

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN

1.1. Cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh

1.1.1. Khái niệm về chiến lược và chiến lược kinh doanh

1.1.1.1. Khái niệm chiến lược

Theo Chander (1962), chiến lược là quá trình xác định các mục tiêu dài hạn cơ bản của công ty, lựa chọn đường hướng hoặc đường lối hành động và phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt được các mục tiêu này.

Theo Quinn (1980), chiến lược là một hình thức hoặc kế hoạch kết hợp các mục tiêu, chính sách và chuỗi hành động chính thành một tổng thể thống nhất.

Theo Johnson và Scholes (1999), chiến lược là phương hướng và phạm vi phát triển lâu dài của một tổ chức, mang lại cho tổ chức lợi thế cạnh tranh bằng cách triển khai các nguồn lực của mình trong một môi trường luôn thay đổi để đáp ứng nhu cầu thị trường và kỳ vọng của các bên liên quan.

Chiến lược được hiểu là một tập hợp cơ bản các mục tiêu dài hạn, được xác định dưới dạng tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức cũng như các phương tiện để đạt được các mục tiêu này. Đó một cách tốt nhất sao cho phát huy được những điểm mạnh, khắc phục được những điểm yếu của tổ chức nhằm đón nhận được các cơ hội và hơn nữa là né tránh hoặc giảm thiểu các thiệt hại do những nguy cơ từ môi trường bên ngoài

1.1.1.2. Khái niệm về kinh doanh

Khái niệm kinh doanh là một tuyên bố mô tả phạm vi tiếp cận và lý do tồn tại của một ý tưởng kinh doanh nhất định. Nói cách khác, nó tổng hợp các yếu tố quan trọng xác định doanh nghiệp.

Định nghĩa ngắn gọn về khái niệm kinh doanh khác nhau giữa các tác giả. Lý do cho điều này là do mô tả một doanh nghiệp không bao giờ là một công thức, có nhiều cách khác nhau để truyền đạt những gì một doanh nghiệp làm và tại sao nó tồn tại (Diệp, 2006). Tuy nhiên có một số yếu tố chính phải được giải thích

bằng khái niệm kinh doanh để nó được coi là hữu ích và cung cấp thông tin. Trước hết, sản phẩm hoặc dịch vụ được cung cấp phải được hiểu một cách dễ dàng.

1.1.1.3. Khái niệm chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh có thể được hiểu là quá trình hành động hoặc tập hợp các quyết định hỗ trợ các doanh nhân đạt được các mục tiêu kinh doanh cụ thể. Định nghĩa này rất đơn giản vì nó có thể gây nhầm lẫn khi đọc nó lần đầu tiên.

Chiến lược kinh doanh vạch ra kế hoạch hành động để đạt được tầm nhìn và các mục tiêu đặt ra của một tổ chức và hướng dẫn các quy trình ra quyết định để cải thiện sự ổn định tài chính của công ty trong một thị trường cạnh tranh.

Trong nỗ lực giảm bớt sự phức tạp, nhiều nguồn trực tuyến đề cập đến một định nghĩa đơn giản hơn về chiến lược như: Một kế hoạch cấp cao giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu của mình. Mặc dù điều này vẫn còn chính xác, nhưng nó không giúp bạn hiểu rõ về cách thực sự đạt được những mục tiêu này (Diệp, 2011).

Những người chỉ trích các hệ thống lập kế hoạch chính thức cho rằng chúng ta đang sống trong một thế giới mà sự không chắc chắn, phức tạp và mơ hồ chiếm ưu thế, và trong đó những sự kiện may rủi nhỏ có thể có tác động lớn và không thể đoán trước đến kết quả. Trong những trường hợp như vậy, họ khẳng định, ngay cả những kế hoạch chiến lược được cân nhắc kỹ lưỡng nhất cũng dễ bị biến thành vô ích bởi sự thay đổi nhanh chóng và không lường trước được. Trong một thế giới không thể đoán trước, khả năng phản ứng nhanh chóng với những hoàn cảnh thay đổi và thay đổi các chiến lược của tổ chức cho phù hợp là điều có giá trị.

Đơn giản nhất, các chiến lược kinh doanh giúp giải thích những việc mà các nhà quản lý và tổ chức làm. Những hành động hoặc hoạt động này được thiết kế và thực hiện để thực hiện một số mục đích nhất định, một số mục đích trong số đó là ngắn hạn, một số mục đích dài hạn hơn. Tổ chức có một định hướng và mục đích rộng lớn, luôn phải rõ ràng, rõ ràng và dễ hiểu, và đôi khi sẽ được tóm tắt dưới dạng một tuyên bố sứ mệnh.

Chiến lược kinh doanh là phương tiện hoặc “kế hoạch” để thực hiện sứ mệnh của doanh nghiệp và mục tiêu đạt được. Các tác giả có những cách tiếp cận

khác nhau đối với việc xác định chiến lược kinh doanh như có thể thấy trong bảng dưới đây.

Tác giả	Định nghĩa
Ansoff	Sự liên kết giữa các tổ chức, hoạt động và thị trường sản phẩm, xác định bản chất thiết yếu của hoạt động kinh doanh mà tổ chức đó đã hoặc đang lên kế hoạch hoạt động trong tương lai.
Andrews	Mô hình mục tiêu, mục đích và các chính sách và kế hoạch chính để đạt được những mục tiêu được nêu theo hướng mà công ty đang kinh doanh hoặc sẽ trở thành trong tương lai
David	Chiến lược kinh doanh là phương tiện để đạt được mục tiêu dài hạn.
Jonhson Scholes và Whittington	Chiến lược kinh doanh là định hướng và phạm vi hoạt động của một tổ chức trong dài hạn, nhằm đạt được lợi thế trong môi trường thay đổi thông qua cấu hình các nguồn lực và năng lực của tổ chức với mục đích đáp ứng kỳ vọng của các bên liên quan.

Bảng 1. Tổng hợp định nghĩa về chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh luôn mang tính định hướng: Chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp thường được xây dựng cho thời kỳ tương đối dài, nó có thể là 5 năm, 10 năm hoặc 20 năm hoặc lâu hơn nữa. Chiến lược kinh doanh luôn hướng tới việc thực hiện thành công các mục tiêu đã đề ra trong thời kỳ chiến lược đó, khác với kế hoạch, chiến lược không chỉ ra việc gì nhất định phải làm và việc gì nên làm trong thời kỳ kế hoạch.

Vì vậy, kế hoạch kinh doanh thường được xây dựng cho dài hạn, các số liệu khó dự đoán được. Trong môi trường kinh doanh hiện đại, bất kỳ một sự thay đổi nào cũng có thể xảy ra, cho nên việc dự đoán chính xác việc nào phải làm việc nào không phải làm là những việc rất khó khăn. Chính vì vậy, chiến lược chỉ mang tính

chất định hướng, khi triển khai thực hiện, chúng ta phải biết kết hợp giữa chiến lược có chủ định và chiến lược do cơ hội kinh doanh mang lại, giữa mục tiêu chiến lược và mục tiêu khởi phát. Quá trình thực hiện cũng phải uyển chuyển không được cứng nhắc.

Chiến lược kinh doanh luôn tập trung quan điểm lớn vào các lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp. Điều đó có nghĩa chỉ các nhà lãnh đạo mới có đủ thẩm quyền đưa ra các quyết định chiến lược, lựa chọn hướng phát triển cho doanh nghiệp. Điều này thể hiện quán triệt trong doanh nghiệp, một lãnh đạo sẽ thực hiện việc quản trị doanh nghiệp. Đồng thời để đảm bảo tính chuẩn xác trong các quyết định chiến lược, sự bí mật về các thông tin trong môi trường cạnh tranh khốc liệt (David, 2007). Tuy nhiên, chiến lược cũng có thể được xây dựng trên những đề xuất của nhân viên trong công ty. Nhưng việc đưa ra quyết định có triển khai thực hiện chiến lược đó hay không lại phụ thuộc vào các nhà lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp.

Chiến lược kinh doanh luôn hướng tới mục tiêu đạt được những thắng lợi của doanh nghiệp, khi xây dựng chiến lược, các nhà quản trị luôn mong muốn doanh nghiệp phát triển lên một tầm cao mới có sự thay đổi căn bản về chất. Vì thế, chiến lược kinh doanh xây dựng dựa trên lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp và được thực thi dựa trên sự phát hiện và sử dụng các cơ hội kinh doanh (Giới, 2008).

1.1.2. Vai trò và chức năng chiến lược kinh doanh

1.1.2.4. Vai trò

Đối với doanh nghiệp kinh doanh thì việc đưa ra chiến lược đúng đắn sẽ đạt được những ưu thế so với các doanh nghiệp cùng ngành. Việc thực hiện chiến lược lâu dài sẽ định hình doanh nghiệp đó sẽ trở thành một doanh nghiệp như thế nào. Vai trò của chiến lược trong kinh doanh:

Thứ nhất, giúp doanh nghiệp nắm bắt và tận dụng các cơ hội kinh doanh, đồng thời có động thái đối phó với những nguy cơ và mối đe dọa trên thương trường kinh doanh.

Thứ hai, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực, tăng cường vị thế của doanh nghiệp, đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển liên tục và bền vững.

Thứ ba, tạo ra các căn cứ vững chắc cho doanh nghiệp để trên cơ sở đó doanh nghiệp đề ra các quyết định phù hợp với sự biến động của thị trường.

1.1.2.5. Chức năng

Mặc dù có nhiều khái niệm và phương pháp khác nhau trong phạm trù chiến lược nhưng những đặc điểm cơ bản của chiến lược doanh nghiệp là tương đối thống nhất. Chiến lược cần được đặt ra như là kế hoạch hoặc sơ đồ tác nghiệp tổng quát chỉ hướng cho công ty đạt đến mục tiêu mong muốn. Vì vậy, chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp phải hội đủ đồng thời các yếu tố sau:

Phương hướng: Đây là điều mà doanh nghiệp cố gắng vươn tới trong thời gian dài nhằm đảm bảo cho cho doanh nghiệp phát triển liên tục và vững chắc trong môi trường kinh doanh luôn biến động từng ngày.

Thị trường, quy mô: Doanh nghiệp phải cạnh tranh trên thị trường như thế nào và những loại hoạt động mà doanh nghiệp có thể thực hiện tại từng thị trường.

Lợi thế: Doanh nghiệp sẽ làm thế nào để hoạt động tốt hoặc tối đa hóa lợi nhuận hơn so với các đối thủ cạnh tranh trên những thị trường.

Các nguồn lực: Những nguồn lực nào cần phải có để có thể cạnh tranh được như: Kỹ năng, tài sản, tài chính, các mối quan hệ, năng lực kỹ thuật, trang thiết bị,...

Môi trường: các yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Người đóng góp: Giá trị và mong đợi của các bên liên quan bên trong và ngoài doanh nghiệp là gì.

Với những đặc điểm trên, có thể nói việc xây dựng và thực hiện chiến lược doanh nghiệp có ý nghĩa rất lớn đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp được ví dụ như là kinh doanh bất động sản thực tế ảo. Vì vậy, khách hàng có thể tận hưởng những công nghệ mới trong

môi trường kinh doanh bất động sản thời đại phát triển chính xác và chi tiết. Doanh nghiệp hoạt động cũng cần có chiến lược để tồn tại và phát triển.

1.2. Chiến lược kinh doanh

1.2.1. Xác định sứ mệnh và mục tiêu của công ty

1.2.1.1. Xác định sứ mệnh của công ty

Mỗi công ty sẽ có phương châm riêng, sứ mệnh riêng. Sứ mệnh là một phần trong việc xây dựng danh tiếng của công ty bạn và thu hút đối tượng mục tiêu của bạn.

Sứ mệnh là một lời tuyên bố, một thông báo. Sứ mệnh có thể được hiểu là việc xác định lý do tồn tại và phát triển của một tổ chức. Mặt khác, nó cho người nghe và người xem biết mục đích cuối cùng của công ty, tổ chức hoặc doanh nghiệp. Nhiệm vụ này cũng trình bày các sản phẩm, những sản phẩm này công ty sẽ sản xuất cũng như giới thiệu đến khách hàng và thị trường (Lam, 2011).

Một lý do khác để thiết lập sứ mệnh có tác dụng nội bộ, thiết lập sứ mệnh cũng có thể thiết lập các mục tiêu hoặc thành tựu kinh doanh tốt cho công ty và khách hàng. Nó cung cấp một khuôn khổ rõ ràng cho những ai cần nó để bắt đầu xây dựng thương hiệu của riêng mình.

Đối với khách hàng, người mua hay hành động mua, đây sẽ là những thông tin cơ bản về công ty và tạo dựng hình ảnh công ty. Vì vậy, sứ mệnh cũng là một trong những công cụ thu hút khách hàng chất lượng cao được các công ty, tổ chức quan tâm rộng rãi (Master, 2009). Tuyên bố sứ mệnh thường được xây dựng theo ba cách chính: Xác định những gì doanh nghiệp có thể cung cấp cho khách hàng, công bố các dịch vụ công ty cung cấp cho nhân viên, xác định lợi ích của chủ doanh nghiệp.

Có sứ mệnh sẽ giúp con người có một đích đến để xây dựng và phấn đấu hiệu quả hơn. Năm bước để xác định sứ mệnh kinh doanh của bạn:

Bước một: Bắt đầu với việc xác định thị trường

Hãy đặt mình vào vị trí của khách hàng và xem lý do chính khiến họ mua sản phẩm của bạn là gì. Để có thể nắm mục tiêu chính xác các yêu cầu này cần phải hình dung và hiểu rõ các yêu cầu, đồng thời khắc phục những lỗi và xây dựng được mẫu sản phẩm lý tưởng cho khách hàng. Mặc dù điều này sẽ không xuất hiện hoặc được nhắc đến trong sứ mệnh nhưng nó lại là một trong những bước mà các nhà lãnh đạo phải thực hiện khi muốn thiết lập sứ mệnh rõ ràng cho doanh nghiệp, công ty của mình.

Bước 2: Xác định những gì doanh nghiệp có thể làm cho khách hàng

Khi bạn đã xác định được đối tượng mục tiêu của mình, hãy viết sứ mệnh của mình theo phong cách sau: Nói một cách logic, người lãnh đạo cũng phải xác định xem công ty mình có thể mang lại điều gì cho khách hàng. Từ đó, bạn có thể tóm tắt ngắn gọn cho khách hàng và nêu bật những điểm đặc biệt, nổi bật của doanh nghiệp, công ty mình. Là một công ty có sứ mệnh, công ty không cần phải khiêm tốn nhưng cũng không nên khoe khoang quá nhiều. Điều này sẽ giúp công ty tạo được hình ảnh đẹp, vô hình chung lại mang được vẻ thu hút khách hàng đến với sản phẩm của công ty.

Bước 3: Xác định những gì công ty có thể làm cho nhân viên của mình.

Một công ty hoặc doanh nghiệp tốt và thành công sẽ cung cấp một môi trường tốt và chế độ đãi ngộ tốt cho nhân viên của mình. Đồng thời, hãy thiết lập một tuyên bố sứ mệnh để cho mọi người thấy công ty của bạn có những gì và thu hút những nguồn nhân lực hoặc cá nhân có thành tích tốt và có năng lực cao để cùng phát triển với công ty của bạn. Cố gắng tạo ra những điểm nổi bật, tính năng và sự khác biệt của công ty bạn để mọi người nhìn thấy và nhận ra.

Bước 4: Thêm những gì doanh nghiệp làm cho chủ sở hữu của nó.

Trên thị trường kinh doanh, việc tăng giá trị cổ phiếu là một việc làm rất cần thiết. Ngoài việc tăng giá trị của bản thân công ty hay doanh nghiệp, việc tăng giá trị cổ phiếu còn có thể giúp công ty có được danh tiếng nhất định. Cho cổ đông thấy những lợi ích mà bạn có thể mang lại cho họ nếu họ mua cổ phiếu của công ty. Có được lợi tức đầu tư đáng kể là rất quan trọng đối với sự tăng trưởng dài hạn

của công ty. Hầu hết các doanh nghiệp không nhận thấy điều này, nhưng vận mệnh của họ tập trung hơn vào khách hàng và mục tiêu thị trường. Nhưng hãy tạo ra một sứ mệnh bao gồm điều này để thu hút nhiều sự chú ý hơn từ nhiều đối tượng hơn, không chỉ khách hàng.

Bước năm: Thảo luận, xem xét và sửa đổi

Khi bạn đã hoàn thành bốn bước trên và có thể nảy ra ý tưởng cho sứ mệnh kinh doanh của mình, hãy xem lại nó và cố gắng viết lại nó tốt nhất và trong thời gian ngắn nhất có thể. Sứ mệnh mang tính biểu tượng đối với công ty, vì vậy hãy cấu trúc và chỉnh sửa nó một cách cẩn thận nhất có thể.

1.2.1.2. Xác định mục tiêu của công ty

Hiệu ứng cuối cùng tổng thể hoặc trạng thái mà doanh nghiệp mong muốn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định. Mục đích của kế hoạch là hiệu quả cụ thể mà công ty cần đạt được khi thực hiện chiến lược. Thông thường các công ty chia mục tiêu thành hai loại: mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn. Mục tiêu của doanh nghiệp là thể hiện xu hướng tồn tại và phát triển, công ty có 3 mục tiêu cơ bản:

Thứ nhất mục tiêu kinh tế: Lợi nhuận là mục tiêu hàng đầu của các công ty sản xuất, kinh doanh.

Thứ hai mục tiêu xã hội: Phân phối hàng hóa và dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của thế giới. Đây chính là mục tiêu cần thiết nhất của một công ty tiện ích.

Thứ ba mục đích đáp ứng nhu cầu cụ thể chung của người tiêu dùng tham gia hoạt động kinh doanh.

Mục tiêu là sự thể hiện mục đích kinh doanh và là những cột mốc cụ thể được phát triển dần dần. Mục tiêu là những câu hỏi cần được trả lời trong một khoảng thời gian nhất định. Yêu cầu mà mục tiêu đặt ra là: mục tiêu cần đạt được cần phải được thỏa mãn cả về số lượng và chất lượng, đồng thời xác định phương thức thực hiện. Các mục tiêu của một doanh nghiệp phải luôn được tôn trọng ở mọi giai đoạn phát triển của nó.

1.2.2. Phân tích môi trường bên ngoài

Môi trường bên ngoài là tất cả các lực lượng bên ngoài tổ chức của doanh nghiệp. Mặc dù không liên quan trực tiếp và rõ ràng đến doanh nghiệp nhưng nó có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Bao gồm các yếu tố: kinh tế, chính trị, văn hóa - xã hội, công nghệ - kỹ thuật, môi trường tự nhiên (Tu, 2019). Phân tích môi trường bên ngoài là quá trình xem xét và đánh giá các yếu tố trong môi trường bên ngoài của tổ chức để xác định các xu hướng tích cực (cơ hội) hoặc tiêu cực (mối đe dọa hoặc rủi ro) có thể xảy ra. Các áp lực chủ yếu của môi trường bên ngoài

Thứ nhất môi trường chính trị-pháp luật: bao gồm các hoạt động chính trị của quốc gia có mang tính ổn định hay không, hay các đường lối phát triển như thế nào, từ các hoạt động chính trị ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp để nhận định rằng có phù hợp để phát triển doanh nghiệp và mang tính ổn định bền vững. Về pháp luật, các yếu tố cần được quan tâm đó là luật, nghị định, thông tư, văn bản hướng dẫn, văn bản dưới luật, nói chung đó là những hệ thống pháp luật có mối quan hệ sâu sắc trong tổ chức doanh nghiệp mà doanh nghiệp phải tuân theo, hoặc sửa đổi cho phù hợp với định hướng kinh doanh chân chính. Đối với chính phủ cũng có mối quan hệ tương quan với doanh nghiệp, nhằm kiểm soát, khuyến khích, tài trợ, quy định, ngăn cấm hay hạn chế các hoạt động của doanh nghiệp, và chính phủ cung cấp các dịch vụ cho doanh nghiệp như là thông tin vĩ mô hay những dịch vụ công cộng khác. Doanh nghiệp tận dụng tối đa các nguồn thông tin để nắm được các quy định nhằm ưu tiên các mục tiêu của doanh nghiệp, nhằm tạo ra môi trường kinh doanh thuận lợi nhất có thể.

Thứ hai là môi trường kinh tế cần kiểm soát được tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế để điều chỉnh các chỉ tiêu hoạt động doanh nghiệp đưa kế hoạch mở rộng hoạt động sản xuất gia tăng được lợi nhuận của tổ chức. Kiểm soát được lãi suất và xu hướng của lãi suất trong nền kinh tế để có thể vay vốn tiền vào tiền ra phù hợp đạt được lợi nhuận tối đa. Kiểm soát các thông tin lạm phát, đánh giá cung cầu, để có những ứng biến phù hợp với thiên tai, mất mùa, lãi suất tăng, thuế tăng, lương nhân công,...

Thứ ba là môi trường văn hóa xã hội: nằm ở việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp xem rằng doanh nghiệp và xã hội có phù hợp với nhau hay không, các giá trị của xã hội cần được tôn trọng và chấp nhận. Doanh nghiệp cần hiểu về văn hóa xã hội là cơ sở quan trọng cho nhà quản trị trong quá trình quản trị chiến lược ở doanh nghiệp. Một số khía cạnh hình thành môi trường văn hóa xã hội đó là quan niệm về đạo đức thẩm mỹ về lối sống về nghề nghiệp; Các phong tục tập quán truyền thống; Trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội; Quan tâm và ưu tiên xã hội. Tất cả nhìn nhận chung về việc tốc độ phát triển dân số xem rằng tỷ lệ tăng trưởng như thế nào, cơ cấu độ tuổi ra sao, và giới tính, nghề nghiệp và phân phối thu nhập để có những nhìn nhận chung về xu hướng dân số chuyển dịch.

Thứ tư là môi trường công nghệ kỹ thuật, cần được quan tâm đến các luật sở hữu trí tuệ, bảo vệ bản quyền, luật chuyển giao công nghệ, áp lực và chi phí trong việc chuyển giao công nghệ mới, tốc độ phát minh và ứng dụng công nghệ mới và sự ra đời của công nghệ mới. Các vấn đề này được đánh giá xem là cơ hội hay thách thức đối với doanh nghiệp. Nếu đó là sự đe dọa cho sự phát triển thì phải có phương án cụ thể để giải quyết vấn đề.

Thứ năm là môi trường tự nhiên: được quan tâm về vị trí địa lý điều kiện tự nhiên khí hậu, tài nguyên thiên nhiên khoáng sản và trữ lượng, nguồn năng lượng, môi trường và ô nhiễm cần được chú ý.

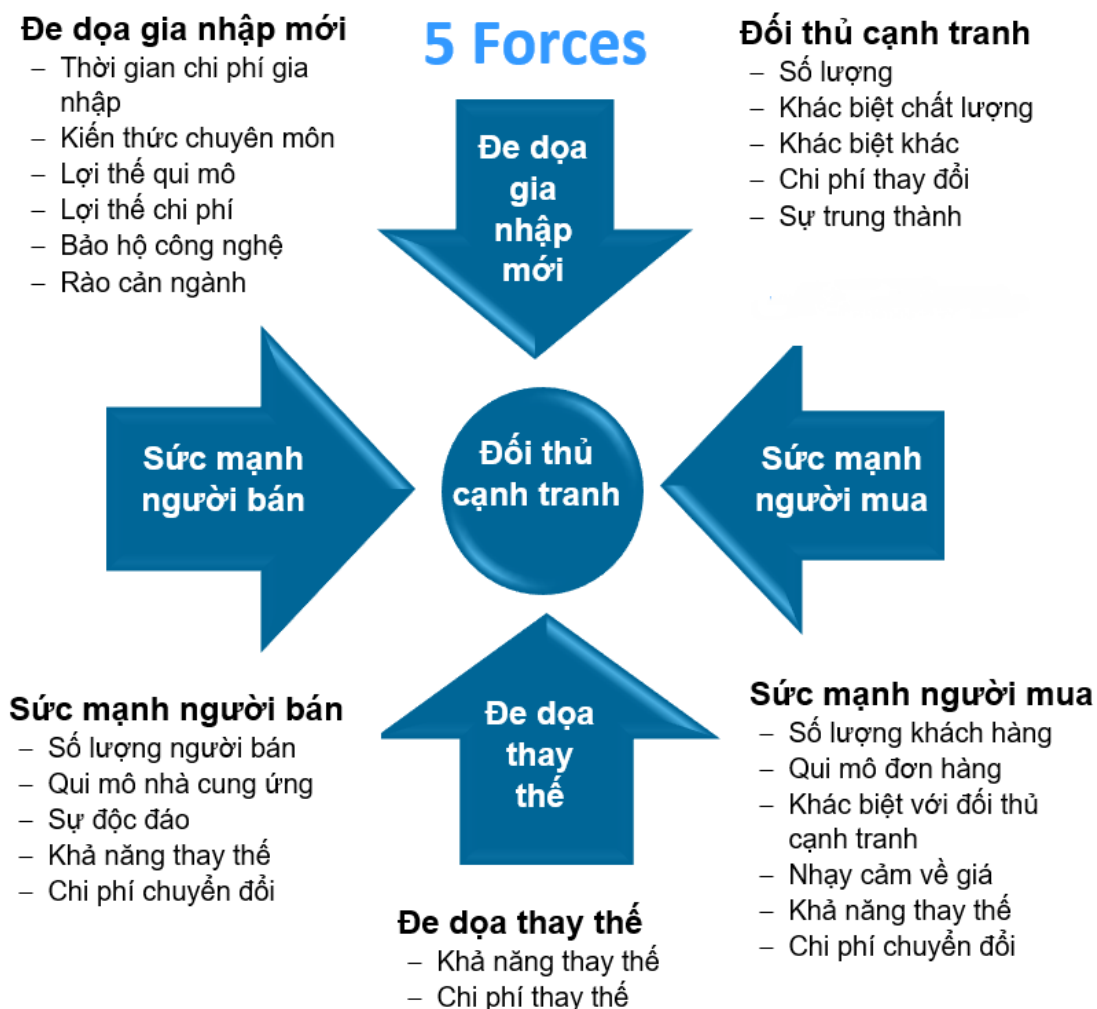
Thứ sáu là các yếu tố của hội nhập quốc tế: phân tích yếu tố cung cầu của thế giới tác động lên doanh nghiệp, là mối quan hệ trực tiếp hoặc gián tiếp.

1.2.3. Phân tích môi trường ngành

Mô hình Năm lực lượng của Michael Porter là mô hình xác định và phân tích năm lực lượng cạnh tranh trong mỗi ngành, giúp xác định điểm yếu và điểm mạnh của ngành.

Các biện pháp khuyến khích được sử dụng để xác định cơ cấu ngành và từ đó xác định chiến lược của công ty. Mô hình Porter có thể áp dụng cho bất kỳ thành phần kinh tế nào nhằm tìm kiếm lợi nhuận và tính hấp dẫn.

Mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Michael Porter được thiết kế để đánh giá khả năng cạnh tranh và vị thế của một tổ chức trong môi trường hoạt động của nó (Porter, 1980). Mô hình này được xây dựng dựa trên giả thuyết là có 5 lực lượng môi trường ngành sẽ xác định độ cạnh tranh và tính hấp dẫn của một ngành/ lĩnh vực; mô hình sẽ giúp chúng ta hiểu vị trí cạnh tranh hiện tại của tổ chức và vị trí mà tổ chức mong muốn đạt tới trong tương lai.



Hình 1. Mô hình cạnh tranh 5 mức độ

Mức độ cạnh tranh: Trong nền kinh tế truyền thống, cạnh tranh giữa các công ty đối thủ khiến lợi nhuận giảm dần về con số 0, nhưng trong cuộc cạnh tranh ngày nay, các doanh nghiệp không quan tâm đến việc phải chấp nhận giá cả một cách bị động. Trên thực tế, các hãng luôn cố gắng để có được ưu thế cạnh tranh so với đối thủ của mình. Cường độ cạnh tranh thay đổi khác nhau tùy theo mỗi ngành, vì vậy các nhà phân tích chiến lược đặc biệt chú ý đến các sự thay đổi như vậy.

Các nhà kinh tế đánh giá năng lực cạnh tranh theo những chỉ số đánh giá sự tập trung của ngành, và tỷ lệ tập trung (Concentration Ration – CR) là một trong các chỉ số được nhắc đến trước tiên. Chỉ số này cho thấy tỷ lệ thị phần mà 4 hãng lớn nhất trong ngành nắm giữ. Ngoài ra còn có chỉ số CR đánh giá tỷ lệ thị phần do 8, 25 và 50 hãng đầu ngành sở hữu. Chỉ số càng cao cho biết mức độ tập trung thị phần của những hãng lớn nhất ngày càng tăng, đồng nghĩa với việc ngành sẽ có tính cạnh tranh cao. Nếu chỉ có một vài hãng nắm giữ đa số thị trường, thì ngành sẽ mang tính cạnh tranh thấp đi (so với độc quyền bản). Để có thêm ưu thế cạnh tranh so với các đối thủ, một doanh nghiệp có thể chọn một số động thái cạnh tranh như sau:

- Thay đổi sản phẩm – tăng hoặc giảm nhằm có được lợi thế ngắn hạn.
- Tăng sự khác biệt của sản phẩm – cải tiến về tính năng, thay đổi quy trình sản xuất và cải tiến sản phẩm.
- Sử dụng các kênh phân phối một cách linh hoạt – sử dụng hội nhập theo chiều dọc hoặc dùng một kênh phân phối mới chưa có trong ngành. Chẳng hạn như trong ngành buôn bán trang sức, những cửa hàng kim hoàn cao cấp ngần ngại không bán đồng hồ, hãng Timex đã chuyển hướng tới những hiệu thuốc tây và các cửa hàng không truyền thống khác. Nhờ đó, hãng đã hoàn toàn làm chủ thị trường đồng hồ có giá từ thấp đến trung bình.
- Khai thác mối quan hệ với những nhà sản xuất – ví dụ, từ những năm 1950 – 1970, hãng Sears, Roebuck và Co, thống trị thị trường đồ gia dụng bán lẻ. Sears đã đặt ra những tiêu chuẩn chất lượng cao và yêu cầu các nhà cung cấp phải thoả mãn những tiêu chuẩn về thông số kỹ thuật và chất lượng hàng hoá của họ.

Cường độ cạnh tranh chịu tác động của những đặc trưng ngành dưới đây:

Số lượng công ty nhiều: Số lượng công ty đông làm gia tăng tính cạnh tranh, bởi vì có nhiều hãng cạnh tranh trong khi tổng số khách hàng và nguồn lực không đổi. Tính cạnh tranh sẽ ngày càng mạnh hơn nếu những hãng cạnh tranh có thị phần ngang nhau, dẫn đến phải "chiến đấu" nhằm giành giật vị trí chi phối thị trường.

Thị trường tăng trưởng chậm: Đặc điểm này buộc những hãng phải cạnh tranh quyết liệt hơn nữa nhằm chiếm lĩnh thị trường. Trong một thị trường tăng trưởng cao, những hãng có tiềm năng tăng trưởng cao có thể là vì thị trường rộng.

Các chi phí lưu động cao: Chi phí cố định cao chỉ tồn tại trong một ngành có tính chất sản xuất theo công suất, có nghĩa là chi phí giảm khi quy mô sản xuất tăng. Khi tổng chi phí sản xuất cao hơn không nhiều so với tổng chi phí cố định, buộc các hãng phải sản xuất sát với tổng chi phí nhằm có được mức chi phí thấp nhất trên mỗi đơn vị sản phẩm.

Chi phí lưu kho cao khiến sản phẩm nhanh hỏng: Đặc điểm này khiến nhà sản xuất cần bảo quản hàng hoá càng nhanh chóng càng tốt. Nếu cùng thời điểm đó, những nhà sản xuất khác cũng muốn bán sản phẩm của họ và cuộc đấu tranh giành giật khách hàng sẽ trở nên khốc liệt.

Chi phí chuyển đổi hàng hoá thấp: Khi một khách hàng dễ dàng chuyển đổi từ sử dụng sản phẩm nọ sang sản phẩm kia, thì mức độ cạnh tranh sẽ cao hơn vì các nhà sản xuất sẽ nỗ lực níu giữ khách hàng. Mức độ cạnh tranh sản phẩm thấp: Đặc điểm này sẽ dẫn đến khả năng cạnh tranh cao. Ngược lại, nếu sản phẩm của các hãng khác nhau có đặc điểm sản phẩm khác biệt hơn thì sẽ giảm cạnh tranh.

Khả năng thay đổi chiến lược cao: Khả năng thay đổi chiến lược cao xảy ra khi một hãng đang mất dần vị thế độc quyền của mình, hoặc có khả năng thu về nhiều lợi nhuận hơn. Tình huống này cũng làm gia tăng tính cạnh tranh trong ngành.

Các rào cản "thoát ra" cao: Đặc điểm này khiến nhà sản xuất phải gánh chịu một chi phí cao, nếu họ quyết định không làm sản phẩm nữa. Vì thế hãng buộc phải cạnh tranh. Rào cản này làm cho một doanh nghiệp bất buộc phải trụ lại trong ngành, ngay cả khi công việc làm ăn không thuận lợi mấy. Một rào cản phổ biến là tính chuyên môn hoá của tài sản cố định. Khi nhà máy và thiết bị có tính chuyên môn hoá cao sẽ khó có thể bán được tài sản cố định đó sang những ngành khác.

Sự cạnh tranh trong ngành: Thị trường tăng trưởng và có khả năng thu được lợi nhuận cao thúc đẩy những hãng mới tham gia thị trường khiến các hãng cũ tăng

sản lượng. Do vậy trong ngành sẽ có nhiều sự cạnh tranh hơn nữa. Đến một lúc nào đó, mức độ phát triển chậm dần khiến thị trường trở nên bão hoà, gây nên tình huống cung vượt quá cầu. Khi các cuộc sáng lọc diễn ra, cạnh tranh gay gắt dẫn đến cuộc chiến giá khiến một số công ty phá sản.

Nguy cơ thay thế:

Trong quan điểm của Porter, thuật ngữ "sản phẩm thay thế" là nói về sản phẩm của những ngành công nghiệp thay thế. Theo các nhà kinh tế, nguy cơ thay thế xuất hiện khi nhu cầu đối với một sản phẩm chịu ảnh hưởng từ sự biến động giá của một hàng hoá thay thế (Porter, 1980). Độ co giãn nhu cầu theo giá cả của một sản phẩm chịu ảnh hưởng của sự thay đổi giá cả ở sản phẩm thay thế.

Sức mạnh khách hàng: là nhu cầu của khách hàng trong một ngành sản xuất nào đó. Nhìn chung, khi sức mạnh khách hàng lớn, thì mối quan hệ của khách hàng với ngành sản xuất sẽ gắn với thị trường mà các nhà kinh tế gọi là độc quyền mua bởi vì thị trường có nhiều nhà sản xuất nhưng chỉ có một người mua. Trong điều kiện cạnh tranh như thế, khách hàng có khả năng làm giá. Nếu khách hàng khoẻ, họ có thể buộc giá hàng hoá sản xuất hạ thấp, do đó tỷ lệ lợi nhuận của ngành giảm. Có không ít hiện tượng độc quyền mua trên thị trường, tuy nhiên chúng vẫn duy trì mối quan hệ không cần thiết bằng giữa một ngành sản xuất và người mua. Sau đây là các nhân tố quyết định sức mạnh khách hàng.

Khách hàng có sức mạnh lớn khi:

- Khách hàng có độ cạnh tranh cao, nghĩa là có ít khách hàng chiếm lĩnh một thị phần lớn.
- Khách hàng có khả năng sát nhập hay thậm chí là mua hãng sản xuất. Ví dụ điển hình là những nhà sản xuất ô tô lớn đều có thể mua hãng sản xuất lốp xe.

Khách hàng yếu trong các trường hợp như:

- Trường hợp sáp nhập xảy ra: nhà sản xuất có khả năng sát nhập để mua sản phẩm phân phối khác, ví dụ như các hãng sản xuất phim Hollywood có thể mua tại các rạp chiếu phim.

- Chi phí thay đổi sản phẩm của khách hàng lớn, thường vì sản phẩm không được tiêu chuẩn hoá, nên khách hàng không dễ đổi qua dùng sản phẩm khác được, điển hình là việc hãng IBM thay đổi chiến lược dùng hệ thống 360 trong thập niên 1960.
- Có rất nhiều khách hàng, vì thế không khách hàng nào có tác động lớn lên sản phẩm hoặc giá thành sản phẩm. Hiện tượng trên xảy ra với tất cả các loại hàng hoá khác.
- Nhà sản xuất cung cấp giá trị đầu vào đáng kể cho sản phẩm của người mua thể hiện qua mối quan hệ giữa Intel với các nhà sản xuất máy vi tính.

Sức mạnh của nhà cung cấp:

Một ngành sản xuất đòi hỏi phải có đủ nguyên liệu đầu vào – gồm sức lao động, các bộ phận cấu thành và những đầu vào khác. Đòi hỏi này dẫn đến mối quan hệ bên mua – bên bán trong các ngành công nghiệp – những hãng cung ứng các nguyên vật liệu đầu vào để chế tạo thành phẩm. Sức mạnh của nhà cung cấp thể hiện khả năng kiểm soát những điều kiện giao dịch của họ với doanh nghiệp.

Sau đây là một vài yếu tố xác định sức mạnh của nhà cung cấp:

- Mức độ tập trung của từng nhà cung cấp. Sức mạnh của nhà cung cấp sẽ càng lớn, nếu mức độ cạnh tranh của họ cao. Nếu nhà cung cấp của một doanh nghiệp phải cạnh tranh với nhiều nhà cung cấp hơn, rất có khả năng là họ sẽ phải chịu các điều khoản bất lợi hơn nữa, và doanh nghiệp sẽ sớm chuyển qua đặt kho của nhà cung cấp khác, do vậy, nhà cung cấp sẽ phải chịu tình trạng bị ép giá. Sức mạnh nhà cung cấp tăng lên, nếu mức độ cạnh tranh trong lĩnh vực cung ứng cao, ví dụ như sức mạnh của ngành dược (nhà cung cấp) trong lĩnh vực bệnh viện là rất lớn.
- Mức độ chuẩn hoá của đầu vào. Việc đầu vào được tiêu chuẩn hoá cũng làm gia tăng sự cạnh tranh của các nhà cung cấp và do đó làm suy yếu sức mạnh của họ, ví dụ như mối quan hệ của các nhà sản xuất ô tô (nhà cung cấp) với các nhà sản xuất ô tô.
- Chi phí thay đổi nhà cung cấp. Chi phí chuyển cảng cao thì doanh nghiệp sẽ buộc phải chấp nhận nhiều điều khoản bất lợi do nhà cung cấp đưa ra, vì

việc thay đổi từ nhà cung cấp này sang nhà cung cấp kia sẽ khiến doanh nghiệp sản xuất phải gánh chịu những chi phí khổng lồ. Mối quan hệ giữa Microsoft (với tư cách nhà cung cấp) với các nhà sản xuất máy tính thể hiện rõ ràng điều này- Sức mạnh của doanh nghiệp cung cấp. Trong trao đổi hàng hoá, sức mạnh của nhà cung cấp tất nhiên sẽ làm suy giảm sức mạnh của nhà cung cấp. Sức mạnh sẽ được biểu hiện rõ ràng khi khách hàng tẩy chay không mua sản phẩm.

- Các rào cản cạnh tranh: Không chỉ những đối thủ cạnh tranh mới tạo ra nguy cơ đe dọa những công ty cùng một ngành, mà khả năng các hãng mới khác tham gia thị trường cũng tác động đến sự cạnh tranh. Xét về mặt pháp lý, bất kỳ công ty nào cũng có thể tham gia hoặc rút khỏi thị trường, nếu có "công vào" và "công ra" tự do. Khi đó, lợi nhuận của doanh nghiệp sẽ là không nhiều. Các rào cản gia nhập cũng là sự điều chỉnh bình thường của thị trường. Chẳng hạn như khi lợi nhuận của ngành tăng vọt, chúng ta dự đoán rằng sẽ có thêm các công ty khác thâm nhập vào ngành để được hưởng mức lợi nhuận cao hơn, khiến lợi nhuận của các công ty trong ngành giảm dần. Khi lợi nhuận giảm, chúng ta cũng dự đoán rằng một vài công ty sẽ rút lui, nhờ vậy, tình trạng cân bằng thị trường sẽ trở lại. Giá giảm, hoặc dự đoán rằng giá sẽ giảm trong tương lai, ngăn chặn những đối thủ mới tham gia vào thị trường.
- Những rào cản đối với việc thoát ra ngoài ngành cũng tương tự như những rào cản gia nhập. Rào cản thoát ra hạn chế khả năng rời bỏ thị trường của công ty và do đó sẽ làm cho mức độ cạnh tranh trở nên khốc liệt hơn nữa — bởi vì để rời khỏi ngành, các công ty bắt buộc phải cạnh tranh để sống còn.

Có thể tóm tắt yêu cầu của rào gia nhập đối với hàng ngang thoát ra như sau: Có thể tóm tắt điều kiện của hàng rào gia nhập và hàng khó thoát khỏi.

Một công ty khó gia nhập ngành nếu:

- Tồn tại những bí quyết sản xuất hay phát minh được cấp bằng sáng chế;
- Khó thay đổi mặt hàng sản xuất;

- Khả năng tiếp cận với kênh phân phối thấp;
- Khoảng cách giữa chi phí đầu vào so với chi phí đầu ra quá lớn.

Một công ty khó tách rời khỏi ngành nếu:

- Ngành yêu cầu những lao động có tính kỹ thuật cao;
- Chi phí rời bỏ ngành cao
- Những công ty sale trong ngành có liên quan mật thiết với nhau.

1.2.4. Phân tích môi trường bên trong

Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp bao gồm: Nguồn lực và năng lực, chức năng quản trị, lĩnh vực quản trị, chuỗi giá trị

1.2.5.1. Phân tích theo nguồn lực và năng lực:

Mỗi một doanh nghiệp trong quá trình hoạt động có kết quả và hiệu suất phụ thuộc rất nhiều vào nguồn lực và năng lực của doanh nghiệp đó. Vì vậy, khi phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp, nguồn lực và năng lực nội tại là một trong các căn cứ quan trọng dùng để phân tích. Tùy theo mỗi giai đoạn mà nguồn lực và năng lực của doanh nghiệp sẽ biến động, vì thế mà nhà quản trị phải xác định điểm mạnh điểm yếu của doanh nghiệp mình nhằm khai thác và tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Nguồn lực của doanh nghiệp:

Nguồn lực hữu hình: Công nghệ, các phát minh, sáng chế được bảo hộ dưới quyền sở hữu trí tuệ thông qua nhãn hiệu, sáng chế, nhượng quyền và bí mật thương mại. Khả năng tài chính, khả năng huy động vốn từ nội bộ, thị trường hay vốn huy động bởi các tổ chức tài chính. Nguồn lực kỹ thuật gồm kết cấu hạ tầng, trang thiết bị máy móc và quyền sử dụng, khai thác các nguyên vật liệu.

Nguồn lực vô hình: Danh tiếng của doanh nghiệp thể hiện với từng mức độ khác nhau từ đối thủ cạnh tranh, khách hàng đến Chính phủ. Năng lực của nhà quản trị, năng lực và đạo đức nghề nghiệp của nhân viên công ty. Thuộc tính phi vật thể của sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp sẽ căn cứ trên mức độ phủ sóng

của thương hiệu đó trên thị trường. Thương hiệu càng phổ biến thì sức lan tỏa giá trị phi vật thể càng lớn.

Năng lực của doanh nghiệp: Năng lực của doanh nghiệp được tạo ra từ việc phối hợp các nguồn lực khác nhau

Năng lực chuyên môn: Là năng lực cho phép doanh nghiệp làm tốt hơn nữa các năng lực khác trong nội bộ doanh nghiệp, hội tụ năng lực chuyên môn và công nghệ để trở thành ngành mũi nhọn của doanh nghiệp. Năng lực cốt lõi là yếu tố quan trọng tạo nên ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường.

Năng lực khác biệt: Các năng lực lựa chọn là năng lực cốt lõi mà doanh nghiệp có thể làm tốt hơn đối thủ, qua đó tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Có 3 loại năng lực vượt trội là cơ cấu lãnh đạo, khả năng sáng tạo và danh tiếng. Các năng lực cốt lõi khó phát triển và duy trì, không thể sao chép và bắt chước, cũng như khó có thể mua được.

1.2.5.2. Chức năng quản trị

Chức năng quản trị là các hoạt động chủ yếu của quản trị, phản ánh các phương thức ảnh hưởng của quản trị gia đối với toàn bộ hoạt động quản trị trong doanh nghiệp. Các chức năng cơ bản của quản trị:

- **Hoạch định:** Là xác lập mục tiêu, hoạch định chiến lược tổng quát và lập kế hoạch hoạt động cụ thể của doanh nghiệp. Các kế hoạch đưa ra cần khai thác tối đa nguồn lực sẵn có và bám sát năng lực cốt lõi của doanh nghiệp.
- **Tổ chức:** Là bố trí và tổ chức các nguồn lực gồm tài chính, nhân lực và nguyên vật liệu một cách logic và phù hợp theo kế hoạch. Cần có một cơ cấu tổ chức hợp lý mới có thể hoàn thành tốt mục tiêu, nhiệm vụ của doanh nghiệp.
- **Lãnh đạo, điều hành:** Là cách thức các nhà quản trị tác động lên nhân viên nhằm đạt mục đích chung thông qua mệnh lệnh, hướng dẫn và sự khuyến khích sáng tạo, tự chủ của nhân viên. Bên cạnh đó, các nhà quản trị cần có các chiến lược quản trị dây chuyền sản xuất, phân phối, đảm bảo sự hoạt động ổn định với mức chi phí tối thiểu.

- Kiểm soát: Là việc đánh giá kết quả hoạt động phù hợp với mục tiêu đặt ra. Để có thể kiểm soát một cách chính xác, cần thiết lập ra bộ tiêu chuẩn hoạt động của doanh nghiệp, đánh giá định kỳ về tình hình kinh doanh và luôn có những điều chỉnh phù hợp với sự phát triển của doanh nghiệp. Vấn đề cốt lõi là bảo đảm rằng hệ thống thông tin trong doanh nghiệp luôn đầy đủ, chính xác và kịp thời.

1.2.5.3. Lĩnh vực quản trị:

Trình độ Marketing của doanh nghiệp: Xem xét tới những kế hoạch phát triển sản phẩm dịch vụ, hệ thống phân phối và định giá của doanh nghiệp, thông tin về khách hàng mục tiêu doanh nghiệp hướng tới, kế hoạch cho những hoạt động kinh doanh. Hệ thống Marketing cần đảm bảo tính chính xác, kịp thời về thông tin, xác định đúng đối tượng khách hàng mục tiêu nhằm đưa ra những dự đoán chính xác cho hệ thống phân phối, bán hàng.

Tiềm lực tài chính và trình độ quản lý: Cần đảm bảo độ chính xác và cần đưa ra những dự báo kịp thời về khả năng tài chính cho doanh nghiệp nhằm có những điều chỉnh phù hợp.

Năng lực sản xuất và vận hành: Máy móc, trang thiết bị hiện đại cần phải tích hợp vào quá trình sản xuất nhằm tối ưu. Việc bố trí nhân sự cũng như tính toán năng lực sản xuất sẽ có những tác động nhất định đối với quy trình sản xuất. Những chi phí ẩn, chi phí khấu hao tài sản cố định, tiền lương ngoài giờ cho công nhân cũng là những vấn đề doanh nghiệp cần quan tâm. Trình độ quản lý nhân sự: Cần phải tạo dựng môi trường phù hợp giúp người lao động tìm niềm vui trong công việc. Cần bố trí nhân sự một cách phù hợp, phát huy điểm mạnh của mỗi người, áp dụng quy trình làm việc khoa học, kết hợp nhịp nhàng hài hoà giữa nhân viên và lãnh đạo nhằm đảm bảo sức khỏe cho nhân viên đồng thời vẫn đảm bảo năng suất làm việc hiệu quả.

Khả năng sáng tạo, đổi mới: Doanh nghiệp đầu tư R&D để thay đổi phù hợp với xu thế, phát huy được năng lực cốt lõi và tạo ra ưu thế cạnh tranh bền vững trên thị trường.

1.2.5. Lựa chọn chiến lược kinh doanh của công ty

1.2.6.1. Chiến lược tăng trưởng tập trung

Là những chiến lược chủ yếu nhằm tập trung vào việc cải thiện những sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có mà không thay đổi bất cứ yếu tố nào. Khi thực hiện chiến lược này doanh nghiệp rất cố gắng nhằm tận dụng tối đa lợi thế có được từ những sản phẩm dịch vụ hiện đang sản xuất, cung ứng hoặc thị trường hiện đang sản xuất, cung cấp bằng việc làm tốt hơn nữa những công việc mà họ đang tiến hành. Trong thực tế chiến lược này phù hợp với các ngành kinh doanh còn có khả năng mở rộng thị trường, nhãn hiệu hàng hoá có uy tín, sản phẩm có khả năng đổi mới và/hoặc đa dạng chủng loại. Chiến lược tăng trưởng dàn trải gồm có 3 loại:

- **Thâm nhập thị trường:** Là chiến lược tìm cách để gia tăng thị phần đối với những sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có trong những thị trường hiện có thông qua những nỗ lực mạnh mẽ trong công tác Marketing.
- **Phát triển thị trường:** Là chiến lược tìm cách tăng trưởng thông qua con đường xâm nhập vào những thị trường mới nhằm tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ hiện doanh nghiệp đang hoạt động hay cung ứng.
- **Phát triển sản phẩm:** Là chiến lược tìm cách tăng trưởng bằng việc phát triển những sản phẩm, dịch vụ mới nhằm tiêu thụ trên những thị trường hiện tại doanh nghiệp đang cung cấp.

1.2.6.2. Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập (liên kết ngang và liên kết dọc)

Chiến lược tăng trưởng hội nhập thích hợp với các doanh nghiệp đang theo đuổi những ngành kinh tế mũi nhọn, khi cơ hội sẵn có kết hợp với những kế hoạch và chiến lược dài hạn mà doanh nghiệp đang theo đuổi (Văn, Quản trị chiến lược, 2011), Chiến lược liên kết giúp củng cố vị thế của doanh nghiệp và giúp phát triển đầy đủ hơn năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Các loại chiến lược tăng trưởng hội nhập:

Chiến lược tăng trưởng hội nhập theo chiều dọc: Chiến lược hội nhập theo chiều dọc là chiến lược mà doanh nghiệp tự đảm nhiệm sản xuất và cung cấp những yếu

tổ đầu vào cho quá trình xuất khẩu (hội nhập xuôi ngược chiều) hoặc tự đảm nhận khâu tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp (hội nhập ngang).

Chiến lược tăng trưởng hội nhập theo chiều ngang:

Chiến lược sáp nhập: Chiến lược hợp nhất được thực hiện thông qua việc hợp nhất hai hoặc nhiều cơ sở kinh doanh một cách tự nguyện. Mục đích của mô hình chiến lược sáp nhập là tăng cường thêm sức mạnh để đối phó với những thử thách và rủi ro có thể xảy đến đồng thời khai thác triệt để hơn nữa những lợi thế cạnh tranh trong thời kỳ chiến lược.

Chiến lược thôn tính: Chiến lược phát triển qua thôn tính được xây dựng nhằm phát triển thông qua cạnh tranh trên thương trường. Nhờ cạnh tranh các doanh nghiệp nhỏ, có nguồn lực lớn thôn tính những doanh nghiệp yếu để phát triển thành doanh nghiệp có tiềm lực tốt hơn, hùng mạnh hơn. Một doanh nghiệp chỉ có thể thực hiện chiến lược thôn tính nếu nó đủ mạnh.

Chiến lược liên doanh và liên kết phát triển (mô hình hợp tác chiến lược): Mô hình chiến lược liên doanh, liên kết phát triển khá phổ biến ở nền kinh tế Việt Nam. Chiến lược liên kết được tiến hành giữa hai hoặc nhiều đối tác bình đẳng có sự liên kết tương hỗ lẫn nhau giữa các đối tác để phân tán rủi ro, tăng thêm nguồn lực, tạo ra thị phần,... Căn cứ theo cấu trúc tổ chức, có thể có hai kiểu liên kết là liên kết có hình thể và liên kết phi hình thể: Liên kết phi hình thể là kiểu liên kết giữa hai hoặc nhiều đối tác với nhau mà kết quả giữa chúng không hình thành một tổ chức mới. Liên kết này tạo tổ chức phi chính thức.

1.2.6.3. Chiến lược đa dạng hóa

Chiến lược đa dạng hoá là để tạo ra sự đa dạng hóa trong những lĩnh vực và ngành kinh doanh mà doanh nghiệp tham gia. Đa dạng hóa mang lại cho doanh nghiệp nhiều lợi ích không chỉ phân tán rủi ro mà còn các lợi ích tài chính và phi tài chính khác.

- Thứ nhất, đa dạng hoá không chỉ đóng vai trò phân tán rủi ro đối với những ngành nghề kinh doanh khác nhau, mà nếu chỉ để phân tán rủi ro, những chủ sở hữu có thể thực hiện một cách dễ dàng là mua cổ phần của nhiều doanh

ngành thuộc những ngành nghề khác nhau hoặc đổ tiền vào các quỹ đầu tư (Thành, 2018).

- Thứ hai, việc đa dạng hoá sẽ có hiệu quả nếu nó cung cấp lợi ích cho các nhà đầu tư nhiều hơn lợi ích mà họ thu được nếu kinh doanh riêng lẻ. Do đó, một ngành/lĩnh vực được chọn để đa dạng hoá phải có sức thu hút để đem lại tỷ suất lợi nhuận cao và đóng góp vào các lĩnh vực kinh doanh nhiều hơn là khi chúng kinh doanh riêng lẻ.

1.2.6.4. Chiến lược liên doanh

Liên doanh là một trong các phương thức quan trọng nhất của sự hợp tác hoặc liên minh chiến lược nhằm chiếm lĩnh thị trường toàn cầu có hiệu quả, hạn chế được các rủi ro kinh tế và chính trị, đồng thời khắc phục được các trở ngại về luật pháp và văn hoá riêng biệt của nước ngoài (Goeldner, 2009). Về bản chất, liên doanh có sự đối lập với hình thức sở hữu cổ phần của những tập đoàn đa quốc gia. Dưới đây là những yếu tố gắn liền với bản chất liên doanh:

- Được hình thành bởi một thực thể kinh tế độc lập.
- Chia sẻ quyền quản lí với những bên đối tác.
- Được hình thành như những thực thể kinh tế độc lập chứ không phải bởi các chủ doanh nghiệp.
- Tỷ lệ tham gia quản lí phụ thuộc vào tỷ lệ đóng góp vốn của những nhà đầu tư.
- Khai thác được tất cả các lợi thế của đối tác địa phương.
- Thị trường được bảo vệ khỏi thuế quan và hạn ngạch.
- Thị trường không cho phép chủ sở hữu công ty 100%.
- Sử dụng được kênh phân phối của đối tác địa phương.
- Khắc phục được hạn chế về vốn và nhân lực trong kinh doanh nước ngoài.

1.3. Các công cụ để xây dựng chiến lược

GIAI ĐOẠN 1: NHẬP VÀO		
EFE	Ma trận hình ảnh cạnh tranh	IFE

<p>GIAI ĐOẠN 2: KẾT HỢP</p> <p>Ma trận SWOT</p>
<p>GIAI ĐOẠN 3: QUYẾT ĐỊNH</p> <p>Ma trận QSPM</p>

Bảng 2. Quy trình đưa quyết định

1.3.1. Ma trận các yếu tố môi trường bên ngoài (EFE)

Để xây dựng chiến lược, phải phân tích môi trường bên ngoài, bên trong của doanh nghiệp để xác lập mục tiêu đã đặt ra, từ đó đề ra những chiến lược và lựa chọn chiến lược thích hợp. Một trong các phương pháp thường áp dụng trong việc phân tích, xây dựng và lựa chọn chiến lược đó là dựa trên việc phân tích các yếu tố bên ngoài (EFE: External Factors Evaluation), ma trận phân tích các yếu tố bên trong (Internal Factors Evaluation), từ đó xây dựng ma trận phân tích những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ (SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) nhằm làm cơ sở xây dựng và lựa chọn chiến lược.

Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài doanh nghiệp (EEF) giúp ta tóm tắt và lượng hóa những ảnh hưởng của yếu tố môi trường tới doanh nghiệp. Ma trận EFE được phát triển theo 5 bước.

- Bước 1: Lập danh sách từ 10-20 yếu tố cơ hội và nguy cơ chủ yếu, có tác động đáng kể đối với sự thành công của công ty trong ngành kinh doanh.
- Bước 2: Ấn định tầm quan trọng bằng cách phân loại từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (quan trọng nhất) cho từng yếu tố. Tầm quan trọng được xác định đối với mỗi yếu tố cho thấy tầm quan trọng thực sự của yếu tố đó với thành công của mỗi doanh nghiệp trong ngành kinh doanh. Tổng tầm quan trọng của các yếu tố được mô tả là bằng 1.
- Bước 3: Phân loại từ 1 đến 4 cho các yếu tố đại diện. Cho điểm yếu lớn nhất bằng 1, điểm yếu nhỏ nhất bằng 2, điểm mạnh nhỏ nhất bằng 3 và điểm mạnh lớn nhất bằng 4. Như vậy, đây là điểm số thể hiện mức độ ứng phó của doanh nghiệp với các cơ hội và rủi ro về môi trường.

- Bước 4: Tính điểm phân loại mỗi yếu tố bằng cách cộng mức độ quan trọng của yếu tố đó với điểm số phân loại tương ứng.
- Bước 5: Tính tổng số điểm cho tất cả các yếu tố thành phần nêu trên trong ma trận bằng cách tính điểm số từng yếu tố thành phần tương ứng của từng doanh nghiệp. Điểm 4 cho thấy doanh nghiệp có phản ứng tích cực với các thách thức và rủi ro về môi trường. Nếu đạt 2,50 trở lên, nghĩa là doanh nghiệp có phản ứng trên mức trung bình. Nếu số điểm nhỏ hơn 2,50 nghĩa là phản ứng của doanh nghiệp thấp hơn mức trung bình.

1.3.2. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Thiết lập ma trận so sánh cần đưa ra những sự so sánh doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh khác theo từng ngành, sự so sánh dựa trên các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành. Qua đó nó cho nhà Quản trị biết được những điểm mạnh và điểm yếu kém của doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh, những ưu thế cạnh tranh cho doanh nghiệp và những điểm yếu cần được khắc phục. Để thiết lập một ma trận hình ảnh cạnh tranh cần tiến hành qua 05 bước:

- Bước 1: Lập một danh sách khoảng 10 yếu tố chính có tác động quan trọng đối với năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành.
- Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (Không quan trọng) đến 1,0 (Vô cùng quan trọng) đối với mỗi yếu tố. Tầm quan trọng của từng yếu tố tùy thuộc vào mức độ tác động của yếu tố đối với năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành. Tổng điểm số tầm quan trọng của toàn bộ các yếu tố phải là 1,0.
- Bước 3: Xác định trọng số từ 1 đến 4 đối với mỗi yếu tố, trọng số của từng yếu tố phụ thuộc vào khả năng của doanh nghiệp với yếu tố, trong đó 4 là trung bình, 3 là trên trung bình, 2 là trung bình, 1 là yếu.
- Bước 4: Nhân mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với trọng số của ma trận để xác định điểm số của từng yếu tố.
- Bước 5: Cộng tổng số điểm của toàn bộ từng yếu tố để xác định tổng điểm của ma trận.

Đánh giá: So sánh số điểm của doanh nghiệp với những đối thủ cạnh tranh chính cùng ngành nhằm xác định khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Năng lực cạnh tranh là một khái niệm khá rộng lớn và có nhiều định nghĩa khác nhau, tùy thuộc đối tượng và mục đích hướng tới. Hiểu một cách đơn giản nhất thì năng lực cạnh tranh là khả năng vượt đối thủ, qua đó có thể đạt được mục tiêu khi thực hiện những hoạt động phát triển kinh tế hay sản xuất, kinh doanh. Mặc dù đây là một cách hiểu tương đối phổ biến song cũng có một số ý kiến phản bác, ví dụ Porter (1990) cho rằng năng lực cạnh tranh phải dựa trên năng suất lao động. Năng lực cạnh tranh có thể được dùng ở trung ương/địa phương, doanh nghiệp hay thậm chí sản phẩm.

- Ở cấp độ quốc gia hay địa phương, năng lực cạnh tranh cũng được sử dụng để mô tả khả năng của nền kinh tế duy trì mức tăng trưởng cao, thu hút vốn đầu tư, bảo đảm ổn định kinh tế - xã hội và nâng cao đời sống người dân.
- Ở cấp độ doanh nghiệp, năng lực cạnh tranh thường chỉ khả năng giữ và phát triển thị trường, thu lợi nhuận của doanh nghiệp.
- Ở cấp độ sản phẩm, năng lực cạnh tranh là khả năng của một sản phẩm có thể bán được nhanh với giá thành rẻ so với những sản phẩm cùng loại trên thị.

Năng lực cạnh tranh sản phẩm được quyết định bởi rất nhiều yếu tố như chất lượng, giá cả, kênh phân phối, dịch vụ đi kèm, thương hiệu, quảng cáo hay là chính sách hậu mãi.

1.3.3. Ma trận các yếu tố môi trường bên trong (IFE)

Yếu tố nội bộ được coi là yếu tố quan trọng đối với mỗi kế hoạch kinh doanh và những chiến lược mà doanh nghiệp đã đặt ra, sau khi xét tới những yếu tố nội bộ, nhà quản trị chiến lược sẽ sử dụng ma trận những yếu tố này để đánh giá năng lực ứng phó và phân tích các điểm mạnh, điểm yếu. Từ đó giúp doanh nghiệp phát huy những điểm mạnh đã có và chuẩn bị nội lực đối phó với các điểm yếu và đưa ra các phương án cải thiện điểm yếu này. Để xây dựng một ma trận IFE cần tiến hành 5 bước như sau:

- Bước 1: Lập danh sách khoảng 10 – 20 yếu tố, gồm các điểm mạnh, điểm yếu cơ bản có liên quan đối với doanh nghiệp, và xác định các mục tiêu mà doanh nghiệp đã đặt ra.
- Bước 2: Phân loại mức độ quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (đặc biệt quan trọng) đối với mỗi yếu tố. Tầm quan trọng của các yếu tố sẽ phụ thuộc vào sự tác động của từng yếu tố tới khả năng thành công của doanh nghiệp trong tương lai. Tổng số tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1,0.
- Bước 3: Xác định ma trận cho các yếu tố theo số điểm từ 1 tới 4, trong đó 4 là khá mạnh, 3 điểm là rất mạnh, 2 điểm là rất yếu, 1 điểm là cực yếu.
- Bước 4: Nhân mức độ ảnh hưởng của mỗi yếu tố với giá trị của ma trận để xác định tổng số điểm của từng yếu tố.
- Bước 5: Cộng tổng số điểm của toàn bộ từng yếu tố, để xác định tổng số điểm ma trận.

Đánh giá: Tổng số điểm của ma trận nằm trong khoảng từ điểm 1 đến điểm 4, sẽ không phụ thuộc vào tổng số những yếu tố có trong ma trận. Nếu tổng số điểm dưới 2,5 điểm, doanh nghiệp yếu về các yếu tố nội bộ. Nếu tổng số điểm trên 2,5 điểm doanh nghiệp mạnh về những yếu tố nội tại.

1.3.4. Ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức (SWOT)

Mô hình phân tích SWOT là phương pháp phân tích đánh giá môi trường chiến lược. Nghiên cứu môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp là một phần quan trọng trong việc xây dựng chiến lược. Điểm mạnh (S-Strengths) hay điểm yếu (W-Weaknesses) và những nhân tố bên ngoài doanh nghiệp được coi là cơ hội (O-Opportunities) và Nguy cơ (T-Threats). Mô hình SWOT cung cấp một công cụ phân tích chiến lược, xem xét và đánh giá vị trí, phương hướng của một doanh nghiệp hay của một đề án kinh doanh.

- Chiến lược S-O theo đuổi những cơ hội phù hợp với các điểm mạnh của công ty.
- Chiến lược W-O nhằm khắc phục những điểm yếu nhằm tìm kiếm và tận dụng cơ hội.

- Chiến lược S-T xác định các cách để công ty có thể tận dụng điểm mạnh của công ty nhằm giảm thiểu nguy cơ bị tổn thương bởi những nguy cơ từ bên ngoài.
- Chiến lược W-T nhằm xây dựng một kế hoạch phòng vệ nhằm ngăn chặn không cho những điểm yếu bị tổn hại bởi những nguy cơ từ bên ngoài. Mục đích của ma trận SWOT là đề ra các chiến lược khả thi có thể chọn lựa, chứ không quyết định chiến lược nào tốt nhất.

Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) sử dụng những dữ liệu đầu vào từ các ma trận IFE, EFE, SWOT và chiến lược chính nhằm xác định hiệu quả của chiến lược thay thế tối ưu nhất. Sáu bước để xây dựng một ma trận QSPM:

- Bước 1: Liệt kê những rủi ro, mối đe dọa từ bên ngoài cùng những điểm mạnh, điểm yếu bên trong doanh nghiệp
- Bước 2: Phân loại theo từng yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.
- Bước 3: Liệt kê từng nhóm chiến lược mà doanh nghiệp cần cân nhắc thực hiện. Tập hợp từng chiến lược vào các nhóm riêng biệt nếu có.
- Bước 4: Xác định số điểm hấp dẫn của từng chiến lược. Chỉ có các chiến lược thuộc cùng một nhóm mới có thể so sánh với nhau. Số điểm hấp dẫn được phân như sau: 1 –không hấp dẫn, 2 –ít hấp dẫn, 3 –khá hấp dẫn, 4 –rất hấp dẫn.
- Bước 5: Tính tổng điểm hấp dẫn, là kết quả của cộng điểm phân loại (bước 2) với tổng số điểm hấp dẫn (bước 4).
- Bước 6: Tính tổng điểm hấp dẫn cho mỗi chiến lược. Số điểm càng cao, chiến lược càng hấp dẫn.

Tóm tắt chương 1

Lập luận những cơ sở lý thuyết, đưa ra những mô hình ma trận cần thiết để đánh giá các chiến lược của CTCP BĐS Vạn An Phát. Để xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trải qua khá nhiều bước, những bước này giúp chỉ rõ điểm mạnh điểm yếu, thời cơ, thách thức của chiến lược kinh doanh; đồng thời xác định mục tiêu của doanh nghiệp để xây dựng được phương án chiến lược kinh

doanh thích hợp và đề ra những biện pháp nhằm thực thi chiến lược. Nhà quản trị ở các cấp trong doanh nghiệp, đặc biệt quản trị cấp cao có vai trò quyết định đến việc xây dựng, lựa chọn và thực hiện chiến lược nên nếu không hiểu rõ những nguyên tắc căn bản của quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh đã nêu ở chương 1 sẽ khó mà xây dựng, chọn lựa một chiến lược kinh doanh phù hợp với đặc điểm của doanh nghiệp từ đó việc kinh doanh sẽ gặp nhiều trở ngại.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CTCP BĐS VẠN AN PHÁT

2.1. Tổng Quan Về CTCP BĐS Vạn An Phát

2.1.1. Giới thiệu chung về công ty



Hình 2. Logo công ty

Công ty Cổ phần Bất Động Sản (CTCP BĐS) Vạn An Phát được thành lập xuất phát từ nhu cầu an cư lạc nghiệp và đầu tư sinh lợi của khách hàng. Đây là công ty cùng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp và đầy nhiệt huyết tuổi trẻ, đã và đang phát triển không ngừng để trở thành “nơi trao gửi niềm tin” trọn vẹn mà khách hàng luôn nghĩ đến.

Tên công ty là Công ty CP BĐS Vạn An Phát. Địa chỉ của công ty là ở 49D Phan Đăng Lưu, Phường 7, Quận Phú Nhuận, TP. HCM. Người đại diện trên giấy tờ pháp lý là ông LÊ PHẠM KHOA được quản lý bởi Chi cục Thuế Quận Phú Nhuận. Website chính thức của công ty là vananphatland.com. Ngành nghề kinh doanh chủ yếu của công ty là nhà phân phối, tư vấn đầu tư Bất Động Sản cao cấp tại thị trường Việt Nam.

Tầm nhìn: Bất động sản Vạn An Phát đã đang và sẽ nỗ lực phấn đấu phát triển bền vững, trở thành một trong những doanh nghiệp hàng đầu ở thị trường

Việt Nam trong lĩnh vực đầu tư, phân phối và quản lý bất động sản, đặc biệt là các sản phẩm đất nền vùng ven như Đồng Nai, Bình Dương, Bà Rịa Vũng Tàu, ... Trong tương lai Vạn An Phát sẽ là nơi uy tín, chất lượng để khách hàng trao gửi niềm tin trọn vẹn vào các dự án cũng như các hạn mục mà công ty phân phối. Toàn thể nhân viên cũng như các giám đốc sẽ cống hiến hết mình vì lợi ích của khách hàng, cổ đông hoàn toàn hài lòng về hướng đi mà công ty đang thực hiện và cộng đồng yêu thích đầu tư bất động sản phát triển mạnh mẽ hơn nữa.

Sứ mệnh: CTCP Vạn An Phát cung cấp những sản phẩm BĐS hoàn chỉnh về pháp lý cho khách hàng cũng như đồng bộ về cơ sở hạ tầng. Nhằm đưa ra những gói dịch vụ tư vấn tốt cho khách hàng mang đến cho khách hàng những cơ hội sinh lời lớn từ các dự án BĐS trong và ngoài nước.

Giá trị cốt lõi: “Uy tín, chất lượng, hiệu quả”, đó là những giá trị cốt lõi được đánh giá là tiền đề phát triển của công ty nhằm hướng đến sự phát triển bền vững vì lợi ích giữa công ty, cổ đông, cộng đồng.

2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển

Năm 2015

- Vạn An Phát được thành lập bởi nhóm đầu tư nhiều kinh nghiệm ở thị trường BĐS phía đông TP. HCM

Năm 2017

- Trụ sở Võ Thị Sáu – BĐS Vạn An Phát chính thức được thành lập và đánh dấu bước đi ngày càng phát triển của công ty.
- Hệ thống sàn giao dịch tại hai chi nhánh Phan Đăng Lưu và chi nhánh Phan Xích Long, Vạn An Phát mang đến sự chuyên nghiệp tuyệt đối dành cho mọi khách hàng.

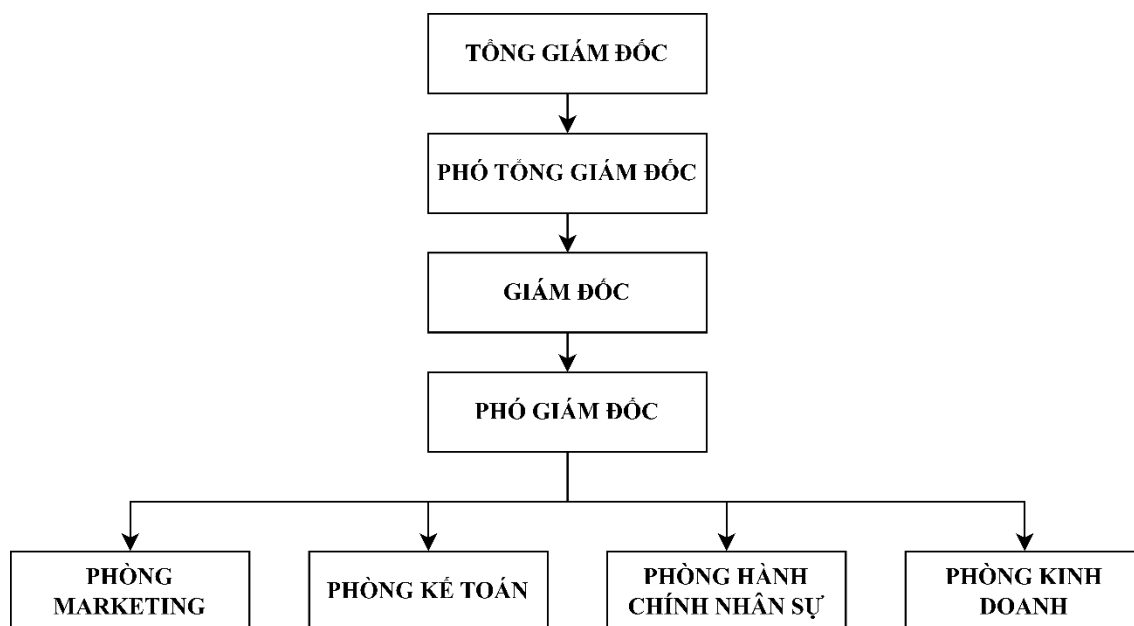
Năm 2022

- Có 5 chi nhánh và 1 trụ sở chính tại TP. HCM
 - Trụ sở chính: 49D Phan Đăng Lưu, Phường 7, Phú Nhuận, TP. HCM.
 - Chi nhánh 1: 137 Hoàng Văn Thụ, Phường 8, Phú Nhuận, TP. HCM.
 - Chi nhánh 2: 185D Lê Quang Định, Phường 7, Bình Thạnh, TP. HCM.
 - Chi nhánh 3: 372 Lê Quang Định, Phường 11, Bình Thạnh, TP. HCM.
 - Chi nhánh 4: 100 Phan Xích Long, Phường 3, Bình Thạnh, TP. HCM.
 - Chi nhánh 5: 190 Nguyễn Văn Đậu, Phường 7, Bình Thạnh, TP. HCM.

Hiện tại

- Sau hơn 8 năm hoạt động trong thị trường bất Động Sản TP. HCM, Vạn An Phát đã không ngừng phát triển và vươn lên trở thành 1 trong những sàn giao dịch Bất động sản uy tín của TP. HCM nói chung và của khu vực Đông Sài Gòn nói riêng.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức



Hình 3. Sơ đồ tổ chức công ty Vạn An Phát

Tổng Giám Đốc: Quản trị toàn diện tất cả các hoạt động của công ty, bao gồm tài chính, nhân sự, kinh doanh và các hoạt động hàng ngày của công ty, chỉ đạo, điều hành các bộ phận trực thuộc hoàn thành kế hoạch, nhiệm vụ kinh doanh theo quy chế tổ chức, hoạt động nội bộ. Tổ chức xây dựng kế hoạch kinh doanh và phương án đầu tư của công ty. Bảo toàn phát huy hiệu quả nguồn vốn đầu tư của công ty.

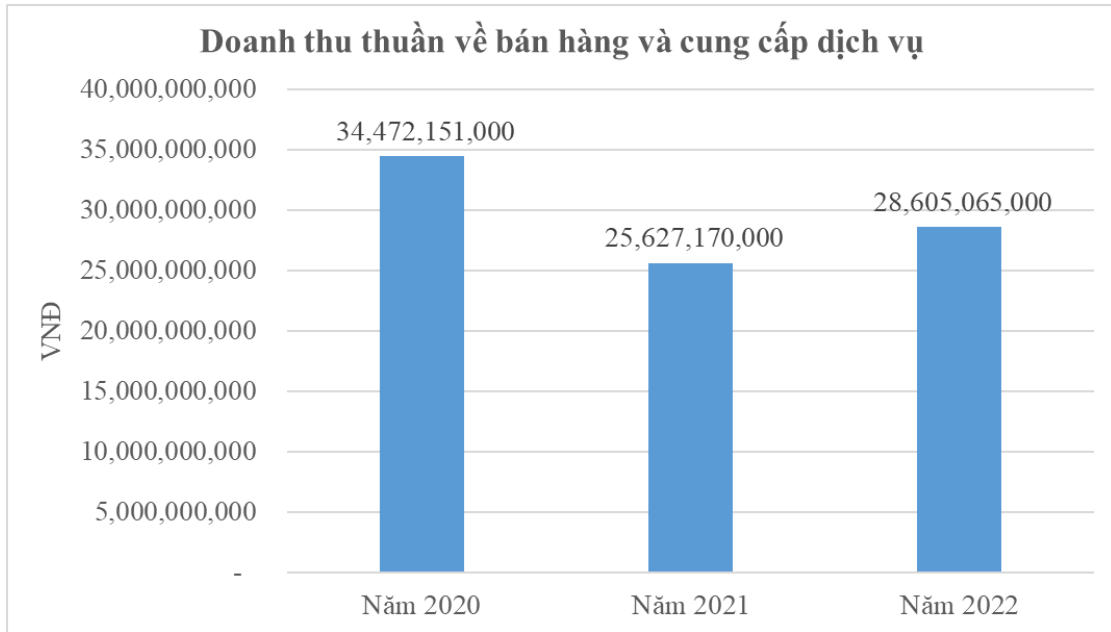
Phó Tổng Giám Đốc: Phó Tổng Giám Đốc giúp Tổng Giám Đốc quản lý công ty theo phân công và uỷ quyền của Tổng Giám Đốc, chịu trách nhiệm trước Tổng Giám và trước pháp luật đối với nhiệm vụ được phân công hoặc uỷ quyền.

Giám Đốc: Giám đốc hỗ trợ Tổng Giám Đốc theo từng lĩnh vực chuyên môn và chịu trách nhiệm trước Tổng Giám Đốc về nội dung công việc được phân công và các công việc được Tổng Giám Đốc uỷ quyền.

Phó Giám Đốc: Giúp việc cho Giám Đốc trong công tác chỉ đạo điều hành hoạt động của Công ty theo sự phân công của Giám Đốc. Chủ động và tích cực triển khai, hoàn thành nhiệm vụ được phân công và chịu trách nhiệm trước Giám Đốc về những hiệu quả công việc.

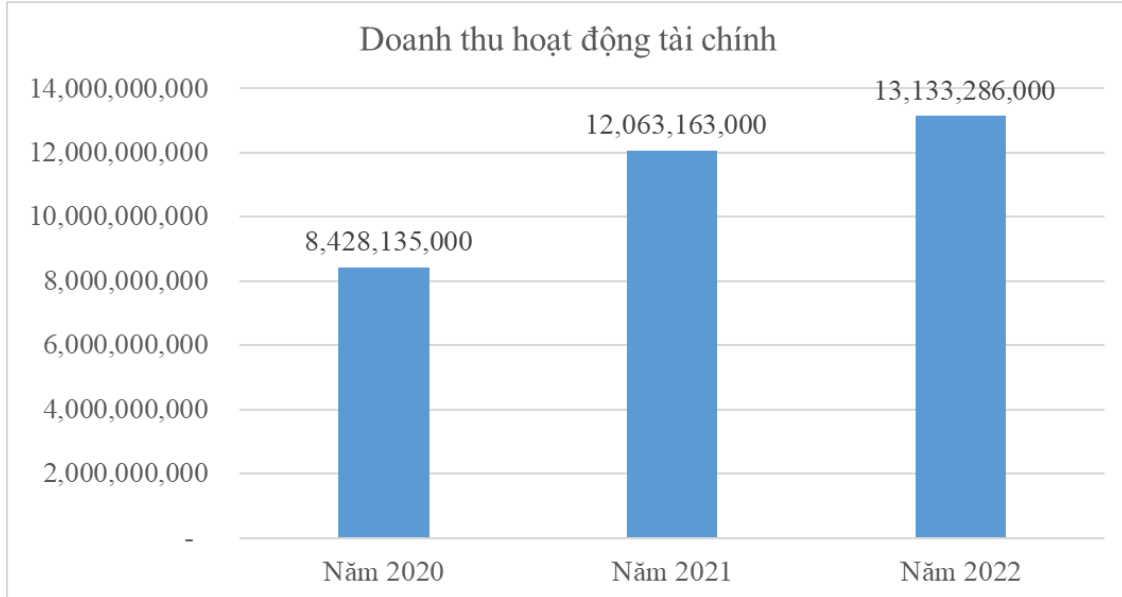
Các phòng ban: Thực hiện nhiệm vụ được giao và chịu trách nhiệm.

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty



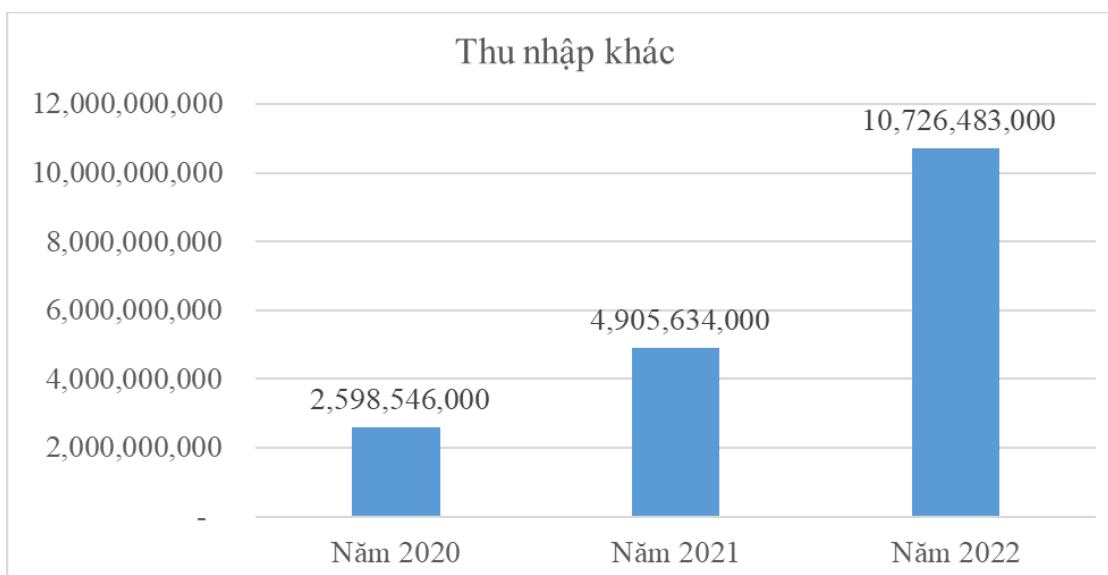
Biểu đồ 1. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ từ năm 2020 đến năm 2022.

(Nguồn: CTCP Vạn An Phát)



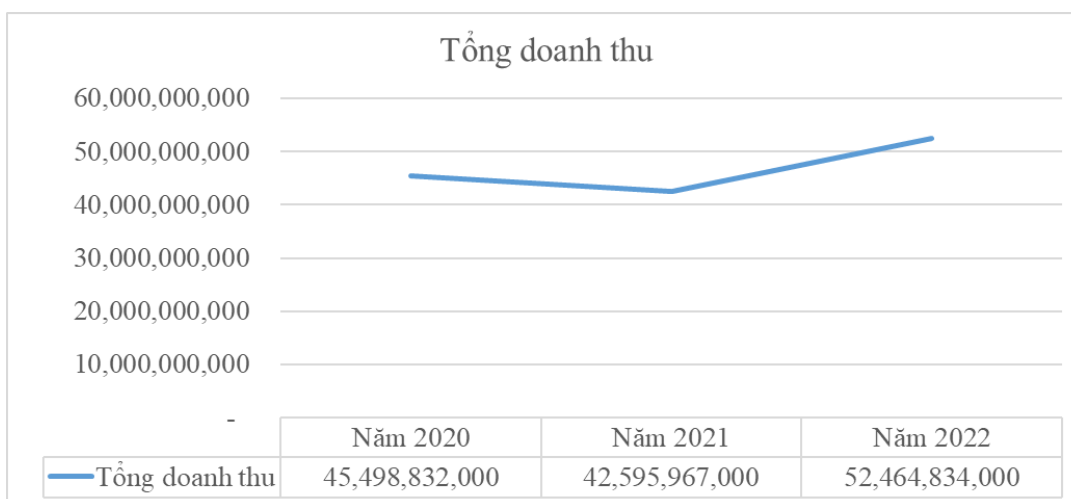
Biểu đồ 2. Doanh thu hoạt động tài chính từ năm 2020 đến năm 2022

(Nguồn: CTCP Vạn An Phát)



Biểu đồ 3. Thu nhập khác từ năm 2020 đến năm 2022.

(Nguồn: CTCP Vạn An Phát)



Biểu đồ 4. Tổng doanh thu từ năm 2020 đến năm 2022

(Nguồn: CTCP Vạn An Phát)

Chi tiêu	2021 - 2020		2022 - 2021	
	Giá trị	Tỉ trọng (%)	Giá trị	Tỉ trọng (%)
Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	(-) 8.844,981	(-) 34,51	2.997,895	10,41

Doanh thu hoạt động tài chính	3.635,027	30,13	1.070,123	8,15
Thu nhập khác	2.307,087	47,03	5.820,848	54,27
Tổng doanh thu	(-) 2.902,865	(-) 6,81	9.868,867	18,81

Bảng 3. Giá trị và tỉ trọng doanh thu qua các năm

(Nguồn: CTCP Vạn An Phát)

Nhận xét:

Qua bảng số liệu ta nhận thấy về mặt giá trị doanh thu của Công ty BĐS Vạn An Phát tăng giảm không đều qua các năm. Tổng doanh thu năm 2021 đạt 42.595,967 triệu đồng giảm 2.902,865 triệu đồng tương ứng giảm tương đối 6,81% so với năm 2020. Tuy nhiên đến năm 2022, tổng doanh thu đạt 52.464,834 triệu đồng tăng 9.868,867 tương ứng tăng tương đối 18,81% so với năm 2020. Về cơ cấu doanh thu cũng có sự biến động lớn. Cụ thể:

Doanh thu thuần từ hoạt động bán hàng và cung cấp dịch vụ chiếm tỷ trọng tương đối cao trong cơ cấu tổng doanh thu với tỷ trọng trong khoảng 24% đến 75% ở 3 năm. Năm 2021, doanh thu thuần từ hoạt động bán hàng và cung cấp dịch vụ đạt 25.627,170 giảm 8.844,981 triệu đồng tương ứng giảm 34,51% so với năm 2020. Trong khi đó năm 2022, Doanh thu thuần từ hoạt động bán hàng và cung cấp dịch vụ đạt 28.605,065 triệu đồng tăng 2.997,895 triệu đồng tương ứng tăng 10,41% so với năm 2021.

Doanh thu từ hoạt động tài chính cũng chiếm tỷ trọng đáng kể trong cơ cấu doanh thu khoảng từ 18%-37%. Năm 2021, doanh thu từ hoạt động tài chính đạt 12.063,163 triệu đồng, tăng 3.635,027 triệu đồng, tương ứng giảm 30,13% so với năm 2020. Năm 2022, doanh thu từ hoạt động tài chính đạt 13.133,286 triệu đồng, tăng 1.070,123 triệu đồng, tương ứng giảm 8,15% so với năm 2021.

Thu nhập khác năm 2021 đạt 4.905,634 triệu đồng chiếm 11,52% tổng doanh thu, tăng 2.307,087 triệu đồng tương ứng giảm 45,13% so với năm 2020.

Đến năm 2022, thu nhập khác chiếm tỷ trọng 47,03%, cao nhất trong các năm đạt 10.726,483 triệu đồng, tăng 5.820,848 triệu đồng tương ứng tăng 54,27% so với năm 2021.

Nhìn chung tổng doanh thu của Công ty BĐS Vạn An Phát giảm ở năm 2021 và tăng ở năm 2022, sự biến động này bị ảnh hưởng lớn bởi sự giảm doanh thu thuần từ hoạt động bán hàng và cung cấp dịch vụ ở năm 2021 và tăng ở năm 2022.

2.1.5. Nguồn nhân lực tại công ty

Số lượng nhân viên tính đến ngày 30/05/2023, tổng nguồn nhân lực của công ty là 850 người. (Nguồn: Phòng hành chính nhân sự Vạn An Phát)



850
nhân lực

Số lượng nhân sự hiện nằm ở mức doanh nghiệp vừa và nhỏ, tiềm lực về nhân sự ở công ty tuy chưa mạnh nhưng thu hút được lực lượng lao động từ bằng cấp thấp nhất là cao đẳng đến những trình độ khá khá tốt, để có thể đạt những giá trị đó là sự nỗ lực hết mình trong công tác tuyển dụng và giữ chân nhân viên hết sức chu đáo từ các khoản tài chính, phi tài chính. Sự gắn bó nguồn nhân lực làm cho Vạn An Phát như ngôi nhà thứ 2 của mỗi nhân viên tại đây, chính vì thế mỗi cá nhân ở đây hết sức đoàn kết vì mục tiêu chung của tổ chức, hoàn thành hết mình sứ mệnh của CTCP Vạn An Phát để có thể tạo tiền đề cho sự phát triển kinh tế đất nước, giúp cho mỗi cá nhân có công ăn việc làm nuôi sống gia đình thứ nhất của họ. Đặc điểm nguồn nhân lực CTCP Vạn An Phát:

Thứ nhất, nguồn nhân lực luôn được tuyển trực tiếp từ những buổi hội thảo việc làm, ứng viên là những người có trình độ học vấn cao. Mỗi một vị trí trong công ty đều cần những nhân viên có năng lực và trình độ chuyên môn phù hợp với công việc đó, các ứng viên có kinh nghiệm Telesales là 1 điểm mạnh và lợi thế trong việc tuyển dụng.

Thứ hai, nguồn nhân lực là những nhân viên có tinh thần sáng tạo, điểm mạnh riêng trong tư duy, nỗ lực trong các khía cạnh của bản thân, không ngừng học hỏi để mang đến những giá trị tích cực.

Sự chăm chỉ, luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp của mình khi cần thiết và hơn nữa là tinh thần trách nhiệm đó là yếu tố thứ ba của nguồn nhân lực.

Thứ tư, nguồn nhân lực Công ty cổ phần Vạn An Phát còn được đẩy mạnh bằng việc tuyển dụng nội bộ, sự cạnh tranh của nhân viên là bình đẳng với lộ trình thăng tiến rõ ràng và dựa trên năng lực của bản thân.

2.2. Phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài (External Environment)

2.2.1. Môi trường chính trị - pháp luật

2.2.1.6. Chính trị

Thể chế chính trị Việt Nam cùng với đường lối quốc gia có những đặc thù riêng mang tính bảo mật quốc gia bên cạnh đó hiện nay chính trị Việt Nam có sự ổn định không đe dọa chiến tranh và có những mối quan hệ với các quốc gia bền vững. Điều đó làm cho hoạt động chính trị trong nước có mức độ an toàn ở các hoạt động nằm trong lãnh thổ Việt Nam làm tiền đề cơ sở cho sự phát triển của các ngành kinh tế trọng điểm, trong đó ngành BĐS đang làm một trong những người được thúc đẩy đầu tư và phát triển nhằm thực hiện mục tiêu ổn định quốc gia phát triển lâu dài mang tính bền vững.

2.2.1.7. Pháp luật

Nhà nước khuyến khích các tổ chức, cá nhân thuộc các lĩnh vực kinh tế đầu tư vào lĩnh vực bất động sản theo mục tiêu phát triển kinh tế, xã hội của đất nước trong các thời kỳ và khu vực khác nhau.

Nhà nước khuyến khích và có chính sách hỗ trợ các tổ chức, cá nhân quản lý bất động sản đầu tư thành lập quỹ hỗ trợ nhà ở trả chậm, khấu hao, cho thuê, thuê mua cho người có công và người nghèo. Đầu tư hạ tầng khu công nghiệp và cho thuê mặt bằng sản xuất. Dự án hạ tầng kỹ thuật ngoài hàng rào dự án xây dựng có vốn nhà nước; dự án hạ tầng xã hội và trụ sở cơ quan nhà nước thuộc phạm vi dự án; đối với dự án đáp ứng điều kiện ưu đãi đầu tư, hỗ trợ xây dựng công trình kỹ thuật trong phạm vi đầu tư. Nhà nước đầu tư và khuyến khích các tổ chức, cá nhân đầu tư vào bất động sản, vận hành các dự án và các dự án dịch vụ công ích đô thị khác.

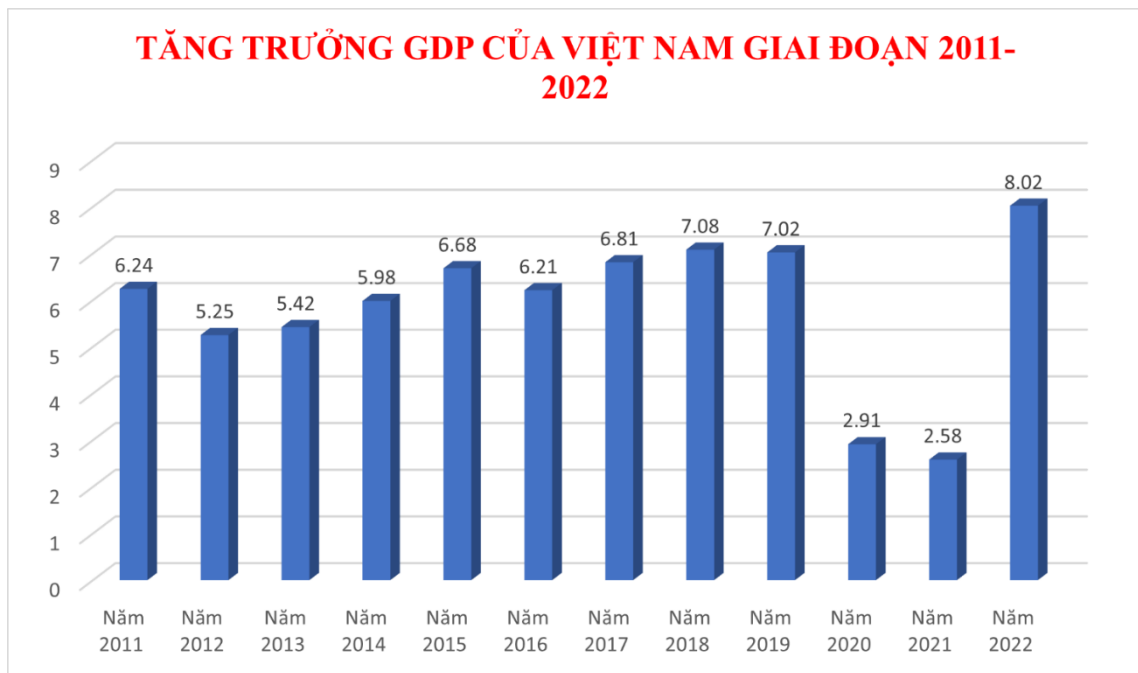
Có thể thấy được việc kinh doanh bất động sản được hệ thống pháp luật ưu đãi rất nhiều nhằm mang đến những giá trị kinh tế và thấy được môi trường kinh doanh chân chính, đủ điều kiện để phát triển trong lĩnh vực bất động sản.

2.2.1.8. Chính phủ

Hiện nay chính phủ gắn kết mối quan hệ với doanh nghiệp không những là doanh nghiệp công mà còn những doanh nghiệp tư nhân để tạo ra môi trường kinh doanh công bằng. Tạo điều kiện kinh doanh nhằm điều tiết kinh tế vĩ mô, kiểm soát được tiền tệ, đưa những chính sách khuyến khích đầu tư, nhưng vẫn đảm bảo khắt khe với những doanh nghiệp kinh doanh trái pháp luật trong ngành bất động sản như là đầu tư không đúng thẩm định ban đầu,... Luôn đưa ra những thông tin vĩ mô kịp thời cho những chủ đầu tư bất động sản có cơ hội nắm bắt, cho phép tận dụng các dịch vụ công đáp ứng mối quan hệ qua lại giữa chính phủ và doanh nghiệp. Những điều đó tạo ra một cuộc phát triển thương mại và phi thương mại thuận lợi cho cả chính phủ lẫn doanh nghiệp kinh doanh khối ngành nghề bất động sản.

2.2.2. Môi trường kinh tế

2.2.2.9. Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế



Biểu đồ 5. Tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam giai đoạn 2011-2022 (Nguồn: Sở kế hoạch và đầu tư)

Nền kinh tế Việt Nam đang thực sự tăng trưởng trong những năm gần đây, hậu quả của dịch Covid 19 đã làm động lực và bước đà đẩy nhanh tốc độ phát triển của nền kinh tế Việt Nam. Qua biểu đồ ta có thể nhìn nhận được tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế vượt bậc qua 3 năm gần nhất là 2020 – 2021 – 2022. Cán cân của nền kinh tế không dừng lại tại thời điểm trước dịch mà còn phát triển mạnh. Là 1 cơ hội thúc đẩy phát triển bất động sản và hướng đi nhu cầu mua sắm, an cư lạc nghiệp của con người.

2.2.2.10. Lãi suất và xu hướng của lãi suất trong nền kinh tế

Ngân hàng	Lãi suất ưu đãi (%/năm)	Biên độ lãi suất sau ưu đãi
MSB	4,99	LSCS + 3,5%
TPBank	6,8	LSTK 12T + 3,5%
SCB	7,9	LSCS
Shinhan Bank	7,99	CPV 6T + 3,9
Ngân hàng Phương Đông	8,49	LSCS
Woori Bank	8,9	LSTK 6T + 2,2%
Techcombank	10,5	LSCS + 1,8%
UOB	10	LSCS + 1,29%
Hong Leong Bank	9,45	LSCS + 1,5%
HSBC	11,5	LSCS + 0,75%
PVcomBank	12	LSCS + 4%

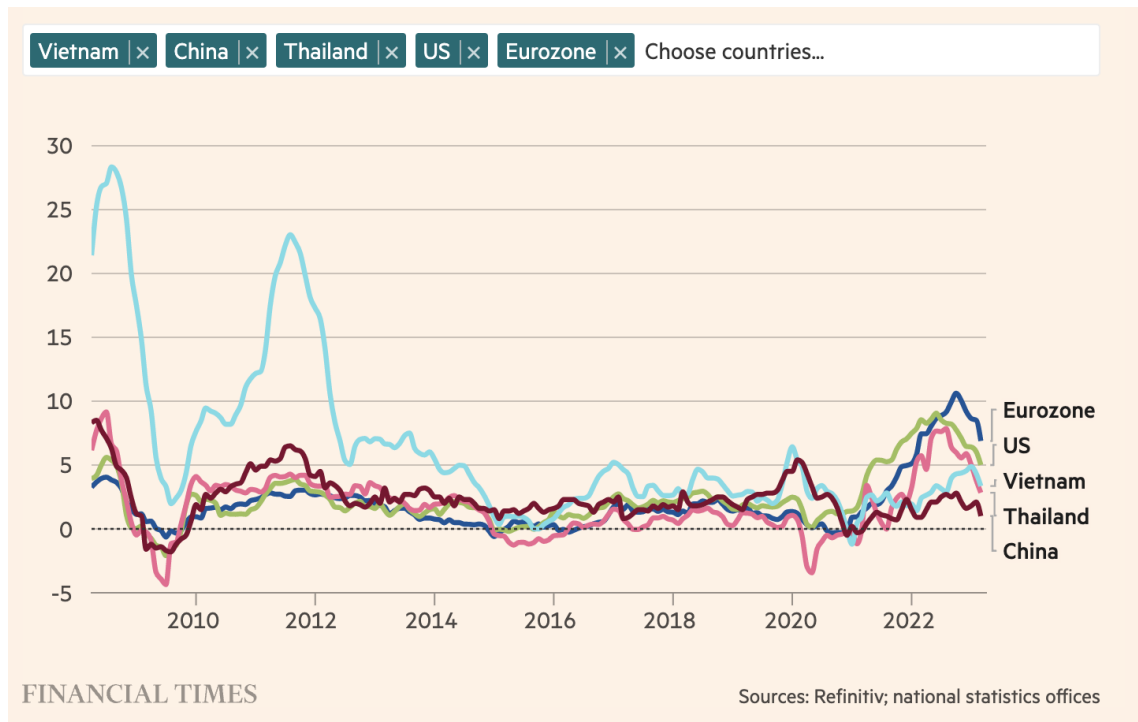
Bảng 4. Lãi suất 1 số ngân hàng trong năm 2023 (Nguồn: Tạp chí tài chính)

Đầu tháng 6, một số ngân hàng tiếp tục cắt giảm lãi suất chuẩn 0,2-0,5 điểm phần trăm, áp dụng cho tất cả các khoản vay hiện có cho đến kỳ điều chỉnh lãi suất. Khi vay để mua nhà, bất động sản, ô tô, kinh doanh, khoản vay mới đối với khách hàng cá nhân giảm 1%-2% mỗi năm.

Theo các chuyên gia, lãi suất chuẩn là lãi suất được ngân hàng áp dụng khi xác định lãi suất cho vay sau thời gian điều chỉnh. Đây là mức lãi suất yêu cầu trong quá trình vay. Mức lãi suất này mang lại rất nhiều lợi ích cho khách hàng khi vay tiền ngân hàng.

Lãi suất vay ngân hàng sau thời gian điều chỉnh = lãi suất chuẩn + chênh lệch cho vay. Vì vậy, lãi suất chuẩn giảm đồng nghĩa với việc lãi suất cho vay sẽ trực tiếp giảm sau khi thời gian điều chỉnh kết thúc. Những động thái này được cho là tín hiệu tốt cho nền kinh tế và được kỳ vọng sẽ tác động tích cực đến bất động sản.

2.2.2.11. Lạm phát



Hình 4. Dữ liệu lạm phát thế giới. Nguồn: Refinitiv

Dữ liệu lạm phát mới nhất từ hầu hết các nền kinh tế lớn trên thế giới vẫn đáng lo ngại, với áp lực giá cả vẫn ở mức cao trong nước do cuộc chiến đang diễn ra ở Ukraine đã khiến giá năng lượng giảm, trong khi giá lương thực khó có thể giảm nhanh. Tuy nhiên, ở một số nước, áp lực về giá đã giảm bớt đáng kể do giá bán buôn năng lượng và lương thực ở các nền kinh tế này đã giảm. Để chống lạm phát, các ngân hàng trung ương đã đưa ra các biện pháp thắt chặt tiền tệ mạnh mẽ trong năm qua. Cho đến nay, lạm phát cao vẫn là một vấn đề toàn cầu, nhưng ở một số nước. Tin tốt là kỳ vọng của nhà đầu tư về lạm phát trong 5 năm tới đã ngừng tăng và ổn định, phản ánh chính sách tiền tệ tiếp tục thắt chặt và triển vọng kinh tế suy yếu. Tỷ lệ lạm phát tháng 3 của Việt Nam là 3,4%, thuộc nhóm nền kinh tế có lạm phát tương đối thấp. Lạm phát ở Việt Nam cao hơn so với hai nước láng giềng là Trung Quốc (1%) và Thái Lan (2,8%), nhưng tỷ lệ lạm phát này thấp hơn nhiều nếu so với hai nền kinh tế phát triển là Mỹ (6%) và Eurozone (6,9%).

2.2.3. Môi trường văn hóa – xã hội



Biểu đồ 6. Cơ cấu tuổi của Việt Nam (Nguồn: Dân số Việt Nam)

Theo số liệu mới nhất của Liên hợp quốc, tính đến ngày 1/9/2023, dân số hiện tại của Việt Nam là 99.820.819 người. Dân số Việt Nam hiện chiếm 1,24% dân số thế giới. Việt Nam đứng thứ 15 trong bảng xếp hạng dân số các nước và khu vực trên thế giới. Với 322 người/km² là mật độ dân số. Tổng diện tích đất liền là 310.060 km². 38,77% dân số sống ở thành thị (năm 2019 là 38.361.911 người). Ở Việt Nam với 33,7 tuổi là độ tuổi trung bình. Dân số Việt Nam dự kiến sẽ tăng thêm 745.096 người vào năm 2023 và đạt 100.059.299 người vào đầu năm 2024. Tăng trưởng dân số tự nhiên được dự đoán là tích cực, với số sinh vượt quá số tử ở mức 737.733. Nếu nhập cư tiếp tục với tốc độ như năm ngoái, dân số sẽ tăng thêm 7.363 người. Điều này đồng nghĩa với việc số người đến Việt Nam định cư sẽ vượt số người rời quê hương đi định cư ở nước khác.

Giáo dục phổ thông ở Việt Nam tương đối tốt. Kết quả Chương trình Đánh giá Học sinh Quốc tế (PISA) ấn tượng trong năm 2012 và 2015 phản ánh mức độ phổ cập giáo dục cao và ổn định cũng như thành tích tiêu học, trong đó học sinh Việt Nam vượt xa nhiều nước OECD.

2.2.4. Môi trường công nghệ kỹ thuật

Ở môi trường công nghệ kỹ thuật cần quan tâm đặc biệt đối với việc công nghệ kỹ thuật đang tồn tại có tạo ra được cơ hội mới nào đối với ngành bất động sản hay không? Hay đang có những nguy cơ tiềm ẩn nào cần được khắc phục? Tốc độ phát triển của xã hội ngày càng nhanh, công nghệ giao dịch bất động sản online đã và đang có xu thế cải tiến hơn, và thực hiện xem BĐS trực tuyến thông qua hệ thống 3D, 4D các công nghệ kết nối căn hộ điện tử từ thực tế sang ảo, làm cho con người tiết kiệm được thời gian xem căn hộ BĐS ở những nơi xa. Công nghệ này làm cho công ty Vạn An Phát gặp nhiều trở ngại vì chưa thực sự có khả năng đáp

ứng được. Không hẳn ở BĐS của Vạn An Phát mà những công ty lớn chuyên về BĐS cũng chưa áp dụng được công nghệ mạnh mẽ này vào quy trình. Đây là cơ hội rất lớn để hội nhập với công nghệ, Vạn An Phát cần đầu tư và nâng cao kiến thức và kỹ năng để đáp ứng được nhu cầu phát triển của xã hội.

2.2.5. Môi trường tự nhiên

Về vị trí địa lý: do đặc thù địa lý Việt Nam trải dài, nhiều đồi núi và nhiều vùng miền. Các BĐS của công ty Vạn An Phát đang tập trung ở khu vực HCM và mong muốn tiến xa hơn các khu vực tỉnh lân cận, nên việc gặp hạn chế trong cung cấp sản phẩm BĐS hiện tại vẫn chưa gặp khó khăn.

Về khí hậu: Khí hậu Việt Nam ở mỗi vùng có đặc điểm khác nhau, riêng đối với HCM không khí khá dễ chịu cùng với các dịch vụ tiện ích và BĐS Vạn An Phát cung cấp hầu như đáp ứng và thỏa mãn về việc khí hậu đôi lúc quá nóng bức hoặc là mưa đông to.

Nguồn năng lượng ở HCM và các tỉnh lân cận luôn được đảm bảo tốt nhất, hoàn toàn không gây trở ngại trong việc mất điện kéo dài. Bên cạnh đó các tỉnh lân cận đang đẩy mạnh việc đầu tư các hệ thống điện năng lượng mặt trời làm cho nguồn năng lượng ngày càng phát triển hoàn toàn không có khả năng thu hẹp trong những năm tiếp theo.

Về môi trường ô nhiễm, là điều đáng bận tâm. Các BĐS nằm gần khu công nghiệp nên việc chịu tác hại của môi trường hiện tại chưa ảnh hưởng nhiều đến sức khỏe người dân, hệ thống dịch vụ tiện ích của Vạn An Phát phải thực sự quan tâm đến môi trường khí hậu của cư dân để tạo ra những chiến lược khôn ngoan

2.2.6. Các yếu tố của hội nhập quốc tế

Nền kinh tế thế giới có những hạn chế trong việc mua bán BĐS, để đẩy mạnh giá trị BĐS, công ty luôn đưa ra những chiến lược về giá thâm nhập nhằm mang đến nguồn khách hàng có giá trị, cạnh tranh trực tiếp với những doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Môi trường toàn cầu hóa tại Vạn An Phát chưa đáp ứng được tốc độ phát triển, nhưng cũng phần nào đánh giá được Vạn An Phát không ngừng cố gắng từng ngày để không bị tụt hậu về phía sau.

2.2.7. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE (External Factor Evaluation Matrix)

Các yếu tố bên ngoài chủ yếu	Mức độ	Trọng số	Giá trị
An ninh chính trị ổn định	0.09	4	0.36
Văn bản pháp	0.09	3	0.27
Sự ủng hộ của các khách hàng truyền thông	0.09	3	0.27
Sự hỗ trợ về tài chính của các ngân hàng	0.14	4	0.56
Suy thoái thế giới, lạm phát tăng cao	0.09	2	0.18
Nguồn vốn vay gặp khó khăn, lãi suất cao	0.09	2	0.18
Luật và các quy định liên quan đến bất động sản	0.16	2	0.32
Tốc độ tăng dân số cao	0.09	3	0.27
Ô nhiễm môi trường cao	0.07	2	0.14
Công nghệ kỹ thuật phát triển	0.09	4	0.36
Tổng cộng điểm	1.00		2.91

Bảng 5. Đánh giá các yếu tố EFE tại công ty Vạn An Phát

Ghi chú:

Mức quan trọng từ 0 -1

Phân loại: 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là trung bình, 1 là phản ứng ít

Điểm quan trọng = mức quan trọng x phân loại (Trung bình là 2.5)

Nhận xét:

Qua ma trận EFE, tổng số điểm quan trọng là 2.91 cao hơn điểm trung bình là 0.41, điều này cho thấy CTCP BĐS Vạn An Phát đã phản ứng tốt đối với các cơ hội cũng như thách thức từ môi trường bên ngoài.

CTCP BĐS Vạn An Phát đã tận dụng rất tốt sự ổn định kinh tế chính trị, sự đổi mới trong công nghệ, đặc biệt là sự hỗ trợ của các ngân hàng trong thời điểm

sau dịch Covid 19, làm cho kinh doanh BĐS tốt hơn đồng thời làm cho công ty vượt qua khó khăn chung về tình hình kinh tế thị trường, đó là khó khăn chung.

Tuy nhiên các mối đe dọa từ môi trường bên ngoài thì CTCP BĐS Vạn An Phát hầu như phản ứng trung bình. Đó là những đe dọa như là lạm phát, truyền thông, dân số, ô nhiễm môi trường, các quy định trong luật pháp. CTCP BĐS Vạn An Phát cần phải chuẩn bị tốt các phương án đối mặt trực tiếp với các mối đe dọa này để có thể giữ vững được công ty trước những thách thức khác từ nhiều phía khác nhau trong giai đoạn đầy mạnh.

Yếu tố môi trường ô nhiễm rất quan trọng và cần được nhấn mạnh hơn nữa, CTCP BĐS Vạn An Phát phải thật sự có kế hoạch cụ thể để nhanh chóng giải quyết khía cạnh tồn đọng này, điểm số của yếu tố môi trường ô nhiễm này rất thấp, cần được chú tâm nhiều hơn để mang đến sự vượt trội khi mà có khả năng khắc phục được nhằm mang đến điểm mạnh từ yếu tố kém.

2.3. Hình ảnh cạnh tranh

Công ty Khang Điền, Property X thuộc Hưng Thịnh Land. Đây là 2 đối thủ cạnh tranh cùng phân khúc, hiện tại có những sản phẩm kinh doanh tương tự như CTCP BĐS Vạn An Phát đang cung cấp ra thị trường. Giá cả trong ngành, cũng như các sản phẩm khác biệt hiện tại vẫn chưa thấy được sự khác biệt rõ rệt. Đối với Property X khá mạnh trong việc có người chống lưng phía sau là tập đoàn Hưng Thịnh, nên việc đối đầu trực tiếp làm cho Vạn An Phát gặp nhiều khó khăn khi muốn mở rộng thị trường sản phẩm. Khang Điền triển khai dự án The Classia và được công nhận là Thương hiệu quốc gia Việt Nam do Bộ Công thương tổ chức bên cạnh đó triển khai dự án The Classia (TP. Thủ Đức), bàn giao nhà và trao Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất, quyền sở hữu nhà ở và tài sản khác gắn liền với đất cho khách hàng và được công nhận là Thương hiệu quốc gia Việt Nam do Bộ Công Thương tổ chức họ đã tăng vốn điều lệ lên hơn 7.168 tỷ đồng, kiên định phát triển bền vững. Đối với PropertyX tự hào là đơn vị thành viên của Tập đoàn Hưng Thịnh - Tập đoàn đầu tư kinh doanh và phát triển bất động sản lớn mạnh hàng đầu trên thị trường hiện nay. Là doanh nghiệp hoạt động hiệu quả trong lĩnh vực tiếp thị và phân phối bất động sản, PropertyX sở hữu đội ngũ 2000 nhân sự cùng hệ

thống 14 sàn giao dịch quy mô tại TP.HCM và khắp các tỉnh thành trên cả nước. Tiếp nối sứ mệnh cùng tầm nhìn chiến lược của Tập đoàn Hưng Thịnh, PropertyX tiếp tục mang đến những sản phẩm chất lượng dành cho mọi nhà, tạo dựng một cộng đồng phát triển bền vững.



Hình 5: Logo công ty Property X



Hình 6: Logo Khang Điền

Hiện tại trước thời điểm dịch rất nhiều các công ty bất động sản mọc lên không ngừng, và cũng được xem là động thái cho các công ty đứng vững thị trường như Vạn An Phát phải xem và đánh giá lại thị trường thời điểm đó. Sau dịch rất nhiều công ty đã tàn lụi và đây là thời điểm Vạn An Phát đánh mạnh vào những thị trường mà những công ty kia lùi bước vì thiếu nguồn vốn hoặc chưa đủ khả năng xâm nhập thị trường. Tốc độ phát triển công nghệ rất nhanh, Vạn An Phát để không bị lùi về phía sau nên luôn mang đến những thay đổi trong cách quản lý nhân sự, dùng các phần mềm để quản lý dữ liệu, ví dụ như việc quản lý data khách hàng dùng phần mềm CRM của công ty Misa, đây là cách để có thể lưu trữ và sử dụng phân tích dữ liệu tốt nhất. Để đồng bộ các kế toán, nhân sự, quản lý, công ty áp dụng toàn bộ chuyển đổi mạnh mẽ dùng phần mềm của MISA để bắt kịp công nghệ, và sử dụng công nghệ 1 cách thông minh và đáng để đầu tư và hơn nữa, thay

đôi là bắt buộc chứ không còn là nên hay không nên nữa. Đó những điểm mạnh mà Vạn An Phát đầu tư mang lại giá trị lâu dài và bền vững, nhưng 2 đối thủ kia theo em được biết và đánh giá thì chưa thực sự áp dụng đồng bộ.

2.4. Phân tích môi trường bên trong

2.4.1. Nguồn lực hữu hình và vô hình

CEO của CTCP BĐS Vạn An Phát có đầy đủ kỹ năng, phát huy được hết năng lực lãnh đạo, là đầu tàu phát triển của công ty. Ông sở hữu bằng Thạc sĩ Kinh tế tại trường đại học nước ngoài, những năm gắn bó tại công ty ông đã dẫn dắt nhiều thế hệ là người thừa hành bộc phá được giới hạn bản thân để mang về doanh thu khổng lồ cho công ty. Với phương châm được ông chia sẻ đó là: “Sống có trách nhiệm, mang những giá trị tốt đẹp đến với cộng đồng”, những điều ông chia sẻ được xem là chỉ điểm dành cho CTCP BĐS Vạn An Phát.



Hình 7. Giám đốc CTCP Vạn An Phát

Người thừa hành luôn đứng sau hỗ trợ công ty hết mực, thấy được đạo đức nghề nghiệp của từng cá nhân cùng với kỹ năng chuyên môn riêng nhằm tạo ra giá trị khác biệt của mỗi người. Nhưng còn tồn tại vấn đề đào tạo để nâng cao giá trị công ty, nâng cao kiến thức của bộ phận thừa hành. Và thành thật nhìn vào bộ máy công ty chưa thực sự gắn kết các bộ phận, vẫn còn hoạt động rời rạc.

Hiện tại CTCP BĐS Vạn An Phát có những chi nhánh phát triển nhằm đáp ứng được sự thuận lợi trong thị trường, nguồn tài chính vững mạnh, các dự án được đánh giá là tốt, đáp ứng khả năng mua bán trên thị trường.



Hình 8. Dự án BĐS của CTCP Vạn An Phát

Các dự án lớn nhỏ đều được CTCP BĐS Vạn An Phát đầu tư và phát triển đúng tiến độ và kế hoạch đề ra. Đây mạnh nguồn lực tài chính mà doanh nghiệp đang có nhằm mang đến những cơ sở vật chất tốt nhất cho dự án.

2.4.2. Năng lực cốt lõi của doanh nghiệp

CTCP BĐS Vạn An Phát có đội ngũ chuyên gia và công nhân kỹ thuật lành nghề giúp triển khai nhanh các dự án, có năng lực tổ chức thi công xây dựng các dự án theo đúng thiết kế, bảo đảm chất lượng và mỹ thuật với chi phí thấp.

CTCP BĐS Vạn An Phát đang từng bước mở rộng đầu tư kinh doanh bất động sản với những thành công gặt hái được qua các dự án tiêu biểu như Phước Bình Lakeview, Golden Center,...

CTCP BĐS Vạn An Phát có thương hiệu lớn và uy tín trong ngành Bất động sản.



Hình 9. Dự án BĐS của CTCP Vạn An Phát

2.4.3. Các hoạt động trong chuỗi giá trị

Các nguồn vật tư cung ứng rõ ràng và đảm bảo những quy định nhà nước trong việc xây dựng và bán đấu thầu. Hiện nay, thực tế ảo đang bắt đầu được áp dụng trong nhiều lĩnh vực từ giải trí, du lịch tới y tế, quân sự, kiến trúc. .. thay đổi cách con người nhìn nhận và tương tác không gian. Một trong những lĩnh vực sẽ hưởng lợi và ứng dụng nhiều nhất công nghệ này là bất động sản, và CTCP BĐS Vạn An Phát đang đầu tư vào công nghệ này nhằm mang đến trải nghiệm mới cho khách hàng. Tạo sự cảm nhận chân thực cho người dùng về bất động sản. Đơn cử với một căn hộ, người xem có thể đi lại từng phòng, đến các góc ngách của ngôi nhà và xem cách bố trí đồ đạc, diện tích, không gian. Khi kết hợp với kính thực tế ảo, công nghệ này mang lại trải nghiệm gần như tương đương khi tiếp cận căn hộ thực.



Hình 10. Mô hình thực tế ảo trong BĐS

Cenhomes là đơn vị đi đầu trong công nghệ này, nên CTCP BĐS Vạn An Phát đang đẩy nhanh tiến độ đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, để doanh mới có chỗ đứng trong thị trường bất động sản này. Thực tế ảo này cũng tích hợp hình ảnh, bản đồ khu xung quanh của bất động sản, để người mua dễ dàng hình dung ra được khu vực và khung đường đi lại tại căn hộ, toà nhà.

2.4.4. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE (Internal Factor Evaluation Matrix)

Các yếu tố bên trong chủ yếu	Mức độ	Trọng số	Giá trị
Hoạt động maketing yếu kém	0.11	3	0.33
Cơ cấu bộ máy tổ chức chưa hoàn thiện	0.13	2	0.26
Chưa có chính sách đào tạo, đào tạo lại	0.17	2	0.34
Môi trường kinh doanh nhiều biến động	0.09	2	0.18
Quản lí cấp cao có năng lực, tầm nhìn	0.12	4	0.48
Ứng dụng công nghệ hiện đại	0.1	3	0.3

Chất lượng sản phẩm cao cấp	0.12	3	0.36
Uy tín sản phẩm của công ty	0.16	3	0.48
	1.00		2.73

Bảng 6. Ma trận IFE

2.5. Phân tích SWOT

2.5.1. Mục tiêu chiến lược của CTCP BĐS Vạn An Phát (SMART)

Tăng lợi nhuận từ 25 – 30 %, tăng trưởng doanh thu hằng năm từ 30 – 40 % trong năm 2024.

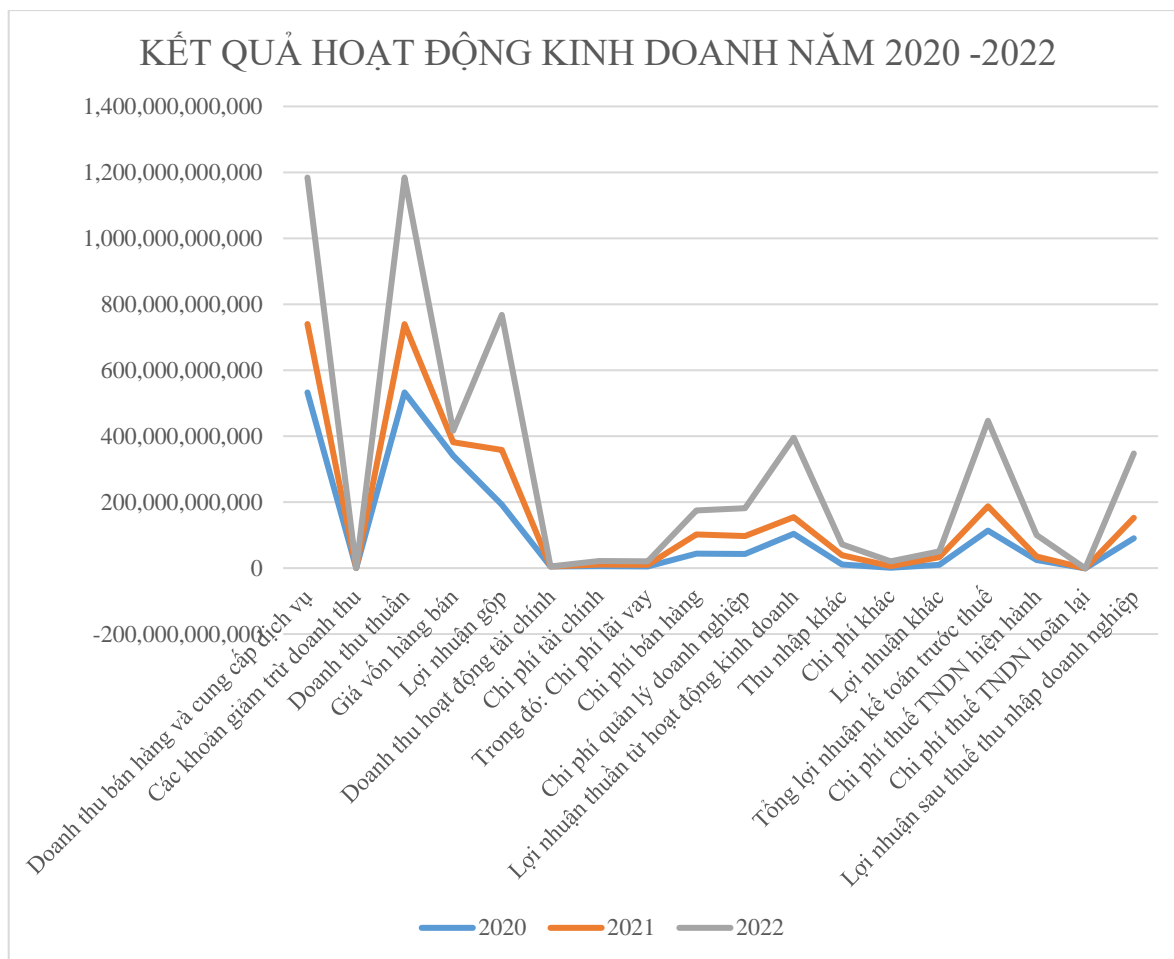
Bán hết khoảng 30 - 40 % các sản phẩm bất động sản hiện có trong giai đoạn cuối năm 2023 đến tháng 6 năm 2024.

Xây dựng và phát triển sản phẩm của Vạn An Phát là sản phẩm cao cấp, chất lượng tốt nhất dựa trên những nghiên cứu thị trường, xu hướng sản phẩm trong tương lai gần, hoàn thiện bộ nhận diện thương hiệu mới trong năm 2025.

Tăng cường xây dựng phát triển nguồn nhân lực đạt hơn 70% có trình độ chuyên môn và bằng cấp từ đại học trở lên trong giai đoạn 2024 – 2026.

Đẩy mạnh việc đào tạo nguồn nhân lực có kinh nghiệm để thay thế vào các cấp bậc theo nguồn lực nội bộ, đảm bảo sự công bằng lộ trình thăng tiến trong giai đoạn 2024 – 2027.

Xây dựng và thực hiện các hoạt động chiến lược kinh doanh theo xu hướng toàn cầu hóa dựa trên những phân tích EFE, IFE giai đoạn 2024 – 2027.



Biểu đồ 7. So sánh kết quả hoạt động kinh doanh năm 2020, 2021 và 2022. Nguồn: BCTC Vạn An Phát

2.5.2. Ma trận SWOT (Strength, Weakness, Threats, Opportunity)

SWOT	O: Cơ hội	T: Nguy cơ
	<ol style="list-style-type: none"> 1.GDP tăng 2.Lãi xuất, thị trường tài chính đang ổn định trở lại 3.Môi trường chính trị, pháp luật an toàn. 4.Đầu tư nước ngoài trực tiếp. 5.Thu nhập bình quân đầu người tăng. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Thủ tục pháp lý triển khai dự án còn phức tạp và tốn thời gian. 2.Tình hình lạm phát tăng cao. 3.Kinh doanh bất động sản có tính chất chu kỳ 4.Đối thủ cạnh tranh ngày càng mạnh

	<p>6.Sức mua của người tiêu dùng tăng trở lại.</p> <p>7.Gia tăng khách du lịch.</p> <p>8.Việt Nam gia nhập WTO.</p>	
<p>S: Điểm mạnh</p> <p>1.Khả năng tài chính của công ty.</p> <p>2.Nguồn nhân lực trình độ cao.</p> <p>3.Tính chuyên nghiệp của nhân viên</p> <p>4.Quan hệ tốt cơ quan khác</p> <p>5.Cấp quản lí tổng có năng lực, tầm nhìn.</p> <p>6.Ứng dụng công nghệ hiện đại.</p> <p>7.Chất lượng sản phẩm cao cấp</p> <p>8.Uy tín BĐS của công ty.</p>	<p>Các chiến lược SO</p> <p>S1, S2, S5, S6, S7, S8 + O2, O3, O4, O6: Tạo ra những sản phẩm bất động sản đặc biệt phù hợp với mọi tầng lớp xã hội</p> <ul style="list-style-type: none"> Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm. <p>S2,S3,S5,S6,S7,S8 + O1, O4, O5, O7, O8: Mở rộng đầu tư, thực hiện tất cả các dự án trên thị trường miền Nam, đặc biệt là Long Thành, Đồng Nai</p> <ul style="list-style-type: none"> Chiến lược thâm nhập thị trường. Chiến lược marketing 	<p>Các chiến lược ST</p> <p>S1, S2, S4, S6, S7, + T1 T2, T4: Hợp tác với nhà cung cấp, nhằm giảm giá nguyên vật liệu xây dựng.</p> <ul style="list-style-type: none"> Chiến lược hội nhập dọc về phía sau. <p>S1, S2, S3, S7,S8 + T1, T2, T3, T4. Giới thiệu những bất động sản mới, đáp ứng hơn nữa những nhu cầu của khách hàng.</p> <ul style="list-style-type: none"> Chiến lược đa dạng hóa kinh doanh.
<p>W: Điểm yếu</p> <p>1.Hoạt động maketing yếu kém.</p>	<p>Các chiến lược WO:</p> <p>W1,W2 + O2, O3, O4, O5, O7. Xây dựng các sản phẩm mới để nhằm tăng năng lực cạnh tranh.</p>	<p>Các chiến lược WT:</p> <p>W1,W3 + T1,T3,T4. Liên doanh, liên kết với các đối tác miền Nam và</p>

<p>2.Cơ cấu bộ máy tổ chức chưa hoàn thiện.</p> <p>3.Chưa có chính sách đào tạo, đào tạo lại cho nhân viên.</p> <p>4.Môi trường kinh doanh nhiều biến động.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Chiến lược phát triển sản phẩm <p>W1, W2, W3, W4 + O1, O4, O6, O7, O8. Tăng cường công tác marketing để thâm nhập thị trường,</p> <ul style="list-style-type: none"> Chiến lược phát triển và định vị thị trường. 	<p>cả nước để phát triển mạnh hơn nữa các dự án.</p> <ul style="list-style-type: none"> Chiến lược liên doanh liên kết. <p>W1, W2,W3 + T1, T2, T3, T4. Điều chỉnh phân công công việc phù hợp, đào tạo đội ngũ quản lý là người Việt.</p> <ul style="list-style-type: none"> Chiến lược tổ chức nhân sự
---	--	---

Bảng 7. Ma trận SWOT CTCP BDS Vạn An Phát

2.5.3. Ma trận QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

2.4.3.1. Ma trận QSPM cho nhóm S-O

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	SO1		SO2	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
1 Khả năng tài chính của công ty	3	3	9	3	9
2 Nguồn nhân lực trình độ cao	3	3	9	2	6
3 Tính chuyên nghiệp của nhân viên	4	2	8	3	12
4 Quan hệ tốt cơ quan khác	3	3	9	3	9
5 Quản lí cấp có năng lực, tầm nhìn	4	3	12	3	12
6 Ứng dụng công nghệ hiện đại	3	2	6	2	6

7 Chất lượng sản phẩm cao cấp	3	3	9	3	9
8 Uy tín sản phẩm của công ty	3	3	9	3	9
Các yếu tố bên ngoài					
1 GDP tăng	3	2	6	3	9
2 Lãi xuất, thị trường tài chính ổn định	4	3	12	4	12
3 Môi trường chính trị, pháp luật ổn định	4	3	12	3	12
4 Đầu tư nước ngoài trực tiếp	3	3	9	4	12
5 Thu nhập bình quân đầu người tăng	4	2	8	3	12
6 Sức mua của người tiêu dùng tăng	3	3	9	2	6
7 Gia tăng khách hàng	3	3	9	3	9
8 Việt Nam gia nhập WTO	3	3	9	3	9
Tổng số điểm hấp dẫn			145		153

Bảng 8. Ma trận QSPM cho nhóm S-O (Nguồn: CTCP BDS Vạn An Phát)

Nhóm chiến lược S – O (Nhóm chiến lược dùng điểm mạnh nắm bắt cơ hội)

Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm: S1, S2, S5, S6, S7, S8 + O2, O3, O4, O6 Vạn An Phát sử dụng các thế mạnh như nguồn nhân lực trình độ cao, quản lý cấp cao có năng lực, tầm nhìn, ứng dụng công nghệ hiện đại, miền Nam thị trường tài chính ổn định, môi trường chính trị, pháp luật ổn định, sức mua của người tiêu dùng tăng để tạo ra các sản phẩm đặc biệt trên thị trường nhằm khác biệt hóa sản phẩm của chính mình để tạo dấu ấn và chỗ đứng trên thị trường. Chính từ đó khẳng định thương hiệu Vạn An Phát nhờ sự khác biệt hóa sản phẩm trên thị trường.

Chiến lược thâm nhập thị trường: S2, S3, S5, S6, S7, S8 + O1, O4, O5, O7, O8 Vạn An Phát tiếp tục phát huy các thế mạnh của Vạn An Phát như đội ngũ lãnh đạo cấp cao có năng lực, tầm nhìn ứng dụng công nghệ hiện đại, sản phẩm chất lượng cao, uy tín sản phẩm của công ty và các cơ hội thị trường cụ thể như tăng

trường GDP. Đầu tư công của đất nước vào sân bay Long Thành đã tăng công suất của thị trường nói trên.

2.4.3.2. Ma trận QSPM cho nhóm W- O

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	WO1		WO2	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
1 Hoạt động maketing yếu kém	3	3	9	3	9
2 Cơ cấu bộ máy tổ chức chưa hoàn thiện	2	4	8	2	4
3 Chưa có chính sách đào tạo, đào tạo lại	2	3	6	3	6
4 Môi trường kinh doanh nhiều biến động	2	3	6	2	4
Các yếu tố bên ngoài					
1 GDP tăng	3	4	12	4	12
2 Lãi xuất, thị trường tài chính ổn định	4	3	12	3	12
3 Môi trường chính trị, pháp luật ổn định	4	2	8	4	16
4 Đầu tư nước ngoài trực tiếp	3	3	9	3	9
5 Thu nhập bình quân đầu người tăng	4	2	8	3	12
6 Sức mua của người tiêu dùng tăng	3	2	6	4	12

7 Gia tăng khách hàng	3	3	9	3	9
Tổng số điểm hấp dẫn			102		114

Bảng 9. Ma trận QSPM cho nhóm W-O (Nguồn: CTCP BĐS Vạn An Phát)

Nhóm chiến lược W-O (Sử dụng cơ hội để khắc phục điểm yếu)

Chiến lược phát triển sản phẩm: W1, W2 + O2, O3, O4, O5, O7. Tận dụng các cơ hội thị trường như môi trường pháp lý, chính trị ổn định, lãi suất thị trường ổn định sẽ là cơ hội để CTCP BĐS Vạn An Phát phát triển các sản phẩm bất động sản mới phục vụ lượng khách ngày càng tăng. Việc phát triển sản phẩm mới sẽ kích thích nhiều hoạt động tiếp thị hơn để bán sản phẩm mới cho khách hàng. Điều này sẽ thúc đẩy các chiến dịch tiếp thị và cải thiện cơ cấu tổ chức.

Chiến lược tiếp thị: W1, W2, W3, W4 + O1, O4, O6, O7, O8 Vạn An Phát trông cậy vào cơ hội ở thị trường Đồng Nai. Trên cơ sở đó, bộ phận marketing chuyên nghiệp sẽ tăng cường nỗ lực marketing, hướng tới mục tiêu đưa thương hiệu Vạn An Phát đến với khách hàng ở mọi tầng lớp xã hội.

Ma trận QSPM cho nhóm S-T

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	ST1		ST2	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
1 Khả năng tài chính của công ty	3	3	9	4	12
2 Nguồn nhân lực trình độ cao	3	4	12	3	9
3 Tính chuyên nghiệp của nhân viên	4	3	12	3	12
4 Quan hệ tốt cơ quan khác	3	4	12	3	9

5 Quản lí cấp cao có năng lực, tầm nhìn	4	3	12	4	16
6 Ứng dụng công nghệ hiện đại	3	3	9	3	9
7 Chất lượng sản phẩm cao cấp	3	2	6	2	6
8 Uy tín sản phẩm của công ty	3	3	9	3	3
Các yếu tố bên ngoài					
1 Thủ tục pháp lý triển khai dự án còn phức tạp	3	4	12	3	9
2 Tình hình lạm phát tăng cao	2	2	4	3	6
3 Kinh doanh bất động sản có tính chất chu kỳ	2	3	6	2	4
4 Đối thủ cạnh tranh ngày càng mạnh	3	3	1	2	6
Tổng số điểm hấp dẫn			113		101

Bảng 10. Ma trận QSPM cho nhóm S-T (Nguồn: CTCP BĐS Vạn An Phát)

Nhóm chiến lược S-T (Dùng điểm mạnh khắc phục các nguy cơ)

Chiến lược hội nhập dọc về phía sau: S1, S2, S4, S6, S7, + T1, T2, T4. Tận dụng vào khả năng tài chính cũng như nguồn nhân lực có trình độ cao. Và sự thuận lợi của thị trường và nhà nước đầu tư vào cơ sở hạ tầng vào dự án. Vạn An Phát cần thiết lập mối quan hệ chặt chẽ với các nhà cung cấp bằng cách ký kết hợp đồng dài hạn và hỗ trợ tài chính để có được nguồn cung ổn định và giá cả cạnh tranh. Để khắc phục tình trạng giá vật liệu xây dựng tăng cao trong quá trình thi công của công trình.

- Chiến lược đa dạng hóa kinh doanh: S1, S2, S3, S7, S8 + T1, T2, T3, T4. Chủ đầu tư Vạn An Phát tận dụng năng lực tài chính lành mạnh và nguồn nhân lực chất lượng cao, trình độ chuyên môn, uy tín và chất lượng sản phẩm của Vạn An Phát là điều kiện cho công ty đa dạng hóa loại hình kinh doanh, từ đó cung cấp cho

khách hàng các sản phẩm của Vạn An Phát với nhiều lựa chọn như là phương thức thanh toán linh hoạt nhằm khắc phục rủi ro cạnh tranh của đối thủ trong nền kinh tế thị trường hiện nay.

Ma trận QSPM cho nhóm W-T

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	WT1		WT2	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
1 Hoạt động marketing yếu kém	3	3	9	3	9
2 Cơ cấu bộ máy tổ chức chưa hoàn thiện	2	3	6	4	8
3 Chưa có chính sách đào tạo, đào tạo lại	2	2	4	3	6
4 Môi trường kinh doanh nhiều biến động	2	3	6	2	4
Các yếu tố bên ngoài					
1 Thủ tục pháp lý triển khai dự án còn phức tạp	3	4	12	3	9
2 Tình hình lạm phát tăng cao	2	3	6	3	6
3 Kinh doanh bất động sản có tính chất chu kỳ	2	3	6	2	4
4 Đối thủ cạnh tranh ngày càng mạnh	3	3	9	3	9
Tổng số điểm hấp dẫn			58		55

Bảng 11. Ma trận QSPM cho nhóm W-T (Nguồn: CTCP BĐS Vạn An Phát)

Nhóm chiến lược W-T(khắc phục những điểm yếu, hạn chế những nguy cơ)

Chiến lược liên doanh liên kết: W1, W3 + T1, T3, T4 Vạn An Phát từng là đại lý Đất Xanh, Novaland và các bất động sản lớn khác nên mối quan hệ với các bất động sản lớn phía Nam rất tốt. Và cần hợp tác với các đối thủ về vốn, kinh nghiệm đầu tư bất động sản... để cùng nhau phát triển thương hiệu, chất lượng sản phẩm với phương châm đôi bên cùng có lợi, giúp đỡ nhau cùng phát triển lớn hơn. Kinh tế hội nhập, sự xâm nhập của nhiều công ty bất động sản lớn tại Việt Nam đã khiến cho sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, do đó, các công ty trong nước phải đồng lòng giúp đỡ lẫn nhau, chia sẻ khó khăn, cùng nhau vượt qua khó khăn khi cần thiết.

Chiến lược tổ chức nhân sự: W1, W2, W3 + T1, T2, T3, T4, để khắc phục điểm yếu về nhân lực của CTCP BĐS Vạn An Phát cần một số chuyên gia luôn giữ một vị trí quan trọng tại CTCP BĐS Vạn An Phát. Nhận thức được điểm yếu này, Vạn An Phát nên tổ chức các khóa đào tạo lại nhân sự hiện có để thay thế chuyên gia nước ngoài, nhằm hạn chế các chuyên gia nước ngoài có kinh nghiệm làm việc lâu dài. Qua đó, điều này sẽ làm tăng nguồn nhân lực chất lượng cao của Vạn An Phát và giúp công ty có thể đương đầu với sự cạnh tranh ngày càng tăng.

NHÓM CHIẾN LƯỢC	TÊN CHIẾN LƯỢC	Tổng Số Điểm
SO	Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm	145
	Chiến lược thâm nhập thị trường	153
ST	Chiến lược hội nhập dọc về phía sau	113
	Chiến lược đa dạng hóa kinh doanh	101
WO	Chiến lược phát triển sản phẩm	102
	Chiến lược marketing	114
WT	Chiến lược liên doanh liên kết	58
	Chiến lược tổ chức nhân sự	55

Bảng 12. Tổng hợp ma trận QSPM

Từ việc phân tích ma trận QSPM dựa vào các bảng trên đã giúp Vạn An Phát tìm ra được những chiến lược cụ thể và thực tế như chiến lược thâm nhập và phát triển thị trường có số điểm cao nhất $TAS = 153$, kế theo là chiến lược khác biệt hóa sản phẩm $TAS = 145$, chiến lược marketing có số điểm là $TAS = 114$ nên cũng được chọn, chiến lược tiếp theo được chọn là Chiến lược phát triển sản phẩm có số điểm là $TAS = 102$. Do đó chiến lược kinh doanh bất động sản của Vạn An Phát giai đoạn 2023 – 2028 chính là sự kết hợp các chiến lược được chọn từ ma trận QSPM.

Các chiến lược được ưu tiên để thực hiện như sau: Chiến lược thâm nhập thị trường, Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm, Chiến lược marketing, Chiến lược phát triển sản phẩm

Các chiến lược hỗ trợ: Chiến lược hội nhập dọc về phía sau, Chiến lược đa dạng hoá sản phẩm, Chiến lược liên doanh liên kết, Chiến lược tổ chức nhân sự.

Nhận xét chung về các chiến lược:

Có thể thấy tổng số điểm hấp dẫn của các chiến lược trong cùng 1 nhóm chênh lệch nhau không lớn. Điều đó thể hiện Vạn An Phát cần thực hiện chiến lược kết hợp nội dung của nhiều chiến lược chứ không nhất thiết chỉ quan tâm đến các chiến lược có tổng số điểm hấp dẫn cao nhất như trên.

Ngoài các chiến lược đã có sẵn của Vạn An Phát, thông qua từ việc phân tích QSPM đã giúp Vạn An Phát tìm ra được những chiến lược cụ thể và thực tế phù hợp với tình hình hiện tại của tập đoàn nhằm hỗ trợ cho các chiến lược có sẵn trong tập đoàn và được coi như là một tài liệu tham khảo đầy tính thuyết phục thông qua việc phân tích các yếu tố bên trong, bên ngoài tác động đến Vạn An Phát trong bối cảnh kinh tế thị trường hiện nay đầy thách thức.

Do đó, chiến lược phát triển bất động sản trong giai đoạn từ nay đến 2028, chính là sự kết hợp của các chiến lược có sẵn của Vạn An Phát cũng như các chiến lược được lựa chọn từ ma trận QSPM trên, cùng với mức độ ưu tiên để thực hiện mỗi chiến lược được xác định từ ma trận ưu tiên.

Tóm Tắt Chương 2

Ở chương 2 đã đề cập đến CTCP BĐS Vạn An Phát rất chi tiết từ báo cáo tài chính, báo cáo thường niên, nguồn nhân lực, quá trình hình thành,... Các cơ sở này nhằm mục đích định hướng được doanh nghiệp ở đâu, có thật sự phát triển hay không,... Từ những cơ sở đó, và cơ sở lý luận ở chương 1, đưa ra các mô hình ma trận chiến lược cụ thể và rõ ràng.

CHƯƠNG 3: KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẠN AN PHÁT

3.1. Phương Hướng Các Chiến Lược

3.1.1. Chiến lược thâm nhập thị trường bất động sản của Vạn An Phát

Để thâm nhập vào thị trường kinh doanh bất động sản khác mà đạt được thành công và lợi nhuận cao thì nhà đầu tư Vạn An Phát cần phải nắm rõ những nhân tố kinh tế như thị trường tiêu thụ, thu nhập của người dân tại nơi đó, mức độ tăng trưởng của ngành kinh doanh bất động sản tại thị trường đó, quy mô của đối thủ cạnh tranh và thị trường tiêu thụ nói chung để từ đó Vạn An Phát có thể đưa ra các sản phẩm cụ thể là đất nền và nhà thanh lí nhằm phù hợp với khách hàng mà Vạn An Phát muốn thâm nhập vào thị trường tại nơi đó.

Vạn An Phát chọn thị trường huyện Long Thành tỉnh Đồng Nai đã có đủ những yếu tố kinh tế cần thiết mà Vạn An Phát muốn đầu tư về bất động sản và sẽ đạt được lợi nhuận cao tại thị trường này.

3.1.2. Chiến lược marketing bất động sản của Vạn An Phát

Marketing về bất động sản của Vạn An Phát sẽ giúp cho nhà đầu tư nhanh chóng giới thiệu các sản phẩm và thương hiệu Vạn An Phát đến với khách hàng một cách hợp lý và nhanh nhất. Nhưng đồng thời cũng ít tốn kém.

Nhưng nếu việc tốn kém cho marketing để quảng cáo tên tuổi của mình đến với mọi tầng lớp khách hàng và vươn ra xa thì tốn kém nhiều chi phí cũng là việc nên làm để khẳng định tên tuổi và uy tín trên thị trường.

3.1.3. Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm bất động sản của Vạn An Phát

Nhằm để tạo sự khác biệt tăng tính cạnh tranh đối với các sản phẩm bất động sản của các nhà đầu tư khác. Vạn An Phát đã tạo ra sản phẩm bất động sản đất nền khác biệt về phương thức thanh toán và tiến độ cơ sở hạ tầng, vị trí thuận lợi.

Động lực chính của sự phát triển mạnh mẽ này là để đáp ứng nhu cầu đất ngày càng lớn của khách hàng miền Nam và trong nước. Điều này cũng dẫn đến

việc cạnh tranh gay gắt hơn giữa các doanh nghiệp, đặc biệt là đối với những tập đoàn lớn đang hướng đến thị trường sân bay Long Thành.

3.1.4. Chiến lược phát triển sản phẩm.

Phát triển sản phẩm thành nhiều phân khu lớn với hơn 1 nghìn sản phẩm của dự án. Để kết nối các dự án với nhau thành các khu Shophouse và khu phức hợp đầy đủ tiện nghi tạo nguồn lợi thế cho sản phẩm của công ty.

3.2. Giải pháp chiến lược

3.2.1. Chiến lược thâm nhập thị trường

Vạn An Phát đang tập trung vào thị trường huyện Long Thành tỉnh Đồng Nai và không thực hiện thêm về dự án khác.

Huyện Long Thành tỉnh Đồng Nai là nơi có nhiều điều kiện thuận lợi để phát triển kinh tế, nhất là địa phương có nhiều công trình giao thông huyết mạch của quốc gia đi qua như: có 5 đường cao tốc đang được xây dựng và kết nối Long Thành tỉnh Đồng Nai. Cao tốc Long Thành – Dầu Giây với mức đầu tư của nhà nước lên tới 23 nghìn tỉ. Cao tốc Dầu Giây – Phan Thiết: nối huyện Long Thành về các tỉnh miền Trung với mức đầu tư hơn 12 nghìn tỷ đồng. Cao tốc Bến Lức – Long Thành nối từ 13 tỉnh miền tây về dưới huyện Long Thành mà không cần đi qua Thành phố Hồ Chí Minh, 57,8 km và được đầu tư 31 nghìn tỉ đồng. Cao tốc Dầu Giây – Liên Khương nối qua huyện Long Thành về các tỉnh Tây Nguyên có chiều dài 200,3 km và được đầu tư 4 500 tỷ. Cao tốc Biên Hoà – Vũng Tàu kết nối xuống khu du lịch tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.



Hình 11. Dự án BDS CTCP Vạn An Phát

Sân bay Long Thành sân bay đang được xây dựng với dự kiến hoàn thành năm 2030 là sân bay được thu hút đầu tư công nhiều nhất có diện tích gấp 4 lần sân bay Tân Sơn Nhất và gấp 6 lần sân bay Nội Bài. Trong tương lai là sân bay quốc tế duy nhất tại Việt Nam. Huyện Long Thành có rất nhiều tiềm năng, điều kiện để đầu tư của các nhà đầu tư trong nước và nước ngoài. Vì vậy là nơi Vạn An Phát chọn để mở rộng, thâm nhập, đầu tư bất động sản của mình tại huyện Long Thành. Đặc biệt, huyện Long Thành tỉnh Đồng Nai trong tương lai có tiền năm trở thành thành phố Đồng Nai vì sở hữu sân bay Long Thành lớn nhất Việt Nam và sở hữu hệ thống giao thông đa dạng, dày đặc 5 đường cao tốc và đường vành đai số 4 nối 4 tỉnh đó là tỉnh Bình Dương, tỉnh Tây Ninh, tỉnh Long An, Thành phố Hồ Chí Minh về dưới huyện Long Thành tỉnh Đồng Nai.

Phát triển mạnh hoạt động kinh doanh bất động sản và thị trường bất động sản tập trung thu hút đầu tư đẩy nhanh tiến độ xây dựng các dự án khu dân cư như: Khu dân cư Hưng Lộc với vị trí gần với các khu công nghiệp Lộc AN – Bình Sơn, Dầu Giây, LAI THIEU FEED MILL, Công ty cổ phần ANOVA FEED, các khu tái định cư D2D, khu tái định cư bình sơn,... Có lượng khách hàng từ bắc vô nam rất đông đảo cho thấy các nguồn dự án đất của công ty rất uy tín và có tỉ lệ tăng trưởng giá cao trong tương lai.



Hình 12. Dự án Khu dân cư Hưng Lộc

Ngoài ra, phát triển mạnh thị trường bất động sản qua trung tâm tư vấn, kinh doanh bất động sản, từng bước hình thành sàn giao dịch bất động sản qua cổng thông tin điện tử tại các huyện Long Thành.

Tiếp tục cải thiện môi trường đầu tư, kinh doanh bất động sản tại huyện Long Thành. Tạo mối quan hệ với bộ quản trị đất tại huyện Long Thành, lên kế hoạch triển khai phát triển cơ sở hạ tầng tại vùng đầu tư.

Được sự hỗ trợ của ngân hàng nhà nước Agribank về cho vay để mua sản phẩm của công ty. Cho thấy sản phẩm có sự uy tín và pháp lý đầy đủ.

Các chương trình **TÍN DỤNG ƯU ĐÃI 2023** của AGRIBANK



ĐỐI VỚI KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA (SME)
Lãi suất ưu đãi giảm từ **0,3% - 0,7%/năm**
so với sàn lãi suất cho vay ngắn hạn của Agribank.



ĐỐI VỚI KHÁCH HÀNG XUẤT NHẬP KHẨU
Lãi suất ưu đãi thấp hơn đến **1%/năm**
so với sàn lãi suất hiện hành của Agribank.



ĐỐI VỚI LĨNH VỰC LÂM SẢN, THỦY SẢN
Lãi suất ưu đãi của chương trình
thấp hơn tối thiểu từ **1% - 2%/năm** so với mức
lãi suất cho vay bình quân cùng kỳ hạn của Agribank.



**ĐỐI VỚI CÁN BỘ HƯỞNG LƯƠNG
TỪ NGÂN SÁCH NHÀ NƯỚC VAY TIÊU DÙNG**
Lãi suất ưu đãi thấp hơn từ **1,0-1,5%/năm** so với
lãi suất cho vay thông thường của Agribank.



ĐỐI VỚI CÁN BỘ, CÔNG NHÂN VIÊN NGÀNH Y TẾ
Lãi suất ưu đãi thấp hơn đến **1,5%/năm**
so với lãi suất hiện hành, tùy từng thời hạn vay.


AGRIBANK
1900 5588 18 - (84) 24.32053205
| www.agribank.com.vn
| 2300 điểm giao dịch

Hình 13. Chế độ lãi suất thanh toán của ngân hàng Agribank

Ngoài ra còn có chế độ thanh toán 30% và được thanh toán 70% còn lại trong vòng 24 tháng với mức lãi suất 0%. Tạo điều kiện cho khách hàng về mọi mặt và tạo sự tin tưởng cho khách hàng.

3.2.2. Chiến lược marketing

Phấn đấu đến năm 2025, 50% khách hàng đầu tư bất động sản trong nước biết rõ về bất động sản Vạn An Phát. Vạn An Phát sử dụng hình ảnh hiệu quả qua việc thiết kế tờ rơi bắt mắt; chăm sóc khách hàng: khách hàng ra về sẽ được tặng quà lưu niệm là bưu thiếp có logo và hình ảnh bất động sản để khách ấn tượng khi trở lại.

Vạn An Phát đã thực hiện các chính sách marketing như truyền thông để quảng bá thương hiệu, giảm giá các sản phẩm phù hợp từng loại khách hàng, mua nhà trả góp, trả trong dài hạn, và các chính sách ưu đãi đặc biệt khác để đưa thương hiệu bất động sản Vạn An Phát đến với mọi khách hàng nhằm thu được lợi nhuận cao nhất.



Trở thành chuyên gia trên
MXH



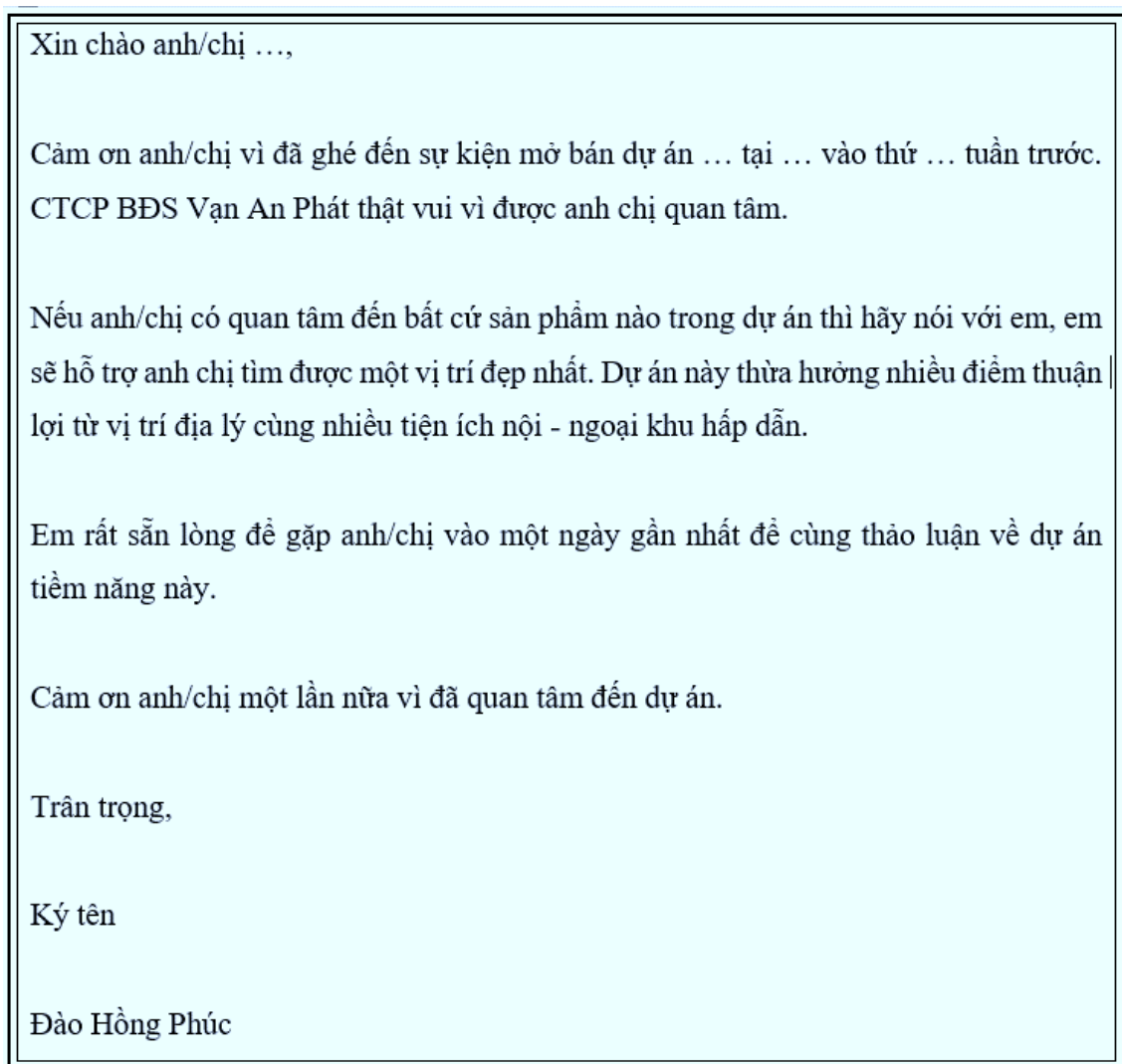
Email Marketing



Xây dựng thương hiệu cá
nhân

Trở thành chuyên gia trên MXH: tận dụng môi trường mạng xã hội FaceBook, Zalo, Youtube, Instagram và hiện nay kênh Tiktok là môi trường môi mới cần được tìm hiểu và khai thác phân tích khách hàng nhằm tạo ra những Video ấn tượng, độc đáo thu hút được khách hàng tiềm năng.

Email Marketing



Hình 14. Mẫu Email Marketing

Đây là chiến lược tạo kênh khách hàng rất thông minh và hiệu quả mà CTCP BĐS Vạn An Phát không nên bỏ qua. Tạo một email liên lạc cho công ty về dự án một cách cụ thể và rõ ràng. Càng nổi bật thì thông điệp càng dễ thu hút sự chú ý và gây ấn tượng với một khách hàng cụ thể. Lời khuyên cho chiến lược này là tạo nội dung ngắn gọn, rõ ràng và chỉ tập trung vào nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Làm thế nào họ có thể nhìn nhận chính mình khi đọc nội dung chương trình và quyết định xem đó có phải là chương trình phù hợp.

Xây dựng thương hiệu cá nhân: Thương hiệu chính là bộ mặt, cái tên đại diện cho mọi doanh nghiệp, muốn kinh doanh thành công thì xây dựng thương hiệu chính là yếu tố cốt lõi. Và mỗi con người trong tổ chức CTCP BĐS Vạn An Phát đều là những người bán hàng, mang những giá trị tốt đẹp của doanh nghiệp chia

sẽ đến cộng đồng, mang tính đoàn kết, phát triển giá trị hình ảnh bản thân, đó cũng chính là việc phát triển chính thương hiệu của doanh nghiệp

3.2.3. Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm

Nhà đầu tư tập trung vào phát triển và sản phẩm đất nền tại các dự án ở huyện Long Thành tỉnh Đồng Nai, cơ sở hạ tầng: có kế hoạch phát triển cơ sở hạ tầng trong vòng 9 tháng. Chia ra các phân khúc 3 tháng hoàn thành nền, phân lô,...3 tháng tiếp theo hoàn thành hệ thống đường huyết mạch dự án và hệ thống nước và 3 tháng cuối cùng là xây dựng hệ thống điện.

CTCP BĐS Vạn An Phát, sản phẩm có lợi thế hơn so với các sản phẩm cạnh tranh: sự hợp tác bên ngân hàng Agribank có thể vay lên tới 70 % và tạo điều kiện trả chậm lên tới 24 năm khi đóng cọc và trả đủ 30% cho lo đất khách hàng mua.

Tóm Tắt Chương 3

Từ những phân tích chiến lược của ma trận EFE, IFE và phân tích SWOT, QSPM đã đưa những đề xuất trong cải thiện chiến lược CTCP BĐS Vạn An Phát. Trong ba chiến lược đó là chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược marketing, chiến lược khác biệt hóa sản phẩm, có thể thấy được mỗi chiến lược cần phải tập trung đưa ra những kế hoạch tốt nhất mới có thể giúp được công ty phát triển, hiện tại chỉ đưa ra những dàn ý hay nói cách khác là hàm ý quản trị, chưa thực sự mang đến giá trị cao cho CTCP BĐS Vạn An Phát. Nhưng đó là những nỗ lực về mặt quản trị giúp doanh nghiệp nhìn nhận khía cạnh cần phải khắc phục, chưa thể đứng được vị trí công ty bất động sản lớn nhất Việt Nam hay hơn nữa là vươn mình ra thế giới.

PHẦN KẾT LUẬN

Chiến lược hoạt động của CTCP BĐS Vạn An Phát mặc dù đang đi theo đúng con đường mà công ty đang hướng tới tuy nhiên, doanh nghiệp cũng cần chú trọng hơn và tỉ mỉ hơn từ những chiến lược mà mình đề ra. Về hoạt động marketing còn yếu, em đã đề ra giải pháp Marketing như là trở thành chuyên gia trên mạng xã hội, đề cử là mạng xã hội của Tiktok, nơi mà tiếp cận trực tiếp hàng ngày với những khách hàng tiềm năng, trở thành những người có tiếng nói, giới thiệu về những lợi ích của bất động sản kèm theo những dẫn chứng thị trường biến động được cập nhật liên tục để khách hàng cảm nhận được công ty luôn hoạt động, là nơi để khách hàng tìm đến, sẵn sàng đưa những giải pháp về bất động sản nhanh nhất so với những công ty đối thủ cạnh tranh. Bên cạnh đó là việc cần Email marketing phải được triển khai 1 cách tối ưu nhất nhằm đảm bảo về chi phí cơ hội trong thị trường, khách hàng được tiếp cận BĐS qua Email Marketing phải đảm bảo rằng việc đẩy mail đúng người, đúng đối tượng đánh vào trọng tâm của vấn đề để khách hàng khi nhận mail có những tích cực chứ không phải tất cả đều rơi vào spam thì chiến dịch marketing này chưa đảm bảo đầu mục công việc và chưa mang tính hiệu quả. Về cơ cấu bộ máy chưa được hoàn thiện chính chu, đây là vấn đề nội bộ cần được khắc phục, cơ cấu tổ chức cần được xây dựng lại rõ ràng, các phòng ban hiểu rõ về trách nhiệm, về nhiệm vụ của từng tổ chức để tránh chồng lấn các nhiệm vụ của nhau, đùn đẩy trách nhiệm giữa các bộ phận và hơn nữa không mang những lợi ích cá nhân vào công việc, đặt chủ thể khách hàng lên trên. Chính sách đào tạo nhân viên chưa được sát sao và tỉ mỉ, ở đây cần xây dựng lại môi trường đào tạo nhân viên, có những chương trình đào tạo phù hợp với nhân viên mới và nhân viên cũ. Đối với nhân viên cũ cần sắp xếp những chương trình đào tạo có khả năng thăng tiến để tạo một môi trường thu hút nguồn nhân lực nội bộ, việc đào tạo nội bộ như thế này có thể giúp được cho công ty đó là việc giảm được ngân sách, đây là nguồn lực chính để công ty đi đến thành công, dùng những giá trị nội bộ để phát triển nguồn nhân lực. Đối với nhân viên mới xây dựng lại chương trình đào tạo để phù hợp với từng cá nhân từng phòng ban để mỗi cá nhân khi đến với công ty có thể mang đến những giá trị mà doanh nghiệp cần, giải phóng được lợi ích giữa nhân viên và công ty để cùng win – win. Phần quan trọng ở đào

tạo nguồn nhân lực đó là đào tạo lại vì hàng năm có những thay đổi liên tục trong ngành kinh tế cần được cập nhật liên tục. Môi trường kinh doanh đang còn có rất nhiều biến động, công ty phải liên tục thay đổi những chính sách để cập nhật được thị trường, xu hướng thị trường ngày càng phát triển đặc biệt là trong ngành bất động sản, có thể thấy được những công ty lớn đặc biệt là CenHome đã đầu tư vào lĩnh vực bất động sản 4.0 với mô hình thực tế ảo để những cá nhân khách hàng nhìn nhận những bất động sản một cách dễ dàng tiếp cận nhanh chóng xu hướng mới của thị trường nhằm mục đích mang đến trải nghiệm tuyệt vời. Điều có thể dễ dàng nhìn thấy đó là khi chạm vào những điểm nhu cầu của khách hàng thì sẽ nhanh chóng thu hút được nhiều khách hàng. Kết hợp những điều trên để có thể xây dựng thương hiệu của CTCP BĐS Vạn An Phát, đó là việc hết sức cần thiết, đồng bộ từ logo, đồng phục, ấn phẩm,... để có thể mọi người dễ dàng lưu nhớ được Vạn An Phát là công ty BĐS có tiếng, có những giá trị xã hội. Từ những kết quả phân tích EFE, IFE, SWOT mong rằng công ty sẽ cải thiện về mọi mặt và có những biện pháp lâu dài để nâng cao sự phát triển của công ty. Đó sẽ là những bước đệm vững chắc để doanh nghiệp có thể bay cao bay xa và phát triển vững chắc trên thị trường BĐS nhiều biến động.

Sau hơn 2 tháng thực tập tại công ty và có cơ hội được trực tiếp tham gia cũng như đóng góp ý kiến vào các dự án lớn nhỏ. Bằng những kiến thức lý thuyết được giảng dạy từ nhà trường cùng với kinh nghiệm thực tiễn truyền tải từ các anh/chị quản lý. Em đã có thể phân tích và đưa ra một số kiến nghị để góp phần hoàn thiện sứ mệnh của bản thân tại nơi thực tập. Em mong rằng những phân tích, đánh giá trên có thể giúp ích được cho công ty nói riêng và các doanh nghiệp bất động sản nói chung.