên địa bàn Thành phố. Hồ Chí Minh.

Tên: Công ty TNHH Đầu tư - Quản lý BDS AC

Địa chỉ: 885/2 Trường Chinh, Phường Tây Thạnh, Quận Tân Phú, Thành phố Hồ Chí Minh

SĐT: 0909291885

Đại diện pháp lý: Lê Vĩnh Tường

### **2.1.2 Tầm nhìn**

AC muốn trở thành một hệ sinh thái năng động, tăng trưởng nhanh và mạnh mẽ trên nguyên tắc “Hợp tác - Phát triển - Bền vững”. Công ty tập trung vào hoạt động đầu tư phát triển các dự án bất động sản cho thuê tiềm năng; Tìm hiểu tạo ra những giá trị bền vững cho xã hội. Để thực hiện mục tiêu trên, những nhiệm vụ trọng tâm của công ty trong giai đoạn 2020 - 2025:

- Đổi mới doanh nghiệp, đổi mới tư duy
- Phát triển nguồn nhân lực, tăng cường công tác quản trị
- Đẩy mạnh hoạt động đầu tư chuyên nghiệp, hiệu quả
- Nỗ lực hết mình trong công việc, công trình, dự án đầu tư.
- Sử dụng hiệu quả nguồn vốn đầu tư
- Gia tăng giá trị cho khách hàng, đối tác và cổ đông.

### **2.1.3 Sứ mệnh**

Sứ mệnh của AC là tiên phong mang tới cuộc sống luôn tốt đẹp giữa lòng đô thị với những căn hộ, phòng trọ có tiện ích dịch vụ đồng bộ, môi trường sống xanh sạch.

## 2.1.4 Giá trị cốt lõi

### *Trẻ - Nhiệt Huyết - Năng Động*

Trẻ: Không có nghĩa là độ tuổi mà tại AC thì trẻ đại diện cho những trái tim tiên phong hùng hực khí thế cho sự tươi mới; Sự cống hiến dám nghĩ, dám làm một cách tích cực nhất.

Nhiệt huyết: Mỗi con người, mỗi hoạt động, mỗi cách ứng xử tại AC đều xuất phát từ nhiệt lượng hết mình của tuổi trẻ.

Năng động: AC luôn đề cao khả năng hoạt động một cách chủ động và tích cực trong công việc và cuộc sống. Năng động còn thể hiện sự chủ động, tích cực, dám nghĩ dám làm. Năng động tại AC cũng được hiểu là sự tích cực trong suy nghĩ và hành động của cá nhân, tập thể.

## 2.1.5 Sản phẩm dịch vụ:

### – Căn hộ dịch vụ:

Căn hộ dịch vụ của AC là căn hộ dành cho việc thuê và mục đích sử dụng để nghỉ ngơi, làm việc, buôn bán...

Căn hộ dịch vụ có đầy đủ nội thất cao cấp như tivi, tủ lạnh, giường, bàn ghế, tủ lạnh, máy giặt, sofa...và nhiều trang thiết bị cần thiết khác.



*Hình ảnh 2. 2: Căn hộ dịch vụ tại 350 Tân Hương, Tân Phú*

- Phòng trọ cho thuê: Phòng trọ ở AC là một phòng trong một tòa nhà hoặc dãy nhà dùng để cho thuê dài hạn đối với các đối tượng như sinh viên, công nhân, người lao động,... Tuy nhiên đối với AC với tiêu chí phòng trọ là nơi để về thì tất cả các phòng trọ cho thuê đều trang bị đầy đủ nội thất cơ bản như: máy lạnh, kệ bếp, tủ quần áo, để khách hàng được sử dụng dịch vụ tốt nhất.



*Hình ảnh 2. 3: Phòng trọ tại 448 Phan Huy Ích, Gò Vấp*

– Đầu tư căn hộ dịch vụ:

Đầu tư căn hộ cho thuê hiện đang là một trong những kênh đầu tư phổ biến, mang lại những khoản lợi nhuận hấp dẫn cho nhà đầu tư.

Hiện nay Công ty đang tồn tại hai mô hình kinh doanh khác nhau:

- + Mô hình thứ nhất là sở hữu - cho thuê, tức là lấy căn hộ của Công ty đã sở hữu và cho thuê căn hộ đó.
- + Mô hình thứ hai là thuê - cho thuê lại, nghĩa là Công ty đi thuê căn hộ của người khác và cải tạo hoặc chia phòng lại để cho người khác thuê lại với giá cao hơn để hưởng chênh lệch.

– Đầu tư phòng trọ cho thuê:

Với nhu cầu cần nhà ở lớn hiện nay ở các thành phố lớn như TP Hồ Chí Minh. Với tốc độ dân số tăng nhanh, tốc độ đô thị hóa mạnh nên lượng nhu cầu về nhà ở rất lớn. Nhu cầu thị trường đối với loại hình kinh doanh phòng trọ ngày càng tăng và không có xu hướng giảm đi. Do đó mô hình kinh doanh này luôn mang lại cho chủ đầu tư một khoản thu nhập ổn định và lâu dài.

Với hình thức đầu tư phòng trọ cho thuê thì Công ty cũng đang tồn tại hai mô hình kinh doanh khác nhau:

- + Mô hình thứ nhất là sở hữu - cho thuê, tức là lấy những phòng trọ, dãy trọ mà Công ty đã sở hữu rồi cho khách hàng thuê lại.
- + Mô hình thứ hai là thuê - cho thuê lại, nghĩa là Công ty đi thuê các dãy trọ của người khác và cải tạo, sửa sang lại rồi cho khách hàng thuê lại với giá cao hơn để hưởng chênh lệch.



*Hình ảnh 2. 4: Một số dự án AC đầu tư – quản lý*

### 2.1.6 Một số hoạt động của Công ty:

Không khó hiểu khi nhân viên hành chính – văn phòng thường chán nản và than vãn công việc stress thế nào, đồng nghiệp xấu tính ra sao,... Lý do cũng bởi vì môi trường làm việc chưa thực sự kết nối tập thể tốt, chưa có nhiều trò chơi văn phòng giảm áp lực cho nhân viên. Trong môi trường làm việc thân thiện, tâm lý nhân viên sẽ thoải mái và phát huy được nhiều điểm mạnh trong công việc hơn. Vì thế AC luôn biết cách chủ động thay đổi bầu không khí theo chiều hướng thân thiện bằng các trò chơi văn phòng sẽ giúp mọi người gần nhau hơn, các hoạt động tập thể như vậy giúp mọi người luôn thoải mái, và xem AC như ngôi nhà thứ 2 của mình. Từ đó, sẽ đạt năng suất cao hơn và nhân viên sẽ gắn bó với Công ty lâu hơn.



*Hình ảnh 2. 5: Các sản phẩm tại buổi workshop hàng tuần*

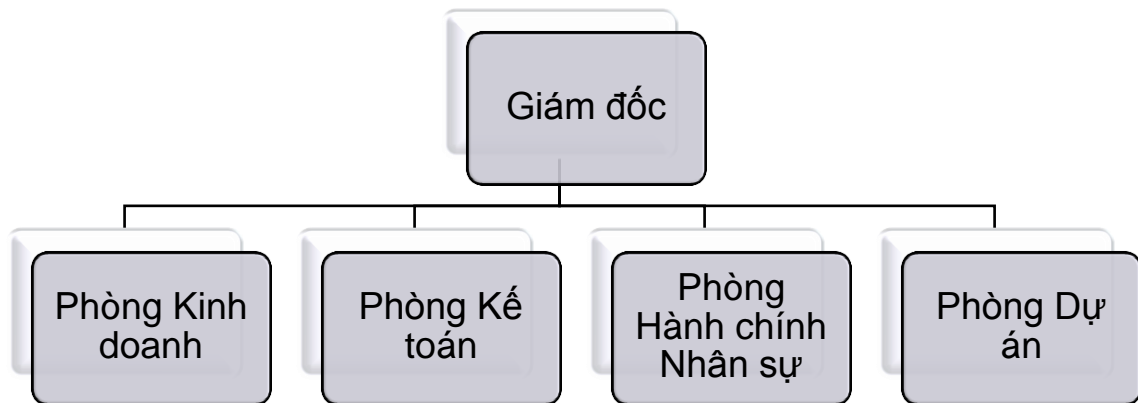


*Hình ảnh 2. 6: Các giải thưởng hoạt động thể thao của Công ty*



*Hình ảnh 2. 7: Góc nhỏ dấu ấn của AC*

### 2.1.7 Cơ cấu tổ chức



*Sơ đồ 4: Cơ cấu tổ chức của công ty AC*

#### ***Giám đốc:***

Là người điều hành đại diện pháp lý cho công ty và chịu trách nhiệm cao nhất về toàn bộ kết quả hoạt động kinh doanh trong công ty. Giám đốc điều hành công ty sẽ theo chế độ thủ trưởng, có quyền quyết định cơ cấu bộ máy quản lý của công ty theo nguyên tắc tính giảm gọn nhẹ, hiệu quả.

#### ***Phòng Kinh doanh:***

Trong các công ty, 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, phòng marketing... để xây dựng 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 Hành chính Nhân sự:***

Phòng hành chính nhân sự chính tham mưu và hỗ trợ cho Ban giám đốc toàn bộ các công tác liên quan đến tổ chức và quản lý nhân sự, quản lý nghiệp vụ hành chính, các vấn đề pháp chế, hoạt động truyền thông và quan hệ công chúng. Phòng hành chính nhân sự chịu trách nhiệm về các công việc đã thực hiện trong phạm vi nhiệm vụ và thẩm quyền được giao.

#### ***Phòng Kế toán:***

Phụ trách việc ghi chép, thu thập, lưu trữ, cung cấp và xử lý các thông tin về tài chính. Nhân viên kế toán có nhiệm vụ lập báo cáo về tài chính để phục vụ cho hoạt động trong công ty và các cơ quan bên ngoài: Ngân hàng, cơ quan thuế... Phòng kế toán là một bộ phận quan trọng trong các công ty, doanh nghiệp. Đây là nơi làm việc của kế toán viên, nơi họ thực hiện các công việc theo chức năng, nhiệm vụ mà công ty quy định.

***Phòng Dự án:***

Phòng dự án nắm vai trò quan trọng giúp các doanh nghiệp hoàn thành mục tiêu của dự án. Bộ phận này đảm bảo các công việc liên quan đến dự án được thực hiện theo đúng yêu cầu, hoàn thành đạt chất lượng trong phạm vi thời gian cũng như ngân sách được duyệt. Đồng thời giữ cho các hạng mục công việc thuộc phạm vi dự án không thay đổi.

Phòng dự án tham mưu, tư vấn cho Ban Giám đốc công ty về các vấn đề liên quan đến quản lý quy trình thực hiện dự án. Đồng thời nghiên cứu, tìm ra phương án hiệu quả để phát triển các dự án nhằm đáp ứng tốt nhất các yêu cầu của thị trường. Từ đó, doanh nghiệp có thể hoàn thành các chiến lược kinh doanh và đạt được sự tăng trưởng kinh tế mong muốn.

## 2.1.8 Phân tích kết quả SXKD của Công ty 03 năm gần đây nhất

<b>BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH 2019 – 2020 – 2021</b>			
<b>Đvt: Nghìn đồng</b>			
<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm</b>		
	2019	2020	2021
Doanh thu về cung cấp dịch vụ	2,086,286,303	3,586,343,720	4,259,687,450
Các khoản giảm trừ doanh thu	37,898,670	1,586,343,720	8,514,350
Doanh thu thuần về cung cấp dịch vụ	1,524,742,604	1,503,728,288	3,853,349,113
Lợi nhuận gộp về cung cấp dịch vụ	1,427,532,471	1,604,522,732	1,954,200,548
Doanh thu hoạt động tài chính	22,165,490	40,607,350	36,129,260
Chi phí tài chính	80,290,890	83,737,330	130,248,170
Chi phí marketing	833,860,155	876,256,310	943,155,690
Chi phí quản lý doanh nghiệp	516,280,830	753,369,520	1,149,395,730
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	801,156,490	995,331,600	1,934,861,430
Thu nhập khác	54,647,990	72,884,520	97,187,600
Chi phí khác	15,104,480	15,856,690	63,876,590
Lỗ khác	32,543,510	17,027,830	-56,688,990
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	733,700,000	812,359,430	1,808,172,440
Chi phí TTNDN hiện hành	226,740,000	342,471,890	508,146,130
Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	606,960,000	869,887,540	2,000,026,310

*Bảng 1: Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 2019–2020–2021*

*(Nguồn: Phòng kế toán)*

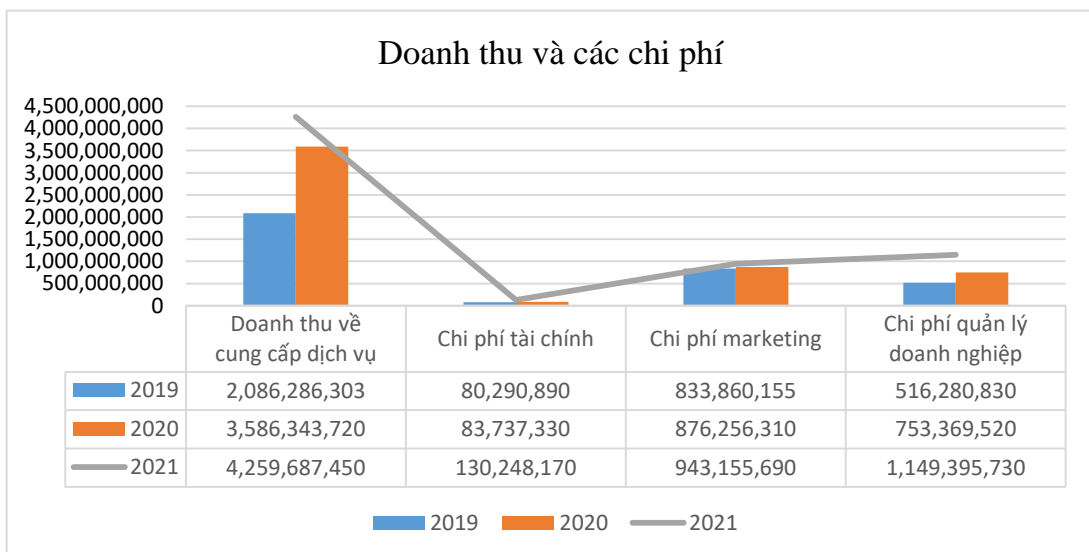
Dựa vào bảng phân tích theo chiều dọc ta có thể thấy:

Nhìn vào bảng trên ta có thể thấy doanh thu ngày càng tăng qua các năm. Điều này là khối lượng tiêu thụ các sản phẩm, dịch vụ tăng đều qua các năm. Theo bảng trên, từ năm 2019 đến 2021 nhìn chung doanh thu thuần bán hàng tăng khá đều. Doanh thu thuần tăng qua các năm. Việc quản lý của doanh nghiệp được

nâng lên rất nhiều. Giá vốn thu được từ dịch vụ cũng tăng đều trong các năm. Năm 2019, doanh thu về cung cấp dịch vụ tăng nhỏ hơn doanh thu thuần nhưng sang giai đoạn 2020 - 2021, chi phí kinh doanh có mức tăng mạnh hơn doanh thu có thể là do doanh nghiệp quản lý sản xuất chưa tốt. Từ năm 2019 đến năm 2021, lợi nhuận gộp đều có mức tăng đáng kể so với các năm, đặc biệt là năm 2021, lợi nhuận gộp tăng 46,66% so với năm 2020. Ngày nay, trong nền kinh tế thị trường cùng với mức độ cạnh tranh ngày càng cao, để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp cần phải tự chủ trong hoạt động sản xuất kinh doanh và tìm ra mọi cách để tối đa hóa lợi nhuận. Vì vậy, để nâng cao được hiệu quả kinh doanh, tăng khả năng cạnh tranh, các doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới, hoàn thiện bộ máy quản lý, cải tiến cơ sở vật chất kỹ thuật, nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ công nhân viên và tăng cường công tác hoạch toán kế toán. Bên cạnh đó, một trong những hoạt động quan trọng là hoạt động chiến lược kinh doanh thu hút khách hàng.

- Năm 2021 so với năm 2020 nhìn chung các khoản mục đều tăng về tỷ lệ. Doanh thu giảm không đáng kể. Lợi nhuận gộp tăng từ 1,427,532,471 nghìn/đồng (năm 2019) đến 1,954,200,548 nghìn/đồng (năm 2021). Bên cạnh đó công ty còn chi trả các khoản chi phí để ổn định doanh nghiệp cũng như phục vụ hoạt động kinh doanh, dẫn đến lợi nhuận sau thuế của công ty không có biến động lớn.

● Phân tích tình hình doanh thu của công ty qua 3 năm 2019 – 2020 – 2021:



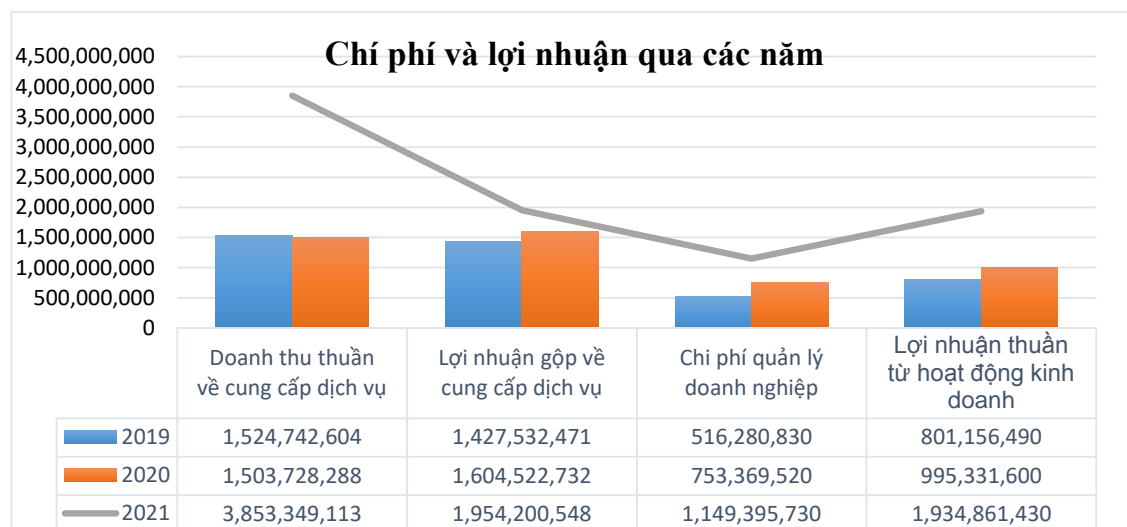
*Biểu đồ 1. 1: Doanh thu và các loại chi phí qua các năm*

Dựa vào bảng trên nhìn chung tình hình doanh thu có phần tăng lên do cơ cấu tổ chức của công ty đã được ổn định.

- Doanh thu qua các năm, so sánh số liệu năm 2020 so với năm 2019 tăng 1,500,057,417 nghìn đồng, tương ứng 0,72%. Năm 2021 so với năm 2020 tăng 673,343,730 nghìn đồng, tương ứng 0,12%. Tổng cộng so từ năm 2021 với năm 2019 tăng 2,173,401,147 nghìn đồng tương ứng 1,04%.

Mặc dù doanh thu tăng cao nhưng kéo theo đó chi phí cũng tăng lên không kém:

- Chi phí tài chính tăng cụ thể năm 2019 – 2020 tăng 75,708,240 nghìn đồng tương ứng 0,9%, năm 2020 – 2021 tăng 46,510,840 nghìn đồng tương ứng tăng 0,6%.
- Chi phí tài chính của công ty qua các năm chủ yếu là lãi vay tín dụng, qua các năm đều có tăng nhẹ tương ứng với tăng giá vốn. Điều này hoạt động kinh doanh qua các năm ít biến động và ổn định. Trong khi đó, lợi nhuận qua các năm lại tăng theo tỉ lệ nhiều hơn. Nếu công ty nâng cao mở rộng được thị trường thêm thì hiệu quả sẽ cao hơn.
- Chi phí marketing khá ổn định từ năm 2019 đến năm 2020 tăng 42,396,155 nghìn đồng tương đương 0,05%. Nhưng từ năm 2020 đến năm 2021 tăng 67,899,380 nghìn đồng tương đương 0,08%, số liệu cho thấy tăng khá cao trong năm 2021 vì phải bỏ ra chi phí để marketing thường xuyên hơn. Tổng cộng từ năm 2019 đến năm 2021 tổng cộng tăng 109,295,535 nghìn đồng,



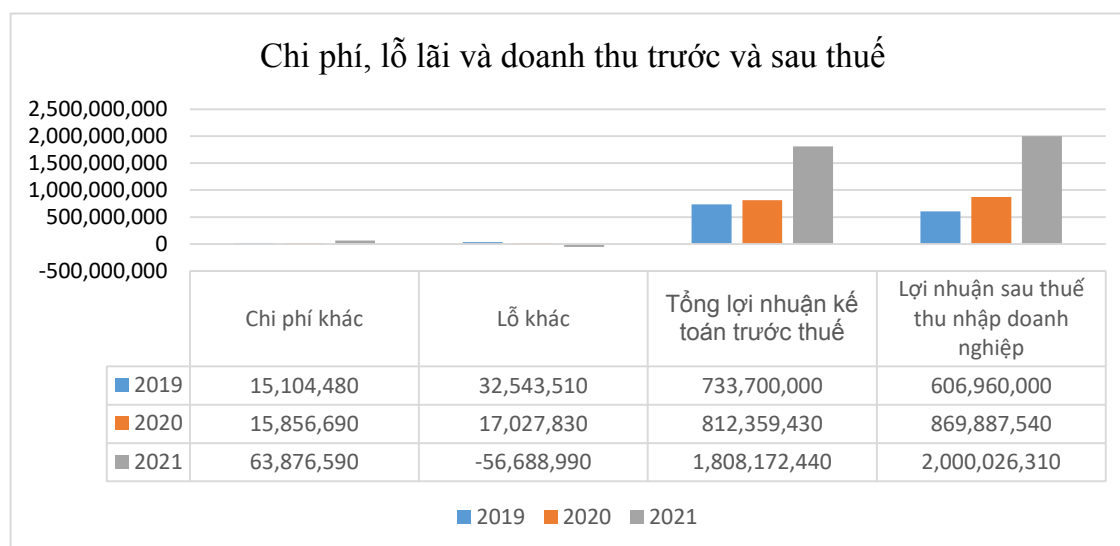
*Biểu đồ 1. 2: Chi phí và lợi nhuận qua các năm*

tương đương 0.13%.

- Một trong những nguyên nhân do chi phí quản lý doanh nghiệp không biến động tăng và chiếm tỷ trọng thấp, cụ thể năm 2019 chiếm 0,45%, năm 2020 chiếm 0,52%, 2021 chiếm 1,22%. Điều này cho thấy dù chi phí lãi vay có tăng, nhưng lợi nhuận qua các năm vẫn đạt tỷ trọng cao.
- Với sự nỗ lực tăng lợi nhuận trong tình hình các chi phí hạn mục điều tăng. Chúng tôi công ty đã kiểm soát tốt hoạt động của bộ máy. Nếu công ty mạnh dạng mở rộng thị trường để tăng doanh thu thì lợi nhuận sẽ tăng lên.
- Vì lợi nhuận qua các năm từ 2019 đến 2021 đều tăng từ 0,24% lên 0,94% và 1,41% nên chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành cũng tăng năm 2019 – 2020 tăng 194,175,110 nghìn đồng tương ứng 0,24%, năm 2020 – 2021 tăng 939,529,830 nghìn đồng tương ứng tăng 1,94% và từ 2019 – 2021 tăng 1,133,704,940 nghìn đồng tương ứng tăng 1,41%.

Phân tích theo chiều ngang nhìn chung lợi nhuận của công ty có phần tăng lên cao nhưng phân tích theo chiều dọc ta có thể thấy quy mô chung tăng rõ rệt:

- Với sự tăng của doanh thu thuần, bên cạnh đó giá vốn cũng tăng. Dẫn đến lợi nhuận gộp năm 2019 – 2020 chỉ tăng 176,990,261 nghìn đồng tương ứng 0,12%, năm 2020 – 2021 tăng 349,677,816 nghìn đồng tương ứng tăng 0,22%.



*Biểu đồ 1. 3: Chi phí, lỗ lãi và lợi nhuận trước và sau thuế qua các năm*

- Nhưng phân tích theo chiều dọc quy mô chung năm 2020 không thay đổi, năm 2021 tăng từ 0,45% lên 1,22%. Nên năm 2019 lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh có phần tăng rõ rệt cụ thể từ 0,24% tăng thành 1,41% so với năm 2019.
- Lợi nhuận khác qua các năm tăng lỗ, cụ thể 2020 – 2019 tăng lỗ 15,515,680 nghìn đồng tương ứng 0,48%. Năm 2021 – 2020 tăng lỗ 73,716,820 nghìn đồng tương ứng 1,3%. Qua số liệu phân tích ta thấy chi phí khác tăng và tỷ lệ lỗ lại tăng. Như vậy lĩnh vực hoạt động kinh doanh khác còn nhiều tồn tại bất lợi. Nguyên nhân chủ yếu là do thu nhập khác không tăng tương ứng với chi phí.
- Sau khi tính toán trừ đi những khoản chi phí chưa tính thuế ta thấy tổng lợi nhuận kế toán trước thuế năm 2019 – 2020 tăng 78,659,430 nghìn đồng tăng tương ứng với 0,1%, năm 2020 – 2021 tăng 995,813,010 nghìn đồng tương ứng tăng 1,22%. Xét theo chiều dọc tổng lợi nhuận trước thuế có chiều hướng tăng nhiều.
- Sau khi trừ chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành ta thấy lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp năm 2019 đạt 606,960,000 nghìn đồng sang năm 2020 đạt 869,887,540 nghìn đồng. Tương ứng 2020 tăng 0,43% so với năm 2019 và 2021 tăng 1,29% so với 2020. Nhưng quy mô chung 2019 – 2020 tăng nhẹ, năm 2021 tăng nhiều hơn.

## **2.2. Thực trạng chiến lược kinh doanh của công ty**

### **2.2.1 Nghiên cứu môi trường vĩ mô**

#### *Yếu tố kinh tế*

Nền kinh tế hiện nay, dần hồi phục lãi suất huy động tiếp tục giảm làm lãi suất cho vay giảm giúp cho thị trường bất động sản dần ổn định hơn.

Theo khảo sát của CBRE (CB Richard Ellis Group) – tập đoàn đa quốc gia nổi tiếng trong lĩnh vực bất động sản đã đưa ra một khảo sát công bố ngày 1/4/2016 về doanh số bán hàng chỉ tính trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh (thị trường sôi nổi của bất động sản) vào quý 1/2016 tăng 9.8% so với quý trước với khoảng 2600 căn hộ được bán ra. Trong quý 1/2016 cũng ghi nhận 1887 căn hộ được chào bán, tăng 140% so với cùng kì năm 2017 (*Nguồn: Báo Tuổi Trẻ, trang*

7 Số ra ngày 2/4/2016). Điều này cho thấy nhu cầu về nhà ở đang có xu hướng tăng cao ở Việt Nam tạo thuận lợi cho ngành bất động sản, nhất là bất động sản cho thuê chỗ ở.

Bên cạnh đó Nhà nước hỗ trợ gói 30 nghìn tỷ đồng có hiệu lực từ ngày 1/6/2017 đã giúp thị trường bất động sản phát triển mạnh mẽ hơn và trong đầu năm 2016 các ngân hàng lớn còn tiếp tục đưa ra gói 50 tỷ đồng để hỗ trợ vay mua nhà kích thích sự phát triển của thị trường này tăng cao.

#### Môi trường pháp luật

Luật kinh doanh bất động sản đã công nhận nghề môi giới bất động sản và quy định khi kinh doanh dịch vụ môi giới bất động sản phải có chứng chỉ môi giới bất động sản, một số giao dịch phải qua sàn giao dịch bất động sản. Đây là điều kiện thuận lợi cho ngành rất nhiều.

Hệ thống quy phạm pháp luật điều chỉnh hoạt động thị trường bất động sản đang ngày càng bền vững và lành mạnh, môi trường đầu tư thoải mái và thuận lợi cho cả nhà đầu tư trong nước và ngoài nước.

#### Môi trường văn hóa – xã hội

Sự tăng trưởng về dân số và các nhu cầu phát triển: Tăng trưởng dân số làm tăng mọi nhu cầu của xã hội từ đó nhu cầu về nhà đất tăng lên. Lượng cầu bất động sản sẽ tỷ lệ thuận với dân số, đặc biệt là khi tỷ lệ tăng dân số học càng cao sẽ gây ra những đột biến về nhu cầu bất động sản.

Tập quán truyền thống ảnh hưởng trực tiếp vào cách thực hiện các giao dịch mua, bán, thuê, thế chấp trên thị trường bất động sản, nó là yếu tố tác động đầy mạnh hoặc hạn chế các giao dịch đảm bảo độ tin cậy giữa bên mua – bán, thuê – cho thuê. Ngoài ra, còn có tác dụng đẩy nhanh hoặc chậm quá trình thanh toán giữa các bên với nhau.

#### Môi trường tự nhiên và cơ sở hạ tầng

Môi trường tự nhiên: Môi trường yên tĩnh trong lành, gần gũi với thiên nhiên, cảnh quan đẹp, vị trí và phong thủy tốt sẽ khiến khách hàng quan tâm nhiều hơn.

Thiết kế, kiến trúc và diện tích sản phẩm: Là chung cư, căn hộ hay biệt thự cao cấp, nội thất bên trong, đều ảnh hưởng tới sự lựa chọn của khách hàng.

### Môi trường công nghệ

Công nghệ thông tin là yếu tố khá quan trọng ảnh hưởng tới công việc của người môi giới. Việc toàn cầu hóa thông tin là giải pháp hiệu quả cho mọi khía cạnh hoạt động của văn phòng môi giới.

#### **2.2.2 Nghiên cứu môi trường vi mô**

##### Khách hàng mục tiêu

Khách hàng chính là yếu tố mang lại lợi nhuận cho Công ty. Trong nền kinh tế hiện nay, khách hàng cân nhắc rất kỹ trước khi mua, sử dụng một sản phẩm, dịch vụ nào đó đặc biệt là các hàng hóa sản phẩm có giá trị cao như bất động sản. AC phân phân loại khách thuê phòng trọ như sau:

- + Nhóm khách hàng thuê phòng trọ là sinh viên, người lao động có thu nhập vừa: Chọn những khu vực đông dân cư, các khu công nghiệp, gần các trường học bởi đối tượng chủ yếu là sinh viên, công nhân. Diện tích phòng ở thích hợp là từ 15-20m<sup>2</sup> với giá 2,5 – 3,5 triệu/tháng.
- + Nhóm khách hàng thuê phòng trọ là những cá nhân có thu nhập cao, hộ gia đình: Vị trí nhà trọ phải ở gần trung tâm, gần trường học, chợ, siêu thị,...Nên đầu tư xây nhà trọ sạch, cao cấp, trang bị đầy đủ nội thất tiện nghi. Diện tích phòng từ 20 – 30m<sup>2</sup>. Giá dao động từ sẽ là 3,5 – 4 triệu/tháng.

Nhóm khách hàng thuê căn hộ dịch vụ thường là những người yêu cầu sự tiện ích, thuận tiện trong cuộc sống sinh hoạt hằng ngày. Một vài nhóm khách hàng tiêu biểu như:

- + Những người bận rộn với công việc: Những khách hàng này thường không có nhiều thời gian cho việc nấu ăn, dọn dẹp. Khi sử dụng căn hộ dịch vụ họ có thể dành thời gian nghỉ ngơi sau giờ làm trong khi các vấn đề sinh hoạt khác đã được thu xếp gọn gàng.
- + Những người đi công tác dài ngày: Đối tượng này bao gồm cả người Việt Nam và người nước ngoài. Những khách hàng này thường sẽ cần một phòng ở trong thời gian dài. Việc thuê khách sạn sẽ làm gia tăng các

khoản chi không cần thiết và không đảm bảo được sự riêng tư, thoải mái như khi thuê phòng ở thông thường.

Vì các căn hộ cho thuê có thể đáp ứng được các yêu cầu về mặt không gian, cuộc sống sinh hoạt hàng ngày và chi phí nên mô hình cho thuê này ngày càng được ưa chuộng rộng rãi.

### Nhà cung ứng

Nguồn cung cấp cho ngành bất động sản chủ yếu từ khu vực dân cư, các doanh nghiệp làm trung gian trong công việc trao bán, trao đổi các sản phẩm. Đối với sản phẩm và dịch vụ như căn hộ, văn phòng cho thuê, khách sạn thì nhà cung cấp chủ yếu là các chủ đầu tư trong ngành nghề bất động sản.

Những đối tác cung ứng của Công ty TNHH Đầu tư – Quản lý BĐS AC vô cùng đa dạng như Công ty TNHH Kiến trúc – Xây dựng MQ House, Công ty TNHH Hifiendz, Công ty cổ phần Phong Phú,...

### Đối thủ cạnh tranh

Trong mọi ngành nghề, cạnh tranh là điều không thể tránh khỏi được. Ngành kinh doanh bất động sản cho thuê là ngành có tiềm năng phát triển rất lớn nên ngày càng nhiều doanh nghiệp tham gia vào lĩnh vực này. Các đối thủ luôn có những thay đổi về phương án bán hàng thậm chí chấp nhận lợi nhuận giảm đi để bán được hàng. Vì vậy tình hình cạnh tranh trong ngành càng trở nên gay gắt hơn nữa.

Những đối thủ cạnh tranh của Công ty TNHH Đầu tư – Quản lý BĐS AC rất nhiều có thể nói đến: Công ty cổ phần Đầu tư Phát triển Megas,...

### So sánh giữa AC và đối thủ cạnh tranh

#### **Công ty TNHH Đầu tư – Quản lý BĐS AC**

##### *Ưu điểm:*

- + Đơn vị tiên phong trong lĩnh vực BĐS cho thuê, dự án thường nằm ở các vị trí đẹp, gần các khu tiện ích (chợ, trường học,...).
- + AC đang đầu tư hơn 20 dự án trải rộng khắp các quận phía Tây Tp. Hồ Chí Minh.
- + Có đội ngũ bán hàng vững mạnh, chuyên nghiệp với hơn 30 nhân viên có

kinh nghiệm tại công ty và hơn 100 công tác viên bán hàng tại nhà.

- + Có đội bảo trì riêng cho từng dự án, sẵn sàng hỗ trợ khách hàng khi gặp vấn đề.

*Nhược điểm:*

- + Chiến lược kinh doanh chưa rõ ràng, nên chưa phát triển vượt bậc.
- + Chưa chú trọng vào mảng marketing.
- + Dự án chưa đáp ứng được nhu cầu của thị trường, và mong muốn của khách hàng.

### **Công ty cổ phần Đầu tư Phát triển Megas**

*Ưu điểm:*

- + Mức độ phủ sóng thương hiệu trên thị trường cao, độ nhận diện thương hiệu tốt.
- + Đội ngũ nhân viên mạnh, có khả năng sale dự án hầu như khắp Tp. Hồ Chí Minh.
- + Thường xuyên có các chiến dịch thu hút khách hàng.

*Nhược điểm:*

- + Không có mảng đầu tư nên chưa chủ động được nguồn hàng.
- + Chênh lệch về giá cao vì lấy dự án của các chủ đầu tư khác về bán nhận hoa hồng.

### **2.2.3 Dự đoán biện pháp cạnh tranh**

Những mục tiêu và các mặt mạnh, yếu của một đối thủ cạnh tranh góp phần rất lớn vào việc tìm ra biện pháp và phản ứng của họ đối với những chiến lược của công ty đưa ra. Cần phải hiểu một cách sâu sắc toàn bộ ý nghĩ của một đối thủ cạnh tranh nhất định thì mới có thể dự đoán được cách đối thủ sẽ thực hiện như nào.

Sau đây là những phản ứng phổ biến của các đối thủ cạnh tranh:

*Đối thủ cạnh tranh điềm tĩnh:*

Một số đối thủ cạnh tranh sẽ không phản ứng nhanh hay mạnh đối với biện pháp của một đối thủ nhất định. Họ cảm thấy khách hàng của mình là những người trung thành. Công ty phải cố gắng đánh giá những lý do tại sao đối thủ lại có hành vi điềm tĩnh.

Đối thủ cạnh tranh kén chọn:

Đối thủ cạnh tranh có thể chỉ phản ứng với những chiến lược có tính công cố định mà không có phản ứng gì với những kiểu tấn công mới mẻ khác. Họ có thể sẽ phản ứng với việc tăng chi phí quảng cáo, vì nghĩ rằng nó ít đe dọa.

Đối thủ cạnh tranh hung dữ:

Công ty này phản ứng mau lẹ và mạnh mẽ với mọi cuộc tấn công vào lãnh thổ của mình. Họ luôn cảnh báo rằng, tốt nhất là các công ty khác đừng nên tấn công, vì người phòng thủ sẽ chiến đấu đến cùng.

Đối thủ cạnh tranh khôn ngoan:

Có một số đối thủ cạnh tranh không để lộ ra cách phản ứng của mình. Nhưng họ có thể trả đũa hay không trả đũa trong một trường hợp cụ thể nào đó, mà không có cách nào đoán trước được trạng thái của họ. Đây là một đối thủ cạnh tranh khá nguy hiểm, nhưng nếu chúng ta hiểu và nắm rõ được họ một cách tổng quát cùng với chiến lược của công ty đã đặt ra thì việc thuần phục cũng trở nên rất dễ dàng.

## **2.2.4 Các phương thức cạnh tranh**

Cạnh tranh sản phẩm:

Hiện nay, chất lượng sản phẩm, dịch vụ đã trở thành một công cụ cạnh tranh khá quan trọng của các doanh nghiệp trên thị trường, đặc biệt ngành BDS cho thuê thì chất lượng càng quan trọng hơn. Chất lượng dự án càng cao thì mức độ thoả mãn nhu cầu càng cao, sẽ đẩy mạnh tốc độ tiêu thụ. Việc doanh nghiệp chăm chút sản phẩm, dịch vụ sẽ càng chính chu, chất lượng càng tốt thì tỷ lệ cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh sẽ tăng lên và thu hút được lượng lớn khách hàng từ đó làm tăng sản lượng tiêu thụ cao hơn.

Cạnh tranh bằng giá bán sản phẩm:

Giá cả của sản phẩm phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- + Các yếu tố kiểm soát được: Như chi phí xây dựng dự án, chi phí bán hàng, chi phí lưu động và chi phí hỗ trợ xúc tiến bán hàng.
- + Các yếu tố không kiểm soát được: Quan hệ cung cầu cường độ cạnh tranh trên thị trường, chính sách điều tiết thị trường của Nhà nước.

Giá cả sử dụng làm công cụ cạnh tranh thông qua các chính sách định giá sản phẩm của doanh nghiệp trên thị trường, một doanh nghiệp có thể có các chính sách định giá sau:

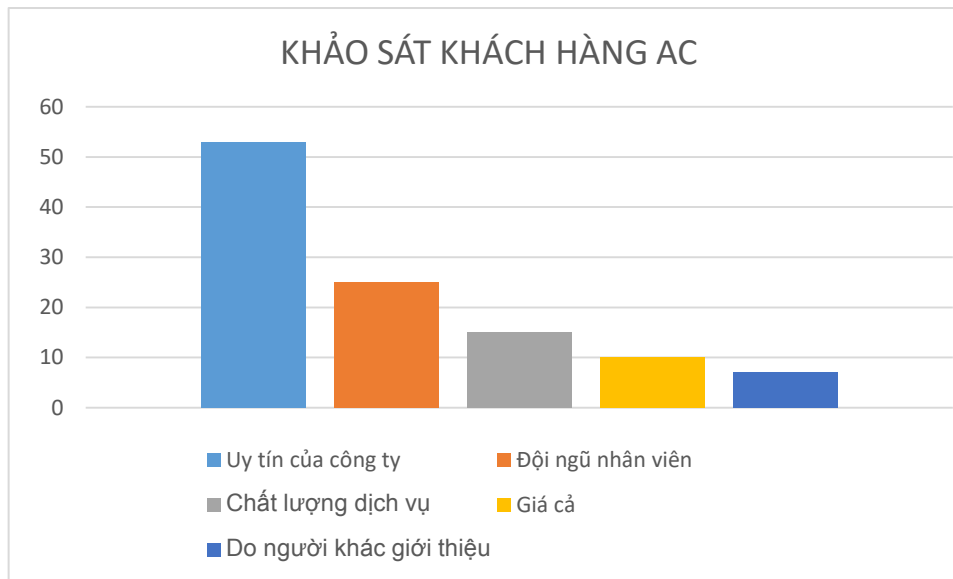
- + Chính sách định giá thấp: Định giá thấp hơn so với thị trường nhưng cao hơn giá trị sản phẩm, doanh nghiệp chấp nhận mức lãi thấp.
- + Chính sách định giá cao: Mức giá bán cao hơn mức giá trị trên thị trường và cao hơn giá trị sản phẩm..
- + Chính sách ổn định giá bán: Giữ nguyên giá bán theo thời kỳ và địa điểm. Chính sách này giúp doanh nghiệp thâm nhập, giữ vững vị trí và mở rộng thị trường.

*Canh tranh bằng các công cụ khác:*

- Doanh nghiệp sẽ bán được nhiều sản phẩm nếu khách hàng cảm thấy yên tâm rằng sản phẩm đó đảm bảo chất lượng ngay cả khi quan hệ mua bán đã chấm dứt.
- Thương lượng trong cạnh tranh: Đó là việc thoả thuận giữa các chủ doanh nghiệp để chia sẻ thị trường một cách ôn hoà .
- Đây có thể là một phản ứng cạnh tranh khôn ngoan nếu như biết chắc đối đầu sẽ chỉ là bất lợi cho cả hai.

Để hiểu rõ, thì ta sẽ đứng trên danh nghĩa là đối thủ của Công ty TNHH Đầu tư – Quản lý BDS AC để dự đoán một số biện pháp cạnh tranh của họ như sau: Công ty cổ phần Đầu tư Phát triển Megas được thành lập mới 4 năm, 4 năm phát triển họ đã khẳng định được thương hiệu trên thị trường. Theo một nghiên cứu các vị khách gần đây thì lý do họ chọn sử dụng sản phẩm, dịch vụ của AC thì có tới hơn 50% đưa ra là vì uy tín của công ty. Điều này có thể khẳng định những biện pháp nhằm cạnh tranh của AC là tận dụng tối đa uy tín của mình để phát triển cạnh tranh với các doanh nghiệp khác.

Lý do tiếp theo là đội ngũ nhân viên rất tốt. Công ty AC ngoài đầu tư thương hiệu, uy tín thì họ cũng rất chú trọng đến chất lượng đội ngũ nhân viên của mình. Nhân viên của AC được đào tạo giỏi và đầy nhiệt tình, họ có thể mạnh về nguồn nhân lực, và theo thống kê thì cũng có tới 33% lý do đưa ra là vì đội ngũ nhân viên tư vấn nhiệt tình, và 15% lý do đưa ra nói rằng chất lượng của dịch vụ tốt.



*Biểu đồ 2. 1: Khảo sát khách hàng AC*

Điều này có thể dự đoán với thể mạnh này thì họ sẵn sàng tập trung phát triển những tiện ích kèm theo, cải tiến sản phẩm hoàn hảo hơn, tiện ích hơn, phát triển dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt hơn, cũng như những dịch vụ hậu mãi để mang đến sự hài lòng cho khách hàng. Trong một số trường hợp thì AC cũng sẽ có thể liên kết với một vài công ty đối thủ để thực hiện các dự án điều này sẽ giúp công ty thoát khỏi những rào cản về nguồn vốn, và phát triển được thêm uy tín, thương hiệu của mình cũng như sẽ không tốn kém vào việc phải cạnh tranh với đối thủ của mình.

### **2.3. Chiến lược kinh doanh của công ty TNHH Đầu tư – Quản lý BDS AC**

#### **2.3.1 Chiến lược cấp công ty**

Xác định sứ mệnh của công ty

Thiết lập các đơn vị kinh doanh chiến lược

##### Xác định sứ mệnh:

- + Sứ mệnh: “AC cam kết luôn cung cấp các dịch vụ tốt nhất cho cộng đồng, chất lượng nhất bằng cái tâm, sự trân trọng và trách nhiệm của mình đối với cộng đồng”.

##### Thiết lập các đơn vị kinh doanh chiến lược:

- + Một hoạt động kinh doanh có thể được xác định dựa trên 3 yếu tố: Nhóm khách hàng, nhu cầu của khách hàng, và công nghệ.

- + Mở rộng trên thị trường hiện tại và cả trên thị trường mới
- + Phát triển toàn diện các danh mục sản phẩm, dịch vụ nhằm hướng tới thị trường tiêu thụ tiềm năng sắp tới.

### **2.3.2 Chiến lược cấp kinh doanh**

Chiến lược cấp kinh doanh, gọi tắt là chiến lược kinh doanh, tập trung vào hoạch định kế hoạch ngắn và trung hạn, trong phạm vi chức năng, nhiệm vụ của mỗi đơn vị hay bộ phận kinh doanh; đồng thời còn phụ thuộc vào cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh là cách thức doanh nghiệp cạnh tranh trong các ngành kinh doanh hay lĩnh vực khác nhau, qua đó có thể xác định được vị trí cạnh tranh cho các đơn vị kinh doanh chiến lược hay các sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp trên thị trường. Chiến lược doanh nghiệp sẽ gồm một tập hợp đồng nhất các hoạt động trong doanh nghiệp thì chiến lược kinh doanh tập trung vào các danh mục đầu tư kinh doanh của đơn vị kinh doanh liên quan.

*Chiến lược cấp kinh doanh xoay quanh ba yếu tố trong tâm:*

- + Thứ nhất, các nhóm khách hàng hay ai là khách hàng của doanh nghiệp cần được thỏa mãn (Who);
- + Thứ hai, nhu cầu khách hàng là gì, hay điều gì cần được thỏa mãn (What);
- + Cuối cùng liên quan đến các khả năng hay cách thức mà nhu cầu khách hàng được thỏa mãn hay cách thức doanh nghiệp khai thác lợi thế cạnh tranh của mình như thế nào để phục vụ nhu cầu của khách hàng? (How).

Hoạch định chiến lược kinh doanh là quá trình nhằm xác định phạm vi hoạt động của từng đơn vị kinh doanh; Xác định các mục tiêu chính của đơn vị đó trong lĩnh vực hoạt động đã xác định; Đồng thời áp dụng các chính sách cần thiết nhằm đạt được các mục tiêu của đơn vị đó. Hoạch định chiến lược kinh doanh là lựa chọn các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của các đơn vị kinh doanh, thiết lập điều lệ doanh nghiệp sau khi xác định phạm vi hoạt động trên thị trường, khu vực hoạt động và công nghệ áp dụng của các bộ phận kinh doanh.

### **2.3.3 Chiến lược cấp chức năng**

Chiến lược cấp chức năng bao gồm: Chiến lược marketing, chiến lược tài chính, chiến lược nghiên cứu và phát triển, chiến lược vận hành, chiến lược nguồn nhân lực.

#### Chiến lược marketing+:

- + Marketing là một quá trình quản lý mang tính xã hội giúp cho các cá nhân và tập thể đạt được những gì họ cần và mong muốn, thông qua việc tạo ra, chào bán và trao đổi những sản phẩm có giá trị với người khác.
- + Chiến lược marketing là quá trình tổ chức chuyên tại mục tiêu kinh doanh và chiến lược kinh doanh của họ thành các hoạt động trên thị trường.
- + Chiến lược marketing của một tổ chức là tất cả những gì liên quan đến việc phát triển và thực hiện Marketing – mix (gồm 4P: Product, Price, Place và Promotion; hoặc 7P: Product, Price, Place và Promotion, People, Physical evidence và Process hoặc nhiều hơn).

#### Chiến lược tài chính:

- + Quản trị hoạt động tài chính doanh nghiệp là tổng hợp các hoạt động xác định và tạo ra các nguồn vốn tiền tệ cần thiết đảm bảo cho quá trình kinh doanh của doanh nghiệp.
- + Quản trị hoạt động tài chính là hoạch định và kiểm soát tài chính, hoạch định và quản trị các dự án đầu tư, quản trị các hoạt động tài chính ngắn hạn, quản trị các nguồn cung tài chính, chính sách phân phối và phân tích tài chính doanh nghiệp.
- + Chiến lược tài chính liên quan đến hoạt động huy động và sử dụng có hiệu quả một nguồn vốn phù hợp với yêu cầu của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

#### Chiến lược nghiên cứu và phát triển:

- + Nghiên cứu và phát triển nhằm phát triển những sản phẩm mới trước các đối thủ cạnh tranh, nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến quy trình hoạt động để nâng cao hiệu quả...

- + Chiến lược nghiên cứu và phát triển hướng đến hoàn thiện và phát triển hoạt động R&D, đầu tư đúng mức cho hoạt động này, phối hợp một cách tối ưu các hình thức tổ chức hoạt động R&D, giữa R&D do tổ chức tự thực hiện với R&D theo hợp đồng với bên ngoài...

Chiến lược vận hành:

- + Vận hành bao gồm tất cả các hoạt động nhằm biến đổi yếu tố đầu vào thành sản phẩm cuối cùng, bao gồm các hoạt động của quá trình nhận dự án – vận hành quản lý dự án, kiểm tra chất lượng,... đây là bộ phận cơ bản của chuỗi giá trị, nên việc cải tiến, hoàn thiện những hoạt động này góp phần quan trọng làm tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu, điện nước...

Chiến lược nguồn nhân lực:

- + Quản trị nguồn nhân lực là quá trình sáng tạo và sử dụng tổng thể các công cụ, phương tiện, phương pháp và giải pháp khai thác hợp lý và hiệu quả năng lực của người lao động nhằm đảm bảo thực hiện các mục tiêu của tổ chức và người lao động.
- + Các nội dung chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực là công tác tuyển dụng, sử dụng và phát triển đội ngũ lao động.
- + Chiến lược liên quan đến nguồn nhân lực bao gồm: Thu hút và giữ nhân tài, đào tạo và đào tạo lại để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tổ chức lao động khoa học, đãi ngộ hợp lý...

**2.4. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của công ty.**

**2.4.1 Sự tác động của các yếu tố bên ngoài công ty**

Môi trường dân số học:

- + Yếu tố môi trường đầu tiên mà công ty cần quan tâm đầu tiên là dân số, vì dân số tạo nên thị trường. Cụ thể, môi trường này nghiên cứu các vấn đề như quy mô, mật độ, phân bố dân cư, nghề nghiệp, tuổi tác, giới tính, tôn giáo, tỷ lệ sinh, tỷ lệ chết... Đây là các yếu tố sẽ ảnh hưởng đến ngành bất động sản nói chung và bất động sản cho thuê nói riêng vì con người hợp thành thị trường cho công ty.

- + Khi thực hiện một chiến lược kinh doanh mới tại một địa điểm công ty cần phải xem xét rất nhiều yếu tố, để khi làm marketing hay chạy quảng cáo sẽ không xảy ra lỗi vì khi chạy marketing rất tốn kém chỉ một sai sót không chỉ đi lại từ đầu mà còn phải tốn thêm chi phí chạy quảng cáo lại. Và việc phân bố dân cư, ngành nghề họ kinh doanh, nhu cầu của họ sẽ dẫn đến nguồn khách hàng tiềm năng đem lại cho công ty lợi nhuận vì vậy khi làm marketing nên cần chú ý kỹ về phần này để không gặp sai sót.

Môi trường kinh tế:

- + Môi trường kinh tế bao gồm tất cả các yếu tố vĩ mô ảnh hưởng đến khả năng chi trả của người dân, là tốc độ tăng trưởng kinh tế quốc dân, là lạm phát, thất nghiệp, lãi suất ngân hàng. Các yếu tố kinh tế này ảnh hưởng trực tiếp đến sức mua, sử dụng của người dân do vậy cũng sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
- + Thị trường cần có sức mua cũng như người mua, tổng sức mua tùy thuộc vào thu nhập hiện tại, giá cả, tiền tiết kiệm và tín dụng (trong đây ta hiểu sức mua là sự lựa chọn dịch vụ của công ty phù hợp với khả năng tài chính của họ).
- + Khi lên một kế hoạch chiến lược kinh doanh công ty luôn chú ý các xu hướng chính trong thay đổi thu nhập và các động thái thay đổi sử dụng của khách hàng. Các thay đổi trong những biến số kinh tế chủ yếu như thu nhập, tỉ trọng thu nhập dành cho tiêu dùng, cơ cấu chi tiêu, tiền tiết kiệm, có một tác động rất lớn trên thị trường. Mặc dù vậy đây là những sản phẩm, dịch vụ cơ bản trong cuộc sống nên đặc tính tiêu dùng chi phối nhiều hơn khả năng thu nhập.
- + Chúng ta có thể thấy một hình ảnh thực tế là vào trong năm 2020 thế giới phải đối mặt với dịch bệnh COVID-19 đã gây đến bao nhiêu thiệt hại. Từ đó ta thấy chỉ cần một sự biến động lớn như vậy đã kéo theo biết bao nhiêu hệ lụy, việc kinh doanh sản phẩm, dịch vụ cũng phải ứng biến cho phù hợp. Công ty cần phải có kế hoạch điều tiết ứng phó để giảm thấp nhất các rủi ro.

### Môi trường công nghệ:

- + Công nghệ mới sẽ tạo ra các sản phẩm mới cạnh tranh với sản phẩm hiện tại. Do vậy công nghệ tạo ra cơ hội cho các doanh nghiệp mới giúp cho các doanh nghiệp mới cạnh tranh với các doanh nghiệp cũ chậm chạp. Các doanh nghiệp mới thường dùng công nghệ mới để cạnh tranh với doanh nghiệp cũ như là một chiến lược mạnh mẽ.
- + Môi trường công nghệ tác động tương đối nhiều đến hoạt động kinh doanh, tùy thuộc vào khả năng của công ty mà các tác động này có thể đem lại các cơ hội hoặc gây ra các đe. Có lẽ so với các môi trường khác thì việc môi trường công nghệ rất quan trọng chỉ sau môi trường dân số, vì là một công ty về dịch vụ nên yếu tố này vô cùng quan trọng, công nghệ luôn luôn phải dẫn đầu thì mới tạo dựng niềm tin cho khách hàng đến với công ty.

### Môi trường chính trị – pháp luật:

- + Môi trường chính trị pháp luật có ảnh hưởng tới các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Môi trường chính trị pháp luật gồm hệ thống luật và các văn bản dưới luật, các công cụ và chính sách nhà nước, các cơ quan pháp luật, các cơ quan điều hành của Nhà nước. Tác động của môi trường chính trị pháp luật đến DN thể hiện vai trò quản lý nhà nước đối với nền kinh tế quốc dân.
- + Các quyết định kinh doanh đều chịu tác động mạnh mẽ của những biến đổi trong môi trường chính trị và pháp luật, hệ thống luật pháp, các tổ chức chính quyền và gây ảnh hưởng cũng như ràng buộc các hành vi của tổ chức lẫn cá nhân trong xã hội. Đối với môi trường chính trị thì đây là một môi trường tiềm năng, so với các ngành khác thì ngành cung cấp dịch vụ mạng xã hội có tính nhạy cảm cao hơn và cần phải quản lý chặt chẽ hơn các ngành khác.
- + Sự ưu tiên mà có thể thấy chính phủ đã có nhiều văn bản pháp chế ban hành. Nhưng về pháp luật thì ngành này bị quản chặt hơn so với các ngành khác, vì ngành này không chỉ liên quan đến sức khỏe, tinh thần

người dùng. Nên khi kinh doanh công ty luôn phải để tâm đến vấn đề tiêu chuẩn thông tin trung thực và chính xác với khách hàng.

– Môi trường văn hoá – xã hội:

- + Văn hoá là một hệ thống giá trị, quan niệm, niềm tin, truyền thống và các chuẩn mực hành vi được một tập thể giữ gìn, được hình thành trong những điều kiện nhất định về vật chất, môi trường tự nhiên, lịch sử của cộng đồng và dưới tác động của các nền văn hoá khác. Hành vi tiêu dùng của khách hàng chịu ảnh hưởng sâu sắc của nền văn hoá của dân tộc họ. Nói cách khác, các yếu tố văn hoá có tác động lớn đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Do vậy, doanh nghiệp cần hiểu biết môi trường văn hoá mà họ đang kinh doanh để làm cho hoạt động kinh doanh của họ phù hợp với môi trường văn hoá đó

#### **2.4.2 Phân tích môi trường bên trong của công ty**

Doanh nghiệp:

- Chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp vừa linh hoạt vừa chủ động để thích ứng với những biến động của thị trường, đồng thời còn đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động và phát triển theo đúng hướng.
- Chiến lược kinh doanh mang lại rất nhiều lợi ích cho doanh nghiệp, tầm quan trọng của nó được thể hiện ở những mặt sau:
  - + Không có chiến lược hoặc chiến lược không được thiết lập rõ ràng, có luận cứ sẽ làm cho hoạt động mất hướng. Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp luôn chịu sự ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài và bên trong.
  - + Tạo cơ sở cho các doanh nghiệp chủ động phát triển các hướng kinh doanh phù hợp với môi trường trên cơ sở tận dụng các cơ hội, tránh được các rủi ro, phát huy các lợi thế của doanh nghiệp trong kinh doanh. Nó giúp doanh nghiệp khai thác và sử dụng hợp lý các nguồn lực, phát huy sức mạnh của doanh nghiệp.
  - + Chiến lược tạo ra một quỹ đạo hoạt động cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp liên kết được các cá nhân với các lợi ích khác cùng hướng tới một mục đích chung, cùng phát triển doanh nghiệp. Tạo

mối liên kết gắn bó giữa các nhân viên và giữa các nhà quản lý với nhân viên. Qua đó tăng cường và nâng cao hơn nữa nội lực của doanh nghiệp.

- + Tạo cơ sở vững chắc cho các hoạt động nghiên cứu triển khai, đầu tư phát triển, đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực. Trong thực tế phần lớn các sai lầm trả giá về đầu tư và nghiên cứu triển khai,... có nguồn gốc từ chỗ không có hoặc có sự sai lệch trong xác định mục tiêu chiến lược.
- + Chiến lược kinh doanh là công cụ cạnh tranh có hiệu quả của doanh nghiệp. Trong điều kiện toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế hiện nay đã tạo nên sự ảnh hưởng và phụ thuộc qua lại lẫn nhau giữa các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh. Quá trình đó đã tạo nên sự cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp trên thị trường. Chiến lược kinh doanh được xem như một công cụ cạnh tranh có hiệu quả.

Khách hàng:

- + Khách hàng là người quyết định thành bại đối với doanh nghiệp, là mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Mục tiêu của doanh nghiệp là đáp ứng nhu cầu của khách hàng mục tiêu. Do vậy doanh nghiệp cần hiểu rõ khách hàng.
- + Khách hàng có vai trò rất quan trọng vì từ nhu cầu của khách hàng mà công ty mới hoạch định chiến lược kinh doanh của mình để thoả mãn nhu cầu của khách hàng và tìm kiếm lợi nhuận.
- + Vì thị trường này không chỉ rất đa dạng các đối tượng khách hàng mà còn có những người đang có dự định khởi nghiệp. Với công nghệ 4.0 hiện nay thì việc trang bị kinh doanh của mình không thể nào thiếu một website hay chạy chiến dịch quảng cáo để gần với khách hàng của mình cả.

Đối thủ cạnh tranh:

- + Yếu tố cạnh tranh tác động lớn đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Các nhà quản trị kinh doanh luôn quan tâm đến hoạt động của

các đối thủ cạnh tranh, đến các chiến lược sản phẩm, giá cả, phân phối và xúc tiến của các đối thủ.

- + Đối thủ cạnh tranh là nhân tố có ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động kinh doanh cũng như là hoạt động marketing của công ty. Các đối thủ cạnh tranh luôn tìm cách chiếm giữ khách hàng, vì thế bắt buộc công ty phải luôn cải thiện sản phẩm và dịch vụ để duy trì sự thỏa mãn và hài lòng từ khách hàng nhằm giữ vững và tăng cường lượng khách hàng trung thành.

## **2.5. Phân tích ma trận SWOT**

### **2.5.1 Đánh giá chung về hoạt động kinh doanh của công ty**

- Về nghiên cứu lựa chọn thị trường Công ty đã đạt được những kết quả tương đối khả quan góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh và mở rộng quy mô, tiếp cận nhiều khách hàng trên thị trường hơn trong điều kiện cạnh tranh gay hiện nay. Đồng thời, nó cũng đã giúp Công ty tạo lập một kế hoạch chiến lược và phương án phù hợp.
- Công ty lựa chọn phương thức marketing qua comment bài Facebook, Zalo, các web bất động sản, đăng video trên Tiktok với phương án này tôi cảm thấy nó thật sự khả dụng vì với công nghệ số hóa hiện nay việc tiếp cận khách hàng qua các trang mạng xã hội như vậy rất dễ dàng và tiếp cận được số lượng lớn khách hàng trên thị trường.
- Khi sử dụng phương thức marketing này mặc dù giảm được chi phí, nhân lực trong công tác tổ chức kênh bán hàng nhưng nó có hạn chế đó là Công ty không có điều kiện tiếp xúc trực tiếp với người tiêu dùng nên dẫn đến là khó thu nhập các thông tin phản hồi từ phía người tiêu dùng và không tiếp cận được nhiều khách hàng.
- Về chính sách dịch vụ công ty đã không ngừng nỗ lực từ khi bắt đầu cho tới khi kết thúc quá trình tạo nên dịch vụ và đặc biệt là dưới sự giám sát hết sức chặt chẽ của BGD đối với những sản phẩm dịch vụ sau khi hoàn thành thì dịch vụ của Công ty đã luôn đáp ứng được những quy định, yêu cầu của khách hàng đưa ra.

- Về nguồn nhân sự của công ty đa số là các bạn trẻ nên kinh nghiệm làm việc chưa nhiều. Điều này cũng một phần gây ảnh hưởng đến các hoạt động trong công ty, vì phải bỏ thời gian, nhân lực để rèn luyện các bạn và giải quyết các công việc mà các bạn chưa xử lý kịp.

### **2.5.2 Điểm mạnh:**

- Công ty là đơn vị đi đầu trong lĩnh vực đầu tư và kinh doanh phòng trọ, căn hộ phân khúc thị trường từ trung bình đến cao cấp.
- Là công ty có uy tín trên thị trường bất động sản cho thuê – cơ sở vật chất của công ty tương đối đầy đủ và hiện đại.
- Công ty vừa là chủ đầu tư và có cả đội bán hàng nên các sản phẩm, dịch vụ rất đa dạng và rải đều hầu như khắp thành phố Hồ Chí Minh.
- Khả năng phân tích, nghiên cứu thị trường tốt, phòng kinh doanh và dự án từ khi mới thành lập đã đi vào hướng chuyên môn hóa, tức mỗi nhân viên trong bộ phận phụ trách từng mảng khác nhau (nghiên cứu đối thủ, cập nhật xu thế, phân tích thị trường, khách hàng tiềm năng,...).

### **2.5.3 Điểm yếu:**

Bên cạnh những điểm mạnh như đã kể trên, thực trạng kinh doanh của công ty vẫn còn một số điểm yếu đáng lưu ý như sau:

- Các sản phẩm và dịch vụ của công ty chưa nổi bật thu hút khách hàng nhiều và cũng chưa có được một chiến lược cụ thể cho các dự án mới sắp ra của mình.
- Công ty chưa chú trọng đầu tư vào bộ phận Marketing của mình. Nên chưa có chiến lược Marketing rõ ràng, không thu hút được đa dạng khách hàng.
- Nhân viên còn trẻ tuổi, bị hạn chế nhiều về kỹ năng, kinh nghiệm trong quy trình làm việc. Nhất là bộ phận chăm sóc khách hàng, cần thêm thời gian để thích ứng với những biến cố có thể xảy ra trong công ty. Nhân viên có thể thực hiện ngay các công việc nhưng quy trình thực hiện lại theo kiểu rập khuôn, cứng nhắc, dễ bị lúng túng trước các tình huống bất ngờ.

#### **2.5.4 Cơ hội:**

- Thị trường bất động sản đang dần hồi phục trở lại sau một thời gian dài đóng băng
- Nhà nước và các ngân hàng đã có những ưu đãi rất nhiều cho ngành.
- Việt Nam ngày càng mở rộng quan hệ kinh tế với thế giới và khu vực thúc đẩy đầu tư về nhu cầu nhà ở, văn phòng làm việc,...
- Pháp luật ngày càng hoàn thiện và tạo môi trường pháp lý thuận lợi cho thị trường bất động sản phát triển.

#### **2.5.5 Thách thức**

- Tình hình kinh tế mới hồi phục, bất động sản cho thuê đang nóng dần trở lại nhưng nhu cầu vẫn còn khá thấp, trong khi đó số lượng cung đang dư, tỉ lệ trống, chưa thực hiện được giao dịch vẫn còn rất nhiều.
- Mặc dù các chính sách pháp luật Nhà nước đang thông thoáng hơn tuy nhiên các quy định mới về thu tiền sử dụng đất và các chi phí khác của Chính phủ đang ngày càng chi tiết và tăng cao. Vì vậy, nguy cơ về tăng giá sản phẩm là điều khó tránh khỏi ảnh hưởng đến tâm lý của khách hàng.
- Bất động sản cho thuê là thị trường tiềm năng màu mỡ, nên số lượng doanh nghiệp tham gia vào thị trường này càng ngày càng nhiều dẫn đến cạnh tranh gay gắt giữa các công ty có thể nhắc đến như Nhà Trọ Sạch Sẽ, Trường Thịnh,...

#### **2.5.6 Một số giải pháp cho ma trận SWOT:**

##### *Khai thác thị trường, khách hàng tiềm năng*

- Giúp cho công ty nhanh chóng nắm bắt nhu cầu khách hàng. Nhu cầu của khách hàng là điều vô cùng quan trọng quyết định việc có bán được hàng hay không. Vì nhu cầu bắt nguồn từ tâm lý khách hàng nên rất khó để nắm bắt và sẽ có thay đổi thường xuyên. Nên khai thác khách hàng tiềm năng là một trong những cách khơi gợi và kích thích nhu cầu của họ. Thúc đẩy việc khách hàng biết đến và muốn sở hữu sản phẩm của công ty. Một số cách khai thác khách hàng tiềm năng kích thích nhu cầu mua hàng:
  - + Tạo biểu mẫu khảo sát.

+ Khuyến mãi

- Xu hướng thị trường vô cùng quan trọng trong việc kinh doanh của công ty. Đây là một trong các yếu tố trực tiếp ảnh hưởng đến hành vi khách hàng. Khách hàng rất dễ cuốn theo các xu hướng đang hot. Nắm bắt được khách hàng tiềm năng đồng nghĩa với việc công ty bắt kịp các "trend" trên thị trường. Đây là một lợi thế rất lớn đối với công ty. Từ những thông tin của khách hàng tiềm năng, AC sẽ dễ dàng đưa ra những nội dung thu hút các khách hàng mới khác. Nếu muốn phát triển mạnh mẽ, AC cần linh hoạt, tiếp nhận những xu hướng và tâm lý khách hàng thông qua các các trend hoạt động đang nổi trên mạng xã hội để có thể thu hút tiếp cận được với khách hàng nhiều hơn.

Nâng cao dịch vụ chăm sóc khách hàng

- AC phải luôn luôn lắng nghe ý kiến khách hàng thông qua các ý kiến đóng góp hằng ngày được gửi về, điều họ cần là khi góp ý xong công ty giải quyết vấn đề của họ đang gặp phải chứ không đơn thuần là nghe xong rồi để đấy. Và khi AC giải quyết nhanh chóng vấn đề đó thì khách hàng sẽ cảm thấy mình được lắng nghe và được tôn trọng hơn.
- Việc AC cho khách hàng thấy họ đang được lắng nghe sẽ đồng nghĩa AC đang có thiện chí đúng về phía khách hàng. Khách sẽ tin tưởng AC hơn. Thương hiệu của công ty cũng được củng cố vững chắc hơn trong lòng của khách.

Phân khúc thị trường

*Nhà trọ cho thuê*

Là phiên bản "thấp hơn" của đầu tư căn hộ chung cư, phòng trọ cho thuê được đánh giá là có tiềm năng gia tăng giá trị bất động sản lớn và tính chắc chắn cao, không chịu ảnh hưởng của biến động thị trường bất động sản nhờ nguồn cầu ổn định, đặc biệt là tại các thành phố lớn như Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, nơi tập trung phần lớn sinh viên - nhóm đối tượng luôn có nhu cầu thuê trọ cao.

*Ưu điểm*

- + Nguồn cầu luôn lớn nhất là tại các thành phố lớn như Hà Nội và TP.HCM.

- + Doanh thu ổn định hàng tháng, không chịu biến động của thị trường bất động sản.
- + Ngoài nguồn tiền thu về hàng tháng từ tiền cho thuê phòng trọ, còn có tiềm năng gia tăng giá trị bất động sản.
- + Phòng trọ cho thuê có giá thuê tương đối thấp phù hợp với nhiều đối tượng khách hàng, nên sẽ thu hút nhiều khách hàng đến với AC.

#### *Nhược điểm*

- + Phải đóng thuế chiếm 10% doanh thu, bao gồm 5% thuế thu nhập cá nhân và 5% doanh thu.
- + An ninh phức tạp, khó kiểm soát khách thuê, có thể gây nên những tệ nạn, nguy hiểm ảnh hưởng đến số lượng người thuê.
- + Khả năng sinh lời thấp.
- + Tốn nhiều thời gian để thu tiền, hoặc bị quỵt tiền thuê nhà gây ra thất thu.
- + Chi phí bảo trì phòng nhiều.

#### *Căn hộ dịch vụ*

Căn hộ dịch vụ ngày một lên ngôi, thu hút sự chú ý của nhiều nhà đầu tư trong đó có AC. Đây là loại hình bất động sản có phương thức thanh toán linh hoạt nhất với nhiều chính sách ưu đãi cao từ chủ nhà nên sẽ dễ dàng kết hợp giữa chủ nhà và chủ đầu tư để tung ra thị trường, đây là điều kiện thuận lợi để khách hàng có tài chính cao có thể sở hữu được căn hộ dịch vụ để phục vụ cho nhu cầu sống của mình nhưng chưa có đủ vốn để mua.

#### *Ưu điểm*

- + Phương thức thanh toán linh hoạt.
- + Ngân hàng hỗ trợ cho vay với lãi suất hấp dẫn.
- + Tình thanh khoản tốt. Cho thuê, khả năng sinh lợi sẽ đều đặn và ổn định hàng tháng.

#### *Nhược điểm*

- + Chu kỳ giá tăng nhẹ, ít có biến động tăng vọt.
- + Nhà đầu tư cần mất nhiều thời gian để tìm hiểu thị trường.

#### *Hoạt động marketing*

### *Social media*

Trong thời đại 4.0, vai trò của các nền tảng mạng xã hội đang ngày càng trở nên quan trọng. Sử dụng công cụ marketing bất động sản này, bạn có thể quảng bá sản phẩm và dịch vụ một cách nhanh chóng. Điềm qua một số mạng xã hội giúp chiến dịch marketing của bạn hiệu quả:

- + Instagram: Instagram được nhiều thế hệ sử dụng và các marketer bất động sản đã sử dụng nền tảng này để đem tới các thông tin, hình ảnh hấp dẫn.
- + Facebook: Đây không còn là nền tảng lạ lẫm với chúng ta. Sử dụng các quảng cáo bất động sản và đăng bài trên các hội nhóm trên Facebook có thể tăng độ lan truyền và tiếp cận tới cực nhiều khách hàng chỉ trong khoảng thời gian ngắn.
- + Viber, Zalo: Với đặc điểm ít tốn chi phí và được sử dụng phổ biến, các ứng dụng này cũng được tận dụng không ít để tiếp cận các khách hàng tiềm năng.
- + Tiktok: Đây là mạng xã hội mới nhưng đã tiếp cận được hầu như tất cả mọi độ tuổi, giới tính,... Mức độ phủ sóng của TikTok hiện nay là con số đáng mơ ước mà bất cứ mạng xã hội nào cũng mong muốn có được. Nếu biết tận dụng mạng xã hội này thì đây chính là một cơ hội rất lớn cho AC.

### *Lập group, fanpage*

- Ngoài sử dụng các phương tiện truyền thông, AC có thể đi sâu hơn bằng cách tạo fanpage và các hội nhóm cho công ty của mình.
- Các thành viên trong nhóm thường chia sẻ các kinh nghiệm với nhau, AC có thể tận dụng cơ hội trở thành chuyên gia lĩnh vực bất động sản và có thể chia sẻ những bài viết hữu ích, rồi tích cực tư vấn, trả lời câu hỏi, bình luận, v.v.
- Bằng cách này, AC sẽ tiếp cận và thu hút được khách hàng tiềm năng, giới thiệu sản phẩm/ dịch vụ mà AC cung cấp.

### *Marketing bất động sản qua truyền miệng*

Thúc đẩy các cuộc giao dịch thông qua những lời giới thiệu từ những khách hàng trước được xem là một trong những phương án marketing bất động sản đem lại hiệu quả nhất. Để có được niềm tin và khách hàng đã sử dụng dịch vụ giới thiệu

khách hàng mới thì AC nên có các chính sách ưu đãi hấp dẫn cho các khách hàng này, đây cũng là cách kích thích nhu cầu muốn sở hữu của họ lên từ đó AC mới có thể đạt được mục tiêu đã đề ra là tiếp cận nhiều khách hàng tiềm năng mới thông qua khách hàng cũ.

## **2.6. Xác định vấn đề của công ty**

### **2.6.1 Xác định thị trường mục tiêu**

Để thành công trong kinh doanh bất động sản cho thuê, việc xác định thị trường mục tiêu là vô cùng quan trọng. Thị trường mục tiêu là nhóm khách hàng tiềm năng mà bạn muốn hướng đến và cung cấp dịch vụ cho thuê bất động sản của mình.

Việc xác định thị trường mục tiêu sẽ giúp bạn hiểu rõ nhu cầu và mong muốn của khách hàng, từ đó tạo ra các chiến lược marketing và quảng cáo phù hợp. Bằng cách tìm hiểu và phân tích thị trường, bạn có thể nắm bắt được xu hướng và yếu tố ảnh hưởng để điều chỉnh chiến lược kinh doanh của mình.

Khi xác định thị trường mục tiêu, bạn nên xem xét các yếu tố như vùng đất, loại bất động sản (nhà ở, căn hộ, văn phòng...), giá thuê phổ biến trong khu vực, điểm giao thông và các tiện ích lân cận. Điều này sẽ giúp bạn chọn được thị trường có tiềm năng phát triển và có khả năng thu hút khách hàng.

Ngoài ra, việc tìm hiểu cạnh tranh trong thị trường cũng rất quan trọng. Bạn nên xem xét các đối thủ cạnh tranh và điểm mạnh, điểm yếu của họ để có thể tạo ra sự khác biệt và thu hút khách hàng.

Tóm lại, việc xác định thị trường mục tiêu là bước quan trọng để thành công trong kinh doanh bất động sản cho thuê. Chính vì thế, các dự án của Công ty AC luôn được chú trọng từng chi tiết nhỏ nhất, AC luôn muốn mang đến cho khách hàng những dự án phòng trọ, căn hộ tốt nhất. Bạn sẽ không phải lo lắng bất cứ điều gì khi sử dụng dịch vụ của AC. Nhóm đối tượng mà Công ty đang hướng đến là nhóm đối tượng có mức thu nhập trung bình, AC luôn mong muốn với mức tài chính thấp thì khách hàng cũng có thể sử dụng dịch vụ có chất lượng cao, ổn định.

### **2.6.2 Xác định đối thủ cạnh tranh**

Trong lĩnh vực bất động sản cho thuê, đối thủ cạnh tranh của một người hoặc doanh nghiệp có thể bao gồm:

- + Các công ty môi giới bất động sản: Các công ty môi giới chuyên về cho thuê bất động sản là đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Họ có mạng lưới khách hàng sẵn có và kinh nghiệm trong việc tìm kiếm đối tác thuê nhà, quảng bá, và thực hiện giao dịch.
- + Các chủ sở hữu độc lập: Các chủ sở hữu cá nhân hoặc nhóm sở hữu một hoặc nhiều bất động sản có thể cung cấp cho thuê trực tiếp và trở thành đối thủ cạnh tranh. Nếu chủ sở hữu này có danh sách khách hàng ổn định hoặc cung cấp những tiện ích đặc biệt, họ có thể thu hút người thuê thay vì qua một công ty môi giới.
- + Các trang web cho thuê bất động sản trực tuyến: Các trang web như batdongsan.com.vn, nhatrochothue, hoặc phongtro123 cung cấp một nền tảng trực tuyến để người có nhu cầu thuê nhà có thể tìm kiếm, so sánh, và đặt chỗ thuê một cách thuận tiện. Đối thủ cạnh tranh có thể là các trang web này khi doanh nghiệp có mục tiêu cạnh tranh trực tiếp hoặc quảng bá các bất động sản của mình trên các trang web tương tự.
- + Các khu nhà cho thuê hoặc tòa nhà chung cư: Nếu bạn đang cho thuê căn hộ hoặc các đơn vị thuộc một khu nhà cho thuê hoặc tòa nhà chung cư, các chủ sở hữu hoặc quản lý khác trong cùng khu vực cũng là những đối thủ cạnh tranh tiềm năng. Họ cung cấp các tùy chọn khác nhau cho người thuê, giá cả, và tiện ích để thu hút khách hàng.

Điều quan trọng là nắm rõ và phân tích thị trường, đối thủ cạnh tranh và khách hàng tiềm năng để xác định các ưu điểm cạnh tranh, tìm ra điểm mạnh của mình và phát triển chiến lược kinh doanh hiệu quả.

### **2.6.3 Điểm yếu**

Cạnh tranh trong lĩnh vực bất động sản cho thuê ngày càng khốc liệt và công ty AC không phải là ngoại lệ. Với sự phát triển của thị trường và sự gia tăng của các công ty cung cấp dịch vụ tương tự, việc nắm bắt được lợi thế cạnh tranh

là rất quan trọng để duy trì và phát triển đây cũng được xem là thách thức với công ty.

Các chiến lược marketing chưa phù hợp với xu hướng hiện nay, nên không thể thu hút được khách hàng đến và trải nghiệm dịch vụ của công ty. Điều này đã gây ra ảnh hưởng rất nhiều đến hiệu quả kinh doanh của công ty.

Công ty AC phần lớn là nhân viên trẻ có nhiều năng lượng, tư duy sáng tạo không ngừng vượt bậc giúp công ty đạt được nhiều kết quả đáng kể. Tuy nhiên, vì là nhân sự trẻ nên cũng có những hạn chế nhất định cụ thể là chưa có sự trải nghiệm nhiều nên kinh nghiệm làm việc, xử lý tình huống của các bạn chưa chuyên nghiệp.

#### **2.6.4 Cách khắc phục:**

Để giải quyết các vấn đề trên, công ty cần xem xét lại chiến lược hiện tại của mình và điều chỉnh để phù hợp với thị trường và mục tiêu kinh doanh. Điều này bao gồm nghiên cứu và phân tích thị trường, xác định rõ mục tiêu kinh doanh, tạo ra kế hoạch marketing chi tiết và đầu tư vào việc nâng cao chất lượng dịch vụ để thu hút và giữ chân khách hàng. Với một chiến lược kinh doanh bất động sản cho thuê phù hợp, các công ty có thể tận dụng được tiềm năng của thị trường và đạt được sự thành công trong hoạt động kinh doanh của mình.

Marketing chưa phù hợp là một trong những điểm yếu thường gặp trong ngành bất động sản cho thuê. Công ty chưa thật sự đầu tư đủ vào hoạt động quảng cáo và tiếp thị để tạo ra sự nhận biết và thu hút khách hàng. Điều này dẫn đến việc khó khăn trong việc tiếp cận thị trường và tìm kiếm khách hàng mới. Công ty nên thường xuyên cập nhật nhu cầu tìm phòng trọ/căn hộ của khách hàng như nào để có thể đưa ra một chiến lược marketing phù hợp giúp tiếp cận khách hàng dễ dàng hơn.

Nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ phòng trọ/căn hộ liên tục giúp khách hàng khi thuê cảm thấy hài lòng sau đó họ sẽ giới thiệu người thân của họ đến với AC.

Công ty cần có các buổi trao đổi với nhân viên giúp các bạn có kiến thức sâu về lĩnh vực bất động sản, từ quy trình cho thuê, xử lý hợp đồng cho tới quản lý tài sản. Khi nhân viên hiểu biết, kiến thức chuyên sâu thì khi gặp các vấn đề

xảy ra bất ngờ các bạn có thể xử lý một cách chuyên nghiệp nhất có thể. Điều này sẽ giúp uy tín, thương hiệu của công ty được giữ vững.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 2**

Nhìn chung ở chương 2 đã phân nào sơ lược về thực trạng hoạt động kinh doanh của công ty TNHH Đầu tư – Quản lý BĐS AC mà tôi đã được học hỏi, nghiên cứu trong thời gian thực tập.

Công ty AC chỉ mới thành lập gần 5 năm trên thị trường nên còn tương đối mới mẻ và chưa có nhiều kinh nghiệm của ngành nhiều, tuy nhiên cùng với sự nỗ lực và cách quản lý hiệu quả AC vẫn đang tồn tại và phát triển ngày càng tốt hơn. Nhân viên của công ty phần lớn là các bạn trẻ nên sẽ còn nhiều thiếu sót khi làm việc nhưng với bộ máy lãnh đạo đã dày dặn kinh nghiệm vẫn có thể giúp các bạn vững lòng tin và lèo lái chiếc thuyền qua các cơn sóng lớn trên thị trường.

Cùng với số liệu phân tích tài chính ở chương 1 đã giúp tôi nắm được những nguyên nhân ảnh hưởng đến tình hình hoạt động kinh doanh của công ty. Ngoài ra từ việc tìm hiểu các hoạt động kinh doanh của công ty đã giúp tôi có thể biết được điểm mạnh, điểm yếu và đưa ra những biện pháp tốt hơn nhằm thu được khách hàng hiệu quả cao hơn.

Chương 2 cũng phân nào cho thấy được kết quả hoạt động kinh doanh của công ty cũng như những sự biến động và các chiến lược ma trận SWOT về điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức cũng như đã nêu được những điểm mạnh, điểm yếu mà công ty cần khắc phục.

Chương tiếp theo sẽ nêu những ưu điểm, nhược điểm, đề xuất các giải pháp bài học thực tế mà tôi đã rút ra được trong quá trình học tập, qua đó giúp tôi phân nào định hướng rõ ràng hơn, xác định những việc cần chuẩn bị cho công việc tương lai.

## CHƯƠNG 3: KHUYẾN NGHỊ GIẢI PHÁP

### 3.1. Các chiến lược đề xuất

#### 3.1.1 Chiến lược “Mở rộng thị trường”

Với nền kinh tế đang tăng trưởng nhanh ẩn chứa nhiều tiềm năng phát triển như bây giờ thì công ty nên đẩy mạnh thâm nhập vào thị trường càng sâu càng rộng càng tốt.

#### **Sản phẩm/dịch vụ**

- Điều quan trọng đầu tiên trước khi thâm nhập vào thị trường đó chính là công ty cần phải có một sản phẩm/dịch vụ thật là tốt, chất lượng vượt bậc thì khi vào thị trường mới có thể đứng vững.
- Công ty AC đang có hơn 1.500 phòng/căn hộ trực thuộc tại Thành Phố Hồ Chí Minh do AC đầu tư và đã phục vụ hơn 10.000 khách hàng. Ngoài ra AC cũng liên kết với hơn 100 chủ nhà để nhận phòng trọ/căn hộ sale cho khách hàng. Các sản phẩm/dịch vụ luôn đáp ứng các yêu cầu mà khách hàng cần. AC cũng luôn tìm hiểu và cập nhật các nhu cầu của khách hàng để ngày càng hoàn thiện sản phẩm/dịch vụ của mình hơn.

#### **Giá:**

- Giá là điều mà khách hàng quan tâm nhất khi đi thuê phòng/căn hộ. Thay vì các công ty khác không công khai giá và bắt khách hàng liên hệ để báo giá, điều này sẽ khiến khách hàng mất thời gian và khó tìm được căn phòng có mức giá phù hợp với họ. Ở AC luôn muốn khách hàng có sự trải nghiệm thoải mái chính vì thế AC luôn công khai giá khi đăng bài trên các nền tảng xã hội. AC cam kết khi đăng tải ảnh và thông tin căn phòng là chính xác 100% giống với thực tế để khách hàng có những lựa chọn phù hợp, nhanh chóng nhất.
- AC luôn tập trung mọi nguồn lực để xây dựng ra một hệ sinh thái phòng trọ/căn hộ đa dạng với mức giá phù hợp nhất, tạo niềm tin và sự hài lòng dành cho khách hàng.

- Công ty thường xuyên tổ chức các chương trình khuyến mãi tặng voucher, quà tặng để giữ chân khách hàng, và để họ thấy AC luôn chăm chút từng điều nhỏ nhặt nhất khi họ đến với AC.

### **Phân phối:**

- Với hệ sinh thái hơn 1.500 phòng do AC đầu tư độc quyền, và rất nhiều phòng liên kết với bên thứ 3 thì AC khẳng định mình có thể đứng vững trên thị trường bất động sản cho thuê này khi chỉ mới thành lập công ty gần 5 năm.
- Công ty AC luôn muốn các khách hàng có mức thu nhập trung bình thì vẫn sử dụng được dịch vụ của công ty, biến họ thành khách hàng thân thiết, trung thành của công ty.
- Hiện tại AC đang nắm chủ chốt các quận như Quận 12, Gò Vấp, Tân Bình, Tân Phú. Công ty đang cố gắng củng cố hệ thống và chất lượng dịch vụ để giành lấy các thị phần trên thị trường mà AC chưa có thị phần cao.

### **3.1.2 Chiến lược Marketing**

Marketing là rất khâu quan trọng trong hoạt động kinh doanh. Marketing được xem là cầu nối giữa công ty với khách hàng.

- Marketing tham gia vào định hướng cơ cấu sản phẩm, dự án sắp đầu tư. Điều tra, thu thập thông tin về thị trường như: Nhu cầu, sở thích của thị trường phục vụ cho việc phân đoạn thị trường.
- Xây dựng hồ sơ bán hàng, hợp đồng giao dịch, chăm sóc khách hàng, quan hệ trực tiếp với khách hàng để giải quyết các công việc liên quan.
- Xây dựng thương hiệu công ty thông qua các quảng cáo, truyền thông trên mạng, mang hình ảnh công ty đến gần với khách hàng hơn.

### **3.1.3 Chiến lược bộ máy tổ chức**

Con người là nền tảng tạo nên thành công và phát triển một cách bền vững của công ty, nhân lực đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty.

- Chủ động sắp xếp lại cơ cấu, hoạt động của công ty cho phù hợp với quy mô hoạt động và chức năng của công ty.

- + Nâng cao công tác nghiệp vụ, đào tạo các kỹ năng quản lý và giao tiếp các vị trí từ lãnh đạo đến nhân viên từ đó chọn lọc và sắp xếp vào đúng vị trí để phát huy cao nhất năng lực của người lao động và hiệu quả kinh doanh của công ty.
- + Nâng cao trách nhiệm cho từng cá nhân, phòng ban về hiệu quả công việc, khuyến khích tinh thần chủ động, tư duy sáng tạo ở mỗi cá nhân nhân viên.
- Nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty.
  - + Xây dựng các chương trình đào tạo sát với thực tế để cho nhân viên trong công ty AC có cái nhìn tổng quan giúp đội ngũ công ty trở nên chuyên nghiệp trong phong thái làm việc, chuẩn mực trong đạo đức kinh doanh.
  - + Xây dựng chương trình tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực trẻ hóa theo tiêu chuẩn, tuyển nhân viên đúng trình độ chuyên môn, năng động, sáng tạo.
- Thực hiện chế độ đãi ngộ và thu hút lao động
  - + Thu hút nhân tài là chiến lược hàng đầu mà công ty nên ưu tiên đặc biệt là các vị trí quản lý.
  - + Xây dựng môi trường làm việc thoải mái, sạch sẽ an toàn. Tạo cơ hội cho tất cả mọi người học tập, nghiên cứu để phát triển và thăng tiến trong công ty.
  - + Chủ động đề xuất nhiều phong trào thi đua phấn đấu lao động, tổ chức nhiều cuộc thi giao lưu trao đổi văn hóa doanh nghiệp, lắng nghe sáng kiến của nhân viên. Điều này sẽ làm cho nhân viên cảm thấy được tôn trọng và thấu hiểu sẽ giúp họ muốn gắn bó với công ty nhiều hơn.

#### **3.1.4 Chiến lược tài chính**

- Để mở rộng kinh doanh, Công ty cần nâng cao năng suất lao động, đào tạo nguồn nhân lực, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển.
- Công ty cần xây dựng các dự án, kế hoạch phát triển trong tương lai mang tính khả thi, các kế hoạch mang lại kết quả cao thì tiếp tục triển khai và

huy động vốn từ các cổ đông hoặc vay ngân hàng để phát triển kế hoạch rộng hơn.

- Xây dựng kế hoạch sử dụng vốn định kì hàng tháng, hàng quý, hàng tuần nhằm quản lý và sử dụng hiệu quả các nguồn vốn. Tăng cường hiệu suất sử dụng hiệu quả tài sản cố định, đảm bảo khả năng thanh toán nhanh, tăng hiệu quả sử dụng vòng quay hàng tồn kho.
- Thực hiện chính sách kiểm soát và quản lý chi phí hiệu quả, nâng cao khả năng cạnh tranh. Linh hoạt trong việc huy động các nguồn vốn để phục vụ khi có nhu cầu đột xuất.

### **3.2. Đề xuất giải pháp:**

#### Giải pháp cho phòng trọ giá rẻ

- Phòng trọ cho thuê giá rẻ khá phổ biến và đa phần phục vụ cho các đối tượng có thu nhập thấp, công nhân, người lao động tự do và sinh viên. Thường sẽ có chất lượng hạ tầng thấp, an ninh hạn chế nhưng khi đến với AC thì phòng trọ giá rẻ vẫn đầy đủ tiện nghi, sạch sẽ và giá cả phải chăng, điều này sẽ là một điểm cộng để khách hàng tìm đến với AC.
- Nên kết nối với các trường đại học trên địa bàn thành phố để từ đó có thể thu hút được lượng khách hàng tiềm năng đến với AC vì đa phần các bạn sinh viên sẽ tìm phòng trọ giá rẻ.
- Quảng bá hình ảnh phòng trọ đến với các khách hàng có nhu cầu. Có thể tận dụng các mối quan hệ đang có nhu bạn bè, người thân để quảng bá mà không phải bỏ ra chi phí lớn.

#### Giải pháp cho căn hộ dịch vụ

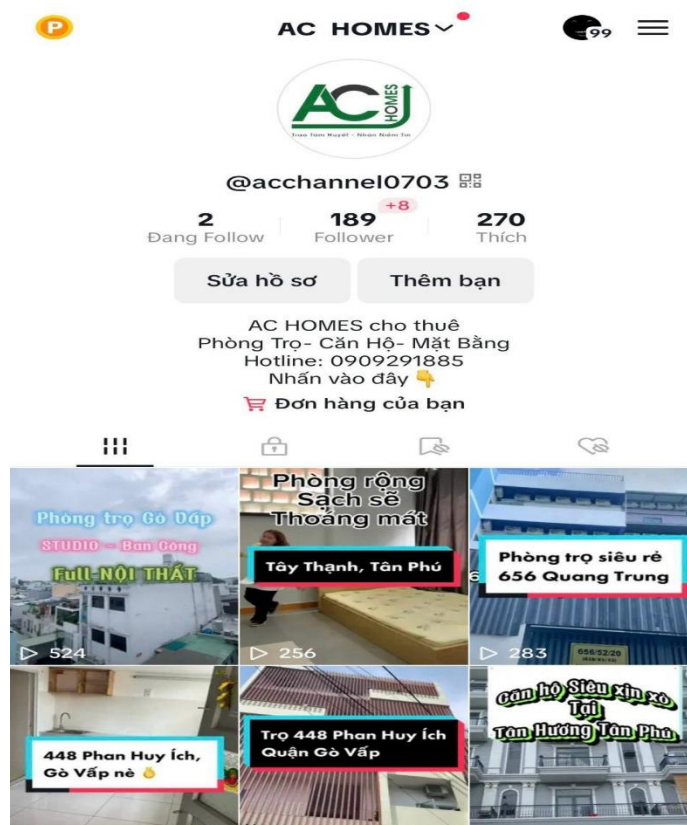
- Do mức sống của xã hội ngày càng cao và nhu cầu lớn, hoặc nhu cầu ở ghép trong giới học sinh sinh viên có nguồn tài chính tốt họ muốn ở cùng nhau ở một căn hộ cao cấp, đủ tiện nghi cho nên nhu cầu về dạng căn hộ dịch vụ cũng từ đó tăng vọt. Các khách hàng thuê thường là người có thu nhập cao, hộ gia đình và nhóm người ở ghép có mong muốn sở hữu tiện nghi.
- Ở nhóm khách hàng này AC cần chú trọng đến chất lượng sản phẩm/dịch vụ nhiều hơn. Cần trang bị đầy đủ nội thất và các thiết kế phải hiện đại và đi theo xu hướng hiện nay.

- Nên chú trọng đến chất lượng chăm sóc khách hàng nhiều hơn, cần cải tiến đảm bảo các quyền lợi tốt nhất cho khách hàng sử dụng sản phẩm/dịch vụ của AC.

Các giải pháp chung:

- Quảng bá đa dạng trên các trang mạng khác, dùng nhiều hình thức marketing khác nhau và cho khách hàng quen dần với thương hiệu AC logo màu xanh lá.
- Đa dạng các hình thức truyền thông marketing thông qua các kênh truyền thông và các kênh mạng xã hội được giới trẻ yêu thích khác qua các TikToker, Youtuber... sẽ tiếp cận được khách hàng mục tiêu dễ dàng hơn.
- Xây dựng đội ngũ quản lí phù hợp và tuyển nhân viên có kinh nghiệm chuyên môn để quản lí và hướng dẫn các bạn nhân viên mới chưa có kinh nghiệm. Giúp công ty có các bài đăng mới mẻ, sáng tạo nhằm thu hút khách hàng tiềm năng.
- Khi đăng bài hay đi bình luận phòng trọ/căn hộ thì nên tạo cho AC một sự riêng biệt để khách hàng dễ ghi nhớ thương hiệu hơn.
- Cần có hệ thống chăm sóc lắng nghe những đóng góp từ khách hàng để cải thiện và ngày càng chỉnh chu hơn.
- Chăm chỉ tương tác với các khách hàng mục tiêu trên mạng xã hội. Đẩy mạnh lên các phương tiện truyền thông.
- Mô tả rõ ràng về sản phẩm dịch vụ phải rõ ràng, hình ảnh chân thật để khách hàng sẽ thấy và nắm được các đặc điểm của phòng trọ/căn hộ hơn. Giúp khách hàng dễ đưa ra quyết định sử dụng dịch vụ của AC hơn.
- Mỗi tháng cần có ít nhất là một buổi mời các những vị có thành công nhất định trong lĩnh vực bất động sản cho thuê về để trao đổi, bồi dưỡng thêm kiến thức cho nhân viên.
- Đứng ra làm nhà tài trợ và kêu gọi cho các quỹ giúp đỡ cộng đồng xã hội.
- Thường xuyên có các món quà tri ân gửi đến khách hàng đã sử dụng dịch vụ của công ty. Để họ cảm thấy lựa chọn AC là điều chưa bao giờ là sai.
- Thường xuyên kiểm tra, nâng cấp, bảo dưỡng các phòng trọ/căn hộ giúp chúng luôn trong tình trạng tốt, sẵn sàng phục vụ khách hàng.

- Tạo môi trường làm việc thoải mái, nhân viên nhiệt tình, vui vẻ, và luôn sẵn sàng hỗ trợ nhau trong công việc.
- Đa dạng các hình thức truyền thông marketing thông qua các kênh truyền thông và các kênh mạng xã hội được giới trẻ yêu thích khác qua các TikToker, Youtuber... sẽ tiếp cận được khách hàng mục tiêu dễ dàng hơn. Và đây là kết quả giải pháp tôi đã đề xuất khi xây dựng kênh trên nền tảng Tiktok sau 1 tháng thử nghiệm.



*Hình ảnh 3. 1: Kết quả thử nghiệm sau 2 tuần*



AC HOMES · acchannel0703

2 Đang Follow 2677 Follower 14.5K Thích

AC HOMES cho thuê  
Phòng Trọ- Căn Hộ- Mặt Bằng  
Hotline: 0909291885  
Nhấn vào đây

[docs.google.com/forms/d/1y...](https://docs.google.com/forms/d/1y...)

Sửa hồ sơ



Video

Yêu thích

Đã thích



Căn hộ Tân Bình các... Phòng trọ Tân Phú ... Căn Hộ Tân Phú - Gần Đ... Phòng trọ Tân Phú ... Căn hộ cao cấp Quận 12... Phòng trọ Phạm Văn Ba...



Chiếc phòng sang xịn dầ...



Phòng trọ Tân Bình - Gà...



Phòng trọ Quận 12 gần ...



Phòng trọ gần công viên...



Siêu phẩm phòng trọ Qu...



Video này dành cho các ...



Căn hộ dịch vụ 2PN đướ...



Phòng Trọ Tân Bình - Gà...



Phòng Trọ Âu Cơ - Tân P...



Phòng Trọ Gò Vấp - Full ...



Dạ da một cái phòng trọ...



Phòng trọ gì mà gần C...

Hình ảnh 3. 2: Kết quả thử nghiệm sau 1 tháng

Sau 1 tháng thử nghiệm thì kết quả nhận lại rất tốt, lượt tương tác, lượt theo dõi trên kênh tăng liên tục. Số lượng khách hàng liên hệ để được hỗ trợ thì nhiều vô kể, thương hiệu AC cũng được đẩy mạnh ra thị trường và tiếp cận được rất nhiều khách hàng tiềm năng. Đây cũng được xem là một chiến lược kinh doanh tương đối thành công, mang lại cho công ty rất nhiều tính hiệu tốt.

### **3.3. Ưu điểm:**

Nhìn chung các giải pháp được đề xuất ở trên là những giải pháp được ưa chuộng và được sử dụng nhiều nhất hiện nay. Các biện pháp trên mang lại lợi ích không nhỏ đối với xã hội hiện đại ngày nay. Một số ưu điểm của các giải pháp trên:

- Chi phí phù hợp, hiệu quả mang lại cao, thu hút được nhiều nhóm khách hàng tiềm năng và tiếp cận được một lượng lớn khách hàng nhất định: Chi phí quảng bá trực tuyến tương đối thấp sẽ giúp công ty tiết kiệm hơn rất nhiều so với việc marketing truyền thống. Các phương tiện marketing online bao gồm nhiều phương thức khác nhau mà công ty có thể sử dụng để giới thiệu về sản phẩm/dịch vụ của mình đến với khách hàng. Góp phần xây dựng hình ảnh doanh nghiệp một cách chuyên nghiệp.

- Các biện pháp trên sẽ không bị giới hạn về cả thời gian, không gian: Công ty có thể thực hiện quảng cáo mọi lúc mà không cần biết họ ở bất kì đâu. Điều này cho phép AC có thể tiếp cận rất nhiều người cùng lúc và ở nhiều vùng miền khác nhau hơn. Công ty có thể tiếp cận khách hàng tiềm năng nếu họ sử dụng internet.

- Có tính linh động cao: Khi đăng bài trên các trang mạng xã hội có thể thay đổi hoặc sửa đổi nhanh chóng và dễ dàng kiểm soát, điều chỉnh nội dung nếu sau khi đăng rồi nhưng vẫn chưa hài lòng thì vẫn có thể sửa đổi. Điều này với các hình thức marketing truyền thống sẽ không thể có được hoặc sẽ tốn thời gian và chi phí để thu hồi và sửa đổi.

### **3.4. Nhược điểm:**

- Người dùng có thể không thấy được hoặc không chú ý đến bài vì nội dung chưa hấp dẫn khách hàng. Do không phải bài viết nào cũng được nhiều người thấy và nhận được sự chú ý cũng như lượt tương tác từ khách hàng tiềm năng.

- Các đối thủ cạnh tranh có cơ hội dễ dàng lấy đi mất khách hàng tiềm năng trên các bài viết, comment sẽ gây ra thất thoát lợi nhuận của công ty.
- Đăng tải, bình luận quá nhiều khiến người dùng khó chịu: Không ai muốn khi mở mạng xã hội của mình lên và liên tục thấy các bài viết tràn ngập những nội dung giới thiệu, sản phẩm, quảng cáo hoặc những nội dung họ không hề quan tâm. Cần xác định lại nội dung phù hợp, không đăng quá nhiều, phải có tần suất nhất định và hợp lý sẽ giúp người dùng đỡ khó chịu và cảm thấy quen thuộc hơn với AC.
- Nhân viên của công ty đa số là người mới vào công ty, còn trẻ tuổi, bị hạn chế nhiều về kỹ năng, kinh nghiệm trong quy trình nghiệp vụ. Chưa có kinh nghiệm việc nên sẽ còn nhiều thiếu sót trong quá trình làm việc.

### ***TÓM TẮT CHƯƠNG 3:***

Chương 3 là chương cuối trong cuốn báo cáo đề tài thực tập về thực trạng hoạt động chiến lược kinh doanh của Công ty TNHH Đầu tư – Quản lý BDS AC qua chương này đã cho thấy những ưu điểm, nhược điểm và đề xuất các giải pháp cho chiến lược kinh doanh của công ty hiệu quả và thu hút được khách hàng hơn theo kiến thức mà em có được. Và kèm theo đó là một ngày làm việc của tôi tại công ty mà qua đó tôi rút ra được bài học bản thân và những định hướng của mình trong tương lai.

## ***Kết luận***

Chúng ta đang bước vào thời kỳ mới, thời kỳ các doanh nghiệp đang trong quá trình hội nhập kinh tế mới, nền kinh tế hiện đại và cạnh tranh gay gắt, vì vậy họ phải tự khẳng định mình và tìm được chỗ đứng trên thị trường để vươn lên tồn tại và phát triển. Bằng những kiến thức tích lũy được trong quá trình học tập tại trường Đại học Nguyễn Tất Thành và nơi em thực tập là Công ty TNHH Đầu tư – Quản lý BDS AC với việc tham khảo một số sách vở tôi đã hoàn thành được đề tài báo cáo thực tập “Giải pháp hoàn thiện chiến lược hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH Đầu tư – Quản lý BDS AC tại Quận Tân Phú – TP. Hồ Chí Minh” tôi hy vọng một phần nào đó những đóng góp ý kiến của mình đem lại cho công ty những giải pháp tốt nhất để phát triển kinh doanh, giúp công ty ngày càng hoạt động hiệu quả và phát triển tốt hơn. Một lần nữa xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của Thầy Chu Bảo Hiệp và các anh chị nơi tôi thực tập tại Công ty TNHH Đầu tư – Quản lý BDS AC đã giúp đỡ, tạo điều kiện cho tôi hoàn thành báo cáo thực tập này. Với thời gian thực tập có hạn và kiến thức còn hạn chế. Cho nên báo cáo thực tập này không tránh khỏi những sai sót. Tôi rất mong được sự đóng góp bổ sung ý kiến của các thầy cô để giúp báo cáo trở nên hoàn thiện và phong phú hơn.

Qua phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh của công ty tôi nhận thấy rằng bên cạnh những yếu tố tích cực đó, công ty vẫn còn những hạn chế cần khắc phục để hoàn thiện tốt hơn hoạt động kinh doanh của mình. Trên hết tôi đã hoàn thành được một số mục tiêu đã đề ra khi bước và đợt thực tập này:

- Hiểu được quy trình làm việc, cách thức hoạt động của phòng kinh doanh.
- Tạo thêm các mối quan hệ công việc và hiểu được cách ứng xử trong môi trường doanh nghiệp.
- Thực hành kiến thức đã học và tích lũy kinh nghiệm thực tế.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Trường Đại học Nguyễn Tất Thành vì đã tạo điều kiện cho tôi được tiếp xúc với môi trường làm việc và thầy Chu Bảo Hiệp đã dành thời gian hỗ trợ, hướng dẫn và đọc cuốn báo cáo này.

Chân thành cảm ơn.