

LỜI MỞ ĐẦU

Trong tất cả các hoạt động của bất kỳ một doanh nghiệp nào trong nền kinh tế thị trường thì công tác thị trường tiêu thụ sản phẩm có ý nghĩa quyết định đến các hoạt động.ràng, chỉ có tiêu thụ được sản phẩm thì các hoạt động của khác của doanh nghiệp mới có thể diễn ra một cách liên tục, mới có thể đảm bảo cho doanh nghiệp đứng vững và phát triển trên thị trường.

Mặt khác, môi trường kinh doanh mà doanh nghiệp hoạt động luôn luôn biến động, thị trường luôn vận động theo những qui luật của vốn có của nó .do vậy chỉ có nắm vững các xu thế vận động của thị trường, đưa ra được các quyết định sản xuất kinh doanh phù hợp với sự thay đổi của thị trường nói riêng và của môi trường nói chung thì doanh nghiệp mới có các cơ hội để thành công trong lĩnh vực mình hoạt động.

Chiến lược thị trường tiêu thụ sản phẩm là một bộ phận hợp thành quan trọng trong chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhằm giúp cho doanh nghiệp thực hiện được các vấn đề cơ bản của sản xuất kinh doanh là sản xuất ra những loại sản phẩm gì, sản xuất như thế nào, bán cho ai và ở đâu để một mặt tăng cường được thế và lực của doanh nghiệp trên thị trường, và mặt khác giúp cho doanh nghiệp có thể tận dụng đến mức cao nhất các ưu thế về nguồn lực của mình, hạn chế rủi ro nhằm đạt hiệu quả kinh tế cao trong kinh doanh.

Được may mắn công tác và làm việc tại một công ty TNHH thép HSC (là Công ty 100% vốn Việt nam.Ltd, một công ty được thành lập tại Khu công nghiệp Xã Quang Minh cũng là một công ty nắm giữ đa số thị phần về thép nhập khẩu từ Nhật Bản, bản thân đã được chứng kiến những phát triển của Công ty trong môi trường cạnh tranh ngày càng khắc nghiệt. Thực tế hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm qua cho thấy chỉ có tập trung vào công tác thị trường, coi thị trường là động lực của sản xuất kinh doanh, lấy việc thoả mãn nhu cầu của khách hàng về hàng hoá và dịch vụ, tò

chức tốt công tác tiêu thụ sản phẩm...Có những ứng xử phù hợp với những thay đổi của thị trường sản phẩm để hoàn thiện công tác tổ chức sản xuất kinh doanh nhằm phục vụ thị trường ngày càng tốt hơn thì mới đưa doanh nghiệp đến chỗ làm ăn có hiệu quả ngày càng cao, đóng góp ngày càng nhiều vào Ngân sách Nhà nước và nâng cao đời sống của nhân viên trong Công ty.

Tuy nhiên, những thành tích trong quá khứ không phải là chìa khoá bảo đảm cho những thành công trong tương lai, vì vậy công tác chiến lược thị trường tiêu thụ sản phẩm được xác định đúng đắn sẽ là tiền đề giúp cho doanh nghiệp có được các chính sách, các quyết định, các ứng xử phù hợp nhằm giành được ưu thế so với các đối thủ cạnh tranh và tăng phần thị trường của mình. Chính vì lẽ đó, trong thời gian thực tập tốt nghiệp, em đã chọn đề tài cho chuyên đề thực tập của mình:

“Xây dựng chiến lược kinh doanh tại Công ty TNHH thép HSC”.

CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TNHH THÉP HSC

I. Thông tin chung về công ty.

1. Thông tin về công ty

1.1. Công ty TNHH Thép HSC

1.2. Tên giao dịch đối ngoại: HSC Steel Company limited

1.3. Tên giao dịch viết tắt : HSC Steel Co.,Ltd

2. Hình thức pháp lý :

2.1. Là Công ty TNHH có hai thành viên trở lên.

2.2. Có mức vốn điều lệ 5.000.000.000đ

3. Địa chỉ giao dịch của công ty.

Địa chỉ : Quang Minh - Huyện Mê Linh - Tỉnh Vĩnh Phúc.

Tel : 0211.865.906 Fax: 0211.865.906

Emails: hscsteel@gmail.com

4. Ngành nghề kinh doanh.

Công ty chuyên kinh doanh các mặt hàng như: Sản xuất thép, gia công các sản phẩm thép; Mua bán sắt thép, ống thép, kim loại màu (Kết cấu thép, phôi thép, sắt xây dựng, kim loại màu, thiết bị máy móc các loại.

II. QÚA TRÌNH HÌNH THÀNH PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY .

1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty TNHH thép HSC.

Công ty TNHH Thép HSC. Được thành lập ngày 13/1/2003. Công ty ra đời tiền thân là công ty tư nhân được thành lập rựa trên cơ sở của luật doanh nghiệp, sau khi gần 5 năm xây dựng và phát triển, đến nay công ty đã trở thành công ty kinh doanh sắt thép công nghiệp hàng đầu việt nam.

Với mong muốn xây dựng công ty phát triển ổn định và vững chúc ,ban giám đốc công ty đều nhất quán chính sách “ Luôn luôn đáp ứng”. Trên nền tảng đó thương hiệu HSC ra đời và trở thành thương hiệu riêng .

Từ lĩnh vực kinh doanh ban đầu một số sản phẩm thép đen ,nay công ty còn kinh doanh các loại như thép mạ kẽm, ống thép, Thép không rỉ, và máy móc thiết bị ...Chúng tôi xây dựng mạng lưới tiêu thụ sản phẩm trải dài trên toàn lãnh thổ Việt Nam. HSC không chỉ biết đến là công ty kinh doanh thương mại ,mà còn gia công cắt xe cá loại sắt thép, với doanh thu hàng triệu đô la ,mà chúng tôi còn được đánh giá cao bởi trong sự đầu tư công nghệ cắt xe. Có 17 cán bộ công nhân viên trong công ty đang cùng trung sức xây thương hiệu HSC; để HSC ngày càng uy tín và quen thuộc với người Việt nam.

2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty một số năm gần đây.

Tuy Công ty thép HSC chính thức đi vào hoạt động tháng 01 năm 2003, nhưng đã thu được hiệu quả kinh tế lớn và thị trường tiêu thụ sản phẩm ngày càng được mở rộng ở nhiều nơi.

Bảng 1: Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty giai 2003÷2006

Năm	Sản lượng (1000 tấn)	Doanh thu (1000 USD)	Lãi (1000 USD)
2003	4744	7515	195
2004	4839	7665	375
2005	6437	10195	214
2006	6952	11011	918

Nguồn: Phòng kế toán

Bảng 2: Các khoản phải nộp cho nhà nước, thu nhập bình quân 2003 ÷ 2006

Năm	Thuế lợi tức phải nộp (1000USD)	Thu nhập bình quân (1000USD)
2003	357	75
2004	365	80
2005	485	95
2006	524	100

Nguồn: Phòng kế toán

Bảng 3: Đặc điểm tình hình tài chính của công ty 2003 ÷ 2006

Chỉ tiêu	2003	2004	2005	2006
1. Tổng số vốn cố định còn lại đến cuối năm	3.000.000	7000.000	7.000.000	7.000.000
3. Lợi nhuận	195.000	375.000	214.000	918.000
Trong đó :				
Tổng số nợ phải trả	925.000	813.000	1.017.000	(564.000)
Tổng số nợ phải thu	485.000	683.000	1.130.000	1.594.000

Nguồn: Phòng kế toán

Bảng 4: Một số chỉ tiêu hoàn thành kế hoạch SXKD giai đoạn 2003 ÷ 2006

Năm	Sản lượng sản phẩm	Giá trị TSL	Doanh thu tiêu thụ
2003	100,2	100,6	101,8
2004	100,4	107,2	122,7
2005	90,6	133,7	156,3
2006	100,9	101,7	101,2

Nguồn: Phòng kế toán

Bảng 5: Tình hình tiêu thụ sản phẩm của công ty giai đoạn 2003÷2006

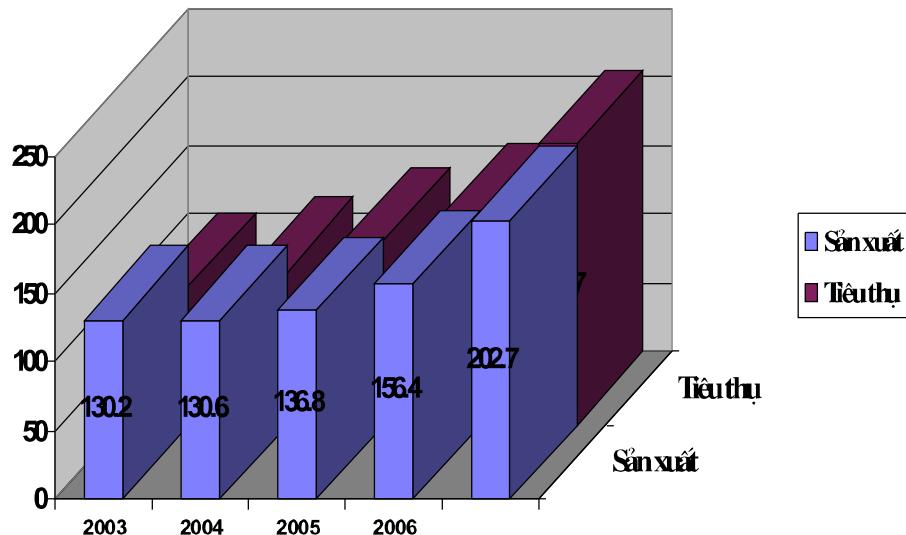
Năm	Sản xuất (1000 tấn)	Tiêu thụ (1000 Tấn)	Tỷ lệ % tiêu thụ /SX
2003	4744	4620	97,0
2004	4839	4890	101,0
2005	6437	6437	100,0
2006	6952	6872	99,0

Nguồn: Phòng Kinh doanh

Qua bảng trên có thể thấy rằng:

- Sản xuất kinh doanh của Công ty đã có những bước phát triển rất mạnh
- Số lượng sản phẩm tiêu thụ ngày càng tăng.

Sơ đồ 1: Tình hình tiêu thụ sản phẩm của công ty giai đoạn 2003-2006



Bảng 6: Một số chỉ tiêu gia công thép giai đoạn 2003 - 2006

Năm	Sản xuất gia công thép tấm cán nóng		Sản xuất gia công thép tấm,kiện cán nguội,mạ kẽm	
	Sản xuất	Tiêu thụ	Sản xuất	Tiêu thụ
2003	32,48	32,21	67,52	67,79
2004	35,94	36,20	64,06	63,80
2005	39,42	39,42	60,58	60,58
2006	37,20	36,19	62,80	63,81

Nguồn: Phòng Kinh doanh

-Nhìn chung ta thấy doanh số và số lượng sản phẩm tiêu thụ ngày càng gia tăng mạnh mẽ và vững chắc

- Tỷ suất lãi / doanh thu cao. Tình hình tài chính ổn định
- Một số sản phẩm có sức cạnh tranh cao: Cán nóng loại 2 của nhật, các mặt hàng cán nguội.

CHƯƠNG II: THỰC TRANG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC TẠI CÔNG TY TNHH THÉP HSC.

I. MỘT SỐ ĐẶC ĐIỂM KINH TẾ KỸ THUẬT ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC XÂY DỰNG CHIẾN LỰC KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH THÉP HSC

1. Đặc điểm về sản phẩm của công ty.

1.1 Đặc điểm về sản phẩm:

- Khi nền kinh tế nước ta chuyển sang nền kinh tế thị trường có sự quản lý của nhà nước, bất kể hoạt động sản xuất kinh doanh nào cũng đều phải xuất phát từ thị trường với mục đích cuối cùng là thoả mãn nhu cầu của thị trường. Đồng thời xuất phát từ ý tưởng công ty đã bắt tay vào tìm hiểu thị trường thép nước ngoài để nhập khẩu, đồng thời cung cấp cho thị trường Việt nam còn đang gặp khó khăn về nguyên liệu thép.

- Nguồn nguyên liệu nhập từ nước ngoài nhìn chung khá đa dạng và có khả năng cung ứng rất lớn có thể đáp ứng được nhu cầu nguyên liệu của Công ty, nhìn chung là ổn định và có chất lượng rất cao, đồng đều.

- Do nguồn nguyên liệu nhập về từ tập đoàn thép nổi tiếng từ nước ngoài, nên sản phẩm đảm bảo độ chống gỉ và chống điện hoá cao và có khả năng chịu được thời tiết Chính vì vậy sản phẩm của Công ty đặc biệt là tấm cán nóng của Nhật Bản

Sơ đồ 2: Quy trình về sản xuất

Tổng hợp

T ôn biên các loại Các sản phẩm thép Đóng kiện

Đóng kiện

Cán n óng, Cán nguội, Mạ điện, Mạ kẽm

Mặt kẽm, tấm cán
nguội, cán nóng

Với các sản phẩm đa dạng, phong phú về quy cách, chủng loại và phạm vi sử dụng nên nhu cầu của Công ty về nguyên liệu cũng khá cao. Để có được chất lượng sản phẩm cao, mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm theo hướng tăng cường khả năng thoả mãn nhu cầu của thị trường về các loại tấm lợp, vách, mái... cao cấp thì hàng năm Công ty có nhu cầu nguyên liệu có chất lượng khá tốt.

Với cơ cấu sản lượng như hiện nay hàng năm Công ty có nhu cầu sử dụng:

Thép cán nóng ≈ 40 %

Thép cán nguội ≈ 42 %

Thép mạ kẽm ≈ 18 %

Trong tương lai nhu cầu nguyên liệu sẽ còn tăng và có sự thay đổi về cơ cấu nguyên liệu, và do có sự chuyển đổi thị hiếu của người tiêu dùng.

Nguyên liệu thép có ảnh hưởng quyết định đến chất lượng và có ảnh hưởng rất lớn đến giá thành sản phẩm của Công ty sản phẩm. Vì thế công tác nguyên liệu có ý nghĩa rất lớn trong quản lý,

Tổ chức các hoạt động sản xuất kinh doanh và trong việc thực thi chiến lược sản phẩm thị trường của Công ty.

Ảnh hưởng của nguyên liệu biểu hiện qua : Số lượng, chất lượng, giá cả và công tác bảo quản nguyên liệu.

Nguồn nguyên liệu cung ứng rất nhiều nguồn, nhưng công ty có nguồn thép được nhập khẩu từ tập đoàn thép Nippon của Nhật Bản, và được nhập khẩu một số nước khác như: Trung Quốc, Nga, Hàn Quốc, Australia, Kazakhstan, Thái Lan...

Thép tấm, cuộn đã cán nóng, cán nguội, mạ kẽm do Công ty sử dụng có những kích thước chính như sau :

Thép cán nóng .

Thép dày 1.46 mm – 50mm - rộng 800 - 2000 mm

Thép cán nguội .

Thép dày 0,15 mm- 3.0mm - rộng 50 mm- 1250mm

Thép tráng kẽm :

Thép dày 0.25 mm-3.0mm - rộng 50 mm- 1250mm

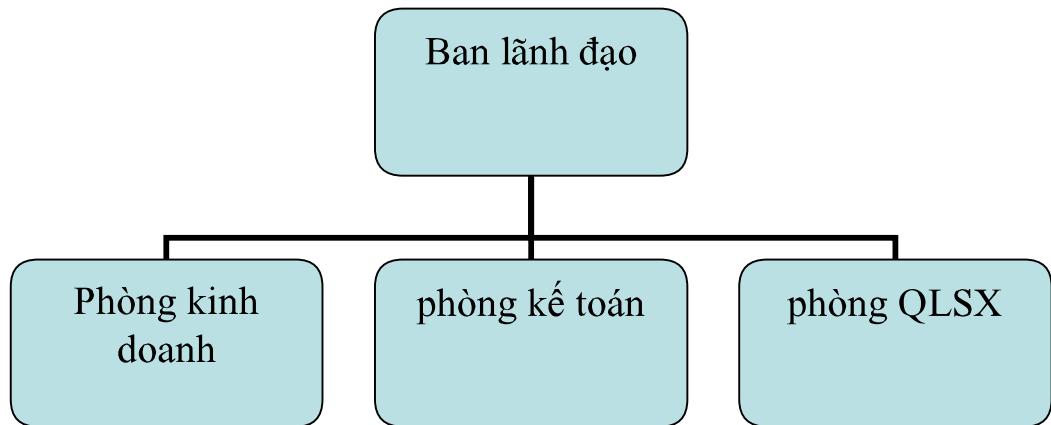
- Tính năng và đặc tính của sản phẩm. Đối với sản phẩm cán nóng chủ yếu phục vụ cho các đơn vị sản xuất kết cấu cũng như các đơn vị đóng tàu

- Hàng thép cán nguội. Dùng trong sản xuất phụ tùng ôtô xe máy, sản xuất nội thất...

- Hàng mạ kẽm. Dùng trong sản xuất bao tre, xà gồ trong kết cấu nhà xưởng, sản phẩm có tính năng chịu được ở nhiệt độ kiềm.

1.2. Đặc điểm về nhân sự

Sơ đồ 3: Cơ cấu lao động của công ty



- Giám đốc công ty là người đại diện cho người lao động và là người quyết định cuối cùng về mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, là người đại diện trước pháp luật.

- Phó giám đốc là người tham mưu cho giám đốc .
- Các phòng ban có nhiệm vụ giúp việc cho giám đốc

Lao động là một yếu tố hết sức quan trọng trong sản xuất, vì nó quyết định đến sự tồn tại của công ty. Ý thức được điều đó lãnh đạo công ty rất coi trọng đời sống của anh em trong công ty, công ty cũng thường xuyên khuyên khích động viên anh em trong công ty chính vì những điều đó đã mang lại giá trị sản lượng rất lớn, hàng năm công ty còn tổ chức cho cán bộ nhân viên

trong công ty đi nghỉ mát, thăm hỏi gia đình, khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ .

Tiếp tục hoàn thiện các chính sách đãi ngộ và động viên thoả đáng đối với các cán bộ quản lý giỏi, các kỹ sư giỏi, các thợ lành nghề bậc cao để gắn họ với công việc sáng tạo trong sản xuất và tổ chức quản lý của Công ty. Đồng thời cũng cần có một chiến lược đào tạo, tuyển dụng bồi dưỡng đội ngũ công nhân, cán bộ quản lý, cán bộ khoa học kỹ thuật, các nhân viên làm công tác tiếp thị và nghiên cứu thị trường nhằm đáp ứng và thực hiện được các nhiệm vụ phát triển sản xuất kinh doanh trong tương lai.

Bộ máy quản lý của Công ty hiện nay là rất phù hợp với quy mô và nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, các phòng chức năng đều gọn nhẹ, đa số nhân viên có trình độ đại học, có tinh thần làm việc cao và hăng say tham gia các hoạt động của Công ty. Mặt khác mỗi nhân viên thuộc bộ máy quản lý đều được giao những công việc cụ thể, trên cơ sở công việc để định biên và chọn người, do đó hiệu suất công việc cao đáp ứng được yêu cầu sản xuất kinh doanh đặt ra.

Là doanh nghiệp nước ngoài hoạt động theo cơ chế thị trường, Công ty luôn coi trọng mục tiêu sản xuất kinh doanh có hiệu quả làm thước đo. Để vận hành doanh nghiệp phù hợp với cơ chế thị trường, tạo điều kiện để thực hiện các chiến lược sản xuất kinh doanh, chiến lược phát triển doanh nghiệp, quản lý tốt công tác kế hoạch, công tác quản lý tài sản của Công ty:

Bảng 7:Cơ cấu lao động và trình độ

Số thứ tự	Bộ phận	Số lượng	Trình độ
1	Ban Giám đốc	02	Đại học
2	Phòng kinh doanh	06	Đại học
3	Phòng kế toán	04	Đại học
4	Phòng sản xuất	05	Trung cấp

Nhìn vào bảng trên ta thấy đội ngũ các phòng ban của công ty đều có trình độ trung cấp trở lên, chính vì điều đó đã giúp cho công ty có sự phát triển mạnh mẽ như ngày hôm nay, công ty có một đội ngũ nhân viên với độ tuổi trung bình là 25 tuổi chính vì sức trẻ và lòng nhiệt tình đã mang lại thành công nhất định cho công ty.

1.3. Đặc điểm về cơ sở vật chất kỹ thuật.

Ngay từ khi bắt đầu hoạt động đầu tư tại Vĩnh Phúc, với phương châm phải đầu tư chiều sâu, mà trước hết phải có công nghệ, quy trình sản xuất và máy móc thiết bị hiện đại thì mới có điều kiện đáp ứng nhu cầu của khách hàng, mới có thể nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, mới có thể đứng vững và phát triển trong cơ chế thị trường. Công ty đã triển khai công tác mua máy móc thiết bị hiện đại và đầu tư vào cơ sở hạ tầng khá hiện đại.

Ở các bộ phận phục vụ sản xuất và hệ thống kho tàng được trang bị cơ khí hoá, lao động máy móc là chính. Hệ thống máy vi tính được trang bị ở hầu hết các phòng ban, các phân xưởng để phục vụ cho công tác quản lý mới chỉ phát huy tác dụng rất cao, phần nhiều chỉ dùng để làm công tác lưu trữ hồ sơ, quản lý kho hàng và sử dụng vào công tác kế toán thống kê.

Bảng 8:Tình hình về máy móc thiết bị của công ty

Số	Tên thiết bị	Nơi sản xuất	Số lượng	Thời gian khấu hao (năm)
1	Cầu tự hành	Việt Nam	02	12
2	Xe tải (10t)	Hàn Quốc	02	6
3	Xe nâng 2.5t	Nhật Bản	01	3

Nguồn: Phòng Kế toán

Công ty đã trang bị toàn bộ cơ sở chất kỹ thuật cho toàn bộ cán bộ công nhân viên trong công ty như máy tính , xe ôtô đi giao hàng , nhân viên công ty đi công tác có xe đi lại .Công ty có khu nhà xưởng bao gồm 2000m² , ngoài ra còn bao gồm 2 dàn cầu .Một dàn cầu 10tấn , 1 dàn cầu 25tấn, và 1 cầu tự hành ngoài trời ngoài ra công ty còn có 2 xe ôtô 10tấn để phục vụ khách một cách chu đáo .

Hoạt động theo cơ chế thị trường, Công ty thép HSC đã tiến hành sắp xếp tổ chức bộ máy quản lý theo hướng tinh giảm đến tối đa nhằm nâng cao năng lực tổ chức và điều hành chỉ đạo sản xuất kinh doanh gắn với thị trường.

1.4. Đặc điểm về tài chính

Bảng 9: Một số chỉ tiêu tài chính của công ty giai đoạn 2003 - 2006

Khoản mục	Đầu năm		Cuối năm	
	Số tiền	Tỉ trọng	Số tiền	Tỉ trọng
A. Tài sản lưu động				
Tiền	948.648.169	9,9%	335.488.034	3,6%
Các khoản phải thu	1.484.052.950	15,4%	952.487.142	10,2%
Hàng tồn kho	1.069.281.626	11,2%	1.897.654.710	20,3%
Tài sản lưu động khác	114.587.822	1,2%	168.585.930	1,8%
B. Tài sản CĐ & ĐT dài hạn				
Tài sản cố định	5.972.488.349	62,3%	5.984.639.553	64,1%
Tổng cộng tài sản	9.589.058.916	100%	9.338.855.396	100%

Nguồn: Phòng tài chính kế toán

1.5. Đặc điểm về thị trường.

Song song với việc đầu tư máy móc thiết bị hiện đại và nguyên vật liệu, công ty từng bước thực hiện chính sách đa dạng hóa sản phẩm theo hai hướng chủ yếu sau :

Bảng 10: Sản lượng tiêu thụ qua các năm 2005 - 2006

TT	Tỉnh Thành Phố	Sản lượng năm 2005		Sản lượng năm 2006	
		Số lượng (tấn)	Tỷ lệ %	Số lượng (tấn)	Tỷ lệ %
1	Hà Nội	1288687.40	20.02 %	1081516.50	22.35 %
2	Hải Phòng	401668.80	6.24 %	266145.00	5.50 %

3	Nghệ An	139039.20	2.16 %	99199.50	2.05 %
4	Hưng Yên	126808.90	1.97 %	73552.80	1.52 %
5	Cần Thơ	644987.40	10.02 %	525031.50	10.85 %
6	Vũng Tàu	263917.00	4.10 %	192108.30	3.97 %
7	Yên Bái	70163.30	1.09 %	43551.00	0.90 %
8	Quảng Ninh	108785.30	1.69 %	73068.90	1.51 %
9	T.P Hồ Chí Minh	1759875.80	27.34 %	1391696.40	28.76 %
10	Đà Nẵng	372058.60	5.78 %	220174.50	4.55 %
11	Biên Hòa	582548.50	9.05 %	397281.90	8.21 %
12	Các tỉnh khác	678459.80	10.5 %	475673.70	9.83 %
	Tổng cộng	6437000.00	100.00 %	4839000.00	100.00 %

Nguồn: Phòng kinh doanh

Các khu vực thị trường còn lại tuy đã có nhưng qui mô thị trường còn thấp do đó cần tập trung khai thác các thị trường này vì qui mô dân số khá lớn, tiềm năng phát triển kinh tế và mức gia tăng về nhu cầu tiêu dùng các sản phẩm xây dựng, ở các thị trường này trong tương lai còn khá cao. Hơn nữa việc nghiên cứu thị trường tiềm năng trong giai đoạn tới cũng là một việc rất ý nghĩa đặt ra đối với công ty.

II. CÔNG TÁC PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH , XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC TẠI CÔNG TY TNHH THÉP HSC

1. Cơ sở của việc xác định nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược của công ty.

1.1. Xác định nhiệm vụ

Công ty TNHH Thép HSC đã xây dựng kế hoạch phát triển dài hạn nhằm từng bước đáp ứng nhu cầu sản phẩm thép cán của nền kinh tế quốc dân. Phương hướng chủ yếu là đầu tư chiều sâu, sắp xếp và cải tạo các cơ sở sản xuất thép hiện có; đầu tư các nhà máy sản xuất các mặt hàng mà thị trường có nhu cầu song hiện nay chưa sản xuất được như thép tấm, thép lá, thép cán nguội, tôn mạ thiếc.. Đầu tư mới các công trình để giải quyết đồng bộ việc cung cấp phôi thép và quặng sắt cũng như các công trình hạ tầng cơ sở. Về mục tiêu sản lượng được dự kiến như sau

Bảng 11: Mục tiêu sản lượng thép nhập khẩu

KẾ HOẠCH SẢN XUẤT	SẢN LƯỢNG (TRIỆU TẤN)
Kế hoạch năm 2008	1,4
Dự kiến năm 2009	3,0
Dự kiến năm 2010	4,5

Tốc độ tăng trưởng của Tổng công ty Thép Việt Nam dự kiến như sau:

- Thời kỳ 2001 - 2006 tăng bình quân 10%/năm.
- Thời kỳ 2006 - 2010 tăng bình quân khoảng 10%/năm.

Để thực hiện các mục tiêu trên, dự kiến các bước triển khai như sau:

- Đầu tư chi tiêu sâu, sắp xếp và đầu tư tài chính, nguồn nhân lực cho bán hàng, cũng như công tác Marketing.

Ngành công nghiệp thép là ngành cú ý nghĩa rất quan trọng trong ngành sản xuất cung nghiệp nặng hiện nay. Ngành thép là một ngành chủ chốt trong giai đoạn đầu phát triển của các nước, đặc biệt là các nước đang phát triển. Trong những năm gần đây, ngành thép đã gặt hái được những thành công bước đầu và ngành càng khẳng định vai trò quan trọng trong nền kinh tế.

Bảng 12: Vai trò của ngành thép trong nền kinh tế Việt Nam

Đvt: (1000 tấn)

Số	Chỉ tiêu	Đvt	2003-2004	2005	2006
1	Công nghiệp Ôtô	Tấn	7.000	7.800	16.000
2	Kết cấu nhà xưởng	Tấn	8.000	9.000	12.000
3	công nghiệp tàu	Tấn	9000	9500	1.5000

Nguồn: Phòng kinh doanh

Nhìn vào bảng trên ta thấy giá trị sản lượng ngành thép có xu hướng tăng nhanh. Điều đó có thể chứng minh rằng tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế năm 2007 ở mức 8.5%. Công với các khu đô thị tăng nhanh, khu công nghiệp cũng tăng điều đó đã thúc đẩy tiêu thụ một cách tăng trưởng cao.

Đây mạnh công tác khai thác quặng, liên doanh mở các nhà máy sản xuất thép tại Việt nam. Năm 2006 Nước ta đã có một nhà máy sản xuất thép cán nguội với sản lượng khoảng 200.000 Vạn tấn /năm, đây là nhà máy thuộc Tập đoàn dầu khí Quốc gia Việt Nam.

Khuyến khích các nhà đầu tư mở nhà máy sản xuất thép tại Việt Nam có như vậy thì nước ta mới phân nào giảm được nguồn nguyên liệu phụ thuộc tới 95% thị trường thép thế giới.

Bảng 13: Các chỉ tiêu về ngành thép Việt nam giai đoạn 2010

Số thứ tự	Các chỉ tiêu	Đơn vị	Đến năm 2010
1	Thép cán nóng	Triệu tấn	620-700
2	Thép cán nguội	Triệu tấn	500- 600
3	Thép mạ kẽm	Triệu tấn	250-300

Nguồn: Phòng kinh doanh

1.2. Mục tiêu phát triển của công ty

- Mục tiêu phát triển: Tiếp tục đầu tư chiều sâu, đầu tư mở rộng nhà xưởng, đa dạng hóa sản phẩm để phần đầu là đơn vị kinh doanh thép có uy tín trên thị trường việt nam
 - Mở rộng thị trường trong nước, đảm bảo tốc độ tăng trưởng hàng năm từ 18-20% đối với các chỉ tiêu GTSXCN, DT và 5.1% đối với người lao động.
 - Phân đấu năm 2010 có một thị trường đầu vào ổn định
 - Mục tiêu theo đuổi chiến lược sản phẩm là tạo ra lợi thế cạnh tranh cho sản phẩm của công ty mạnh, đối với các đối thủ cạnh tranh nhằm chiếm được thị phần trong toàn ngành. Mục tiêu hiện tại của công ty đề ra cho chiến lược phát triển nói chung và chiến lược sản phẩm nói riêng như sau:
 - * Phân đấu chiếm khoảng 16 – 17 % thị phần toàn ngành năm 2010
 - * Củng cố xây dựng thương hiệu HSC, tạo niềm tin cho khách hàng trong nước.
 - * Tăng cường nhập khẩu các loại thép có chất lượng cao, các sản phẩm như Inox...

Với 3 mục tiêu trên công ty theo đuổi đến năm 2010 công ty có một mục tiêu chiến lược sản phẩm ổn định.

1.3. Định hướng phát triển.

Tập trung mọi nguồn lực, tiếp tục tăng nhanh nguồn lực về vốn, tiếp tục mở rộng quy mô nhập khẩu đa dạng hóa các sản phẩm

Tiếp tục nâng cao chất lượng sản phẩm và thực hiện các tiêu chuẩn của ISO 9001 -2000

Tiếp tục phát triển những sản phẩm phục vụ trong ngành chế tạo lò hơi

Bồi dưỡng đào tạo để nâng cao chất lượng trình độ chuyên môn nghiệp vụ tổ chức quản lý để đáp ứng yêu cầu trong nền kinh tế đang trên con đường hội nhập

2. Thực trạng của công tác phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

2.1. Môi trường Quốc tế:

Do đặc thù của chủng loại thép là thép phục vụ trong công nghiệp nên nước ta chủ yếu nguồn nguyên liệu được nhập khẩu từ nước ngoài, nên không thể chủ động trong việc sản xuất vì vậy chúng ta bị động trong vấn đề nguyên liệu đầu vào cũng, như ảnh hưởng về giá. Mà nguồn nguyên liệu nhập khẩu chủ yếu là Trung Quốc, mà thực tế nguồn nguyên liệu trong nước của họ cũng không thể đáp ứng được nhu cầu sản xuất của họ nên chúng ta bị động trong việc nhập khẩu, cộng với giá dầu mỏ đang tăng cao nên nguồn nguyên liệu để sản xuất rất cao vì thế kéo theo giá thép tăng mạnh trong thời gian qua .

Việt nam đã chính thức trở thành thành viên của tổ chức thương mại WTO vì thế thuận lợi trong buôn bán quốc tế là rất tốt, đây cũng là thuận lợi cho các doanh nghiệp Việt nam dao lưu buôn bán và qua tự do qua lại để có thể chao đảo và giao thương. Nhưng chúng ta cũng nói rằng quan hệ chính trị giữa các nước là rất quan trọng vì chính trị có ổn định thì kinh tế với ổn định, giữa các nước có quan hệ tốt chính trị tốt với nhau thì mọi vấn đề về kinh tế cũng tốt đẹp, điều đó thể hiện ở chỗ Trung Quốc quan hệ không tốt với Việt nam chính trị không ổn định thì có thể nói rằng chúng ta không thể buôn bán qua

lại với nước bạn. Đây cũng là sự ngán cản đang kể đến việt kinh doanh của các doanh nghiệp trong cơ chế hội nhập.

2.2. Về mặt tỷ giá

Về tỷ giá giữa đồng VND và đồng USD ,và đồng Nhân dân tệ đang, có một khoảng cách về giá trị chênh lệch nên cũng bị ảnh hưởng rất lớn trong việc mua bán với đối tác nước ngoài.

Cộng với đồng tiền VND đang bị lạm phát ước tính khoảng 12% điều đó cũng kéo theo giá trị của đồng tiền so với hàng hoá là có một khoảng cách về giá trị.

2.3. Kinh tế

Nền kinh tế Việt Nam đang trên đà phát triển ,GDP tăng qua các năm ,tỷ lệ thất nghiệp giảm ,thu nhập của người dân tăng .Đây là cơ hội để mức sản phẩm tiêu thụ tăng lên. Tuy nhiên có thể nói thép là loại hàng hoá không phải là loại hàng tiêu dùng thiết yếu, nhưng nó cũng không kém phần quan trọng vì nó ảnh rất nhiều đến nền kinh tế, như trong sản xuất công nghiệp , xây dựng cơ sở hạ tầng...

Việc Việt Nam ra nhập AFTA, WTO , vừa là cơ hội ,vừa là thách thức cho các doanh nghiệp Việt Nam khi tham gia vào tổ chức

Thương mại WTO. Đồng thời cũng gặp những khó khăn trong việc kinh doanh vì sức cạnh tranh của thị trường ngày càng gay gắt hơn.

2.4. Về văn hoá xã hội

Kinh tế phát triển đòi sống nhân dân được cải thiện đáng kể ,vui chơi giải trí ngày càng nhiều ...

2.5. Yếu tố chính phủ

Và chính trị như chính sách tiêu dùng đối với loại hàng hoá vụ nào đó, qui định về chống độc quyền, bảo vệ môi trường, các sắc thuế, các qui định trong lĩnh vực ngoại thương, chế độ ưu đãi đối với ngành kinh doanh, mức ổn định của chính phủ...

2.6. Yếu tố xã hội như quan điểm về mức sống

Phong cách sống, tỷ lệ gia tăng dân số, sự dịch chuyển dân số, xu hướng tiêu dùng.

2.7. Yếu tố công nghệ

Như chi phí cho nghiên cứu phát triển từ ngân sách quốc gia, từ ngân sách của ngành, các điểm nút công nghệ, sự bảo vệ bản quyền, chuyển giao và đổi mới công nghệ...

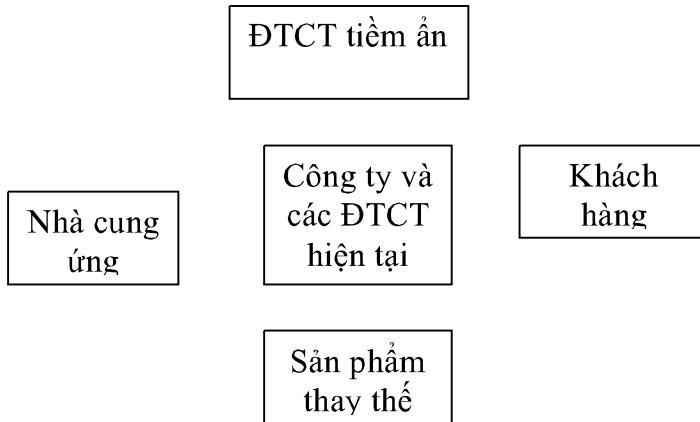
Các yếu tố của môi trường vĩ mô có ảnh hưởng tương tác lẫn nhau, ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp, ảnh hưởng đến cung, cầu và giá cả cạnh tranh trên thị trường. Do vậy, trong tư duy quản lý chiến lược dựa trên việc phân tích dự đoán sự biến đổi của mục tiêu vĩ mô là rất cần thiết và có ý nghĩa rất lớn.

3. Phân tích môi trường ngành kinh doanh

Việc phân tích mục tiêu ngành kinh doanh là một công tác hết sức quan trọng đối với doanh nghiệp. Trong môi trường này có 5

Yếu tố chủ yếu mà bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng phải quan tâm xem xét trong công tác chiến lược, hoặc cả trong các tác nghiệp hàng ngày để có thể nhanh chóng xác định được các cách ứng xử phù hợp là:

Sơ đồ 4 : Mô hình phân tích 5 lực lượng của M. Porter



Trong quá trình thực hiện đường lối đổi mới đến nay công ty có bước phát triển cả về chất và lượng. Tuy nhiên do đặc điểm của ngành thép nên các công ty còn bị chi phối rất nhiều yếu tố chủ yếu và khách quan. Vận dụng mô hình lực lượng của Porter để thấy rõ hơn những cơ hội và thách thức mà công ty hiện nay phải đối mặt.

Khách hàng :

Khách hàng là bộ phận cấu thành của sản xuất kinh doanh. Sự tín nhiệm của khách hàng là tài sản vô giá. Vì vậy mà việc phân tích và dự báo thị trường là một trong những căn cứ quan trọng quyết định sự tồn tại và phát triển của công ty. Nó ảnh hưởng trực tiếp tới công tác hoạch định chiến lược sản phẩm của công ty. Hiện nay, ở công ty nhiệm vụ này được giao cho phòng kế hoạch thị trường. Bộ phận này có chức năng tổ chức theo dõi và thực hiện công tác tiêu thụ sản phẩm. Thông qua đó tìm hiểu thị hiếu của khách hàng, nhu cầu của khách hàng để từ đó đưa ra chiến lược sản phẩm, kế hoạch sản phẩm. Nhưng hoạt động này ở công ty không được đánh giá cao.

Đây có thể coi là một trong những yếu điểm của công ty và ban lãnh đạo công ty cần phải xem xét một cách nghiêm túc.

Khách hàng tiêu thụ chủ yếu tập trung ở khu vực miền nam đây là một bất lợi cho công ty về khoảng cách đối với khách hàng. Như vậy chi phí vận chuyển sẽ tăng dẫn tới giá thành sản xuất cũng tăng làm giảm khả năng cạnh tranh. Khách hàng ở khu vực này chiếm tới 60%, còn lại là khách hàng miền bắc. Hiện nay, khách hàng miền bắc và quân đội có xu hướng giảm đây là vấn đề đòi hỏi công ty cần phải suy nghĩ. Nguyên nhân chủ yếu gây ra hiện tượng này là do số lượng công ty kinh doanh thép chiếm tới hơn 40% toàn ngành tập trung ở miền bắc.

Số lượng khách hàng của công ty có xu hướng tăng nhanh, năm 2005 số lượng khách hàng tăng lên 120, tuy vậy công ty đã để mất một số khách hàng lớn như Tập đoàn Hoà Phát, Tập đoàn Việt Á, ...

Khách hàng thường xuyên mua của công ty bao gồm : Tập đoàn Prime, Công ty CP Mặt Trời Vàng, công ty Trường Xuân, công ty cổ phần Vĩnh Tường,... Doanh thu mà những khách hàng này đem lại chiếm tỷ trọng lớn trong tổng doanh thu của công ty. Đặc biệt năm 2006, doanh thu mà họ đem lại chiếm 64 % tổng doanh thu của công ty.

3.1.Nhà cung ứng

➤ Nhà cung ứng nước ngoài

Do nguồn nguyên liệu nước ngoài không cung ứng đủ nhu cầu thị trường trong nước nên mức độ chịu ảnh hưởng bởi các nhà cung ứng nước ngoài của ngành thép nói chung và của công ty nói riêng là rất lớn. Bất kể sự biến động nào của thị trường này đều gây ra biến động cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Vì vậy mà khối lượng nhập khẩu của công ty ở những thời điểm khác nhau thì sẽ khác nhau.

Mức độ cung cấp sản phẩm thép trong nước không đáp ứng đủ nhu cầu của thị trường buộc các công ty trong nước phải tìm các đối tác nước các nước

khác. Hiện tại có rất nhiều đối tác nước ngoài gia nhập thị trường Việt Nam như Trung Quốc, Đài Loan, Nhật Bản, Kazactan, Hàn Quốc, Nga... Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho các công ty Việt Nam trong việc lựa chọn những đối tác có chi phí mua thấp nhất.

3.2.Nhà cung ứng trong nước

Mức độ ảnh hưởng của các nhà cung ứng trong nước đối với toàn ngành là không lớn. Hầu hết các công ty trong lĩnh vực này vừa sản xuất két cầu, sản xuất cầu có trọng tải từ 100 tấn trở lên. Nhưng phần lớn họ vẫn phải nhập tới 98% từ nước ngoài. Do đó các công ty sẽ bị tăng chi phí trong quá trình sản xuất kinh doanh vì vậy nhập khẩu vẫn là biện pháp có hiệu quả hơn.

3.3.Sản phẩm thay thế

Về sản phẩm thay thế thì đối với sản phẩm thép hiện tại chưa có sản phẩm nào có thể thay thế được nó, vì nó là sản phẩm đặc chủng. Đồng thời hiện tại ở Việt nam thì chưa có một nhà máy nào có thể sản xuất ra được các lạo thép đặc chủng.

3.4.Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Trước kia ngành thép chủ yếu là các doanh nghiệp nhà nước, thuộc công ty kim khí Hà Nội tiến hành sản xuất kinh doanh dưới sự kiểm soát chặt chẽ của nhà nước. Khi cả nước bắt tay vào thực hiện công cuộc đổi mới, đặc biệt nhà nước có chính sách khuyến khích mọi thành phần kinh tế tham gia, kể cả đầu tư trực tiếp nước ngoài. Các doanh nghiệp liên doanh, 100% vốn đầu tư nước ngoài, công ty tư nhân, trách nhiệm hữu hạn mọc lên rất nhiều, làm ăn có hiệu quả, tạo được tiếng nói riêng của mình trong ngành thép và kim khí và có xu hướng muôn ra nhập ngành. Mỗi loại hình công ty có những lợi thế riêng : Với lợi thế về tài chính nên công ty nước ngoài có điều kiện cơ sở vật chất như máy móc thiết bị, nhà xưởng, đặc biệt họ có thể thu hút đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn cao với mức thù lao cao. Các công ty liên doanh với nước ngoài tỏ ra rất phù hợp với điều kiện hiện nay của nước ta. Với hình

thúc hợp tác này đôi bên cùng có lợi, thông thường Việt nam sẽ góp một phần tài sản còn phía nước ngoài sẽ góp vốn, do vậy mà cạnh tranh ngành càng thêm gay gắt.

3.5.Đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành

➤ Mức độ cạnh tranh trong ngành hiện nay diễn ra rất gay gắt, khốc liệt. Sự cạnh tranh đó chủ yếu tập trung vào một số công ty có thị phần lớn như Công ty Nam Vang, Công ty Bắc Việt, Công ty Nhật Quang,công ty Tân Hương, Công ty Mê Lin...Các công ty này đều chiếm thị phần lớn trong ngành do đó mà tiếng nói của họ trong ngành rất có trọng lượng, thậm chí họ có thể liên kết với nhau để chi phối thị trường.

➤ Phần lớn các đơn vị kinh doanh tư nhân nhỏ lẻ do làm ăn chộp giật, tuy cũng cố gắng nâng cao chất lượng sản phẩm, thực hiện các biện pháp để tăng năng lực cạnh tranh với các doanh nghiệp có thị phần trung bình. Nhưng do trình độ, vốn của các đơn vị này rất thấp nên khả năng cạnh tranh của các đơn vị này không đáng kể.

3.6.Đối thủ cạnh tranh nước ngoài

Các đối thủ chủ yếu của công ty là Đài Loan, Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản, Malaixia... Đặc biệt là phải kể tới công ty của Trung Quốc. Đây là một cường quốc số một về xuất nhập khẩu hàng thép sản lượng của nước này trung bình năm khoảng 40 triệu tấn/năm. Các chuyên gia trong ngành thép của Trung quốc sẽ trở thành mối đe doạ của bất kỳ quốc gia nào xuất khẩu hàng thép. Các công ty của Trung Quốc không những có lợi thế về nguồn nguyên liệu mà họ còn có khả năng nắm bắt được nhu cầu của người tiêu , họ đánh đúng vào tâm lý của người Việt Nam thích sản phẩm giá rẻ, đồng thời họ có lợi thế bờ biển giáp ranh gần với nước ta.

4. Phân tích môi trường bên trong

4.1. Nguồn nhân lực

Lao động gián tiếp chiếm rất ít trong tổng lao động của công ty. Điều này phản ánh việc bố trí lao động trong công ty là hợp lý, giúp bộ máy quản trị, tinh giản, gọn nhẹ.

Do quy mô sản xuất của công ty là kinh doanh thương mại lên lãnh đạo chủ chốt công ty tăng lên (15 người). Lao động trong phân xưởng có xu hướng giảm. Riêng đối với trực tiếp giảm nguyên nhân là do công ty chỉ kinh doanh thương

Như chúng ta thấy thu nhập bình quân 1 lao động của công, của từng phân xưởng có xu hướng tăng. Mặt khác, quy mô sản xuất và lĩnh vực kinh doanh của công ty được mở rộng. Điều này chứng tỏ công ty làm ăn có hiệu quả. Thu nhập của người lao động tăng tạo động lực cho người lao động hoàn thành tốt công việc của mình và ngày càng gắn bó với công ty.

Bên cạnh đó công ty còn có nhiều chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

- Đối với lao động mới : Đào tạo kiến thức cho người lao động về mô hình tổ chức sản xuất, các hoạt động sản xuất kinh doanh trong những năm gần đây và kế hoạch sản xuất trong những năm tới và các chế độ khác của công ty.

- Đối với lao động trực tiếp : Hàng năm công ty tổ chức các khoá học và thi nâng cao tay nghề, công việc này thường do phòng lao động và phòng quản lý sản xuất thực hiện.

4.2.Hoạt động Marketing

Chính sách sản phẩm là yếu tố có quan trọng trong hệ thống MAR – MIX. xây dựng chiến lược đòi hỏi chúng ta phải đưa ra quyết định hài hoà về chất lượng sản phẩm, danh mục sản phẩm, cơ cấu... Vì vậy chiến lược sản phẩm phải hình thành trước khi sản phẩm ra đời. Những nội dung dưới đây sẽ thể hiện những vấn đề này.

Bảng 14: Mức độ gia tăng chất lượng nhóm sản phẩm vải chất lượng cao

Đơn vị: %

Loại sản phẩm	2004	2005	2006
Thép cán nóng cuộn	83.6	78.7	92.8
Thép cán nguội cuộn	53.9	46	62.8
Thép mạ kẽm	34.1	28.3	35.1

Nguồn : Phòng QLSX

Như vậy, mức độ gia tăng các loại vải ngày càng tăng lên qua các năm, ví dụ như năm 2004/2006 ta thấy :

- Thép các nóng cuộn 2 tăng thêm 9.2%
- Thép cán nguội cuộn tăng thêm 8.9 %
- Thép mạ kẽm tăng thêm 1 %

4.3.Sự trung thành của khách hàng

Một số khách hàng lớn công ty cũng chính là những khách hàng thường xuyên mua với khối lượng lớn như công ty Mặt Trời Vàng , Công ty Vĩnh Tường, Tập đoàn Prime,... Sản lượng tiêu thụ của công ty tăng mạnh trong những năm trở lại đây qua đó phản ánh hiệu quả của hoạt động marketing. Không chỉ có những khách hàng truyền thống mà một số khách hàng mới cũng tiêu thụ khối lượng lớn, đứng trong 10 khách hàng đem lại 60% doanh thu cho công ty.

III. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ TÌNH HÌNH CỦA CÔNG TY TNHH THÉP HSC

1. Những thành công

Công tác xây dựng chiến lược của công ty trong những năm qua đã đạt được những kết quả nhất định.

Công ty đã xác định được mục tiêu và nhiệm vụ của công tác hoạch định chiến lược sản phẩm trong những năm tiếp theo trên những căn cứ khoa học, thực tiễn.

Qua việc phân tích môi trường kinh doanh giúp ban lãnh đạo thấy được điểm mạnh - yếu của công ty, thấy được vị thế sản phẩm hiện tại của công ty so với các đối thủ cạnh tranh. Trên cơ sở đó các phương án hoàn thiện sản phẩm cũng tạo ra sản phẩm mới làm tăng khả năng cạnh tranh của công ty.

Công ty đã đánh giá được vị thế sản phẩm của công ty trên thị trường cũng như dần xác định được chiến lược cạnh tranh với các đối thủ.

Xác định được cơ hội và những khoảng trống trên thị trường, tranh thủ cơ hội đáp ứng nhu cầu thị trường.

Không ngừng nâng cao uy tín của mình bằng những chiến lược đã áp dụng.

Giữ vững được những khách hàng truyền thống của công ty, tăng thêm niềm tin từ khách hàng. Đồng thời không ngừng mở rộng thêm số lượng khách hàng.

Thương hiệu HSC ngày càng được khách hàng trong nước biết đến không chỉ bởi chất lượng mà còn bằng phong cách phục vụ.

Công ty cũng đã xác định được ĐTCT trực tiếp và tiềm ẩn từ đó đưa ra các phương án đối phó.

2. Những mặt còn hạn chế và nguyên nhân

2.1. Những mặt hạn chế.

Mặc dù công ty đã quan tâm tới công tác xây dựng chiến lược, tuy nhiên quy trình xây dựng chiến lược chưa thực hiện một cách bài bản, công ty mới chỉ phân tích môi trường kinh doanh và nội bộ doanh nghiệp mà chưa sử dụng các phương pháp hiện đại hình thành và lựa chọn chiến lược. Việc xây dựng chiến lược mới chỉ dừng ở ban lãnh đạo, chủ yếu tập trung ở ban giám đốc. Để chiến lược là bộ phận tiêu thụ - người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng. Chỉ như vậy thì thông tin thu thập sẽ không đầy đủ gây khó khăn cho việc xây dựng chiến lược.

Việc triển khai xây dựng chiến lược ở các phòng ban còn nhiều hạn chế sẽ gây ra những sai lầm không thể lường trước được.

Không đánh giá đúng về chu kỳ sống của sản phẩm đang sản xuất nên đôi khi việc điều chỉnh chiến lược còn chậm so với nhu cầu của thị trường ảnh hưởng tới cơ hội kinh doanh nhỏ lẻ.

Công cụ đánh giá phân tích còn nhiều hạn chế. Công tác phân tích dự báo nhu cầu thị trường chưa được quan tâm đúng mức đôi khi còn ảnh hưởng của cơ chế cũ giao chỉ tiêu sản xuất nên việc hoạch định chiến lược chưa phù hợp với điều kiện hiện tại.

Công tác đầu tư máy móc thiết bị theo yêu cầu của chiến lược đổi mới công nghệ chưa đạt yêu cầu, việc thu hút vốn đầu tư vào hệ thống dây chuyền mới gặp khó khăn vì các nhà đầu tư thường quan tâm tới lợi nhuận trước mắt, ngành khác.

Công tác thiết kế sản phẩm chưa thực sự thỏa mãn được nhu cầu của khách hàng.

2.2. Nguyên nhân

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến tình trạng này, có những nguyên nhân thuộc về khách hàng, có những nguyên nhân thuộc về khách quan.

Nguyên nhân chủ yếu

Lãnh đạo cơ quan phải đảm nhận công việc nên thời gian dành cho việc xây dựng và thực hiện chiến lược còn hạn chế.

Việc phân cấp phân quyền chưa thỏa đáng, quyền lực tập trung quá nhiều vào các lãnh đạo chủ chốt của công ty.

Nhân viên của phòng tiêu thụ còn ít, hiện tại chỉ có 4 người trong khi đó lại phải thực hiện rất nhiều công việc làm cho hiệu quả công việc không cao. Mặt khác, đội ngũ này còn trẻ chưa đủ kinh nghiệm để xây dựng chiến lược sản phẩm cho công ty.

Đội ngũ cán bộ có khả năng phân tích, đánh giá, dự báo nhu cầu của thị trường còn thiếu và yếu.

Nguồn vốn đầu tư cho xây dựng chiến lược còn ít, không thực sự khuyến khích mọi người tham gia.

Nguyên nhân khách quan

Hiện tại các công ty khách trong ngành cũng chưa thực sự được quan tâm đến công tác xây dựng chiến lược sản phẩm.

Thông tin thu nhập từ môi trường hết sức khó khăn, những thông tin cần thiết về đối thủ cạnh tranh lại không thu thập được.

Chính sách vay vốn đầu tư khó khăn. Đây là vấn đề không chỉ bức xúc với công ty mà đối với nhiều doanh nghiệp nói chung.

CHƯƠNG III. GIẢI PHÁP XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC TẠI CÔNG TY TNHH THÉP HSC

I. MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

Mặc dù công ty đã quan tâm tới công tác xây dựng chiến lược sản phẩm và đã đem lại hiệu quả nhất định. Tuy nhiên, công ty vẫn chưa sử dụng các phương pháp hiện đại để hình thành và lựa chọn chiến lược. Em xin mạnh dạn đưa ra biện pháp sử dụng ma trận SWOT và phương pháp cho điểm.

1. Sử dụng ma trận SWOT để hình thành một số phương án chiến lược

Hình thành một số phương án chiến lược

Để hình thành các phương án chiến lược trước hết chúng ta phải phân tích điểm mạnh - yếu, cơ hội- thách thức của công ty.

1.2. Cơ hội (O)

O1 : Hiệp định thương mại Việt - Mỹ ký có hiệu lực 10/12/2001 tạo cho ngành thép nói chung và công ty nói riêng có thể xuất khẩu sản phẩm sang thị trường đầy tiềm năng này.

O2 : Nước ta đã tổ chức thành công hội nghị ASEM 5 được dư luận trong và ngoài nước đánh giá cao. bên cạnh đó chúng ta cũng đạt được một số thoả thuận quan trọng với các đoàn tham gia hội nghị về các lĩnh vực kinh tế, đầu tư, thương mai,.. Trong đó đáng chú ý là đã đàm phán xong với EU về “EU chính thức xoá bỏ hạn ngạch cho Việt Nam vào 01/01/2005” cũng như triển vọng ra nhập WTO của nước ta vào cuối 2006,

O3 : EU tuyên bố bảo vệ nước nghèo xoá bỏ hạn ngạch và duy trì mục tiêu thực sự của tự do hoá thương mại. Bên cạnh đó đảm bảo không gây cú sốc cho ngành thép các nước này. Ngoài ra tổ chức này còn tiếp tục ngăn chặn dệt may TQ và EU do không được xuất sang Mỹ.

O4 : Dự đoán giá cả nguyên phụ liệu trong những năm tới tương đối ổn định đây là cơ hội cho công ty mở rộng sản xuất.

O5 : Giá lao động trong nước giảm so với lao động nước ngoài.

O6 : Năng lực cạnh tranh vải của công ty trong nước còn thấp.

O7 : Nhu cầu về trang phục ngày càng có xu hướng tăng lên.

O8 : Quá trình chuyển giao công nghệ diễn ra mạnh mẽ.

O9 : Mức độ tiêu thụ cán nóng cát nguội càng tăng.

1.3. Thách thức (T)

T1 : HQ, Đài loan, Trung Quốc, hình thành thị trường thép lớn nhất thế giới vào 2010. Khối này sẽ tạo ra áp lực đối với các nước xuất khẩu thép.

T2 : Khi Việt Nam gia nhập WTO buộc các công ty trong nước phải cạnh tranh với các công ty nước ngoài có lợi thế hơn hẳn chúng ta về vốn, công nghệ, trình độ của đội ngũ lao động, khả năng nhạy bén với thị trường của các lãnh đạo công ty.

T3 : Giá thị trường của sản phẩm tăng

T4 : Sự phụ thuộc nguyên liệu đầu vào như phôi, dầu

T5 : Yêu cầu về chất lượng sản phẩm thép ngày càng cao của khách hàng, các chính sách trước và sau khi bán phải thực sự thu hút được khách hàng.

T6 : Một số ĐTCT đang đổi mới đầu tư trang thiết bị, tập trung vào khâu thiết kế sản phẩm để chủ động tạo ra sản phẩm chất lượng cao, đồng thời tiếp tục nâng cao chất lượng của sản phẩm hiện tại.

T7 : Trước kia sản phẩm thép cán nóng cát nguội công ty độc quyền tiêu thụ thì hiện nay ĐTCT cũng bắt đầu sản xuất và cạnh tranh với công ty.

T8 : ĐTCT có các chính sách tiêu thụ tương đối linh hoạt thu hút sự quan tâm chú ý của công ty.

T9 : Chi phí vận chuyển và lãi ngân hàng ngày càng tăng

1.4. Điểm mạnh (S)

S1 : Công ty có truyền thống sản xuất kinh doanh các sản phẩm thép , sản phẩm của công ty được khách hàng biết đến và đánh giá cao, đặc biệt là thép cán nóng cán nguội phục vụ ngành công nghiệp đóng tàu....

S2 : Sản phẩm thép cán nóng của công ty cũng được đánh giá cao, các tiêu chuẩn thép công ty áp dụng một cách chặt chẽ và đúng quy trình.

S3 : Tiết kiệm chi phí trong sản xuất luôn được công ty quan tâm. Năm 2003 mức độ tiết kiệm đạt vượt mức kế hoạch là 12.4, 2004 là 14%. Toàn bộ nhân viên công ty cam kết thực hiện.

S4 : Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn được công ty quan tâm.

S5 : Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty đơn giản, gọn nhẹ.

S6 : S6 : 100% thép của công ty đều được sản xuất từ phôi của công ty

S7 :Công ty đã mạnh dạn mở rộng một kho hàng ở ngõ 53 Đức Giang quy mô 500m² .

S8 : Công ty luôn nhận được sự quan tâm của UBND tỉnh Vĩnh Phúc

1.5. Điểm yếu (W)

W1 : Có hệ thống máy móc xe , máy cắt tự tương đối lạc hậu, chủ yếu nhập cũ từ Trung Quốc từ khi thành lập công ty .

W2 : Một số máy móc mới nhập thì không có sự đồng bộ với các máy cũ nên không phát huy hết công suất.

W3 : Số lượng máy móc không tương xứng với số lượng lao động của công ty.

W4 : Công tác marketing còn nhiều hạn chế chưa tổ chức thực hiện một cách có hệ thống, công ty tiêu thụ chưa hiệu quả vẫn dựa chủ yếu vào các khách hàng truyền thống.

W5 : Nguyên phụ liệu phụ thuộc vào các đối tác nước ngoài.

W6 : Công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm không được quan tâm đúng mức nên thiết kế sản phẩm và kiểu dáng mẫu mã không phong phú.

W7 : Đội ngũ bán hàng phải kiêm nhiệm nhiều công việc nên không phát huy được hết khả năng của bản thân.

W8 : NSLĐ trung bình còn thấp so với thế giới nên mức độ cạnh tranh một số sản phẩm còn thấp so với các doanh nghiệp trong và ngoài nước.

W9 : Thiếu đội ngũ kỹ thuật cao để có thể vận hành những thiết bị hiện đại.

W10 : Thời điểm giao hàng chưa đúng thời hạn làm ảnh hưởng tới uy tín của công ty

	Cơ hội (O)	Thách thức (T)
MA TRẬN SWOT	<p>O1 : Hiệp định thương mại Việt - Mỹ ký có hiệu lực 10/12/2001</p> <p>O2 : Chúng ta đã đàm phán xong với EU về “EU chính thức xoá bỏ hạn ngạch cho Việt Nam vào 01/01/2005” cũng như triển vọng ra nhập WTO của nước ta</p> <p>O3 : EU tuyên bố bảo vệ nước nghèo xoá bỏ hạn ngạch và duy trì mục tiêu thực sự của tự do hóa thương mại.</p> <p>O4 : Dự đoán giá cả nguyên liệu trong những năm tới tương đối ổn định đây là cơ hội cho công ty mở rộng sản xuất.</p> <p>O5 : Giá lao động trong nước giảm so với lao động nước ngoài.</p> <p>O6 : Năng lực cạnh tranh yếu của công ty trong nước còn thấp.</p> <p>O7 : Nhu cầu về trang phục ngày càng có xu hướng tăng lên.</p> <p>O8 : Quá trình chuyển giao công nghệ diễn ra mạnh mẽ.</p> <p>O9 : Mức độ tiêu thụ các sản phẩm như : thép mạ kẽm, mạ màu ...vv đã gia tăng về số lượng</p>	<p>T1 : TQ, HQ, Đài loan, Hongkong, hình thành khối dệt may lớn nhất thế giới vào 6/2003.</p> <p>T2 : Khi Việt Nam gia nhập WTO buộc các công ty trong nước phải cạnh tranh với các công ty nước ngoài có lợi thế hơn hẳn chúng ta về vốn, công nghệ, trình độ của đội ngũ lao động, khả năng nhạy bén với thị trường của các lãnh đạo công ty.</p> <p>T3 : Giá thị trường của sản phẩm không tăng</p> <p>T4 : Sự phụ thuộc nguyên liệu đầu vào</p> <p>T5 : Yêu cầu về chất lượng sản phẩm thép ngày càng cao của khách hàng, các chính sách trước trong và sau khi bán phải thực sự thu hút được khách hàng.</p> <p>T6 : Một số DTCT đang đổi mới đầu tư trang thiết bị, tập trung vào khâu thiết kế sản phẩm để chủ động tạo ra sản phẩm chất lượng cao, đồng thời tiếp tục nâng cao chất lượng của sản phẩm hiện tại.</p> <p>T7 : Trước kia sản phẩm thép công ty độc quyền tiêu thụ thì hiện nay DTCT cũng bắt đầu sản xuất</p>

		và cạnh tranh với công ty. T8 : ĐTCT có các chính sách tiêu thụ tương đối linh hoạt thu hút sự quan tâm chú ý của công ty. T9 : Chi phí vận chuyển và lãi Ngân hàng tăng
Điểm mạnh (S) S1 : Công ty có truyền thống sản xuất kinh doanh các sản phẩm thép S2 : Sản phẩm thép của công ty cũng được đánh giá cao S3 : Tiết kiệm chi phí trong sản xuất luôn được công ty quan tâm. S4 : Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn được công ty quan tâm. S5 : Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty đơn giản, gọn nhẹ. S6 : 100% thép của công ty đều được sản xuất từ phôi của công ty S7 : Công ty đã mạnh dạn mở rộng quy mô sản xuất 500m ² tại 53 Đức Giang – Hà Nội S8 : Công ty luôn nhận được sự quan tâm của UBND tỉnh Vĩnh Phúc	Phối hợp S/O PA1(SO1): S1,S2,S3 + O6,O7,O8,O9 PA2(SO2) : S4,S5,S8 + O1,O2,O3	Phối hợp S/T PA1(ST1) : S1,S2, S3 + T9
Điểm yếu (W) W1 : Có hệ thống máy móc thiết bị tương đối lạc hậu, chủ yếu từ khi thành lập công ty . W2 : Một số máy móc mới nhập thì không có sự đồng bộ với các máy cũ nên không phát huy	Phối hợp W/O PA1 (WO1) : W1,W2,W3 + O6,O7,O8,O9 PA2 (WO2) : W6,W7 + O9 PA3 (WO3) : W4, W7 +O9	PA1 (WT1) : W1, W22, W3 + T1, T2, T3, T4 PA2 (WT2) : W4, W5, W6 + T5

<p>hết công suất.</p> <p>W3 : Số lượng máy móc không tương xứng với số lượng lao động của công ty.</p> <p>W4 : Công tác marketing còn nhiều hạn chế chưa tổ chức thực hiện một cách có hệ thống, công ty tiêu thụ chưa hiệu quả vẫn dựa chủ yếu vào các khách hàng truyền thống.</p> <p>W5 : Nguyên phụ liệu phụ thuộc vào các đối tác nước ngoài.</p> <p>W6 : Công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm không được quan tâm đúng mức</p> <p>W7 : Đội ngũ bán hàng phải kiêm nhiệm nhiều công việc</p> <p>W8 : NSLĐ trung bình còn thấp so với thế giới</p> <p>W9 : Thiếu đội ngũ kỹ thuật cao để có thể vận hành những thiết bị hiện đại.</p> <p>W10 : Thời điểm giao hàng chưa đúng thời hạn</p>		
---	--	--

Thông qua ma trận SWOT của công ty TNHH thép HSC có thể rút ra các phương án chiến lược sau:

Phối hợp điểm mạnh và cơ hội của môi trường kinh doanh công ty có các phương án chiến lược

PA SO1: Chiến lược khai thác hóa sản phẩm bằng cách nâng cao chất lượng sản phẩm và xây dựng cung cấp phát triển thương hiệu dựa trên những lợi thế sẵn có của mình là truyền thống sản xuất vải, có uy tín trên thị trường với chất lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn ISO. Trong khi nhu cầu ngày càng tăng công ty nên tranh thủ điều kiện và cơ hội do nhà nước tạo ra để thu hút nguồn vốn đầu tư công nghệ, mở rộng quy mô sản xuất và sử dụng nguồn nguyên liệu trong nước vì mục tiêu hạ giá thành sản phẩm.

Phối hợp điểm mạnh và thách thức của môi trường kinh doanh công ty đưa các phương án sau:

PA ST1: Tăng cường quảng cáo và khuyến mãi

Tập trung thỏa mãn nhu cầu hiện tại của công ty đồng thời tăng cường các biện pháp khuyến khích tiêu thụ sản phẩm. Đặc biệt phải tăng cường hoạt động giới thiệu sản phẩm với những khách hàng tiềm năng nhằm thu hút thêm khách hàng mới.

Phối hợp giữa cơ hội và điểm yếu chúng ta có những phương án sau:

PA WO1: Đổi mới, cải tiến sản phẩm vải chất lượng cao hoặc kích thích nhu cầu mới.

Với xu thế hiện nay là chuyên giao công nghệ diễn ra mạnh, công ty có thể huy động nguồn vốn vào đầu tư công nghệ để đổi mới và cải tiến sản phẩm. Tranh thu cơ chế chính sách của chính phủ để hỗ trợ thực hiện chiến lược phát triển của ngành đến năm 2010 để tạo ra lợi thế riêng của công ty

PA WO2: Cải tiến dịch vụ

Hiện nay, yêu cầu của khách hàng ngày càng cao chúng ta nâng cao chất lượng dịch vụ sau bán như chính sách bảo hành sản phẩm, đưa hàng tới tận

tay khách hàng, thái độ phục vụ của nhân viên bán hàng, phương thức thanh toán....

PA WO3: Chiến lược đẩy mạnh hoạt động xúc tiến bán

Công ty chủ động khắc phục điểm hạn chế của công tác Marketing, tích cực quảng cáo bán sản phẩm, luôn có sự cải tiến về mẫu mã kiểu dáng sản phẩm. Thực hiện tốt khâu sau bán để khách hàng thực sự an tâm khi mua hàng, thông qua khách hàng để quảng bá thương hiệu cho chính mình.

Phối hợp giữa điểm yếu và thách thức chúng ta có các phương án sau

PA WT1: Chiến lược tối thiêu hóa chi.

Công ty có thể cạnh tranh với ĐTCT bằng giá nhờ việc hạn chế mức tối đa sử dụng nguyên liệu nhập, thực hiện tiết kiệm chi phí trong toàn công ty.

WT2: Xây dựng hệ thống bán hàng rộng khắp ở miền nam, miền bắc, miền trung và tăng cường lực lượng bán hàng

2. Lựa chọn và đánh giá chiến lược nhóm sản phẩm

2.1. Xác định vị thế của sản phẩm.

Để xác định vị thế của sản phẩm chúng ta phải căn cứ vào phương pháp cho điểm theo tiêu thức. Theo đánh giá của các chuyên gia trong ngành thép thì hiện tại sản phẩm thép cán nóng, cán nguội chất lượng cao của công ty cao hơn so với hai đối thủ chính là công ty Nam Vang, Công ty Thanh Bình, công ty Bắc Việt và. Điều này được khẳng định qua phân tích ma trận vị thế sau:

Bảng 15: Lựa chọn đánh giá lợi thế cạnh tranh công ty

TT	Các yếu tố cạnh tranh của sản phẩm	Trọng số	Sản phẩm thép cán nguội, cán nóng cty Nam Vang		Sản phẩm thép cán nguội, cán nóng cty Thanh Bình		Sản phẩm thép cán nguội, cán nóng cty Bắc Việt	
			Điểm phân loại	Điểm theo trọng số	Điểm phân loại	Điểm theo trọng số	Điểm phân loại	Điểm theo trọng số
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)*(4)	(4)	(6)=(3)*(4)	(4)	(7)=(3)*(4)

1	Vị thế cạnh tranh của công ty	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
2	Uy tín của doanh nghiệp	0.06	2	0.20	2	0.13	3	0.20
3	Năng lực công nghệ	0.06	2	0.13	3	0.20	3	0.20
4	Cơ sở vật chất kỹ thuật	0.05	2	0.10	3	0.17	2	0.11
5	Nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới	0.05	2	0.10	3	0.17	3	0.17
6	Chất lượng sản phẩm	0.08	2	0.25	3	0.26	4	0.35
7	Giá cả cạnh tranh	0.07	2	0.23	2	0.15	3	0.23
8	Chính hiệu tiêu thụ	0.06	2	0.13	3	0.20	2	0.13
9	Quảng cáo sản phẩm	0.05	2	0.11	3	0.17	3	0.17
10	Phong cách phục vụ và giao hàng	0.04	2	0.1	2	0.1	2	0.1
11	Chi phí vật liệu đầu vào	0.05	2	0.11	2	0.11	2	0.11
12	Thương hiệu sản phẩm	0.06	2	0.13	3	0.20	2	0.13
13	Công tác quản lý	0.06	2	0.13	2	0.13	2	0.13
14	Dịch vụ bán hàng	0.04	2	0.1	2	0.1	3	0.14
15	Tổ chức sản xuất	0.05	2	0.11	3	0.17	2	0.11
Tổng cộng		0.78		1.93		2.26		2.08

Nguồn: Phòng kinh doanh

Qua bảng số liệu trên ta thấy sản phẩm này của công ty có khả năng cạnh tranh với các đối thủ trong ngành nhưng mức độ cạnh tranh là rất gay gắt. Công ty cần phải tận dụng cơ hội nếu không các đối thủ cạnh tranh sẽ chiếm mất thị phần và cạnh tranh với công ty. Điều này buộc công ty phải hoạch định chiến lược một cách chặt chẽ và thận trọng.

2.2. Lựa chọn chiến lược

Ma trận SWOT chỉ giúp chúng ta đưa ra các phương án chiến lược có thể có trên cơ sở phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài. Để lựa chọn chiến lược có rất nhiều kỹ thuật nhưng trong đó có sử dụng ma trận hoạch định chiến lược QSPM. Hạn chế lớn nhất của ma trận này là đòi hỏi đội ngũ lãnh đạo phải phán đoán, mang tính chất chủ quan

Bảng 16: Lựa chọn chiến lược sản phẩm thép chất lượng cao của công ty

T T	Tiêu thức đánh giá	Trọng g số	SO 1	SO 2	ST 1	WO 1	WO 2	WO 3	WT1	WT2
	Chất lượng sản phẩm	0.1	9	8	6	6	7	9	8	7
	Sản lượng tiêu thị lớn	0.12	8	8	8	8	8	8	7	7
	Thị phần lớn	0.12	8	7	7	8	8	9	8	6
	Phù hợp với năng lực công ty	0.1	7	6	6	7	6	7	8	7
	Đbảm bảo tính thực thi	0.12	6	6	6	7	5	7	7	6
	Mức độ rủi ro mang lại thấp	0.1	7	7	6	8	7	6	7	7
	Giá (sự cạnh tranh về giá)	0.12	8	7	5	6	7	8	7	6
Tổng cộng điểm theo trọng số		0.78	7.7	7.1	6.3	7.05	6.9	7.9	7.45	6.55

Nguồn: Phòng kinh doanh

Chiến lược được chọn sẽ là chiến lược có điểm trọng số cao nhất và lớn hơn

2.3. Theo bảng trên chúng ta có thể lựa chọn chiến lược sau:

- ✓ PA WO3 (7.9 điểm): Chiến lược thúc đẩy các hoạt động xúc tiến bán hàng với tất cả các loại vải chất lượng cao. Công ty chủ động xúc tiến bán hàng của công tác marketing, tích cực quảng bá sản phẩm, đặc biệt luôn có sự cải tiến về mẫu mã, kiểu dáng sản phẩm; thực hiện tốt khâu sau bán thông qua đó quảng bá thương hiệu cho công ty.
- ✓ PA SO1 (7.7 điểm): Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm bằng cách nâng cao chất lượng sản phẩm để củng cố thương hiệu nhằm tăng uy tín của sản phẩm đối với khách hàng.
- ✓ PA WT1 (7.45 điểm): Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm đồng thời chủ động nâng cao chất lượng sản phẩm nhằm tạo hình ảnh riêng cho công ty thông qua lợi thế về chi phí.
- ✓ PA SO2 (7.1 điểm): Giữ với mức thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh. Công ty vận dụng cơ hội mà chính phủ có các chính sách hỗ trợ ngành thực hiện chiến lược của ngành đến năm 2010.

Việc lựa chọn chiến lược của công ty phụ thuộc nhiều vào các yếu tố, môi trường kinh doanh và nội bộ công ty. Theo kết quả trên chiến lược được lựa chọn là thúc đẩy các hoạt động xúc tiến bán hàng.

II. Kiến nghị

1. Nâng cao chất lượng hoạt động nghiên cứu thị trường

Qua nghiên cứu xem xét cho thấy công tác nghiên cứu thị trường của công ty được tiến hành, song còn rời rạc, hiệu quả chưa cao. Hiện nay, bộ phận thị trường của công ty chủ yếu dựa trên mối quan hệ làm cũ, chưa đặt văn phòng đại diện ở trong và ngoài nước nhằm nghiên cứu đặc điểm từng thị trường.

Tác dụng của dự báo thị trường là nhằm giữ vững tính ổn định không ngừng mở rộng thị trường. Muốn vậy rất cần có những đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn có khả năng phân tích dự báo thị trường một cách chuyên nghiệp đánh giá chính xác tình hình thị trường. Phòng Marketing cần phối hợp với các phòng ban khác trong công ty xây dựng chiến cũng như kế hoạch sản xuất.

Tăng cường thâm nhập thị trường và đẩy mạnh phát triển thị trường mới để nâng cao vị thế cạnh tranh và ngoài nước.

➤ **Đối với thị trường trong nước:**

Có thể nói thị trường trong nước là một thị trường đầy tiềm năng, với hơn 80 triệu người và thực trạng kinh tế xã hội đầy biến đổi, đòi hỏi thu nhập của người dân ngày càng tăng, sự giao lưu văn hóa phát triển mạnh. Công ty cần phải biết tận dụng cơ hội này. Việc lập các văn phòng đại diện ở các khu vực khác nhau sẽ giúp chúng ta nắm bắt được thu nhập, sở thích tiêu dùng sản phẩm. Đối với thị trường hiện tại công ty muốn thâm nhập sâu rộng hơn cần chuyên môn hóa sản xuất các sản phẩm được coi là thế mạnh của công ty để cung cấp cho khách hàng nhưng chưa khai thác hết tiềm năng

2. Đối với ban giám đốc

Ban giám đốc phải là người khởi xướng trong việc mô hình quản lý chiến lược đồng bộ ở công ty. Khách quan mà nói công ty chưa HĐCL được một CLSP nào hoàn chỉnh cũng như chưa có mô hình QLCL toàn diện. Những gì hướng tới tương lai chủ yếu thể hiện trong các bản kế hoạch hàng năm của công ty. Điều này không có nghĩa là công ty không có mục tiêu dài hạn hay thiếu hẵn tư duy chiến lược mà nó thể hiện còn nhiều yếu tố gây cản trở quá

trình quản lí theo các mục tiêu. Từ chõ chưa thực hiện đến chõ thực hiện, đến hoàn thiện là một quá trình thay đổi và để có sự thay đổi này cần có người khởi xướng. Đối với công ty không ai khác đó chính là Ban giám đốc. Họ là người trước hết cần bàn bạc và thể hiện rõ quyết tâm vận hành các hoạt động của công ty một cách có chiến lược. Ban giám đốc nên cho in 1 mẫu phiếu thăm dò ý kiến mọi thành viên trong công ty thông qua đó biết được thái độ của họ trước những sự thay đổi.

3.Đối với nhà nước và ngành

Nhà nước nên tạo điều kiện môi trường kinh doanh thuận lợi cho các công ty như chính sách về vay vốn, thuế,...

Giảm bớt các thủ tục hành chính tạo cơ chế hoạt động thông thoáng cho các doanh nghiệp.

Tăng cường quyền tự chủ trong sản xuất kinh doanh cho các công ty mà vẫn đảm bảo vai trò quản lý của nhà nước. Ngành không nên kiểm soát quá chặt chẽ về thuế nhập khẩu mà chỉ nên kiểm soát chất lượng sản phẩm.

Xây dựng một chiến lược cũng được coi như xây dựng một kế hoạch. Trong các bước kế hoạch, việc đầu tiên sau phân tích tình hình của doanh nghiệp là phải nhận thức được cơ hội. Xác định được cơ hội là nền tảng để doanh nghiệp lập các mục tiêu mục đích cho một chiến lược, đồng thời giúp xác định chương trình hoạt động cụ thể dựa trên các điểm lợi thế doanh nghiệp đang có, hoặc ngược lại chống lại rủi ro đang đến.

Đa số các cơ hội dành cho doanh nghiệp xuất phát từ thị trường. Thời cơ thị trường được hiểu theo nghĩa khái quát là sự vận động của thị trường tạo ra được các khả năng kinh doanh, nếu doanh nghiệp khai thác được các khả năng đó thì sẽ tạo được nhiều lợi thế và có khả năng chiến thắng trong cạnh tranh.

Thời cơ thị trường đối với từng doanh nghiệp không phải lúc nào cũng có, nó đến rồi lại đi, khả năng tự tạo ra thời cơ của doanh nghiệp không lớn (trừ một số thị trường có tính chất đặc biệt như độc quyền đơn phương, thị trường

người bán ...). Những yếu tố thường dẫn đến sự xuất hiện thời cơ thị trường đối với doanh nghiệp là:

- Sự thay đổi của môi trường lớn.
- Sự xuất hiện công nghệ mới và phương pháp quản lý mới, sự xuất hiện sản phẩm mới.
- Sự thay đổi giá cả thị trường.
- Xu thế tiêu dùng.
- Trào lưu và tâm lý tiêu dùng.

Khi đã có nhận thức về cơ hội, cần phân tích cụ thể cơ hội này trong mối tương quan với tình hình của doanh nghiệp:

- Điểm yếu và điểm mạnh chính của doanh nghiệp là gì?
- Tình hình thị trường của doanh nghiệp trong những năm tới phát triển theo hướng nào?
 - Doanh nghiệp có cơ may để tham gia vào sự phát triển đó không?
 - Những lo lắng của doanh nghiệp về các rủi ro trong kinh doanh là gì?
 - Khi chương trình kinh doanh được xác lập đi vào hoạt động, doanh nghiệp có thể lường trước những biến cõi khác hay không?

4. Lập mục tiêu của chiến lược

Mục tiêu và mục đích của chiến lược là yếu tố dẫn đường cho các chương trình hoạt động của chiến lược. Bất kể kế hoạch nào được lập đều nhằm đi đến một mục đích cụ thể. Nếu như không xác định được mục tiêu rõ ràng, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp có thể đi chệch hướng, tốn nhiều chi phí mà không đưa đến hiệu quả cho kinh doanh.

Các mục tiêu được coi là xác đáng nếu sau này khi nhìn lại, doanh nghiệp có thể nói chúng có được hoàn thành hay không. Nếu không thể định lượng được mục tiêu thì cũng phải cố gắng định tính chúng.

Các hệ thống mục tiêu tạo ra một hệ thống phân cấp từ mục đích và nhiệm vụ chung xuống các mục tiêu cá nhân và thiết lập một hệ thống mạng lưới khi chúng ở trong các chương trình phối hợp. Các mục tiêu được phân cấp có thể

theo mức ưu tiên: từ những mục tiêu cần thiết, đến các mục tiêu mong muốn và cuối cùng là các mục tiêu có thể thực hiện được.

Có thể xác định số lượng mục tiêu bằng cách xác định bản chất công việc phải làm của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp không thể thực hiện nhiệm vụ một cách có hiệu quả với số lượng mục tiêu quá nhiều. Theo kinh nghiệm của một số chuyên gia về khoa học quản lý, số mục tiêu nên giới hạn từ 1 - 5 mục tiêu.

Các mục tiêu cần xác định có thể như đâu là nơi doanh nghiệp cần đến, cái gì doanh nghiệp muốn thực hiện và khi nào sẽ thực hiện; doanh nghiệp muốn thực hiện chương trình sản xuất như thế nào, định bán sản phẩm gì ? ...

5. Xây dựng một số chiến lược sản xuất kinh doanh

Mỗi doanh nghiệp do môi trường tác động khác nhau. Tính chất hoạt động kinh doanh khác nhau trong từng thời kỳ nên có các chiến lược kinh doanh khác nhau. Nhưng chiến lược khác nhau để lựa chọn dưới đây nhằm hình thành mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Những chiến lược này gọi là chiến lược lớn hay chiến lược tổng quát.

Chiến lược tăng trưởng tập trung:

Đó là những chiến lược chủ yếu nhằm cải thiện những sản phẩm thông thường hay những thị trường mà không thay đổi yếu tố nào. Khi theo đuổi chiến lược này doanh nghiệp chủ yếu khai thác những cơ hội sẵn có với những sản phẩm thường sản xuất hay những thị trường thông dụng bằng cách làm những gì hiện nay đang làm tốt hơn.

- Xâm nhập thị trường: Liên quan tới việc tìm cách tăng trưởng cho sản phẩm hiện tại trong thị trường hiện nay bằng những nỗ lực tiếp thị táo bạo. Chiến lược xâm nhập thị trường tập trung vào nội bộ, nhưng cũng có thể tập trung chú ý môi trường bên ngoài.

- Phát triển thị trường: Là tìm sự tăng trưởng bằng cách gia nhập những thị trường mới với những sản phẩm hiện có.

- Phát triển sản phẩm: Đây là sự tăng trưởng bằng cách phát triển thị trường

hiện tại cho sản phẩm mới, những sản phẩm mới này có thể đưa tới sự phát triển nội bộ, đạt nhờ những hợp đồng nhượng quyền hay thông qua một sự sáp nhập với một hãng khác.

Chiến lược phát triển hội nhập:

Chiến lược này thích hợp cho những tổ chức nằm trong ngành sản xuất mạnh mà e ngại hoặc không thể khởi phát một trong những chiến lược tăng trưởng tập trung có thể vì những thị trường đã bị bão hòa. Một chiến lược tăng trưởng hội nhập thích hợp khi những cơ hội sẵn có phù hợp với những chiến lược dài hạn và những mục tiêu của doanh nghiệp, tăng cường vị trí của tổ chức trong công việc kinh doanh cốt bản, và cho phép một sự khai thác đầy đủ hơn tài năng kỹ thuật của doanh nghiệp.

- Hội nhập về phía sau: Liên quan tới việc việc tìm sự tăng trưởng bằng cách đạt được sự sở hữu hay quyền kiểm soát gia tăng những nguồn cung cấp. Hội nhập về phía sau hấp dẫn khi những nhà cung cấp đang trong thời kỳ phát triển nhanh hay có tiềm năng lợi nhuận lớn, nó cũng hấp dẫn nếu có bất chắc về tính chất sẵn có, chi phí hay tín nhiệm của những cấp phát, những tiếp liệu tương lai.

- Hội nhập phía trước: Là tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách đạt được quyền sở hữu hay kiểm soát gia tăng những chức năng mạnh hay gần gũi hơn thị trường cuối cùng.

Chiến lược tăng trưởng đa dạng:

Có 3 chiến lược đa dạng hóa.

- Đa dạng hóa đồng tâm: Là tìm sự tăng trưởng bằng cách kêu gọi thị trường mỗi sản phẩm mới có sự thích hợp về tiếp thị phù hợp với sản phẩm hiện có.

- Đa dạng hóa hàng ngang: Tìm kiếm tăng trưởng bằng cách lôi cuốn thị trường hiện nay với sản phẩm mới không liên quan gì tới sản phẩm hiện nay về mặt kỹ thuật.

- Đa dạng hóa kết hợp: Tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách lôi cuốn thị

trường mới với sản phẩm mới không có quan hệ gì về qui trình công nghệ với sản phẩm sẵn có.

Chiến lược suy giảm:

Có 4 hình thức:

- **Sự chỉnh đốn đơn giản:** Là lùi lại và tập hợp. Hay là một chiến lược ngắn hạn hoặc tạm thời tập trung vào sự kém hiệu quả của tổ chức cần được bổ sung hoặc những vấn đề của hoàn cảnh tạm thời.
- **Sự rút bớt vốn:** Xảy ra khi doanh nghiệp bàn bạc đóng cửa một trong những cơ sở sản xuất kinh doanh không có lợi của mình để đạt được sự thay đổi lâu dài trong khuôn khổ hoạt động.
- **Thu hoạch:** Là tìm cách tối đa hóa lưu lượng tiền mặt trong một thời gian bất kể quá lâu dài.
- **Thanh toán:** Là dạng cực đoan nhất của chiến lược suy giảm khi doanh nghiệp không còn tồn tại.

Ngoài chiến lược tổng quát trên còn có những chiến lược chức năng. Những chiến lược này tuy mục đích và nội dung khác nhau nhưng đều có quan hệ chặt chẽ với nhau và đều định hướng về việc giúp doanh nghiệp tăng lợi nhuận trong kinh doanh.

Chiến lược thị trường:

Chiến lược thị trường là nhằm khai thác thị trường hiện có theo chiều sâu và mở rộng thị trường doanh nghiệp theo chiều rộng.

Nội dung cơ bản của chiến lược thị trường:

Chiến lược phát triển thị trường là một hoạt động có tầm quan trọng đối với bất cứ một doanh nghiệp nào. Nó góp phần không nhỏ tới sự thành bại trong kinh doanh của doanh nghiệp. Có thể nói chiến lược phát triển thị trường hay mở rộng thị trường chính là quá trình tìm kiếm cơ hội trên thị trường. Có 2 nội dung sau:

5.1. Thành lập thị trường:

Thâm nhập thị trường là việc các doanh nghiệp làm tăng khả năng bán các

sản phẩm hiện tại trong các thị trường hiện tại của doanh nghiệp. Với nội dung này doanh nghiệp tiến hành khai thác triệt để thị trường hiện tại của mình bằng sản phẩm hiện tại. Như vậy đòi hỏi doanh nghiệp phải tiến hành:

- + Khai thác tăng mức tiêu thụ thị trường hiện tại.
- + Lôi kéo khách hàng của đối thủ cạnh tranh bằng biện pháp khuyến khích tăng lượng mua như thường, giảm giá mua lần hai ... Thiết lập các kênh phân phối cho việc thuận lợi cho việc mua hàng.
- + Tìm kiếm khách hàng mới cho sản phẩm của mình.

Để thực hiện tốt chiến lược xâm nhập thị trường các doanh nghiệp phải nghiên cứu và trả lời các câu hỏi sau:

- Vì sao khách hàng mua sản phẩm của doanh nghiệp ?
- Vì sao khách hàng mua sản phẩm của đối thủ cạnh tranh ?
- Khách hàng sử dụng sản phẩm của xí nghiệp như thế nào ?
- Điều gì làm khách hàng ưa chuộng sản phẩm của xí nghiệp ?
- Khách hàng không thích sản phẩm của xí nghiệp ở điểm nào ?

5.2. Mở rộng thị trường:

Mở rộng thị trường là việc của các doanh nghiệp đưa các sản phẩm hiện tại vào bán trong các thị trường mới. Để thực hiện được nội dung này đòi hỏi doanh nghiệp phải tiến hành các biện pháp marketing để thực hiện việc xâm nhập thị trường mới hoặc các khu vực mới của thị trường. Các biện pháp marketing để thực hiện chiến lược này là các hoạt động điều tra nghiên cứu thị trường, dự báo thị trường tìm ra thị trường tiềm năng xác định khả năng bán của doanh nghiệp trên các đoạn thị trường cũng như xác lập hệ thống phân phối trên thị trường mới. Cụ thể là:

- + Nghiên cứu về chi phí để xác định một mức giá thích hợp.
- + Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh để đưa ra kế hoạch thu hút khách hàng của đối thủ đó.
- + Nghiên cứu môi trường luật pháp và chính trị của khu vực thị trường và doanh nghiệp sẽ tham gia.

Tóm lại mở rộng thị trường đòi hỏi phải nghiên cứu các yếu tố trên trong sự nghiên cứu tác động qua lại từ đó thỏa mãn tốt các yêu cầu của khách hàng tiềm năng.

Chiến lược thị trường sẽ được doanh nghiệp xem xét và lựa chọn trong những trường hợp sau:

- Khả năng tiêu thụ sản phẩm hiện tại trên thị trường truyền thống có xu hướng giảm.
- Sản phẩm của doanh nghiệp bước vào pha bão hòa và suy thoái dẫn đến việc tiêu thụ trên thị trường hiện tại gặp nhiều khó khăn.
- Doanh nghiệp gặp những thời cơ có thể khai thác được những đoạn thị trường mới.

Chiến lược sản phẩm là nền tảng là xương sống của chiến lược kinh doanh. Chỉ khi hình thành được chiến lược sản phẩm, xí nghiệp mới có phương hướng để đầu tư, nghiên cứu thực tế sản xuất. Nếu chính sách sản phẩm không có thị trường chắc chắn thì việc định hướng kinh doanh tất mạo hiểm. Chiến lược sản phẩm đảm bảo cho xí nghiệp thực hiện được các mục tiêu của chiến lược sản xuất kinh doanh.

Phân loại chiến lược sản phẩm:

- Căn cứ vào thị trường chiến lược:
 - + Chiến lược chủng loại.
 - + Chiến lược hoàn thiện sản phẩm.
 - + Chiến lược đổi mới sản phẩm.
- Căn cứ vào sản phẩm kết hợp với thị trường tiêu thụ:
 - + Sản phẩm hiện có trên thị trường.
 - + Sản phẩm hiện có trên thị trường mới.
 - + Sản phẩm cải tiến trên thị trường hiện có.
 - + Sản phẩm mới trên thị trường hiện có.
 - + Sản phẩm mới trên thị trường.

Nội dung của chiến lược sản phẩm:

Chiến lược sản phẩm có nội dung rất rộng gồm một số hướng chủ yếu sau:

- Chiến lược chủng loại:

+ Trong điều kiện thị trường luôn luôn biến động và nhu cầu của người tiêu dùng luôn luôn thay đổi theo không gian, thời gian, tuổi tác, nghề nghiệp ... Xí nghiệp nào chỉ có một loại sản phẩm sẽ không tránh khỏi rủi ro không thể thực hiện được mục tiêu an toàn. Vì thế các xí nghiệp phải quan tâm đến việc soạn thảo một chiến lược chủng loại thích hợp bao gồm:

+ Chính sách thiết lập chủng loại: Là giữ vị trí vốn có của sản phẩm trên thị trường bằng những sản phẩm có kỹ thuật cao chiếm được tình cảm và tín nhiệm của khách hàng.

+ Chính sách hạn chế chủng loại: Sau một thời gian tung sản phẩm ra thị trường. Xí nghiệp có thể khẳng định được một chủng loại hạn chế những sản phẩm cung cấp cho thị trường với những ưu thế như giảm mức tiêu hao nguyên vật liệu, giảm kích thước cho phù hợp với điều kiện sử dụng, tăng độ an toàn và khả năng thích ứng.

+ Chính sách biến đổi chủng loại: Việc biến đổi chủng loại không nhất thiết đòi hỏi xí nghiệp phải có những sản phẩm hoàn toàn mới, mà dựa trên những sản phẩm cũ đang được tiêu thụ rộng rãi trên thị trường chỉ làm khác đi ít nhiều. Giá của nó có thể vẫn giữ nguyên giá gốc hoặc có thể nâng lên chút ít để tạo sự hấp dẫn cho khách hàng.

- Chiến lược hoàn thiện và nâng cao các đặc tính sử dụng của sản phẩm.

Chiến lược này nhằm cải tiến các thông số kỹ thuật, đặc tính sử dụng của sản phẩm đối với yêu cầu của người tiêu dùng để tăng cường tính thích dụng của hàng hóa (dễ sử dụng, bảo quản, dễ mua phụ tùng thay thế...). Được triển khai theo các hướng sau:

+ Hoàn thiện về cấu trúc kỹ thuật của sản phẩm.

+ Nâng cao các thông số về độ bền, vận hành, độ an toàn...

+ Thay đổi kiểu dáng kích thước của sản phẩm.

+ Hạn chế hoặc vứt bỏ những chi tiết hay hỏng không phù hợp với người

tiêu dùng thay vào đó những chi tiết phù hợp.

- Chiến lược đổi mới sản phẩm: Là chiến lược hướng vào việc phát triển sản phẩm mới cho thị trường hiện tại hay thị trường mới. Chiến lược này mang lại kết quả khá cao. Chiến lược đổi mới sản phẩm thông qua các bước sau:

+ Nghiên cứu sản phẩm: Là giai đoạn khởi đầu: hình thành ý định sản phẩm mới, lựa chọn sản phẩm, phân tích đánh giá sản phẩm mới, xây dựng chiến lược marketing.

+ Thiết kế kỹ thuật hoàn thiện sản phẩm mới.

+ Nghiên cứu thiết kế bao bì.

+ Chế tạo hàng loạt sản phẩm: Sau khi đã có kết quả thử nghiệm và sự thúc đẩy của thị trường, sản phẩm chuyển sang giai đoạn cuối là giai đoạn chế tạo hàng loạt.

+ Quyết định tung sản phẩm mới ra thị trường. Gồm 3 giai đoạn:

Giai đoạn đầu: Giới thiệu với công chúng những sản phẩm hiện có.

Giai đoạn hai: Khách hàng làm quen với những sản phẩm mới.

Giai đoạn ba: Là giai đoạn khách hàng đã sử dụng sản phẩm.

Các sản phẩm đều có chu kỳ sống nhất định, nghiên cứu chu kỳ sống của sản phẩm giúp việc nghiên cứu sản phẩm mới thích hợp với mỗi giai đoạn và quan trọng là soạn thảo một cách chi tiết những biện pháp hữu hiệu nhằm khai thác tốt nhất các pha có nhiều triển vọng trong chu kỳ sản phẩm.

* Pha triển khai: Trong pha này khối lượng sản phẩm tiêu thụ còn chậm chi phí bỏ ra lớn. Lợi nhuận tiêu thụ còn rất nhỏ thậm chí chưa có.

* Pha tăng trưởng: Khối lượng hàng hóa tiêu thụ nhanh, chi phí giảm đáng kể do đó có khả năng thu được lợi nhuận cao.

Mục tiêu pha này là:

- Khai thác những đoạn thị trường mới:

- Tiếp tục hoàn thiện nâng cao đặc tính sử dụng và chất lượng của hàng hóa.

- Nâng vững các kênh tiêu thụ mới.
- Kích thích tiêu thụ bằng cách gửi mẫu hàng, tặng phẩm, triển lãm, hội chợ...

- Nghiên cứu thời điểm giá để tăng khối lượng tiêu thụ.
- * Pha bão hòa: Hàng hóa sản xuất bắt đầu ngừng trệ lưu thông hàng hóa bắt đầu ứ đọng. Biến động của giá cả và độ co giãn của cầu là tương đối lớn.

Trong giai đoạn này xí nghiệp phải:

- Giảm tối đa chi phí sản xuất.
- Cải tiến chủng loại kiểu dáng bao bì.
- Chú trọng tìm ra những khu vực tiêu thụ mới.
- * Pha suy thoái: Lượng hàng bán ra bị giảm sút nghiêm trọng do đó lợi nhuận thu được thấp hoặc không có.

Để phục vụ tình trạng này xí nghiệp phải dự đoán khoảng thời gian lão hóa của sản phẩm để khi nó bước vào giai đoạn suy thoái đã có sẵn những sản phẩm mới dự trữ.

Chiến lược giá:

Chiến lược giá với doanh nghiệp là việc qui định mức giá bán, có thể là mức giá bán cho người tiêu dùng cuối cùng hoặc cho các khâu trung gian.

Qui định giá của sản phẩm là một qui định quan trọng vì:

- Giá cả có một ảnh hưởng to lớn đến khối lượng bán ra của doanh nghiệp. Nó thường xuyên là tiêu chuẩn quan trọng của việc mua và lựa chọn của khách hàng.
- Giá cả có tác động mạnh mẽ đến thu nhập và do đó đến lợi nhuận của doanh nghiệp.

Giá cả có một vai trò quan trọng đối với doanh nghiệp, vì nó giữ một vị trí đặc biệt quan trọng quá trình tái sản xuất. Giá cả biểu hiện tập trung các quan hệ về lợi ích kinh tế, vị trí, vai trò của các doanh nghiệp trên thị trường.

Mục tiêu của chiến lược giá là:

- Khối lượng bán.

- Lợi nhuận: Đây là mục tiêu thường xuyên của doanh nghiệp tuy nhiên vị trí của nó thay đổi theo từng trường hợp.
 - Trường hợp doanh nghiệp mới tung sản phẩm ra thị trường thì lợi nhuận được ưu tiên hàng đầu.
 - Trong trường hợp khác lợi nhuận chỉ được coi là cần thiết dưới dạng tỷ lệ thuận tối thiểu dành cho người cung cấp vốn hoặc đảm bảo sự cân bằng tài chính của hoạt động doanh nghiệp.

Phân loại chiến lược giá.

Căn cứ vào mức giá hiện tại có:

- Chiến lược giá ổn định.
- Chiến lược tăng giá.
- Chiến lược giảm giá.

Căn cứ mức giá của doanh nghiệp:

- Chiến lược định giá thấp.
- Chiến lược định giá theo thị trường.
- Chiến lược định giá cao.

Có thể định giá theo các phương án sau:

- Theo nguyên tắc địa lý.
- Theo khung giá (khung giá bán, khung giá hời, khung giá thoảng).
- Xác định khuyến khích tiêu thụ, chiết khấu...

Chiến lược phân phối:

Chiến lược phân phối là quyết định đưa hàng hóa vào các kênh phân phối, một hệ thống tổ chức và công nghệ điều hòa, cân đối thực hiện hàng hóa để tiếp cận và khai thác hợp lý nhất nhu cầu thị trường để đưa hàng hóa từ nơi sản xuất đến khách hàng cuối cùng hợp lý và nhanh chóng nhất nhằm đạt lợi nhuận tối đa. Chiến lược phân phối phụ thuộc rất lớn vào chính sách sản phẩm và giá cả.

Phân loại chiến lược:

- Căn cứ vào sự tiếp xúc giữa doanh nghiệp với người tiêu dùng.

+ Chiến lược phân phối trực tiếp: thường là bán thẳng sản phẩm cho người tiêu dùng không qua khâu trung gian.

+ Chiến lược phân phối gián tiếp là phân phối thông qua khâu trung gian.

Căn cứ vào giao dịch giữa người sản xuất và người mua.

+ Chiến lược tìm kiếm khách hàng đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng.

+ Khách hàng đến mua tại nơi cung ứng.

- Căn cứ theo quan hệ giữa người sản xuất và người tiêu thụ.

+ Chiến lược phân phối độc lập.

+ Chiến lược phân phối dọc.

+ Chiến lược phân phối ngang.

- Căn cứ vào kênh phân phối: Chiến lược chia làm nhiều kênh.

Nội dung chiến lược phân phối: Gồm 2 nội dung sau:

- Mục tiêu của chính sách phân phối: Bảo đảm phân phối hàng hóa nhanh chóng bằng các phương tiện hiệu đại kênh phân phối phong phú, hình thức bán hàng đa dạng.

+ Tiêu thụ được khối lượng hàng hóa.

+ Bảo đảm chất lượng hàng hóa.

+ Chi phí thấp.

- Lựa chọn kênh phân phối phù hợp với đặc điểm của sản phẩm và khách hàng. Nhờ đó doanh nghiệp đạt mục tiêu chiến lược phân phối cũng như mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Chiến lược quảng cáo và xúc tiến bán hàng:

Chiến lược quảng cáo và xúc tiến bán hàng là một bộ phận quan trọng trong chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Trước hết nó giúp cho người sản xuất bán được nhiều hàng hơn, để thỏa mãn tốt nhu cầu của người tiêu dùng tiếp cận phù hợp với sự thay đổi của KHKT và để gợi mở nhu cầu.

Quảng cáo là toàn bộ các phương tiện nhằm thông tin tới công chúng để thuyết phục họ mua sản phẩm của doanh nghiệp.

Xúc tiến bán hàng là những kích thích ngăn chặn khích khích việc mua sản phẩm của doanh nghiệp.

Nội dung chiến lược: Gồm 3 nội dung.

- Quảng cáo: Quảng cáo là nội dung quan trọng của chiến lược. Qua quảng cáo người bán hàng hiểu được nhu cầu thị trường và phản ứng của nhanh hơn. Quảng cáo làm cho hàng hóa bán được nhiều hơn.

Các phương tiện quảng cáo: Báo chí, ti vi, phim ảnh...

- Xúc tiến bán hàng: Doanh nghiệp có thể lựa chọn các kỹ thuật xúc tiến bán hàng sau:

+ Bán có thưởng.

+ Thưởng bao bì: sản phẩm chứa đựng trong bao bì đẹp.

+ Tổ chức các cuộc thi có thưởng: Tìm hiểu về sản phẩm do doanh nghiệp sản xuất.

- Yểm trợ bán hàng: hoạt động yểm trợ bán hàng được thông qua việc sử dụng hoạt động của các hiệp hội kinh doanh, cửa hàng giới thiệu sản phẩm, hội chợ...

Những chiến lược chức năng này đóng góp một phần cho sự thành công của doanh nghiệp. Tùy từng điều kiện cụ thể mà doanh nghiệp sử dụng những chiến lược này sao cho phù hợp với hoàn cảnh của mình

Việc xác định mục tiêu được coi là công việc rất khó làm và vì các vấn đề và các yếu tố tiền đề cho việc lập chiến lược thường xuyên thay đổi và rất đa dạng.

6. Lựa chọn, đánh giá chiến lược kinh doanh

Nguyên tắc lựa chọn và đánh giá:

Khi xây dựng chiến lược kinh doanh để đưa vào lựa chọn, doanh nghiệp dựa trên những nguyên tắc nhất định:

- Chiến lược kinh doanh phải đảm bảo mục tiêu bao trùm của doanh nghiệp.

- Chiến lược kinh doanh phải có tính khả thi: Nhằm đảm bảo cho các chiến

lược được lựa chọn tránh được những sai lầm do không sát thực tế. Mục tiêu của chiến lược phải được tính toán và nghiên cứu một cách kỹ lưỡng dựa trên tiền đề kinh tế, xã hội, chính trị, kỹ thuật và thực lực của doanh nghiệp.

- Chiến lược kinh doanh phải đảm bảo mối quan hệ biện chứng giữa doanh nghiệp và thị trường về mặt lợi ích cụ thể là mối quan hệ giữa người sản xuất và người tiêu dùng, giữa người mua và người bán.

Phương pháp lựa chọn:

- Chọn một số ít hoặc vừa đủ các tiêu chuẩn đặc trưng cho mục tiêu chủ yếu của doanh nghiệp.

- Cho điểm các tiêu chuẩn mỗi mức điểm thực hiện một độ đáp ứng tiêu chuẩn từ thấp đến cao.

- Cho điểm từng tiêu chuẩn thông qua sự phân tích sau đó cộng điểm các tiêu chuẩn mỗi chiến lược một bảng.

- Tiến hành so sánh và lựa chọn.

Thực hiện chiến lược:

- Xét lại những mục tiêu, môi trường, chiến lược.

- Đánh giá điều chỉnh và cung cấp những nguồn lực.

- Phát triển cơ cấu tổ chức.

+ Tổ chức theo chức năng.

+ Tổ chức theo sản phẩm.

+ Tổ chức theo địa lý.

+ Tổ chức theo khách hàng.

Dánh giá lại chiến lược:

Đặt kế hoạch chiến lược là một tiến trình năng động nó phải làm cho chiến lược tiến triển có hiệu quả, ngay cả sau khi chiến lược được thực hiện, doanh nghiệp phải nhận ra những điều chỉnh từng kỳ cho kế hoạch là cần thiết. Những điều chỉnh lớn lao có thể xảy ra một cách bất thường nhưng cũng phải có nền tảng hợp lý. Những kế hoạch chiến lược đôi khi có vẻ hoàn toàn hợp lý và thích hợp nhưng không thể thực hiện được một cách hữu hiệu

do một trong những lý do: không đủ tài nguyên, hay tài nguyên không thích hợp, sự thực thi không đầy đủ từ những kế hoạch trước và những cảm kết trước, kháng cự của nhân viên hay hệ thống truyền tin kém cỏi.

b) Các mục tiêu về tài chính và sử dụng các nguồn lực: nguồn vốn cho các mục tiêu chiến lược, cơ cấu và phương án sử dụng vốn, hiệu quả sử dụng vốn...

c) Mục tiêu đổi mới công nghệ gắn với các dự án đầu tư mở rộng, hoàn thiện, hiện đại hóa kỹ thuật công nghệ...

d) Các mục tiêu về bồi dưỡng, sử dụng, đào tạo nguồn nhân lực...

Tóm lại, mục tiêu của doanh nghiệp xét cho cùng thì bao gồm hai mục tiêu lớn là tăng trưởng và hiệu quả. Cả hai mục tiêu này có quan hệ chặt chẽ với nhau. Về lâu dài thì mục tiêu tăng trưởng có ý nghĩa quan trọng, nhưng để tăng trưởng được thì doanh nghiệp phải thực hiện được mục tiêu hiệu quả. Hiệu quả là tiêu đề để tăng trưởng, và ngược lại sự tăng trưởng có hiệu quả mới giúp doanh nghiệp đứng vững và phát triển trên thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

6.1. Thuận lợi (ưu điểm)

- Ban lãnh đạo của công ty đã có kinh nghiệm trong công tác điều hành sản xuất kinh doanh và phát triển thị trường của công ty trong cơ chế thị trường

- Công ty thép HSC là Công ty tự hạch toán kinh doanh, tự tìm phương án sản xuất và tự tìm khách hàng tiêu thụ. Do không có kênh bao tiêu do vậy việc xây dựng chính sách bán hàng ,chính sách giá cũng như các dịch vụ khác thật tốt có như vậy công ty mới có thể đứng vững trên thị trường, công ty đã đào tạo đội ngũ bán hàng ở trình độ cao đa số là tốt nghiệp Đại học chuyên ngành kinh doanh đây là công là công tác đặc biệt ưu tiên hàng đầu cho sự phát triển của công ty. Có như vậy mới đạt được mục tiêu mà ban lãnh đạo công ty đưa ra mức doanh thu 2007 là 50 ứ 60 tỷ /năm

- Đội ngũ công nhân lành nghề, có kinh nghiệm

- Cơ sở vật chất kỹ thuật, dây chuyền công nghệ hiện đại đáp ứng việc sản xuất các loại tôn màu cao cấp theo nhu cầu của thị trường, đặc biệt là loại tôn sóng có hình dạng giống như loại ngói nhỏ cổ truyền của Việt đã đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng.

-Doanh số và số lượng sản phẩm tiêu thụ ngày càng gia tăng mạnh mẽ và vững chắc

- Tỷ suất lãi / doanh thu cao. Tình hình tài chính ổn định

- Một số sản phẩm có sức cạnh tranh cao: Cán nóng lao 2 của nhật, các mặt hàng cán nguội.

Nguyên liệu của Công ty khá tốt và có chiều hướng phát triển vững chắc

6.2. Những khó khăn

- Nguồn nguyên liệu là nhập từ nước ngoài, nên nhiều khi không chủ động được nguồn hàng để đảm bảo tiến độ thi công cho các công trình.

- Hệ thống phân phối mới dừng lại ở các tỉnh, thành phố. Ở các huyện, thị trấn chưa có các đại lý hoặc cửa hàng giới thiệu sản phẩm.

- Đội ngũ nhân viên bán hàng và tiếp thị còn ít, sản phẩm của Công ty đã có truyền thống, tính năng nổi trội và theo tiêu chuẩn Quốc tế .

PHẦN KẾT KIẾN NGHỊ VÀ KẾT LUẬN

Hiện nay trong lúc nước ta đang phát triển, từng bước thay đổi về giá trị thu nhập ,cùng với đất nước đang trong lúc hội nhập nền kinh tế thế giới thì không chỉ công ty TNHH thép HSC mà tất cả các doanh nghiệp cần khẳng định mình để vươn lên ,tồn tại và phát triển.

HSC là một công ty chuyên kinh doanh các loại sắt thép là công ty TNHH một 100% vốn đóng góp công ty đã xác định được vị thế của mình ,chủ động bắt nguồn nguyên liệu đầu vào.Công ty đã xác định rõ những hướng đi cụ thể từ cơ cấu bộ máy tổ chức ,bộ máy sản xuất để ra chiến lược kinh doanh

Qua các phân tích trên cho thấy về nội lực công ty còn yếu khi đó phải đổi mới những thay đổi , biến động của những yếu tố bên ngoài nhất là yếu tố khách quan .

Sau khi phân tích tình hình của công ty thì có một số ý kiến sau:

Công ty phải xây dựng chiến lược cụ thể cho nguồn nguyên liệu nhập khẩu, phải xây dựng một chiến lược dài hạn cho công ty để toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty là cơ sở để phát triển,công ty phải xây dựng chiến lược về vốn cho ổn định ví dụ như kỳ hạn vay phải dài, lãi suất phải thấp có như vậy công ty không bị ảnh hưởng đến nguồn nguyên liệu nhập khẩu.

Về quản lý nguồn nguyên liệu đầu vào công ty phải có kế hoạch quản lý chặt chẽ từ khi hàng hoá chưa về đến Việt Nam có như vậy.

mới cạnh tranh được về chất lượng, đây cũng là lợi thế không nhỏ đối với công ty .

Công ty phải theo dõi thường xuyên sự biến động của thị trường thế giới, để tìm ra những biện pháp trong việc nhập khẩu , tìm ra những

Ngoài ra để thâm nhập vào thị trường một cách thuận lợi hơn công ty còn phải phản ứng nhanh hơn nữa để có một thương hiệu trên thị trường.

Nguyên nhân của sự biến động đó do đâu mà giá có thể tăng , có thể giảm.

Về phái nhà nước tôi có một số ý kiến nhỏ. Nhà nước ta phải bỏ mức thuế 8% thuế nhập khẩu cho các loại tôn mạ kẽm, tôn cán nguội, đây cũng là nguyên nhân ảnh hưởng đến giá thành.Chính phủ không nên bảo hộ cho các doanh nghiệp sản xuất các loại mặt hàng này, Chính phủ phải tạo ra sự bình đẳng trong kinh không nên áp thuế nhập khẩu đối với các loại hàng hoá trên.

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TNHH THÉP HSC	3
I. Thông tin chung về công ty.....	3
1. Thông tin về công ty	3
1.1. Công ty TNHH Thép HSC.....	3
1.2. Tên giao dịch đối ngoại: HSC Steel Company limited	3
1.3. Tên giao dịch viết tắt : HSC Steel Co.,Ltd.....	3
2. Hình thức pháp lý :.....	3
2.1. Là Công ty TNHH có hai thành viên trở lên.....	3
2.2.Có mức vốn điều lệ 5.000.000.000đ.....	3
3. Địa chỉ giao dịch của công ty.	3
4. Ngành nghề kinh doanh.....	3
II. QÚA TRÌNH HÌNH THÀNH PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY	4
1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty TNHH thép HSC.....	4
2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty một số năm gần đây.....	4
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG XÂY DỰNG CHIẾN LUỢC TẠI CÔNG TY TNHH THÉP HSC.....	8
I. MỘT SỐ ĐẶC ĐIỂM KINH TẾ KỸ THUẬT ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỚC KINH DOANH CỦA	8

CÔNG TY TNHH THÉP HSC.....	8
1. Đặc điểm về sản phẩm của công ty.....	8
1.1 Đặc điểm về sản phẩm:.....	8
1.2. Đặc điểm về nhân sự	11
1.3. Đặc điểm về cơ sở vật chất kỹ thuật.....	13
1.4. Đặc điểm về tài chính	14
Bảng 9:Một số chỉ tiêu tài chính của công ty giai đoạn 2003 ÷2006..	14
1.5. Đặc điểm về thị trường.	14
II. CÔNG TÁC PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH , XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC TẠI CÔNG TY TNHH THÉP HSC.....	16
1. Cơ sở của việc xác định nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược của công ty.	16
1.1. Xác định nhiệm vụ.....	16
1.2. Mục tiêu phát triển của công ty.....	18
1.3. Định hướng phát triển.....	19
2. Thực trạng của công tác phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.....	19
2.1. Môi trường Quốc tế:	19
2.2. Về mặt tỷ giá	20
2.3. Kinh tế.....	20
2.4. Về văn hóa xã hội	20
2.5. Yếu tố chính phủ.....	20
2.6. Yếu tố xã hội như quan điểm về mức sống.....	21
2.7. Yếu tố công nghệ	21
3. Phân tích môi trường ngành kinh doanh.....	21
3.1.Nhà cung ứng	23
3.2.Nhà cung ứng trong nước	24
3.4.Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn	24

<i>3.5. Đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành</i>	25
<i>3.6. Đối thủ cạnh tranh nước ngoài.....</i>	25
4. Phân tích môi trường bên trong	25
<i>4.1. Nguồn nhân lực.....</i>	25
<i>4.2. Hoạt động Marketing.....</i>	26
<i>4.3. Sự trung thành của khách hàng.....</i>	27
III. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ TÌNH HÌNH CỦA CÔNG TY TNHH THÉP HSC.....	28
1. Những thành công.....	28
2. Những mặt còn hạn chế và nguyên nhân	28
<i>2.1. Những mặt hạn chế.</i>	28
<i>2.2. Nguyên nhân.....</i>	29
CHƯƠNG III. GIẢI PHÁP XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC TẠI CÔNG TY TNHH THÉP HSC.....	31
I. MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC	31
<i>1. Sử dụng ma trận SWOT để hình thành một số phương án chiến lược.....</i>	31
<i>1.1. Hình thành một số phương án chiến lược.....</i>	31
<i>1.2. Cơ hội (O)</i>	31
<i>1.3. Thách thức (T).....</i>	32
<i>1.4. Điểm mạnh (S).....</i>	32
<i>2. Lựa chọn và đánh giá chiến lược nhóm sản phẩm.....</i>	38
<i>2.1. Xác định vị thế của sản phẩm.....</i>	38
<i>2.2. Lựa chọn chiến lược.....</i>	40
<i>2.3. Theo bảng trên chúng ta có thể lựa chọn chiến lược sau:.....</i>	41
II. Kiến nghị	41
<i>1. Nâng cao chất lượng hoạt động nghiên cứu thị trường.....</i>	42
<i>2. Đối với ban giám đốc</i>	42
<i>3.Đối với nhà nước và ngành.....</i>	43

<i>4. Lập mục tiêu của chiến lược</i>	44
<i>5. Xây dựng một số chiến lược sản xuất kinh doanh</i>	45
<i>5.1. Thành lập thị trường:</i>	47
<i>5.2. Mở rộng thị trường:</i>	48
<i>6. Lựa chọn, đánh giá chiến lược kinh doanh</i>	55
<i>6.1. Thuận lợi (ưu điểm)</i>	57
<i>6.2. Những khó khăn</i>	58
<i>PHẦN KẾT KIẾN NGHỊ VÀ KẾT LUẬN</i>	59

DANH MỤC BIỂU ĐỒ VÀ SƠ ĐỒ

Bảng 1: Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty giai 2003÷2006.....	5
Bảng 2: Các khoản phải nộp cho nhà nước, thu nhập bình quân 2003 ÷ 2006... 	5
Bảng 3: Đặc điểm tình hình tài chính của công ty 2003 ÷ 2006	5
Bảng 4: Một số chỉ tiêu hoàn thành kế hoạch SXKD giai đoạn 2003 ÷ 2006	6
Bảng 5: Tình hình tiêu thụ sản phẩm của công ty giai đoạn 2003÷2006 ...	6
Sơ đồ 1: Tình hình tiêu thụ sản phẩm của công ty giai đoạn 2003-2006 ...	7
Bảng 6: Một số chỉ tiêu gia công thép giai đoạn 2003 - 2006.....	7
Sơ đồ 2: Quy trình về sản xuất	9
Sơ đồ 3: Cơ cấu lao động của công ty.....	11
Bảng 7:Cơ cấu lao động và trình độ	12
Bảng 8:Tình hình về máy móc thiết bị của công ty	13
Bảng 9:Một số chỉ tiêu tài chính của công ty giai đoạn 2003 ÷2006	14
Bảng 10: Sản lượng tiêu thụ qua các năm 2005 - 2006.....	14
Bảng 11: Mục tiêu sản lượng thép nhập khẩu	16
Bảng 12: Vai trò của ngành thép trong nền kinh tế Việt Nam	17
Bảng 13: Các chỉ tiêu về ngành thép Việt nam giai đoạn 2010	18
Sơ đồ 4 : Mô hình phân tích 5 lực lượng của M. Porter.....	22
Bảng 14: Mức độ gia tăng chất lượng nhóm sản phẩm vải chất lượng cao	27
Bảng 15: Lựa chọn đánh giá lợi thế cạnh tranh công ty	38
Bảng 16: Lựa chọn chiến lược sản phẩm thép chất lượng cao của công ty	40