

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

PHAN NHO HIẾU

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY
CƠ NHIỆT ĐIỆN LẠNH BÁCH KHOA
GIAI ĐOẠN 2014 - 2018**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG THỰC HÀNH**

Hà Nội – 2015

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

PHAN NHO HIẾU

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY
CƠ NHIỆT ĐIỆN LẠNH BÁCH KHOA
GIAI ĐOẠN 2014 - 2018**

**Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH
Mã số: 60 34 05**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG THỰC HÀNH**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN NGỌC THẮNG

Hà Nội – 2015

MỤC LỤC

MỤC LỤC.....	i
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ.....	iv
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1	4
CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP.....	4
1.1. Khái quát về chiến lược phát triển doanh nghiệp	4
1.1.1. Khái niệm chiến lược của doanh nghiệp	4
1.1.2. Vai trò của xây dựng chiến lược đối với doanh nghiệp	4
1.1.3. Đặc trưng của chiến lược phát triển	Error! Bookmark not defined.
1.2. Nội dung cơ bản của chiến lược phát triển	Error! Bookmark not defined.
1.3. Các loại chiến lược phát triển doanh nghiệp.....	Error! Bookmark not defined.
1.3.1. Căn cứ vào phạm vi, chiến lược kinh doanh có thể chia thành hai loại	
Error! Bookmark not defined.	
1.3.2. Phân loại căn cứ vào hướng tiếp cận chiến lược	Error! Bookmark not defined.
1.4. Hoạch định chiến lược phát triển doanh nghiệp	Error! Bookmark not defined.
1.4.1. Quy trình hoạch định chiến lược phát triển doanh nghiệp	Error! Bookmark not defined.
1.4.2. Công cụ hoạch định chiến lược	Error! Bookmark not defined.
1.4.3. Nguyên tắc lựa chọn chiến lược	Error! Bookmark not defined.
1.4.4. Đánh giá chiến lược chọn lựa.....	Error! Bookmark not defined.
1.5. Tóm tắt chương 1	Error! Bookmark not defined.
CHƯƠNG 2	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
PHÂN TÍCH CÁC CĂN CỨ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY CƠ NHIỆT ĐIỆN LẠNH BÁCH KHOA (POLYCO)	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.1. Giới thiệu chung về Công ty cơ nhiệt điện lạnh Bách Khoa (Polyco).....	Error! Bookmark not defined.
2.2. Chức năng, nhiệm vụ, ngành nghề kinh doanh..	Error! Bookmark not defined.
2.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy hoạt động.....	Error! Bookmark not defined.
2.4. Sơ lược về tình hình hoạt động của Công ty từ năm 2013-2014	Error! Bookmark not defined.

2.4.1. Vốn	Error! Bookmark not defined.
2.4.2. Nguồn nhân lực	Error! Bookmark not defined.
2.4.3. Tình hình đầu tư	Error! Bookmark not defined.
2.4.4. Tình hình sản xuất	Error! Bookmark not defined.
2.4.5. Kết quả hoạt động SXKD của Công ty giai đoạn 2011 – 2013	Error! Bookmark not defined.
2.4.6. Mục tiêu chiến lược chung của Công ty giai đoạn 2011-2013	Error! Bookmark not defined.
2.5. Phân tích các yếu tố tác động môi trường bên ngoài	Error! Bookmark not defined.
2.5.1. Phân tích các sự kiện kinh tế, chính trị, văn hoá, xã hội, luật pháp ...	Error! Bookmark not defined.
2.5.2. Bảng phân tích ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EEF)	Error! Bookmark not defined.
2.6. Phân tích nội bộ của Công ty Polycó ảnh hưởng đến việc hoạch định chiến lược sản xuất kinh doanh	Error! Bookmark not defined.
CHƯƠNG 3: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY CƠ NHIỆT ĐIỆN LẠNH BÁCH KHOA (POLYCO) GIAI ĐOẠN 2014-2018	
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	
3.1. Các căn cứ để hình thành chiến lược phát triển .	Error! Bookmark not defined.
3.2. Hình thành mục tiêu chiến lược tổng quát của Công ty...	Error! Bookmark not defined.
3.3. Định hướng triển khai cụ thể.....	Error! Bookmark not defined.
3.4. Lập ma trận SWOT để hình thành các chiến lược bộ phận	Error! Bookmark not defined.
3.5. Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM.	Error! Bookmark not defined.
3.5.1. Lựa chọn chiến lược cho nhóm SO	Error! Bookmark not defined.
3.5.2. Lựa chọn chiến lược cho nhóm ST	Error! Bookmark not defined.
3.5.3. Lựa chọn chiến lược cho nhóm WO	Error! Bookmark not defined.
3.5.4. Lựa chọn chiến lược cho nhóm WT	Error! Bookmark not defined.
3.6. Đề xuất các giải pháp để thực hiện chiến lược ..	Error! Bookmark not defined.
3.6.1. Giải pháp phát triển thị trường xây lắp chuyên ngành	Error! Bookmark not defined.
3.6.2. Giải pháp tập trung nguồn lực	Error! Bookmark not defined.

3.6.3. Giải pháp phát triển sản phẩm.....	Error! Bookmark not defined.
3.6.4. Giải pháp khai thác thị trường mới	Error! Bookmark not defined.
3.7. Các biện pháp để thực hiện giải pháp	Error! Bookmark not defined.
3.7.1. Đầu tư mua sắm trang thiết bị, cơ sở vật chất để tăng năng lực Công ty đảm bảo đáp ứng đầy đủ các yêu cầu của khách hàng	Error! Bookmark not defined.
3.7.2. Nâng cao hiệu quả công tác marketing và khả năng quản lý dự án ...	Error! Bookmark not defined.
3.7.3. Thành lập các đội xây lắp thành các xí nghiệp trực thuộc Công ty và phát triển thị trường xây lắp trong và ngoài ngành nhằm thực hiện giải pháp khai thác thị trường mới trong chiến lược cạnh tranh.....	Error! Bookmark not defined.
3.7.4. Đầu tư xây dựng các dự án sản phẩm chuyên ngành	Error! Bookmark not defined.
3.7.5. Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao.....	Error! Bookmark not defined.
3.7.6. Nâng cao chất lượng công tác quản lý	Error! Bookmark not defined.
3.7.7. Nâng cao năng lực quản trị tài chính.....	Error! Bookmark not defined.
3.7.8. Nâng cao hiệu quả hệ thống thông tin quản lý.....	Error! Bookmark not defined.
3.7.9. Xây dựng nền văn hoá doanh nghiệp	Error! Bookmark not defined.
3.8. Khung thời gian để thực hiện các giải pháp/biện pháp	Error! Bookmark not defined.
3.9. Một số kiến nghị.....	Error! Bookmark not defined.
3.9.1 Kiến nghị nội bộ	Error! Bookmark not defined.
3.9.2 Kiến nghị về quản lý vĩ mô	Error! Bookmark not defined.
KẾT LUẬN.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	5
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ

STT	Nội dung	Trang
Hình 2.1	Sơ đồ tổ chức quản lý của Công ty Polycó	Error! Bookmark not defined.
Bảng 2.2	Cơ cấu lao động tại Công ty	Error! Bookmark not defined.
Bảng 2.3	Cơ cấu giá trị sản lượng	Error! Bookmark not defined.
Bảng 2.4	Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh chính giai đoạn 2011-2013	Error! Bookmark not defined.
Bảng 2.5	Ưu thế cạnh tranh các đối thủ trong ngành so với công ty	Error! Bookmark not defined.
Bảng 2.6	Ma trận hình ảnh cạnh tranh	Error! Bookmark not defined.
Bảng 2.7	Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài	Error! Bookmark

		not defined.
Bảng 2.8	Dự án đầu tư mua sắm máy móc thiết bị năm 2014	Error! Bookmark not defined.
Bảng 2.9	Kết quả sản xuất kinh doanh qua các năm 2011-2013	Error! Bookmark not defined.
Bảng 2.10	Số liệu báo cáo lao động của Polyco đến ngày 31/12/2013	Error! Bookmark not defined.
Bảng 2.11	Số lượng các hợp đồng xây lắp đã ký và sắp ký được triển khai trong năm 2013 và năm 2014	Error! Bookmark not defined.
Bảng 2.12	Mã trận đánh giá các yếu tố nội bộ	Error! Bookmark not defined.
Bảng 3.1	Mã trận SWOT để hình thành các chiến lược bộ phận	Error! Bookmark not defined.
Bảng 3.2	Mã trận QSPM cho nhóm SO	Error! Bookmark not

		defined.
Bảng 3.3	Ma trận QSPM cho nhóm ST	Error! Bookmark not defined.
Bảng 3.4	Ma trận QSPM cho nhóm WO	Error! Bookmark not defined.
Bảng 3.5	Ma trận QSPM cho nhóm WT	Error! Bookmark not defined.
Bảng 3.6	Các chỉ tiêu kinh tế chủ yếu của Polyco năm 2014 -2018	Error! Bookmark not defined.

PHẦN MỞ ĐẦU

Xây dựng chiến lược là một việc làm thường xuyên của các doanh nghiệp, việc xác định chiến lược đúng sẽ quyết định sự thành công của mục tiêu và sứ mệnh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, không phải mọi doanh nghiệp Việt Nam đều có chiến lược phát triển tốt. Thất bại của doanh nghiệp là minh chứng cho sự yếu kém về chiến lược. Chính vì thế việc xây dựng chiến lược doanh nghiệp luôn được quan tâm và không mất đi tính thời sự ngay cả với những doanh nghiệp vốn có chiến lược phát triển tốt. Trong điều kiện nền kinh tế Việt Nam hội nhập vào kinh tế thế giới, việc xây dựng chiến lược càng quan trọng hơn. Những cơ hội lớn mở ra cùng những thách thức tăng lên. Sự so sánh về nguồn lực, không phải chủ yếu với doanh nghiệp trong nước, mà chủ yếu là với doanh nghiệp nước ngoài. Để cạnh tranh thành công, các doanh nghiệp phải xác định được hướng đi đúng, chiến lược tốt, trên cơ sở nhận biết rõ về thế mạnh, cũng như điểm yếu, cơ hội cùng với nguy cơ của mình.

Trong thực tế, nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp vừa và nhỏ, rất ít quan tâm đến vấn đề chiến lược, thậm chí không xác định được cho mình một chiến lược. Nguyên nhân cơ bản là do các doanh nghiệp này chưa nhận thức được vai trò của chiến lược. Chiến lược phát triển giúp cho doanh nghiệp có một cái nhìn tổng thể về bản thân mình cũng như về môi trường kinh doanh bên ngoài để hình thành nên những mục tiêu chiến lược, giải pháp thực hiện thành công những mục tiêu đó.

Nền kinh tế Việt Nam đang phát triển nhanh và bền vững, dẫn đến sự gia tăng rất mạnh nhu cầu xây lắp các công trình công nghiệp và dân dụng. Trong khi đó, do nhiều nguyên nhân khác nhau, hầu hết các doanh nghiệp xây lắp trong nước đều yếu về năng lực thi công và thiếu chiến lược phát triển rõ ràng. Hơn nữa cho tới nay rất ít doanh nghiệp xây lắp kinh doanh có hiệu quả, xây lắp chuyên ngành vẫn có nhiều tiềm năng cho lợi nhuận cao.

Công ty Polycô là một đơn vị chuyên ngành xây dựng gia công chế tạo bồn, Tank, chế tạo các kết cấu kim loại, lắp đặt các hệ thống thiết bị công nghệ

hoá thực phẩm, thiết bị điều khiển tự động. Trong những năm qua với năng lực và kinh nghiệm của mình, Polyco đã tham gia thi công nhiều công trình trọng điểm có qui mô lớn trong ngành Bia rượu nước giải khát như: Nhà máy Bia Sài Gòn – Hà Tĩnh, Nhà máy Bia Sài Gòn – Phú Lý, nhà máy bia Sài Gòn – Vũng Tàu, nhà máy bia Hà Nội – Thái Bình, nhà máy bia Hà Nội - Hải phòng, nhà máy bia Sài Gòn – Kiên Giang, ... Hàng loạt các công trình do Công ty thiết kế, thi công đều đảm bảo đúng tiến độ, chất lượng cũng như các yếu tố kỹ thuật, mỹ thuật, được các chủ đầu tư đánh giá cao. Để có thể mở rộng quy mô kinh doanh của Công ty, mở rộng thị trường, nhằm nâng cao lợi nhuận và tránh được các rủi ro gây tổn thất lớn, việc triển khai công tác hoạch định chiến lược phát triển cho Công ty là hết sức cần thiết.

Lý do chọn đề tài: Xuất phát từ thực trạng trên, tôi đã lựa chọn đề tài: “CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY CƠ NHIỆT ĐIỆN LẠNH BÁCH KHOA (POLYCO) GIAI ĐOẠN 2014-2018” với mong muốn từ thực tế nghiên cứu tình hình hoạt động sản xuất của Công ty Polyco sẽ đưa ra giải pháp nhằm đóng góp một số ý kiến của mình tạo thêm cơ sở cho các quyết định chiến lược liên quan đến sự phát triển của Công ty Polyco.

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài: là phân tích các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Polyco, từ đó rút ra được những điểm mạnh, điểm yếu, những cơ hội và nguy cơ để hình thành các chiến lược phát triển nhằm phát huy các thế mạnh để tận dụng các cơ hội cũng như hạn chế các nguy cơ, khắc phục các điểm yếu.

Đối tượng nghiên cứu của đề tài: Là chiến lược phát triển của Công ty cơ nhiệt điện lạnh Bách Khoa giai đoạn 2014 – 2018 trong thị trường xây lắp chuyên ngành bia rượu - nước giải khát nói riêng và thị trường xây lắp Việt Nam nói chung.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài: Nghiên cứu mô hình xây dựng chiến lược phát triển áp dụng cho Công ty Polyco giai đoạn 2014 đến 2018 và các giải pháp thực hiện chiến lược đó.

Phương pháp luận của đề tài: Sử dụng phương pháp phân tích định tính, định lượng kết hợp với các phương pháp thống kê, so sánh để đánh giá các đặc điểm cạnh tranh mang tính đặc thù của xây lắp chuyên ngành Bia rượu - nước giải khát nói riêng và các ngành xây dựng của nước ta hiện nay nói chung, xác định những ưu, nhược điểm, những cơ hội và thách thức của Công ty Polyco trong môi trường cạnh tranh hiện nay cũng như trong tương lai và lựa chọn phương án chiến lược phát triển cho công ty trong những năm tiếp theo, đặc biệt là trong giai đoạn 2014 – 2018.

Bố cục của luận văn gồm ba phần chính như sau:

Chương 1: Cơ sở lý thuyết về chiến lược phát triển doanh nghiệp.

Chương 2: Phân tích các căn cứ xây dựng chiến lược phát triển của Công ty Cơ nhiệt điện lạnh Bách Khoa (Polyco).

Chương 3: Chiến lược phát triển của Công ty Cơ nhiệt điện lạnh Bách Khoa (Polyco) giai đoạn 2014-2018.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP

1.1. Khái quát về chiến lược phát triển doanh nghiệp

1.1.1. *Khái niệm chiến lược của doanh nghiệp*

Có nhiều cách tiếp cận khác nhau về khái niệm chiến lược. “Chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp là một chương trình hành động tổng quát hướng tới việc thực hiện những mục tiêu của doanh nghiệp. Chiến lược không nhằm vạch ra một cách cụ thể làm cách nào để có thể đạt được những mục tiêu vì đó là nhiệm vụ của vô số các chương trình hỗ trợ, các chiến lược chức năng khác. Chiến lược chỉ tạo ra các khung để hướng dẫn tư duy để hành động” [2, 14]. Mục đích của hoạch định chiến lược là tìm kiếm những cơ hội và vươn lên tìm vị thế cạnh tranh.

Trong “Khái luận về quản trị chiến lược”, Fred R.David [2006] xác định: “Chiến lược là những phương tiện đạt tới những mục tiêu dài hạn. Các chiến lược kinh doanh có thể gồm: mở rộng địa bàn hoạt động, đa dạng hóa hoạt động, sở hữu hóa, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường, cắt giảm chi tiêu, thanh lý và liên doanh” [1, 20]. Gần đây đã xuất hiện quan niệm mới cho rằng, “chiến lược vừa là quá trình kế hoạch hóa vừa là quá trình bổ sung các vấn đề mới nổi lên” [18].

1.1.2. *Vai trò của xây dựng chiến lược đối với doanh nghiệp*

Chiến lược có vai trò định hướng phát triển, định hướng hoạt động cho công ty để cạnh tranh thắng lợi trên thị trường nhằm cải thiện căn bản tình hình và vị thế hiện tại của công ty. Chiến lược phát triển đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc quyết định sự thành bại, hiệu quả hoạt động cũng như mức độ vững chắc của công ty trên thị trường. Nó là một công cụ đắc lực để giúp lãnh đạo công ty đưa ra những quyết định đúng đắn và có hiệu quả. Thiếu vắng chiến lược hoặc khi tầm quan trọng của nó không được đánh giá một cách đầy đủ, nhà quản lý có thể đưa ra những hành động hoặc quyết định gây căng thẳng nội bộ, đưa công ty vào những tình thế bất lợi, vào những lĩnh vực ít lợi thế hoặc không phù hợp. Từ đó có thể đẩy công ty phát triển theo hướng ngược lại của quá trình phát triển, dần dần đi đến bế tắc và bị đào thải khỏi thị trường.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phạm Văn Được - Đặng Kim Cương (1999), “*Phân tích hoạt động kinh doanh*”, NXB Thống kê.
2. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam (2006), “*Chiến lược và Chính sách kinh doanh*”, NXB Lao động – Xã hội.
3. Fred R.David (2006), “*Khái luận về quản trị chiến lược*”, Bản dịch, NXB Thống kê.
4. Nguyễn Ái Đoàn (2003), “*Kinh tế học vĩ mô*”, NXB Chính trị Quốc gia.
5. Nguyễn Trọng Điều (2003), “*Quản trị nguồn nhân lực*”, NXB Chính trị Quốc gia”.
6. Nguyễn Thành Độ (1996), “*Chiến lược và kế hoạch phát triển doanh nghiệp*”, NXB Giáo dục.
7. Hoàng Văn Hải (2010), “*Quản trị chiến lược*”, Nxb Đại học quốc gia Hà Nội.
8. Nguyễn Khoa Khôi, Đồng Thị Thanh Phương (2007), “*Quản trị chiến lược*”, NXB Thống kê.
9. Trần Anh Tài (2007), “*Quản trị học*”, Nhà xuất bản Đại học quốc gia Hà Nội.
10. Phan Thị Ngọc Thuận (2005), “*Chiến lược kinh doanh và kế hoạch hoá nội bộ doanh nghiệp*”, NXB Khoa học và Kỹ thuật
11. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2005), “*Dấu ấn thương hiệu: tài sản và giá trị*”, NXB Trẻ.
12. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2003), “*Thị trường, chiến lược, cơ cấu, cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*”, NXB thành phố Hồ Chí Minh.
13. Nguyễn Vĩnh Thanh (2005), “*Nâng cao sức cạnh tranh*”, NXB Lao động – Xã hội Hà Nội.