

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**

TRẦN THỊ THU HỒNG

**HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG
TY CỔ PHẦN JAPFACOMPEED VIỆT NAM GIAI ĐOẠN
2010 - 2015**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI- 2011

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**

TRẦN THỊ THU HỒNG

**HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG
TY CỔ PHẦN JAPFACOMPEED VIỆT NAM GIAI ĐOẠN
2010 - 2015**

**Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
Mã số : 60.34.05**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

**Người hướng dẫn khoa học:
TS. Phạm Thị Hồng Yến**

HÀ NỘI- 2011

DANH MỤC KÝ HIỆU CÁC TỪ VIẾT TẮT

CP	Cổ phần
DOC	Gà con một ngày tuổi
GD	Giám đốc
FAO	Tổ chức nông lương thế giới
KCN	Khu công nghiệp
KD	Kinh doanh
KH	Kế hoạch
HĐQT	Hội đồng quản trị
SP	Sản phẩm
TACN	Thức ăn chăn nuôi
TAHH	Thức ăn hỗn hợp
TC-KT	Tài chính – kế toán
VN	Việt Nam
WTO	Tổ chức thương mại thế giới

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC.	4
1.1 Tổng quan về chiến lược	4
1.1.1 Nguồn gốc và sự phát triển của tư tưởng chiến lược	4
1.1.2 Các đặc trưng cơ bản của chiến lược kinh doanh.....	6
1.2. Quản trị chiến lược	7
1.2.1 Khái niệm quản trị chiến lược	7
1.2.2 Mô hình quản trị chiến lược	8
1.2.2 Mô hình quản trị chiến lược toàn diện	10
1.2.3 Các cấp quản trị chiến lược	12
1.2.4. Lợi ích và hạn chế của quản trị chiến lược.....	13
1.2.5 Nội dung của quản trị chiến lược	15
1.3. Quá trình hoạch định chiến lược.....	18
1.3.1. Khái niệm hoạch định chiến lược.....	18
1.3.2. Các tiềm lực thành công của doanh nghiệp.....	18
1.3.3. Yêu cầu và những căn cứ để hình thành chiến lược kinh doanh.....	20
1.3.4. Phân tích chiến lược	22
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC Ở CÔNG TY CP JAPFA COMFEED VIỆT NAM VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	30
2.1 Giới thiệu chung về công ty CP Japfa Comfeed VN	30
2.1.1 Sơ lược lịch sử hình thành và tình hình phát triển của công ty	30
2.1.2 Cơ cấu tổ chức, quản lý của công ty	31
2.1.3 Cơ cấu lao động của công ty	34
2.1.4 Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh	35
2.1.5 Thực trạng xây dựng chiến lược của công ty	45
2.2 Phương pháp nghiên cứu	47
2.2.1 Chọn điểm nghiên cứu	47

2.2.2 Phương pháp thu thập thông tin	47
2.2.3 Phương pháp phân tích số liệu	48
2.3 Kết quả nghiên cứu và thảo luận.....	48
2.3.1 Đánh giá môi trường vĩ mô của doanh nghiệp	49
2.3.2 Đánh giá môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp	51
2.3.3 Phân tích nội bộ công ty	53
2.3.4 Tiềm lực thành công chủ yếu của công ty	55
2.3.5 Phân tích điểm mạnh – yếu của DN dựa vào những tiềm lực thành công	58
2.3.6 Đánh giá của người chăn nuôi về sản phẩm dịch vụ của công ty	61
CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ NÂNG CAO VỊ THẾ CẠNH TRANH TẠI CÔNG TY CP JAPFA COMFEED VN GIAI ĐOẠN 2010 – 2015.....	62
3.2 Một số giải pháp nâng cao vị thế cạnh tranh của công ty	63
3.2.1 Xây dựng văn hóa và hình ảnh công ty	63
3.2.2 Cơ cấu và chất lượng sản phẩm.....	64
3.2.3 Chính sách giá	65
3.2.4 Uy tín với khách hàng và nhà cung cấp	65
3.2.5 Tài chính và hạ tầng kỹ thuật	67
3.2.6 Năng lực quản lý và kiểm soát chi phí	67
3.2.7 Nâng cao thị phần và khả năng cạnh tranh.....	67
3.2.8 Nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.....	68
3.3 Các giải pháp tổng hợp xây dựng lợi thế cạnh tranh	69
3.3.1 Hiệu suất và hiệu quả vượt trội	69
3.3.2 Xây dựng chất lượng vượt trội	71
3.3.3 Xây dựng năng lực đổi mới vượt trội.....	71
3.3.4 Xây dựng năng lực đáp ứng khách hàng vượt trội	71
KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ	73
TÀI LIỆU THAM KHẢO	

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Số lượng và cơ cấu lao động của công ty	34
Bảng 2.2: Một số mã sản phẩm chính.....	37

Bảng 2.3: Tình hình sản xuất bán hàng của công ty năm 2008-2010.....	38
Bảng 2.4: Tình hình tiêu thụ sản phẩm ở một số địa bàn chính.....	38
Bảng 2.5: Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty qua các năm	39
Bảng 2.6: Sản xuất Thức ăn chăn nuôi giai đoạn 2005-2010	40
Bảng 2.7: Nhập khẩu nguyên liệu TACN của Việt Nam giai đoạn 2006-2010.....	41
Bảng 2.8: Giá trị nguyên liệu nhập khẩu giai đoạn 2008-2010	42
Bảng 2.19: Tình hình biến động bình quân giá nguyên liệu và thức ăn chăn nuôi giai đoạn 2005-2010 (tính giá trung bình/năm)	42
Bảng 2.10: Mức độ tăng giá trung bình năm sau so với năm trước của TACN (%).....	43
Bảng 2.11: Dự ước tổng nhu cầu TACN gia súc, gia cầm, số lượng và tỷ lệ thức ăn được chế biến	43
Bảng 2.12: Cân đối nhu cầu với khả năng thức ăn chế biến.....	44
Bảng 2.13: Mức độ quan trọng của các tiềm lực thành công.....	57
Bảng 2.14: Điểm mạnh – yếu của công ty Japfa so với ProConCo.....	60

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

Hình 1.1: Mô hình 5 giai đoạn	9
Hình 1.2: Mô hình quản trị chiến lược toàn diện	11
Hình 1.3: Các giai đoạn và các hoạt động trong quá trình quản trị chiến lược	16
Hình 1.4: Sơ đồ quá trình hoạch định chiến lược	21
Hình 1.5: Mô hình năm tác lực của Porter	24
Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức công ty Japfa	33

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do nghiên cứu đề tài

Nước ta đang trong quá trình phát triển kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa. Kinh tế thị trường tạo điều kiện cho các doanh nghiệp phát triển năng động song cũng có rất nhiều tiêu cực, thất bại, thua lỗ, thậm chí còn có nguy cơ phá sản mà các doanh nghiệp phải đối mặt. Mặt khác, quá trình hội nhập kinh tế khu vực và thế giới tại VN đã mở ra cho các doanh nghiệp nhiều cơ hội nhưng cũng không ít thách thức do các yếu tố khách hàng, đối thủ cạnh tranh và các yếu tố của môi trường kinh doanh đầy biến động. Doanh nghiệp muốn thành công không chỉ cần có đội ngũ nhân viên tài năng, tinh thần làm việc hăng say, phương tiện vật chất hiện đại, mô hình hay hệ thống tổ chức tuyệt vời là đủ. Điều quan trọng có ý nghĩa sống còn giúp cho doanh nghiệp tồn tại, phát triển lâu dài, bền vững là một chiến lược kinh doanh đúng đắn. Bởi lẽ một chiến lược sẽ giúp cho DN biết được những gì nên tập trung để khai thác tốt hơn các cơ hội và giảm thiểu các nguy cơ từ môi trường kinh doanh, nâng cao vị thế cạnh tranh cho DN. Thực tế ở các nước có nền kinh tế thị trường phát triển cho thấy rằng các DN có tiến hành quản trị chiến lược đều gặt hái nhiều thành công trong kinh doanh hơn các DN không quan tâm đến vấn đề quản trị chiến lược.

Ở nước ta, việc nghiên cứu các vấn đề lý luận và phương pháp luận để hoạch định và quản trị chiến lược trong các DN là một vấn đề còn rất mới mẻ và khó khăn. Nhận thức được tầm quan trọng này, tại công ty thức ăn chăn nuôi Japfa Comfeed VN trong thời gian qua đã có nhiều cố gắng xây dựng cho mình một kế hoạch kinh doanh dài hạn giai đoạn 2010-2015. Tuy nhiên, việc phân tích đánh giá chiến lược sau khi đã xây dựng cũng là việc làm cần thiết để giúp cho công tác hoạch định chiến lược cũng như công tác quản trị chiến lược của công ty ngày một hoàn thiện hơn.

Công ty CP Japfa Comfeed VN là một trong những đơn vị có quy mô hàng đầu của tỉnh Vĩnh Phúc trong lĩnh vực sản xuất thức ăn chăn nuôi, hàng năm đóng góp cho ngân sách địa phương nhiều tỉ đồng, đồng thời giải quyết công ăn việc làm cho hàng trăm lao động. Tuy nhiên, trong bối cảnh hội nhập kinh tế thế giới sau khi VN gia nhập Tổ chức thương mại thế giới thì sản phẩm TACN của công ty bị cạnh

tranh gay gắt do nhiều công ty trong nước ngày càng mở rộng nhà máy, xâm chiếm thị trường và cả các công ty nước ngoài khác vào kinh doanh.

Xuất phát từ những lý do trên, chúng tôi đã chọn đề tài **“Hoàn thiện chiến lược kinh doanh của công ty CP Japfa Comfeed VN giai đoạn 2010-2015”** làm đề tài tốt nghiệp luận văn thạc sỹ.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa lý luận về chiến lược và quản trị chiến lược DN
- Đánh giá tình hình sản xuất kinh doanh và môi trường kinh doanh của công ty CP Japfa Comfeed VN.
- Đánh giá những lợi thế cạnh tranh và tiềm lực thành công của công ty CP Japfa Comfeed VN.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao vị thế cạnh tranh và hoàn thiện công tác hoạch định chiến lược kinh doanh của công ty CP Japfa Comfeed VN.

3. Nội dung nghiên cứu

Tìm hiểu những khái niệm và lý luận cơ bản về chiến lược kinh doanh và quản trị chiến lược.

- Phân tích môi trường kinh doanh: Môi trường vĩ mô và môi trường cạnh tranh.
- Phân tích nội bộ doanh nghiệp: Đặc điểm và thực trạng sản xuất kinh doanh của công ty CP Japfa Comfeed VN.
- Phân tích điểm mạnh, điểm yếu dựa trên những tiềm lực thành công của công ty.

Đề xuất các kiến nghị giúp công ty CP Japfa Comfeed VN hoàn thiện công tác chiến lược của mình đồng thời đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh của công ty.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh và thực trạng hoạch định chiến lược tại công ty CP Japfa Comfeed VN.

4.2 Phạm vi nghiên cứu

Không gian: tại công ty CP Japfa Comfeed VN và thị trường miền Bắc vì đây là thị trường chủ yếu của công ty CP Japfa Comfeed VN.

Thời gian: hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty và kế hoạch kinh doanh của công ty giai đoạn 2010-2015.

Đề tài chỉ tập trung nghiên cứu những đối tượng liên quan chủ yếu đến công tác quản trị chiến lược như lãnh đạo công ty và các phòng ban, các đại lý và những khách hàng tiêu dùng của công ty.

5. Cấu trúc luận văn

Ngoài phần mở đầu, mục lục và tài liệu tham khảo, kết luận và kiến nghị, nội dung chính của luận văn gồm có 3 chương:

Chương 1: Tổng quan về chiến lược và quản trị chiến lược.

Chương 2: Thực trạng công tác hoạch định chiến lược và phương pháp nghiên cứu.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện chiến lược kinh doanh và nâng cao vị thế cạnh tranh tại công ty CP Japfa Comfeed VN giai đoạn 2010-2015.

Tôi xin chân thành cảm ơn các thầy, cô giáo trường Đại học Ngoại Thương, nhất là các cán bộ, giảng viên khoa sau Đại học đã giúp đỡ và tạo điều kiện cho tôi hoàn thành bản luận văn này. Đặc biệt, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành tới giáo viên hướng dẫn – Tiến sĩ Phạm Thị Hồng Yến đã ủng hộ và tận tình giúp đỡ tôi trong quá trình hoàn thành bản luận văn này.

Tôi cũng xin trân trọng cảm ơn ban giám đốc, các anh chị đồng nghiệp công ty CP Japfa Comfeed VN đã giúp đỡ, tạo điều kiện trong quá trình thực hiện luận văn.

Xin trân trọng cảm ơn!

CHƯƠNG I

TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

1.1 Tổng quan về chiến lược

1.1.1 Nguồn gốc và sự phát triển của tư tưởng chiến lược

Khái niệm chiến lược có từ thời Hy Lạp cổ đại. Thuật ngữ này vốn có nguồn gốc sâu xa từ quân sự, xuất phát từ “strategos” nghĩa là vai trò của vị tướng trong quân đội. Sau đó, nó phát triển thành “nghệ thuật của các tướng lĩnh” – nói đến các kỹ năng hành xử và tâm lý của tướng lĩnh. Đến khoảng năm 330 trước Công Nguyên, tức là thời Alexander Đại đế, chiến lược dùng để chỉ kỹ năng quản trị để khai thác các lực lượng để đè bẹp đối phương và tạo dựng hệ thống thống trị toàn cục.

Các nhà quân sự thường xây dựng các chiến lược chiến đấu để giành lợi thế với đối phương. Họ cố gắng tìm hiểu những điểm mạnh – điểm yếu cũng như xây dựng các nhiệm vụ, mục tiêu của quân đội mình trong mối tương quan với đối phương và qua đó tìm cách khai thác những điểm yếu của đối phương, tấn công đúng vào những chỗ yếu nhất để giành thắng lợi. Thực tế cho thấy, nếu người chỉ huy quân đội không phân tích cụ thể các yếu tố cơ bản để vạch ra chiến lược tấn công hay phòng thủ thì sẽ gặp sự thất bại trên chiến trường, nếu có thành công thì chỉ là sự may mắn ngẫu nhiên. *Luận điểm cơ bản của chiến lược là một bên đối phương có thể đè bẹp đối thủ - thậm chí là đối thủ mạnh hơn, đông hơn nếu họ có thể dẫn dắt thế trận và đưa đối thủ vào trận địa thuận lợi cho việc triển khai các khả năng của mình* (Lê Thế Giới, Nguyễn Thanh Liêm, Trần Hữu Hải, 2009). Điều đó đặt ra yêu cầu cho các nhà chiến lược quân sự luôn phải nghiên cứu những diễn biến của môi trường bên ngoài và bên trong để xác định và tổ chức thực hiện các chiến lược trong trạng thái sáng suốt, kiểm soát và có thể điều chỉnh chiến lược khi cần thiết cho phù hợp với môi trường.

Những gì mà các nhà chiến lược quân sự trải nghiệm và tích lũy được đã giúp ích rất nhiều cho các nhà chiến lược kinh tế. Các lý thuyết chiến lược quân sự

đã trở nên quen thuộc và là tài liệu tham khảo quý báu cho các nhà chiến lược kinh tế. Điểm giống nhau cơ bản của chiến lược kinh doanh và chiến lược quân sự là cả hai đều sử dụng điểm mạnh của mình để khai thác điểm yếu của đối phương. Mặt khác nếu chiến lược không thích nghi với môi trường bên ngoài và bên trong thì tổ chức quân sự hay đơn vị kinh doanh khó có khả năng hoàn thành nhiệm vụ và không thể đạt được các mục tiêu mong muốn. Bên cạnh đó các tổ chức quân sự cũng như đơn vị kinh doanh phải cải tiến liên tục để thích ứng với những thay đổi của môi trường bên ngoài. Một ví dụ để chứng minh điều này là khi các đối thủ của Napoléon trung thành với các chiến lược của các cuộc chiến trước đó thì ông đã chiến thắng. Ngược lại, Napoléon đã thất bại trước quân đội Nga, Tây Ba Nha khi ông sử dụng chiến lược không phù hợp với tình huống thực tế. Tuy nhiên, giữa chiến lược quân sự và chiến lược kinh doanh có một điểm khác nhau cơ bản là chiến lược quân sự được hình thành dựa vào mâu thuẫn đối kháng của hai bên trên chiến trường, còn chiến lược cạnh tranh trong kinh doanh hình thành dựa vào mâu thuẫn giữa hai hay nhiều đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

Vậy chiến lược là gì? Có nhiều định nghĩa về chiến lược là gì, mỗi định nghĩa có ít nhiều điểm khác nhau tùy thuộc vào quan điểm của mỗi tác giả.

Năm 1962 chiến lược được Alfred Chandler thuộc trường đại học Harvard định nghĩa: “Chiến lược bao gồm việc xác định các mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một chuỗi các hành động cũng như sự phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu này”. Như vậy trong khái niệm của mình, ông đã chỉ rõ rằng chiến lược của một công ty bao gồm những mục tiêu, những đảm bảo về nguồn lực (tài nguyên) để đạt được những mục tiêu và những chính sách chủ yếu cần tuân theo (về cách thức hoặc đường lối) trong khi sử dụng các nguồn lực này.

Theo James B.Quinn, trường đại học Dartmouth thì “Chiến lược là một mô thức hay kế hoạch tích hợp các mục tiêu chính yếu, các chính sách và chuỗi hành động vào một tổng thể được cố kết một cách chặt chẽ”.

Theo William J.Glueck, trong giáo trình Business Policy & Strategic Management thì “Chiến lược là một kế hoạch mang tính thống nhất, tính toàn diện

và tính phối hợp, được thiết kế để đảm bảo rằng các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp sẽ được thực hiện”.

Sau đó, năm 1999 Johnson và Scholes định nghĩa lại chiến lược trong điều kiện môi trường có rất nhiều những thay đổi nhanh chóng:

“Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn mong đợi của các bên hữu quan”.

Trong định nghĩa chiến lược với 5 chữ P của mình Mintzberg (1995) khái quát các khía cạnh của quản trị chiến lược như sau:

Kế hoạch (Plan): chuỗi các hành động đã dự định một cách nhất quán.

Mô thức (Pattern): sự kiên định về hành vi theo thời gian, có thể là dự định hay không dự định.

Vị thế (Position): phù hợp giữa tổ chức và môi trường của nó.

Quan niệm (Perspective): cách thức để nhận thức sâu sắc về thế giới.

Thủ thuật (Ploy): cách thức cụ thể để đánh lừa đối thủ.

Không chỉ bao gồm nhiều khía cạnh khác nhau, định nghĩa chiến lược còn khác nhau tùy cấp độ về bản chất tùy thuộc quan điểm. Tối thiểu có ba mức chiến lược cần được nhận diện: chiến lược cấp công ty; chiến lược cấp chức năng và các chiến lược chức năng. Chiến lược cấp công ty hướng tới mục đích và phạm vi tổng thể của tổ chức. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh liên quan đến cách thức cạnh tranh thành công trên các thị trường cụ thể. Chiến lược chức năng (hay chiến lược hoạt động) là các chiến lược giúp cho các chiến lược cấp kinh doanh và cấp công ty thực hiện một cách hữu hiệu nhờ các bộ phận cấu thành trên phương diện các nguồn lực, các quá trình, con người và các kỹ năng cần thiết.

1.1.2 Các đặc trưng cơ bản của chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh được xem là phương thức mà các doanh nghiệp sử dụng để định hướng tương lai nhằm đảm bảo cho sự thành công của mình. Nó có

thể là tổng thể các quyết định, các hành động liên quan tới việc lựa chọn các phương tiện và phân bổ nguồn lực nhằm đạt được một mục tiêu nhất định. Vì vậy, chiến lược kinh doanh có những đặc trưng cơ bản sau:

Chiến lược kinh doanh mang tính định hướng (tức là vạch ra đường đi nước bước trong tương lai cho doanh nghiệp và hướng doanh nghiệp tới việc đạt được mục tiêu dài hạn).

Chiến lược kinh doanh luôn tập trung vào khai thác những điểm mạnh của doanh nghiệp, phải đạt được mục tiêu tăng thế lực của doanh nghiệp và giành lợi thế cạnh tranh. Vì rằng nếu không có đối thủ cạnh tranh thì không cần chiến lược kinh doanh. Muốn giành được lợi thế cạnh tranh và tăng thế lực của doanh nghiệp thì các nhà xây dựng chiến lược phải triệt để khai thác lợi thế so sánh của doanh nghiệp so với đối thủ, tập trung vào các biện pháp khai thác điểm mạnh chứ không nên chú trọng quá nhiều vào việc khắc phục các điểm yếu (Nguyễn Thị Kim Anh, 2007).

Chiến lược kinh doanh được phản ánh trong cả một quá trình liên tục từ xây dựng, đến tổ chức thực hiện, đánh giá, kiểm tra và điều chỉnh chiến lược.

Chiến lược kinh doanh luôn mang tư tưởng tiến công giành thắng lợi trong cạnh tranh. Chiến lược kinh doanh được hình thành và thực hiện trên cơ sở phát hiện và tận dụng các cơ hội kinh doanh, các lợi thế so sánh của doanh nghiệp nhằm đạt hiệu quả kinh doanh cao.

Mọi quyết định chiến lược quan trọng trong quá trình xây dựng tổ chức thực hiện, đánh giá và điều chỉnh chiến lược đều tập trung vào nhóm quản trị viên cấp cao. Để đảm bảo tính chuẩn xác của các quyết định dài hạn, sự bí mật thông tin trong cạnh tranh (Ngô Kim Thanh, 2011).

1.2. Quản trị chiến lược

1.2.1 Khái niệm quản trị chiến lược

Người ta thường xem chiến lược như là sản phẩm của một quá trình hoạch định hợp lý được dẫn dắt bởi quản trị cấp cao, song không phải là tất cả. Trong rất nhiều trường hợp, các chiến lược có giá trị lại có thể phát sinh từ bên trong tổ chức

mà không có sự hoạch định trước. Các nhà nghiên cứu đã đưa ra nhiều khái niệm về quản trị chiến lược, một số khái niệm tiêu biểu như:

Quản trị chiến lược là tập hợp các quyết định và hành động quản trị quyết định sự thành công lâu dài của doanh nghiệp.

Quản trị chiến lược là tập hợp quyết định và biện pháp hành động dẫn đến việc hoạch định và thực hiện các chiến lược nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

Quản trị chiến lược là khoa học và nghệ thuật thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định liên quan đến nhiều chức năng, cho phép tổ chức đạt được các mục tiêu đề ra (Ngô Kim Thanh, 2011).

Quản trị chiến lược là một quá trình quyết định nhằm liên kết khả năng bên trong và cổ vũ với các cơ hội và thách thức của môi trường bên ngoài.

Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó.

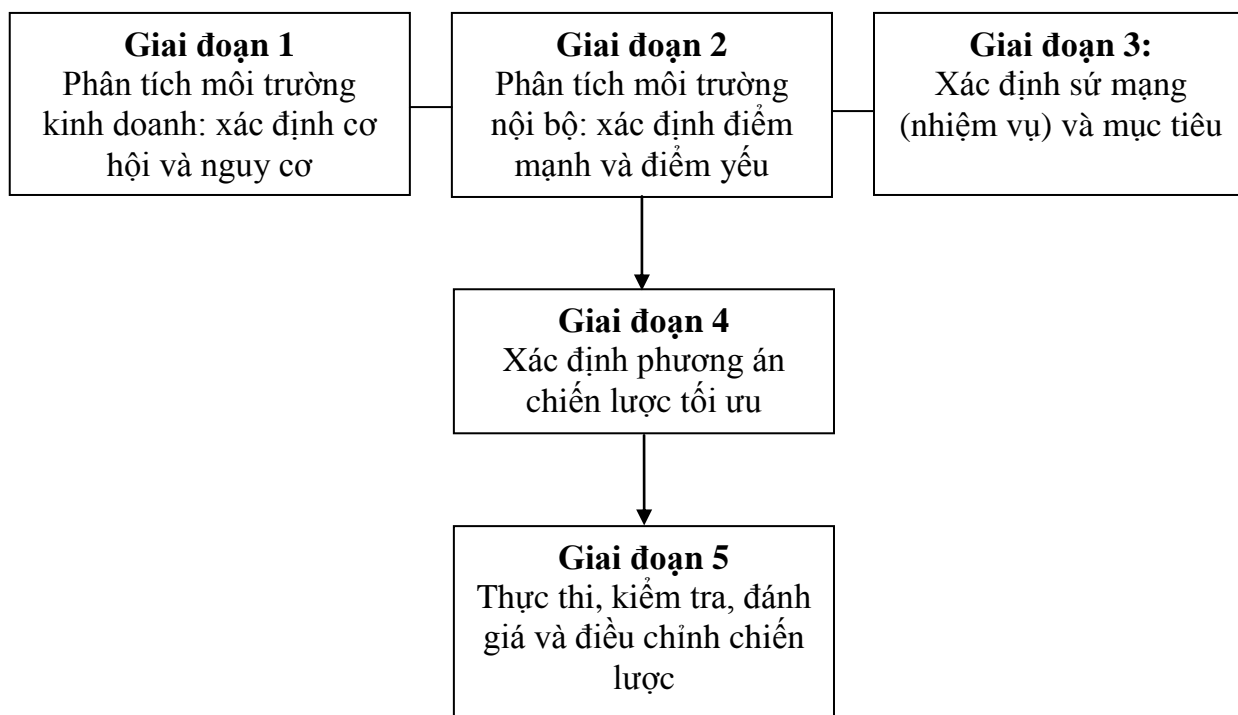
Khái niệm này làm rõ tiến trình quản trị chiến lược bao gồm các giai đoạn khác nhau. Trong đó, việc phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài cũng như nguồn lực và khả năng bên trong của tổ chức ở thời điểm hiện tại và tương lai là vô cùng quan trọng. Thông qua việc phân tích đó, các điểm mạnh và điểm yếu nội tại của doanh nghiệp có thể được giải quyết để tranh thủ các cơ hội và né tránh các thách thức từ môi trường bên ngoài, đồng thời cho phép doanh nghiệp hoạch định các mục tiêu một cách rõ ràng, phối hợp việc xây dựng và lựa chọn một số chiến lược hợp lý để đạt được mục tiêu đã đề ra.

1.2.2 Mô hình quản trị chiến lược

Một đặc điểm của quản trị chiến lược là người ta thường xây dựng các mô hình giúp cho việc phân tích và đánh giá, các mô hình cụ thể gồm:

1.2.2.1 Mô hình 5 giai đoạn (mô hình quản trị chiến lược cơ bản)

Trong mô hình này, việc bố trí các phần chủ yếu của quy trình quản trị chiến lược được thực hiện rõ ràng. Mỗi lĩnh vực chủ yếu được trình bày tóm lược dưới đây.



Nguồn: Nguyễn Thị Kim Anh, 2007

Hình 1.1: Mô hình 5 giai đoạn

Giai đoạn 1. Phân tích môi trường kinh doanh

Phân tích môi trường bên ngoài cũng như bên trong cho phép doanh nghiệp khẳng định lại chức năng, nhiệm vụ, mục tiêu đã đạt được hoạch định từ trước, giúp doanh nghiệp xác định việc gì cần làm để đạt được các chức năng, nhiệm vụ và mục tiêu đã đề ra.

Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp (môi trường vĩ mô và môi trường vi mô) luôn có những biến động và sự biến động đó tạo cho doanh nghiệp các cơ hội và thách thức nhất định. Vì vậy, trước khi tiến hành xây dựng và lựa chọn các chiến lược, doanh nghiệp sẽ phải tiến hành phân tích và nhận diện các yếu tố môi trường này.

Giai đoạn 2. Phân tích môi trường nội bộ

Mỗi một doanh nghiệp cũng cần thiết phải nhận diện đúng những điểm mạnh và điểm yếu của mình để phát huy tốt điểm mạnh cũng như hạn chế và khắc phục các điểm yếu.

Giai đoạn 3. Xác định sứ mạng (nhiệm vụ) và mục tiêu

Sứ mạng được hiểu là một phát biểu có giá trị lâu dài về mục đích của doanh nghiệp, nhằm phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Những tuyên bố như vậy cũng có thể được hiểu là một phát biểu của doanh nghiệp về triết lý kinh doanh, nguyên tắc kinh doanh và niềm tin cốt lõi của doanh nghiệp. Điều này định hướng cho doanh nghiệp xác định lĩnh vực kinh doanh của mình.

Xác định nhiệm vụ của doanh nghiệp thực chất là xác định lĩnh vực kinh doanh. Nhiệm vụ của doanh nghiệp thể hiện qua sản phẩm, dịch vụ, thị trường và cũng có thể ở công đoạn chế tạo.

Mục tiêu là những trạng thái, những cột mốc, những đích đến cụ thể mà doanh nghiệp muốn đạt được trong một khoảng thời gian dài nhất định. Ví dụ, mục tiêu chiếm lĩnh 20% thị phần vào năm sau, phát triển được nhiều đại lý phân phối hơn so với đối thủ cạnh tranh vào năm sau.

Giai đoạn 4. Xác định phương án chiến lược tối ưu

Sau khi áp dụng các công cụ về đề xuất và lựa chọn chiến lược, thông qua việc phân tích đánh giá các phương án chiến lược cần có sự lựa chọn hợp lý giữa các chiến lược được đề xuất để đảm bảo có thể thực hiện được nó nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.

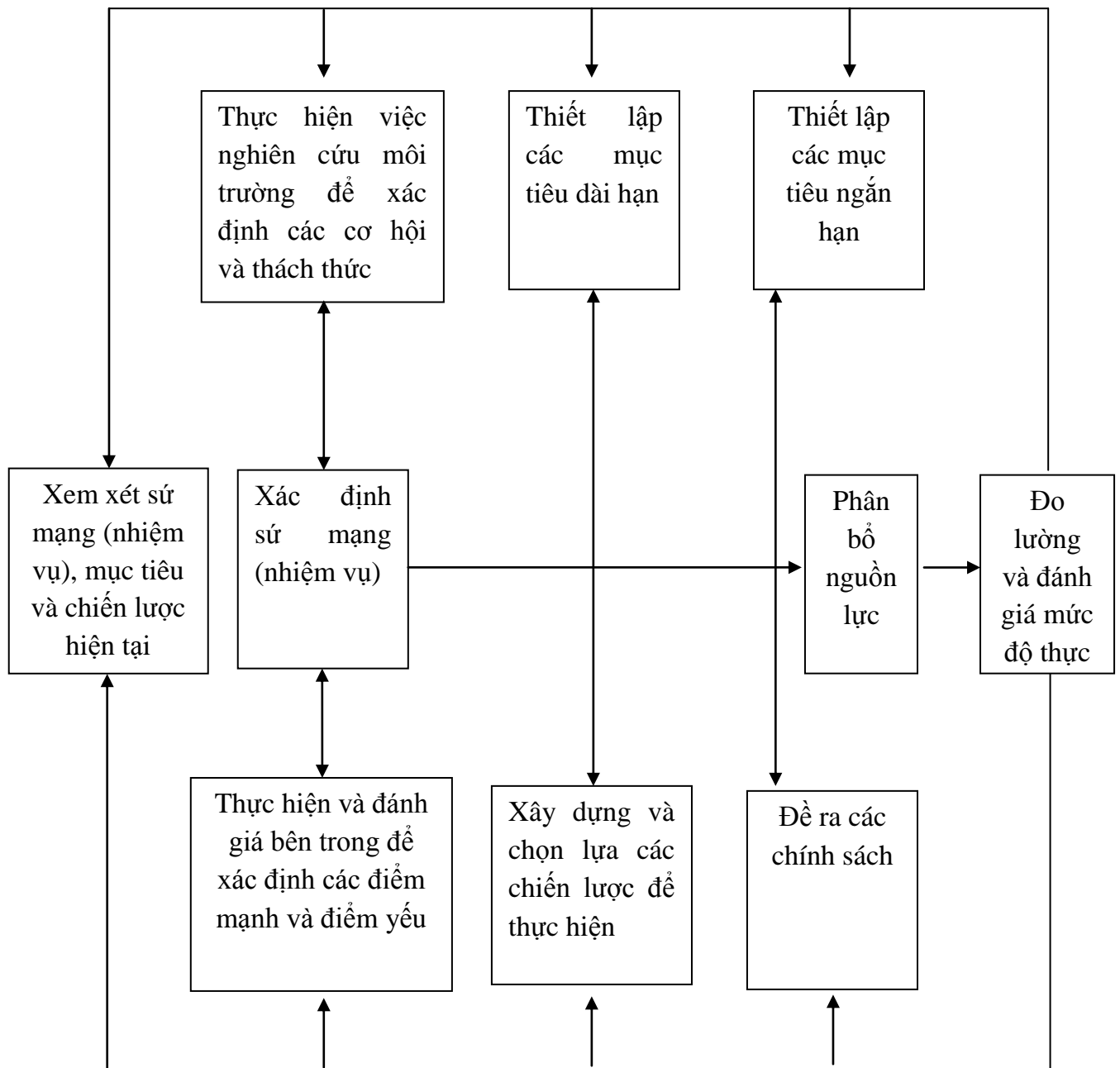
Giai đoạn 5. Thực thi, kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược

Đây là một quá trình quan trọng trong quản trị chiến lược bởi nó phản ánh được kết quả của quá trình phân tích và hình ảnh chiến lược. Đồng thời xem xét sự phù hợp của chiến lược so với mục tiêu đặt ra có đạt hay không để có những điều chỉnh phù hợp.

1.2.2 Mô hình quản trị chiến lược toàn diện

Mô hình 1.2 thể hiện một phương pháp rõ ràng và thực tiễn trong việc hình thành, thực hiện và đánh giá chiến lược. Quá trình quản trị chiến lược là năng động và liên tục. Một sự thay đổi trong thành phần chính nào đó của mô hình có thể đòi hỏi một sự thay đổi trong một hoặc tất cả các thành phần khác. Ví dụ, khi nhu cầu về các loại sản phẩm thủy sản chế biến tăng lên có thể biểu hiện một cơ hội lớn cho

các doanh nghiệp chế biến thủy sản và đòi hỏi một sự thay đổi trong chiến lược và có thể các mục tiêu dài hạn; hoặc đối thủ cạnh tranh trực tiếp của doanh nghiệp tuyên bố thay đổi chiến lược sẽ khiến doanh nghiệp có sự thay đổi trong nhiệm vụ và có thể các mục tiêu chiến lược của mình. Vì vậy, các hoạt động hoạch định, thực hiện và đánh giá chiến lược phải được thực hiện thường xuyên không nên chỉ tập trung vào một thời điểm cố định.



Nguồn: Nguyễn Thị Kim Anh, 2007

Hình 1.2: Mô hình quản trị chiến lược toàn diện

1.2.3 Các cấp quản trị chiến lược

1.2.3.1 Chiến lược cấp công ty

Chiến lược cấp công ty là hệ thống những chiến lược tổng quát, có thể áp dụng cho các công ty đa ngành hoặc đơn ngành, sản xuất – kinh doanh các sản phẩm hoặc các dịch vụ trên thị trường trong nước hoặc thị trường đa quốc gia (Lê Thế Giới, Nguyễn Thanh Liêm, Trần Hữu Hải, 2009). Chiến lược cấp công ty do lãnh đạo công ty ra quyết định và vạch rõ mục đích, các mục tiêu của công ty, xác định ngành kinh doanh mà công ty theo đuổi, đồng thời thiết lập các chính sách và các kế hoạch cơ bản để đạt được các mục tiêu đã đề ra. Ví dụ, chiến lược tăng trưởng tập trung (thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm mới), chiến lược đa dạng hóa theo kiểu hội nhập dọc (hội nhập dọc ngược chiều và thuận chiều), chiến lược đa dạng hóa hàng ngang (đa dạng hóa đồng tâm và đa dạng hóa tổng hợp), chiến lược tăng trưởng bằng con đường hướng ngoại (hợp nhất, thôn tính, liên doanh)... Chẳng hạn, chiến lược cấp công ty của công ty cổ phần sữa Việt Nam (Vinamilk) là đa dạng hóa sản phẩm, xây dựng một số khu nuôi bò sữa công nghiệp ở Sông Bé và Tuyên Quang để độc lập nguồn nguyên liệu; xây dựng các nhà máy sữa ở một số địa phương có tiềm năng phát triển như: Đồng Nai, Đà Nẵng, Nghệ An, Hà Nội; liên kết với những tập đoàn chế biến sản phẩm hàng đầu thế giới để phát triển các sản phẩm sữa cao cấp (tập đoàn Capina – Hà Lan). Trên cơ sở chiến lược cấp công ty, các đơn vị kinh doanh sẽ triển khai chiến lược riêng của mình.

1.2.3.2 Chiến lược cấp cơ sở kinh doanh

Chiến lược cấp này xác định những định hướng nhằm phát triển từng ngành (nếu là công ty đa ngành) hoặc từng chủng loại sản phẩm (nếu là công ty đơn ngành) trong thời kỳ dài, góp phần hoàn thành chiến lược công ty trong lĩnh vực của mình. Chiến lược cấp cơ sở kinh doanh thực hiện các mục tiêu cụ thể hơn, phù hợp và giúp hoàn thành các mục tiêu chiến lược cấp công ty. Một điểm đáng chú ý là cấp đơn vị kinh doanh phải xác định rõ lợi thế của mỗi đơn vị so với từng đối thủ cạnh tranh trong ngành để xác định chiến lược cạnh tranh phù hợp và tương thích với chiến lược cấp công ty. Ví dụ, chiến lược dẫn đầu về chi phí (cost

leadership strategy), chiến lược khác biệt hóa sản phẩm (Differentiation strategy), chiến lược tập trung cho phân thị trường thích hợp (Focus strategy), chiến lược phản ứng nhanh...

1.2.3.3 Chiến lược cấp bộ phận chức năng

Chiến lược này do các bộ phận của phòng ban chức năng ra quyết định, các bộ phận chức năng được đề cập đến là: Marketing, nhân sự, tài chính, sản xuất, nghiên cứu và phát triển, thông tin... Các bộ phận này cần có chiến lược để tập trung hỗ trợ cho chiến lược cấp cơ sở kinh doanh và chiến lược cấp công ty. Tùy theo bộ phận chức năng cụ thể, chiến lược cấp chức năng sẽ được lựa chọn phù hợp với chiến lược các cấp cao hơn. Ví dụ, bộ phận nhân sự có chiến lược thu hút lao động giỏi, chiến lược sử dụng lao động, chiến lược phát triển các khả năng tiềm tàng của nguồn nhân lực, bộ phận tài chính có chiến lược tập trung vốn đầu tư để cải tiến sản phẩm nhằm tạo lợi thế cạnh tranh, bộ phận Marketing có chiến lược sản phẩm, chiến lược giá, chiến lược phân phối, chiến lược xúc tiến sản phẩm, chiến lược đa dạng hóa mặt hàng...

Tóm lại, quản trị chiến lược có ba cấp là cấp công ty, cấp cơ sở kinh doanh và cấp bộ phận chức năng. Chiến lược các cấp có mối liên hệ mật thiết với nhau, chiến lược cấp trên định hướng cho chiến lược cấp dưới, đồng thời chiến lược cấp dưới phải thích nghi với chiến lược cấp trên để tiến trình thực hiện chiến lược mới đi đến thành công.

1.2.4. Lợi ích và hạn chế của quản trị chiến lược

Môi trường kinh doanh mà doanh nghiệp đang phải đối diện luôn biến động không ngừng, sự thay đổi của môi trường ngày càng nhanh hơn, tạo ra các cơ hội và thách thức cho doanh nghiệp. Vì vậy, để tận dụng các cơ hội, vượt qua được những thách thức bằng chính nỗ lực và khả năng của mình thì cần thiết phải có được những chiến lược đúng đắn trên cơ sở áp dụng một quy trình quản trị chiến lược tốt. Quá trình quản trị chiến lược như là một hướng đi với nhiều trở ngại nhưng cuối cùng doanh nghiệp cũng sẽ vượt qua và về đích. Nhiều tài liệu khác nhau khi nghiên cứu về quản trị chiến lược đã chỉ ra những lợi ích và hạn chế của quá trình này là:

1.2.4.1 Lợi ích

Quản trị chiến lược cho phép doanh nghiệp có quyết định chủ động qua việc phân tích môi trường và lựa chọn các chiến lược tốt. Như trên đã đề cập, chiến lược bao gồm việc ấn định các mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp, đồng thời lựa chọn cách thức hoặc tiến trình hành động và phân bổ các tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó. Chiến lược được hình thành dựa vào nguồn thông tin bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp và được lựa chọn theo một tiến trình khoa học. Trong quá trình quản trị chiến lược, các nhà quản trị luôn giám sát những biến động của môi trường kinh doanh và điều chỉnh chiến lược khi cần thiết. Vì thế, quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp luôn có những chiến lược tốt, thích nghi với môi trường.

Quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp thấy rõ mục đích và hướng đi của mình. Nó giúp cho nhà quản trị phải xác định và xem xét tổ chức nên đi theo hướng nào, khi nào đạt tới vị trí nhất định, và cần làm gì để đạt được thành công. Như vậy sẽ giúp cho các nhà quản trị đạt được những thành tích ngắn hạn, cải thiện tốt hơn lợi ích lâu dài của tổ chức.

Quản trị chiến lược cho phép doanh nghiệp chủ động trong việc ra quyết định để tận dụng cơ hội, né tránh thách thức, phát huy (khai thác) điểm mạnh và khắc phục điểm yếu trong doanh nghiệp. Việc giám sát chặt chẽ môi trường bên ngoài và bên trong doanh nghiệp thông qua quản trị chiến lược sẽ giúp các nhà quản trị chủ động đưa ra các quyết định. Ví dụ, khi dự báo các cơ hội xuất hiện về nhu cầu tiêu thụ sản phẩm điện thoại di động kỹ thuật số vào những năm cuối thập niên 80 của thế kỷ 20, các nhà quản trị của Nokia đã chuẩn bị kế hoạch để phát triển sản phẩm này và tung ra thị trường vào năm 1991, đến năm 1993 hãng đã bán được 20 triệu chiếc. Lợi nhuận tăng từ số không vào năm 1991 lên đến 4 tỉ USD vào năm 1999. Hoặc khi gặp nguy cơ các nhà quản trị có thể chủ động né tránh để giảm bớt rủi ro. Bên cạnh đó, điểm mạnh và điểm yếu luôn tồn tại trong doanh nghiệp, nếu không quản trị chiến lược, doanh nghiệp dễ bằng lòng với những gì hiện có, điểm mạnh nhanh chóng trở thành điểm yếu và có nguy cơ bị đối thủ cạnh tranh khai thác.

1.2.4.2 Hạn chế

Chiến lược là xác định cho tương lai, vì vậy giới hạn sai sót trong việc dự báo môi trường dài hạn có thể là rất lớn. Khó khăn này không làm giảm sự cần thiết phải dự báo trước. Việc dự báo trước giúp cho doanh nghiệp chủ động hơn và thích nghi với những diễn biến của môi trường với thiệt hại nhỏ hơn.

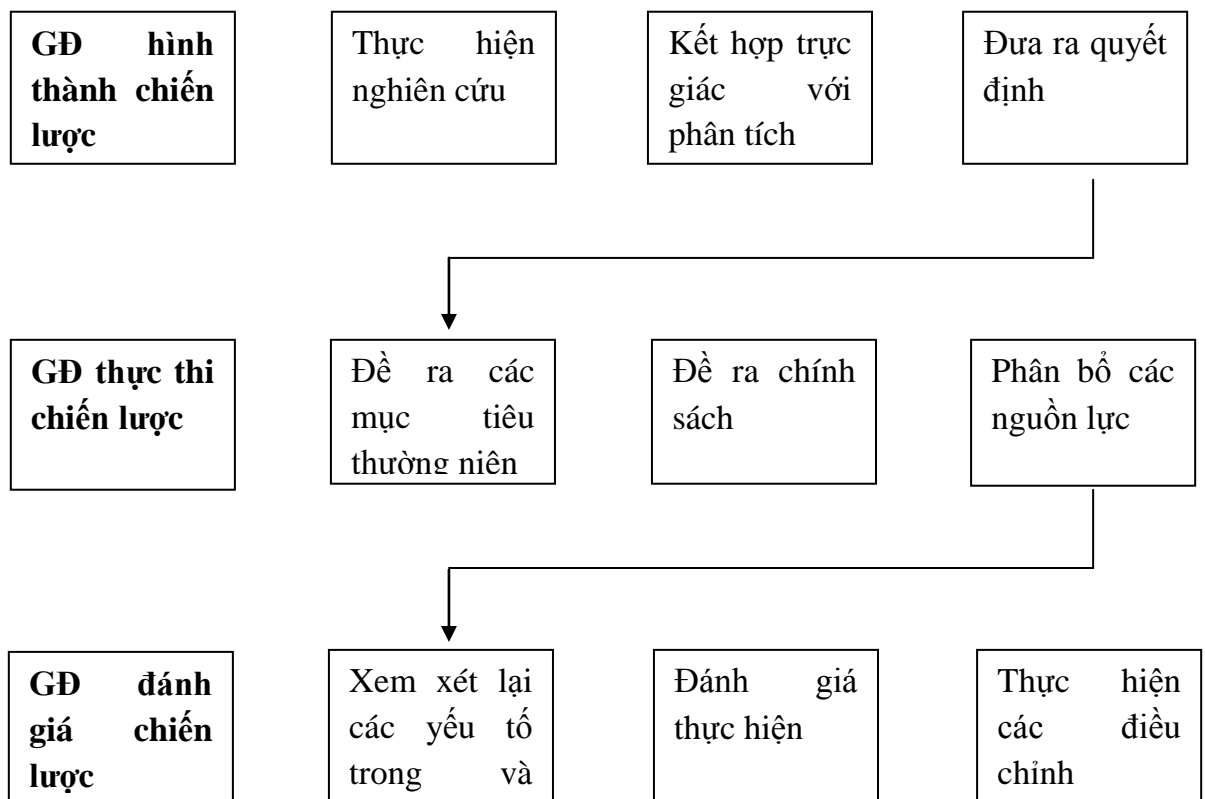
Các kế hoạch chiến lược có thể quá cứng nhắc khi đã được ấn định thành văn bản, điều này là sai lầm nghiêm trọng của việc vận dụng không đúng môn quản trị chiến lược. Chúng ta biết rằng môi trường thường xuyên biến đổi đòi hỏi doanh nghiệp chủ động xây dựng các mục tiêu mới hoặc mục tiêu được điều chỉnh. Do đó, kế hoạch chiến lược phải năng động và phát triển để có thể điều chỉnh cho phù hợp với thực tế.

Quá trình quản trị chiến lược cần nhiều thời gian, chi phí cho việc thuê chuyên gia và sự ngại ngùng của các nhà quản trị trong việc thay đổi. Tuy vậy, khi doanh nghiệp đã có những kinh nghiệm cần thiết về quản trị chiến lược thì vấn đề thời gian sẽ giảm bớt, các chi phí chuyên gia có thể được bù đắp bởi nhiều lợi ích từ việc hoạch định và tổ chức thực hiện chiến lược mang lại và sự ngại ngùng sẽ dần được xóa bỏ.

1.2.5 Nội dung của quản trị chiến lược

Nội dung cơ bản của quá trình quản trị chiến lược được chia làm ba giai đoạn chủ yếu là hình thành (hoạch định) chiến lược, thực thi chiến lược và đánh giá chiến lược.

Tuy vậy trong thực tiễn hoạt động của doanh nghiệp, mức độ nhấn mạnh vào từng giai đoạn trong quá trình quản trị chiến lược là khác nhau và nó có sự khác biệt tương đối giữa các doanh nghiệp trong cùng ngành, các doanh nghiệp hoạt động trong những lĩnh vực khác nhau và một sự khác biệt hơn nữa đó là giữa những công ty khác nhau của những nước khác nhau.



Nguồn: Nguyễn Thị Kim Anh, 2007

Hình 1.3: Các giai đoạn và các hoạt động trong quá trình quản trị chiến lược

1.2.5.1 Giai đoạn hình thành chiến lược

Hình thành chiến lược là quá trình thiết lập mục tiêu kinh doanh; thực hiện điều tra nghiên cứu môi trường để xác định các điểm mạnh, điểm yếu bên trong và các cơ hội, nguy cơ bên ngoài; đề ra các mục tiêu dài hạn; xây dựng và lựa chọn những chiến lược thay thế.

Trong việc hình thành chiến lược có 3 hoạt động cơ bản đó là: thực hiện nghiên cứu, kết hợp trực giác với phân tích và đưa ra quyết định. Các nhà quản trị chiến lược phải kết hợp kinh nghiệm, khả năng tư duy và phân tích để đưa ra các phương án chiến lược khả thi, thông qua việc sử dụng các công cụ như ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ (SWOT), ma trận nhóm tư vấn Boston (BGG), ma trận Mc.Kinsey (GE), ma trận vị thế chiến lược và đánh giá hoạt động (SPACE), ma trận hoạch định định lượng các chiến lược (QSPM)...

Nguồn lực của các tổ chức hữu hạn nên các nhà quản trị chiến lược buộc phải đưa ra các quyết định lựa chọn chiến lược nhằm mang lại lợi ích cho doanh nghiệp nhiều nhất. Các quyết định trong giai đoạn hình thành chiến lược sẽ gắn doanh nghiệp với sản phẩm, thị trường, nguồn tài nguyên và công nghệ cụ thể trong một thời gian kéo dài. Nó sẽ định rõ và phát triển lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong dài hạn.

1.2.5.2 Giai đoạn thực thi chiến lược

Thực thi chiến lược thường được xem là giai đoạn hành động của quản trị chiến lược. Thực thi chiến lược là quá trình chuyển giao trách nhiệm từ những người xây dựng chiến lược cho các quản trị viên theo chức năng và các bộ phận. Các hoạt động cơ bản của thực thi chiến lược là đề ra các mục tiêu ngắn hạn, đề ra các chính sách và tiến hành phân bổ các nguồn lực.

Nhìn chung, quá trình hình thành chiến lược hầu hết là giống nhau đối với các tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh, còn phần thực thi chiến lược lại khác nhau rất nhiều tùy thuộc vào quy mô và tính chất sản xuất kinh doanh. Thực thi chiến lược thường được xem là giai đoạn khó khăn nhất trong quá trình quản trị chiến lược. Việc thực thi chiến lược đòi hỏi tính kỷ luật cao, sự tận tụy và hy sinh của mỗi cá nhân trong toàn doanh nghiệp. Các hoạt động thực thi chiến lược ảnh hưởng đến các thành viên trong tổ chức. Mọi bộ phận, phòng ban phải trả lời các câu hỏi “chúng ta phải làm gì để thực hiện phần việc của mình trong tổ chức?”; “Chúng ta làm thế nào để thực hiện công việc tốt nhất?”...

1.2.5.3 Giai đoạn đánh giá chiến lược

Đây là giai đoạn quan trọng bởi lẽ các yếu tố bên trong và bên ngoài thường xuyên biến động, thay đổi sẽ tác động đến các kết quả hiện tại và sự thành công trong tương lai của doanh nghiệp không hẳn sẽ được đảm bảo. Sự thành công luôn tạo ra nhiều vấn đề mới khác, các tổ chức có tư tưởng thỏa mãn phải trả giá bằng sự yếu kém. Vì vậy, trong giai đoạn này cần phải thực hiện các hoạt động: Xem xét lại các yếu tố bên trong và bên ngoài; đánh giá việc thực thi chiến lược; thực hiện các điều chỉnh chiến lược.

1.3. Quá trình hoạch định chiến lược

1.3.1. Khái niệm hoạch định chiến lược

Hoạch định chiến lược là một quá trình quyết định phân bổ tổng các nguồn lực của doanh nghiệp để thực hiện những mục tiêu đã đề ra trong tương lai (Nguyễn Thanh Hải, 2002). Đây là giai đoạn đầu tiên của quá trình quản trị chiến lược.

Hoạch định chiến lược cung cấp cho mọi thành viên của doanh nghiệp những mục tiêu và phương hướng cụ thể của doanh nghiệp trong tương lai. Hoạch định chiến lược như là một cơ sở để điều khiển và đánh giá việc quản lý.

Quá trình hoạch định chiến lược tập trung vào những quyết định đầu tư cần thiết nhằm đảm bảo duy trì các tiềm lực thành công hiện có và xây dựng những tiềm lực mới. Điều này đảm bảo sự thành công trong tương lai, cả trong khi và sau khi hoạch định. Vì vậy, xây dựng các tiềm lực thành công là mục đích chính của hoạch định chiến lược (Rudolf Gruig và Richard Kuhn, 2003).

1.3.2. Các tiềm lực thành công của doanh nghiệp

Vị thế cạnh tranh: Vị thế cạnh tranh phản ánh vị trí của doanh nghiệp trong thị trường mà nó phục vụ. Vị thế mạnh nghĩa là doanh nghiệp phải chiếm được thị phần đáng kể trong các thị trường phục vụ hoặc trong các phần thị trường thích hợp (niche). Sự hấp dẫn của các thị trường phụ thuộc vào quy mô, mức tăng trưởng và cường độ cạnh tranh.

Lợi thế cạnh tranh trong phối thức thị trường:

Phối thức thị trường là một nhóm các biện pháp gồm sản phẩm và dịch vụ, giá, kênh phân phối và truyền thông. Trong tiếp thị cụm từ này ngầm chỉ đến phối thức tiếp thị.

Vị thế thị trường mạnh có thể đạt được theo nhiều cách, như chất lượng sản phẩm tốt hơn, dịch vụ khách hàng tốt hơn, chiến dịch quảng cáo mạnh mẽ và hiệu quả hơn, có lợi thế dài hạn về giá, khuyến mãi,...

Lợi thế cạnh tranh về nguồn lực:

Nguồn lực không chỉ bao gồm các yếu tố hữu hình như nhà máy, dây chuyền công nghệ, nguồn nhân lực, hệ thống thông tin và các nguồn tài chính mà còn là những yếu tố vô hình như văn hoá và hình ảnh công ty, bản quyền... cũng như những năng lực phức tạp chẳng hạn như năng lực đổi mới, năng lực hợp tác, khả năng thay đổi... (Rudolf Gruig và Richard Kuhn, 2003).

Nhiều nhà kinh tế cho rằng, lợi thế cạnh tranh xuất phát từ việc doanh nghiệp sở hữu những nguồn lực hữu hình hoặc vô hình mang tính độc đáo, khó bị sao chép và có giá trị. Đồng thời doanh nghiệp có khả năng để khai thác sử dụng có hiệu quả các nguồn lực đó. Doanh nghiệp có thể chỉ có những nguồn lực thông thường nhưng lại có khả năng đặc biệt mà các đối thủ không thể kết hợp, sử dụng các nguồn lực này theo một cách thức độc đáo nào đó và thu được lợi nhuận cao. Mặt khác, doanh nghiệp có thể có những nguồn lực độc đáo nhưng nếu chỉ có khả năng thông thường thì lợi thế cạnh tranh cũng mờ nhạt và kém bền vững. Tất nhiên, lợi thế cạnh tranh sẽ mạnh nhất nếu doanh nghiệp vừa có các nguồn lực độc đáo, khó sao chép và có giá trị, vừa có khả năng đặc biệt để khai thác nhằm tạo ra các sản phẩm, dịch vụ đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng. Nếu lợi thế của doanh nghiệp xuất phát từ việc sở hữu các nguồn lực hữu hình, dễ sao chép thì lợi thế chỉ tồn tại nhất thời, vì các đối thủ sẽ dễ dàng tìm cách sở hữu nguồn lực giống như mình, làm doanh nghiệp mất lợi thế. Nếu doanh nghiệp xây dựng lợi thế cạnh tranh dựa vào những nguồn lực vô hình như uy tín thương hiệu, nghệ thuật marketing... đó là những mặt mạnh của một công ty mà các đối thủ khác không thể dễ dàng thích hợp hay sao chép được gọi là những khả năng đặc biệt, xây dựng các lợi thế cạnh tranh cần phải tận dụng những khả năng này.

Lợi thế cạnh tranh được xác định bởi các đặc trưng của công ty về phối thức hay nguồn lực được xem là tích cực khi so sánh với đối thủ cạnh tranh. Giá trị chiến lược của lợi thế cạnh tranh trong phối thức được xác định bởi tầm quan trọng của các yếu tố thành công tương ứng. Tầm quan trọng chiến lược của các nguồn lực phụ thuộc vào sự khan hiếm, khả năng tạo ra giá trị khách hàng và tính bền vững của chúng.

1.3.3. Yêu cầu và những căn cứ để hình thành chiến lược kinh doanh

1.3.3.1. Những yêu cầu cần thiết trong hoạch định chiến lược

Phải xác định quy mô và cấp độ hợp lý cho đơn vị kế hoạch hoá chiến lược. Để có thể phát triển được chiến lược tổng quát có hiệu quả thì đơn vị được chọn để hoạch định chiến lược phải có đủ toàn quyền điều hành được các chức năng cơ bản có liên quan đến bộ ba chiến lược.

Thiết lập hệ thống tiền đề chính xác:

- Đánh giá đúng hoàn cảnh hiện tại và dự báo tốt tình hình tương lai
- Đánh giá đúng môi trường kinh doanh (bên ngoài), phát hiện hết các cơ hội và nguy cơ. Vấn đề này phụ thuộc nhiều vào khả năng tư duy và kỹ thuật dự báo của nhà chiến lược.

Phải lựa chọn được chiến lược tối ưu: Phải chọn được mục tiêu tốt, phải tìm được nhiều phương án khác nhau để tăng cường khả năng lựa chọn được chiến lược tốt nhất. Việc sử dụng nhiều kỹ thuật khác nhau để phân tích chiến lược, kết quả có được sẽ bổ sung cho nhau, giúp ta có thể đáp ứng tốt nhất yêu cầu này.

Cần có phương án dự phòng và phương án rút lui: Tương lai có nhiều biến động khó dự đoán trước, cũng không có một chiến lược duy nhất nào có thể áp dụng được tốt cho mọi tình huống. Cho nên phải có các chiến lược dự phòng để đối phó với những biến động bất ngờ trong tương lai.

1.3.3.2 Những căn cứ để hình thành chiến lược

a. Căn cứ vào khách hàng

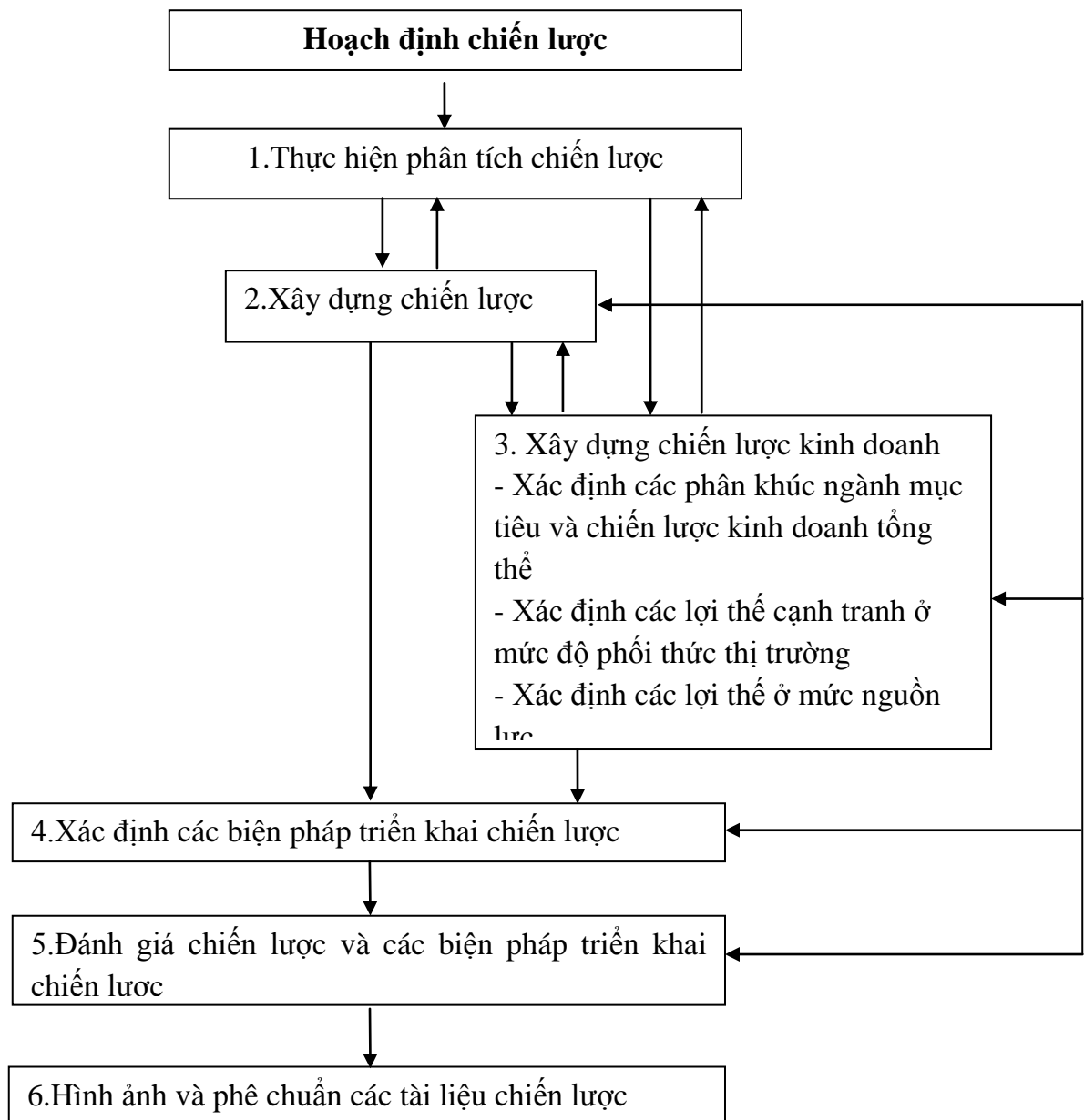
Doanh nghiệp cần phân đoạn thị trường thành những nhóm khách hàng rồi chọn một hay vài nhóm khách hàng để tập trung nỗ lực đáp ứng nhu cầu của họ tốt nhất. Biết rõ đặc điểm của khách hàng doanh nghiệp có khả năng thiết lập được sự phân biệt tích cực.

Phân đoạn thị trường theo mục đích sử dụng của khách hàng: Vấn đề cần giải quyết là những nhóm khách hàng được phân chia có đủ lớn về quy mô để đảm bảo cho doanh nghiệp hay đối thủ cạnh tranh đưa ra các sản phẩm hay dịch vụ khác nhau để phục vụ họ hay không. Quy mô của khách hàng có ảnh hưởng đến giá cả

của sản phẩm và dịch vụ mà họ nhận được. Cần nghiên cứu kỹ tâm lý khách hàng trên cơ sở nhu cầu của họ mà doanh nghiệp có những chiến lược thích hợp.

Phân chia thị trường theo khả năng đáp ứng của doanh nghiệp cho khách hàng: Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp thì có giới hạn không thể bao quát hết toàn bộ nhóm khách hàng.

Theo sát và thích ứng nhanh với sự thay đổi: Xu thế tiêu dùng, cơ cấu khách hàng...



Nguồn: Rudolf Gruig, Richard Kuhn, 2003

Hình 1.4: Sơ đồ quá trình hoạch định chiến lược

b. Căn cứ vào bản thân doanh nghiệp

Xác định chức năng then chốt tạo ra sức cạnh tranh mạnh hơn các đối thủ cạnh tranh.

Dựa vào chức năng then chốt để cạnh tranh.

Giảm thiểu và tiết kiệm hợp lý các chi phí chức năng, chi phí này thường là chi phí cố định.

c. Căn cứ vào đối thủ cạnh tranh

Tạo ra được sự phân biệt với đối thủ cạnh tranh trong các chức năng cơ bản.

Xem xét hiện tượng rò rỉ khách hàng do các đối thủ cạnh tranh đã tạo ra được sự khác biệt tốt hơn, cách đối thủ thu hút khách hàng của doanh nghiệp.

Khai thác những ưu thế hữu hình như hệ thống phân phối, khả năng tài chính, trang thiết bị công nghệ.

1.3.4. Phân tích chiến lược

Phân tích chiến lược là phân tích về điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp và hiểu được các cơ hội và nguy cơ của môi trường bên ngoài có thể ảnh hưởng tới doanh nghiệp.

1.3.4.1. Môi trường vĩ mô

Môi trường chính trị pháp luật có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp và theo các hướng khác nhau. Những nhân tố này bao gồm hệ thống các quan điểm, chủ trương, chính sách của chính phủ, hệ thống luật pháp hiện hành, các mối quan hệ ngoại giao trong thương mại của chính phủ, những diễn biến chính trị trong nước, khu vực và trên toàn thế giới. Chúng có thể tạo ra cơ hội, trở ngại, thậm chí là rủi ro thật sự cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải tuân theo các quy định về thuế, thuê công nhân, cho vay của ngân hàng, quảng cáo, địa điểm đặt nhà máy và bảo vệ môi trường.

Môi trường kinh tế: Môi trường kinh tế của doanh nghiệp được xác định thông qua tiềm lực của nền kinh tế quốc gia. Các nhân tố quan trọng nhất để đánh giá môi trường kinh tế bao gồm: Tốc độ tăng trưởng kinh tế, lãi suất và xu hướng lãi

xuất, chính sách tài chính – tiền tệ, tỷ giá hối đoái, mức độ lạm phát, mức độ tiêu dùng, hệ thống thuế và mức thuế, sự phát triển của các ngành kinh doanh mới, tốc độ phát triển của các ngành then chốt... Đây là những yếu tố rất quan trọng tác động mạnh đến ngoại cảnh vĩ mô. Chính vì vậy các yếu tố này luôn thu hút sự quan tâm đầu tiên của các nhà quản trị doanh nghiệp. Doanh nghiệp chỉ nên quan tâm đặc biệt đến các yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất, liên quan trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Môi trường văn hóa – xã hội: Môi trường văn hoá – xã hội bao gồm những chuẩn mực và giá trị được chấp nhận và tôn trọng bởi một xã hội hoặc một nền văn hoá cụ thể. Sự tác động của các yếu tố văn hoá – xã hội thường có tính dài hạn và tinh tế hơn so với các yếu tố khác, nhiều lúc khó mà nhận biết được. Tuy nhiên, môi trường văn hoá – xã hội có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các hoạt động kinh doanh, thường là các yếu tố sau: Quan niệm về thẩm mỹ, đạo đức, lối sống, nghề nghiệp; những phong tục, tập quán, truyền thống; những quan tâm ưu tiên của xã hội; trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội...

Môi trường dân số: Việc nghiên cứu khuynh hướng thay đổi dân số là rất quan trọng đặc biệt các sản phẩm dịch vụ gia đình. Các nhà quản trị chiến lược khi xây dựng chiến lược doanh nghiệp cần phải quan tâm đến môi trường dân số ở các mặt: Tổng dân số xã hội, tỷ lệ gia tăng dân số, kết cấu và xu hướng thay đổi kết cấu dân số về tuổi tác, giới tính, nghề nghiệp, mức thu nhập, tuổi thọ trung bình, sự dịch chuyển dân cư từ nông thôn lên thành thị...

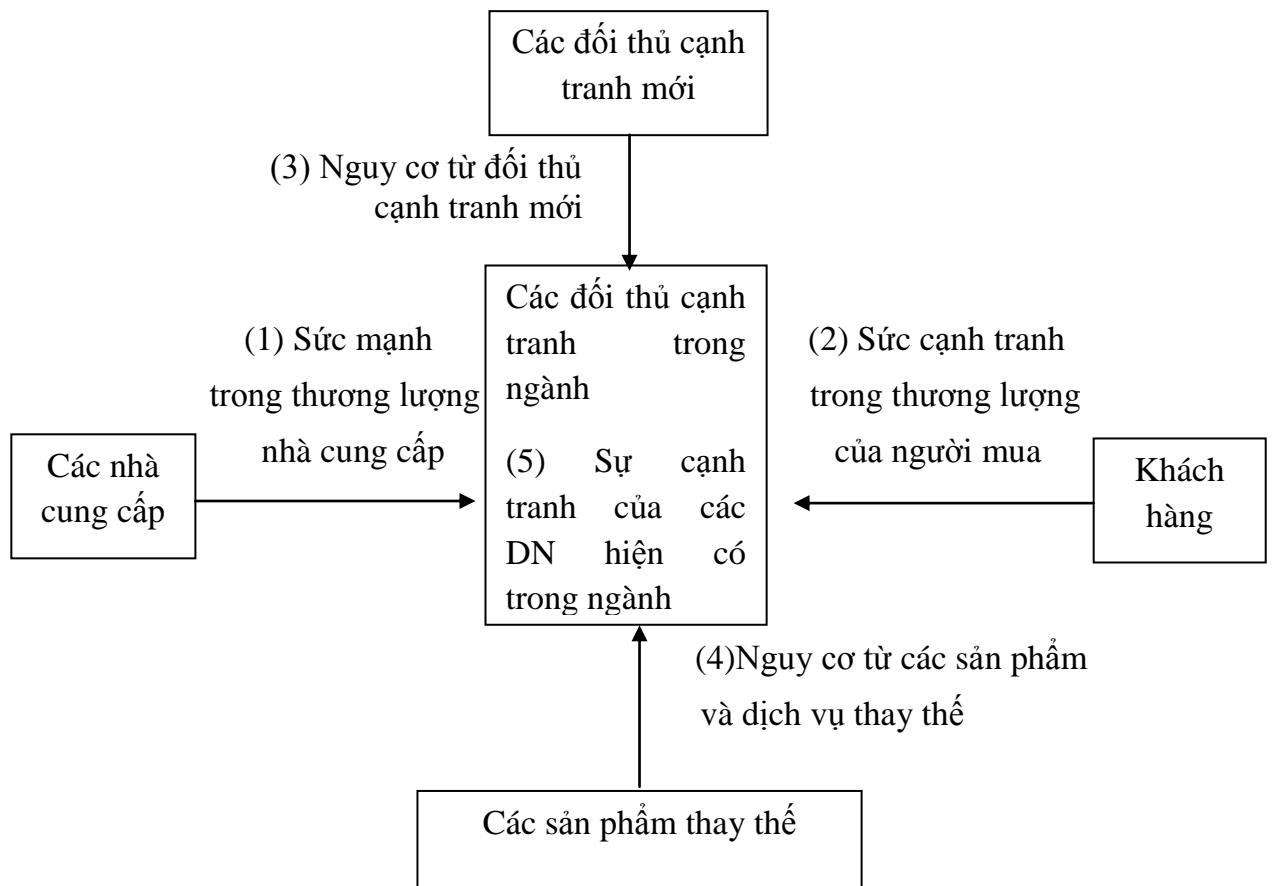
Môi trường tự nhiên: Bao gồm vị trí địa lý, khí hậu, đất đai, sông biển, tài nguyên, khoáng sản, rừng, môi trường sinh thái. Nhận biết được các yếu tố tự nhiên sẽ giúp cho các nhà quản trị chiến lược hướng những hoạt động nhằm khai thác tốt các lợi thế của vị trí địa lý. Đồng thời quan tâm đến ngoại cảnh thiên nhiên doanh nghiệp sẽ có chiến lược hành động đúng trong việc nghiên cứu phát triển công nghệ, chế tạo sản phẩm phù hợp, góp phần bảo vệ môi trường sinh thái.

Môi trường kỹ thuật công nghệ: Trong những năm gần đây, sự phát triển và những đột phá trong lĩnh vực khoa học và kỹ thuật trên thế giới đã cho ra nhiều công nghệ mới một cách nhanh chóng và liên tục, bao gồm cả phần cứng và phần

mềm như thiết bị mới, vật liệu mới, công nghệ quản lý, công nghệ thông tin... Công nghệ mới tác động mạnh mẽ đến đời sống kinh tế - xã hội của các quốc gia trên phạm vi toàn cầu, chúng vừa là cơ hội, vừa là nguy cơ đối với các DN (trích dẫn Phạm Thị Thu Phương 2009). Do đó, các doanh nghiệp phải cảnh giác đối với các công nghệ mới vì nó có thể làm cho sản phẩm lạc hậu một cách trực tiếp hoặc gián tiếp, bên cạnh những lợi ích mà sự phát triển công nghệ đem lại.

1.3.4.2. Môi trường cạnh tranh

Theo Micheal Porter, có 5 lực lượng cạnh tranh trong kinh doanh: Khách hàng, các nhà cung cấp, các sản phẩm thay thế, đối thủ cạnh tranh hiện tại và đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn. Hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp chịu tác động của 5 lực lượng trên.



(1) đến (5): các tác lực cạnh tranh

Nguồn: PSG. TS Lê Văn Tâm, 2000

Hình 1.5: Mô hình năm tác lực của Porter

Môi trường kinh doanh vi mô bao gồm các yếu tố xuất hiện trong một ngành sản xuất kinh doanh và có ý nghĩa quyết định đến tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành kinh doanh đó. Những nhân tố môi trường vi mô bao gồm: Đánh giá đối thủ cạnh tranh mới; phân tích người cung cấp; phân tích người mua; nguy cơ từ sản phẩm thay thế; cường độ cạnh tranh giữa các công ty.

1.3.4.3. Hoàn cảnh nội bộ của công ty

Những phân tích, đánh giá nội bộ sẽ rất quan trọng cho doanh nghiệp. Các nhận diện chính xác về điểm mạnh, điểm yếu bên trong cùng với việc xác định đúng những cơ hội và thách thức bên ngoài là cơ sở cho doanh nghiệp hoạch định sứ mạng, mục tiêu cũng như xây dựng các chiến lược để phát huy các điểm mạnh, hạn chế, khắc phục điểm yếu nhằm tận dụng các cơ hội và né tránh các nguy cơ từ môi trường bên ngoài.

Các yếu tố kỹ thuật sản xuất: Sản xuất là hoạt động của doanh nghiệp gắn liền với việc tạo ra sản phẩm, là hoạt động thực hiện biến đổi các yếu tố đầu vào thành các yếu tố đầu ra với giá trị lớn hơn. Đây là lĩnh vực hoạt động chính, có ảnh hưởng mạnh mẽ đến khả năng thành công của doanh nghiệp nói chung cũng như các lĩnh vực hoạt động khác nói riêng.

* Phân tích về hoạt động Marketing: Thành công của chức năng marketing phải thể hiện lên các vấn đề sau:

- Triết lý quản trị marketing của doanh nghiệp là gì?
- Hệ thống thông tin marketing có đưa ra được những thông tin chính xác, đầy đủ và kịp thời về xu hướng phát triển (đối với người tiêu thụ, nhà phân phối, nhà cung cấp và đối thủ cạnh tranh)
- Hệ thống hoạch định marketing có hiệu quả không?
- Việc định kỳ phân tích lợi nhuận của từng sản phẩm, phân đoạn thị trường và kênh phân phối có được thực hiện không?
- Việc quản trị các kênh phân phối như thế nào?

- Những đặc trưng của sản phẩm doanh nghiệp so với sản phẩm đang cạnh tranh trên thị trường?

- Doanh nghiệp có thực hiện tốt nghiên cứu thị trường và phân tích kinh tế trước khi đưa sản phẩm mới ra thị trường không?

- Hiệu quả của hoạt động marketing

- Dịch vụ sau bán hàng của doanh nghiệp?

* Phân tích về tình hình tài chính của doanh nghiệp: Nghiên cứu tình trạng tài chính là một trong những cách quan trọng về vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp và cũng là vấn đề mà các nhà đầu tư vốn vào doanh nghiệp quan tâm nhất.

* Phân tích một số yếu tố khác như nhân lực và tổ chức quản lý; nghiên cứu và phát triển; văn hoá của tổ chức; nề nếp hoạt động quản trị; tài sản vô hình; thông tin....

1.3.4.4. Tổng hợp phân tích môi trường kinh doanh

Để có cơ sở cho việc dự báo sự thay đổi của môi trường, nhận diện được các cơ hội và nguy cơ, cũng như phát hiện điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp từ đó có những thông tin cụ thể để đưa vào phục vụ công tác hoạch định chiến lược, ta phải tiến hành lập các bảng tổng hợp môi trường kinh doanh của doanh nghiệp. Nội dung của bảng tổng hợp môi trường kinh doanh thể hiện các yếu tố môi trường chính yếu trong đó liệt kê từng nhân tố và đánh giá ảnh hưởng tốt hay xấu, ý nghĩa của những nhân tố đó đối với doanh nghiệp.

1.3.4.5. Các phương pháp phân tích chiến lược

Mục tiêu của phân tích chiến lược là việc thiết lập nên các mục tiêu dài hạn và tạo ra các chiến lược thay thế, lựa chọn ra trong số đó một vài chiến lược theo đuổi. Phân tích chiến lược nhằm định ra hàng loạt những hành động mà nó có thể giúp cho công ty đạt tới sứ mệnh cũng như các mục tiêu mà nó đặt ra.

a. Nhận dạng các yếu tố thành công

Yếu tố thành công chiến lược là một biến có ảnh hưởng quan trọng đến thành công trong dài hạn. Các yếu tố thành công rất quan trọng vì chúng cho thấy những thành tố của cạnh tranh. Các thành tố cạnh tranh quan trọng này là nền tảng để xây

dụng các lợi thế cạnh tranh. Vì vậy, việc nhận dạng các yếu tố thành công của một ngành là rất quan trọng trong quá trình phân tích chiến lược. Có hai loại yếu tố thành công:

Yếu tố thành công chung là các yếu tố có hiệu lực cho tất cả các ngành. Tác động của các yếu tố này đến thành công là không đổi và giữ nguyên hiệu lực theo thời gian. Các yếu tố thành công đặc thù ngành chỉ áp dụng cho những ngành hơi tương tự nhau. Tác động của những yếu tố này đến sự thành công có thể thay đổi theo thời gian.

Các yếu tố thành công đặc thù của ngành được chia thành hai nhóm: Các yếu tố thành công chuẩn cho biết các thành tố phải đạt mức độ nào đó, còn yếu tố thành công trội là những yếu tố cho phép có sự khác biệt giữa công ty so với đối thủ cạnh tranh.

Các yếu tố thành công có được sẽ tạo cơ sở quan trọng cho việc phân tích điểm mạnh và điểm yếu và các yếu tố này cũng rất quan trọng cho việc thiết lập chiến lược kinh doanh (Vũ Duy Hào, 1997).

b. Phân tích các điểm mạnh yếu

Việc phân tích điểm mạnh và điểm yếu cho phép chúng ta đánh giá công ty bằng cách so sánh với các đối thủ cạnh tranh về vị thế thị trường, các phối thức thị trường và các nguồn lực. Bằng cách này chúng ta có thể nhận ra được các thành tố cơ bản cho các chiến lược tương lai nằm ở đâu, có những điểm yếu gì và những điểm mạnh nào cần củng cố hoặc khắc phục.

Phương pháp phân tích điểm mạnh, điểm yếu gồm 5 bước:

Bước 1: Xác định các lĩnh vực hoạt động của công ty theo danh mục các điểm mạnh và điểm yếu tùy thuộc vào phạm vi đa dạng hoá hoạt động của công ty và các thị trường địa lý mà công ty tham gia.

Bước 2: Xác định các tiêu chí để đánh giá dựa trên các thành tố thành công đặc thù của ngành.

Bước 3: Xác định các đối thủ cạnh tranh cần xem xét trong phân tích. Nên chọn những đối thủ cạnh tranh trực tiếp mạnh nhất để phân tích.

Bước 4: Thu thập dữ liệu

Bước 5: Các danh mục về điểm mạnh và điểm yếu của công ty và đối thủ cạnh tranh mạnh nhất được thiết lập và so sánh (Rudolf Gruig - Richard Kuhn, 2003).

c. Một số phương pháp phân tích chiến lược khác

Biểu đồ các nhóm chiến lược: Theo M.Porter thì nhóm chiến lược được định nghĩa như sau: *Nhóm chiến lược, đó là nhóm các doanh nghiệp cạnh tranh như nhau hoặc tương tự nhau theo đúng các phạm vi chiến lược.*

Trong quan niệm cạnh tranh hiện đại thì cạnh tranh diễn ra giữa các doanh nghiệp bên trong các nhóm chiến lược đã cho. Trong trường hợp các doanh nghiệp nằm ở các nhóm chiến lược khác nhau có thể liên kết cạnh tranh nhằm mục đích đạt được lợi ích trước mắt và lâu dài bằng các cách như tạo ra và làm mạnh lên rào cản đầu vào khu vực đã cho, tạo ra sự khó khăn cho các đối thủ tiềm ẩn trong việc bắt chước chiến lược của mình. Có thể nói rằng, các nhóm chiến lược sẽ có được tình huống kinh doanh tốt nhất khi có các rào cản đầu vào nhóm chiến lược của mình là cao và rào cản đó nếu tăng thêm quy mô đầu tư không đem lại khả năng đi vào nhóm chiến lược khác.

Sự phân biệt chiến lược thị trường của tất cả các doanh nghiệp của khu vực là cơ sở để phân biệt các doanh nghiệp nằm vào các nhóm chiến lược nào (Lê Đắc Sơn, 2001, tr.165).

Việc quản lý và đưa ra các quyết định chiến lược sẽ thuận tiện hơn nếu phân loại các công ty trong một ngành thành các nhóm chiến lược. Phân tích nhóm chiến lược là công cụ hữu hiệu giúp các nhà quản lý hiểu và so sánh việc thực hiện chiến lược của công ty mình với các đối thủ cạnh tranh khác. Do đó, việc phân tích nhóm chiến lược giúp các nhà quản lý phát triển chiến lược cạnh tranh cho công ty của họ trong ngành.

Ngoài các phương pháp trên còn một số phương pháp phân tích chiến lược khác như: Phân tích độ hấp dẫn của thị trường bằng mô hình năm tác lực của Porter

(đã nêu ở phần môi trường cạnh tranh), phương pháp áp dụng điển hình, phân tích giá trị các bên hữu quan...

d. Tiêu chuẩn để lựa chọn chiến lược

- Tiêu chuẩn về mặt định lượng: Chiến lược kinh doanh thường gắn với các chỉ tiêu số lượng như khối lượng bán, thị phần trên thị trường, doanh thu, lợi nhuận... Đây là những tiêu chuẩn thường dễ xác định. Nói chung khi xác định các tiêu chuẩn định lượng còn phải có các tiêu chuẩn định tính để lựa chọn các phương án kinh doanh.

- Tiêu chuẩn về mặt định tính: Không phải mọi phương án chiến lược kinh doanh đều có thể xác định các tiêu chuẩn định lượng, các nhà máy quản lý nhiều khi mắc sai lầm về các con số. Do vậy, bên cạnh các tiêu chuẩn định lượng còn phải có các tiêu chuẩn định tính để lựa chọn các chiến lược kinh doanh. Đó là tiêu chuẩn: Thế lực doanh nghiệp trên thị trường, mức độ an toàn trong kinh doanh, sự thích ứng của chiến lược với thị trường...

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC Ở CÔNG TY CP JAPFA COMFEED VIỆT NAM VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1 Giới thiệu chung về công ty CP Japfa Comfeed VN

2.1.1 Sơ lược lịch sử hình thành và tình hình phát triển của công ty

Japfa được hình thành với tên gọi PT Java Pelletizing Ltd vào tháng 1 năm 1971, là một công ty liên doanh giữa PT Perusahaan Dagan, công ty Industry Ometraco và công ty Internationlale Graanhandel Thegra NV của Hà Lan, trụ sở chính đặt tại Indonesia. Công việc kinh doanh chính là sản xuất cùi dừa khô dạng viên.

Năm 1992, công ty áp dụng chiến lược kết hợp việc kinh doanh nuôi và chế biến gia cầm, cũng như kết hợp trong lĩnh vực chế biến tôm biển và tôm nuôi gia công. Năm 1994, chiến lược này phát triển hơn với sự thành lập văn phòng Singapore là bước đầu tiên phát triển tới những thị trường tiềm năng ở những quốc gia đang phát triển. Năm 1995 công ty lại có bước tiếp trên thương trường quốc tế với sự thành lập hai công ty liên doanh ở Ấn Độ và Việt Nam với tên gọi là Japfa Comfeed Việt Nam.

Japfa đầu tư vào Việt Nam năm 1995 bằng hình thức liên doanh với tổng công ty chăn nuôi VN, sau bốn năm liên doanh với mục tiêu phát triển lớn mạnh tại thị trường VN, năm 1999 trở thành công ty 100% vốn đầu tư nước ngoài với tên gọi Japfa Comfeed VN, trụ sở chính là nhà máy chế biến thức ăn chăn nuôi đóng tại thị trấn Hương Canh, huyện Bình Xuyên, tỉnh Vĩnh Phúc.

Năm 2005, Japfa Comfeed VN tiếp tục mở rộng, đầu tư các hoạt động kinh doanh vào miền Nam và thành lập thêm công ty Japfa Comfeed Long An, trụ sở chính đóng tại xã Nhựt Chánh, huyện Bến Lức, tỉnh Long An.

Năm 2006, Japfa Comfeed VN đã sử dụng tối đa công suất của nhà máy thức ăn chăn nuôi tại Hương Canh và tiếp tục mở rộng, đầu tư các hoạt động kinh doanh và xây dựng thêm một nhà máy thức ăn chăn nuôi tại Thái Bình.

Dự kiến cuối năm 2012 công ty sẽ hoàn thành xây dựng xong và đưa vào hoạt động nhà máy thức ăn chăn nuôi Hòa Bình.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức, quản lý của công ty

Công ty CP Japfa Comfeed VN là công ty 100% vốn nước ngoài, hoạch toán độc lập, có tư cách pháp nhân. Chức năng chủ yếu của Công ty là sản xuất và tiêu thụ các loại thức ăn chăn nuôi, sản xuất con giống, cung cấp các sản phẩm sạch như gà thịt, heo thịt, trứng gia cầm... Những thành tựu mà công ty đã đạt được trong thời gian qua là nhờ công ty có sự đổi mới, sáng tạo trong công tác quản lý. Bộ máy quản lý của công ty theo kiểu trực tuyến chức năng. Có thể khái quát cơ cấu tổ chức của công ty theo sơ đồ cụ thể sau:

- Hội đồng quản trị: Đứng đầu công ty là Hội đồng quản trị do các bên cử ra có nhiệm vụ là hoạch định các chính sách, chiến lược phát triển ngắn hạn và dài hạn cho công ty, đề cử các chức danh chủ chốt trong công ty. Nhiệm kỳ của Hội đồng quản trị được quy định trong điều lệ là năm năm. Hội đồng quản trị hiện nay của công ty gồm có 3 người trong đó 1 là chủ tịch HĐQT, 2 ủy viên kiêm tổng giám đốc và phó tổng giám đốc.

- Tổng Giám đốc: Do HĐQT bầu ra để điều hành công ty. Tổng Giám đốc là người đại diện pháp luật của công ty và chịu trách nhiệm điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty và thực hiện theo nghị quyết của HĐQT và chịu trách nhiệm trước nhà nước về vấn đề liên quan đến pháp luật hiện hành.

- Ban giám đốc chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc về các hoạt động mà từng Ban phụ trách như tài chính, hành chính - nhân sự, sales - Marketing, thu mua, sản xuất và kỹ thuật.

- Các phòng ban chức năng:

+ Phòng hành chính – nhân sự: Có nhiệm vụ quản lý toàn bộ hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong toàn công ty, quản lý hoạt động hành chính quản trị, quản lý, điều hành đội xe.

+ Phòng tài chính – kế toán: Có chức năng hạch toán kế toán, các nghiệp vụ kinh tế tại công ty, các chi nhánh và nhà máy trực thuộc, kiểm tra việc sử dụng vật tư, tài sản, vốn, phân tích tài chính, lập dự toán ngân sách và cơ cấu tài chính cho từng thời kỳ, tìm nguồn tài trợ cho nhu cầu vốn của công ty, lập và cập nhật sổ đăng ký danh sách cổ đông.

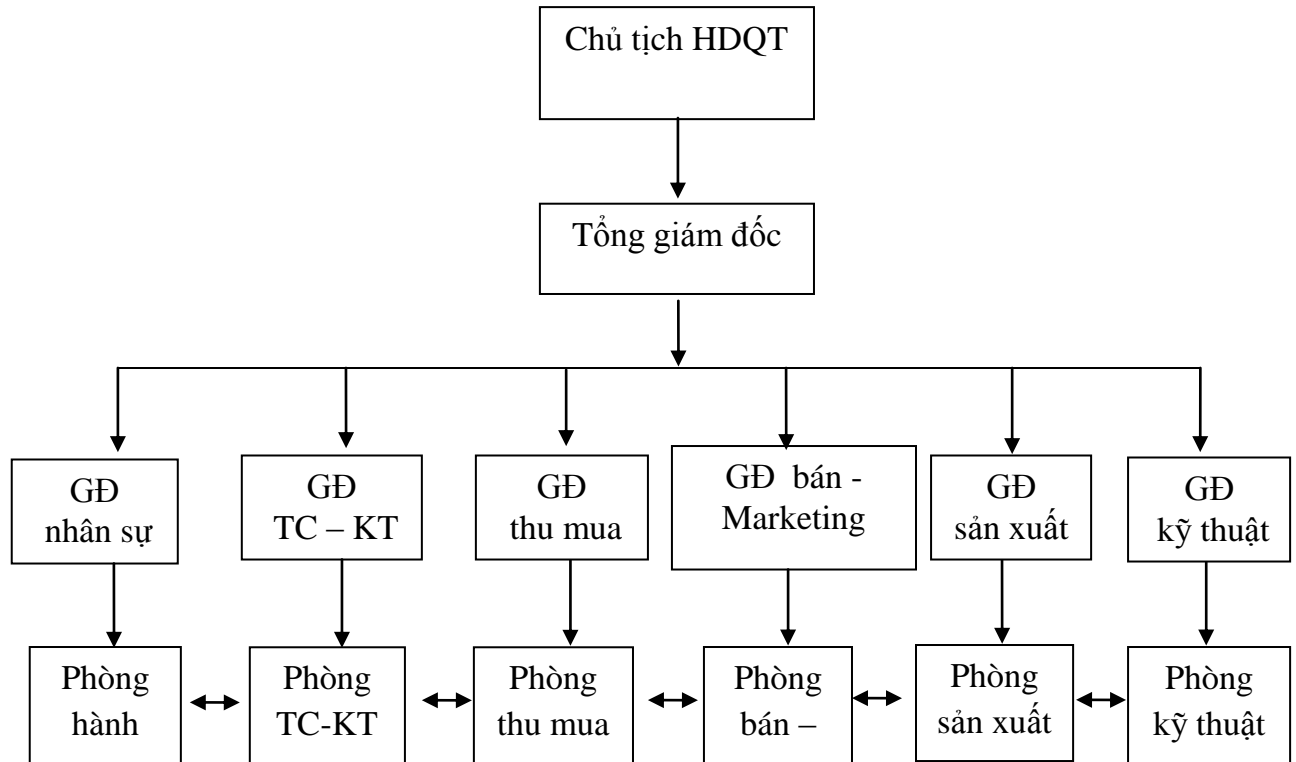
+ Phòng Sales và Marketing: Có nhiệm vụ quản lý hoạt động phân phối khu vực miền Bắc và miền Trung.

+ Phòng thu mua: Phụ trách việc mua bán các nguyên liệu, phụ gia thức ăn, thuốc thú y, dụng cụ, thiết bị, máy móc sản xuất và văn phòng phẩm.

+ Phòng sản xuất: Có nhiệm vụ lập kế hoạch, quản lý hoạt động sản xuất các phân xưởng, kho thành phẩm, kho nguyên liệu, kho phụ gia TACN.

+ Phòng kỹ thuật: Có nhiệm vụ quản lý hệ thống chất lượng, quản lý hoạt động kiểm tra chất lượng, quản lý việc ban hành các tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm đồng thời hỗ trợ kỹ thuật bộ phận bán hàng và marketing.

Tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty Japfa được mô hình hoá như hình 2.1



Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức công ty Japfa

Bộ máy quản trị của công ty theo quan hệ dọc: HĐQT, tổng giám đốc, giám đốc, các phòng ban. Sơ đồ tổ chức khá đơn giản, chặt chẽ, đảm bảo tính độc lập, thống nhất. Do vậy, mệnh lệnh ít qua khâu trung gian đảm bảo tính cập nhật kịp thời, chính xác. Trong công ty mức độ phân cấp quản lý cho các phòng ban tương đối cao, bảo đảm tính tự chủ, linh hoạt cho các bộ phận, cho phép nâng cao tính chuyên môn của từng bộ phận và gắn trách nhiệm với kết quả cuối cùng.

Với cơ cấu tổ chức này, mặc dù mỗi bộ phận đều có chức năng riêng biệt, tuy nhiên chúng lại có mối quan hệ mật thiết với nhau, hỗ trợ cho nhau cùng tham mưu cho tổng giám đốc ra quyết định đúng đắn nhằm thúc đẩy hoạt động kinh doanh phát triển mang lại lợi nhuận cho công ty. Đây là mô hình thường áp dụng tại các công ty ở các nước phát triển.

Tuy nhiên, nhược điểm của mô hình quản lý này là chi phí quản lý hành chính và chi phí vận hành rất cao do sự phối hợp giữa các lĩnh vực chức năng thường tiêu tốn nhiều thời gian. Các nhân viên quản lý đòi hỏi phải có kỹ năng và trình độ cao nên chi phí cho lương bổng và các khoản phụ cấp là khá lớn. Cơ cấu tổ

chức này chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi toàn bộ nguồn nhân lực trong công ty hiểu rõ vai trò của từng chức năng trong quá trình thực hiện dự án, hiểu rõ thẩm quyền của từng cấp quản trị.

2.1.3 Cơ cấu lao động của công ty

Tình hình lao động của công ty qua các năm được thể hiện ở bảng 2.1.

Bảng 2.1: Số lượng và cơ cấu lao động của công ty

Năm	2008		2009		2010	
Chỉ tiêu	SLĐ	Tỉ lệ (%)	SLĐ	Tỉ lệ (%)	SLĐ	Tỉ lệ (%)
Tổng số lao động	425	100	468	100	520	100
1. Theo giới tính						
- Nam	251	59.06	288	61.54	338	65.00
- Nữ	174	40.94	180	38.46	182	35.00
2. Theo trình độ văn hóa						
- Đại học và trên đại học	83	19.53	89	19.02	100	19.23
- Cao đẳng	95	22.35	100	21.37	108	20.77
- Trung cấp	201	47.29	215	45.94	261	50.19
- Trung học phổ thông	46	10.82	64	13.68	51	9.81

Nguồn: Phòng nhân sự

Từ bảng trên ta thấy lực lượng lao động tại công ty trong 3 năm không ngừng tăng lên. Số lượng lao động năm 2009 tăng so với năm 2008 là 43 người, chiếm tỷ lệ tăng 10,11% còn năm 2010 số lao động tăng so với năm 2009 lên 52 chiếm tỷ lệ tăng 11,11% người, đó là do nhu cầu mở rộng sản xuất, tăng công suất các nhà máy ở mức tối đa.

Phân tích sự biến đổi lao động theo từng tiêu chí qua các năm ta nhận thấy:

* Phân theo giới tính: Cơ cấu lao động nam và nữ trong công ty qua các năm có xu hướng tỷ lệ nam tăng lên do vậy tỷ lệ nữ giảm xuống tương ứng. Tỷ lệ lao động nam bình quân trong 3 năm là 61,87%. Đa phần là các lao động trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất tại các kho nguyên liệu, kho thành phẩm, dây chuyền vận hành sản xuất... do những công việc này đòi hỏi phải có sức khỏe và sự dẻo dai,

bền bỉ. Trong khi đó lao động nữ chiếm tỷ lệ bình quân là 38,13%, chủ yếu làm việc gián tiếp, quản lý số liệu.

* Phân theo trình độ văn hóa: Số lao động có trình độ trung học phổ thông chiếm tỷ lệ thấp nhất trong cơ cấu lao động tại công ty, bình quân là 11,44%. Lao động có trình độ trung cấp có tỷ lệ bình quân cao nhất là 47,81%, gần chiếm một nửa tổng số lao động toàn công ty. Hai loại lao động này tập trung chủ yếu vào lực lượng lao động trực tiếp tại các phân xưởng, dây chuyền sản xuất do quy trình sản xuất của công ty phụ thuộc nhiều vào yếu tố con người từ khâu nguyên liệu đầu vào đến sản phẩm ra cuối cùng. Một số lao động có trình độ trung cấp, cao đẳng được bố trí đứng máy để theo dõi hệ thống vận hành trung tâm của dây chuyền sản xuất. Hai nhóm đối tượng lao động còn lại là đại học – trên đại học và cao đẳng có xu hướng tăng lên về mặt số lượng nhưng tỷ lệ lại giảm do tổng số lượng lao động giữa các năm chênh lệch nhau nhiều.

2.1.4 Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh

2.1.4.1 Lĩnh vực sản xuất, kinh doanh

Hoạt động chủ yếu của công ty là sản xuất và kinh doanh các sản phẩm thức ăn gia súc, gia cầm và thủy sản (Feedmill); tổ chức trại gia công chăn nuôi gà bố mẹ (PSF - parent stock farms) và sản xuất con giống gia cầm (hatchery); tổ chức mạng lưới trại gia công chăn nuôi gia súc, gia cầm (CGF- contract growing farms); tổ chức các hoạt động giết mổ gia súc, gia cầm (slaughter house and processing). Công ty đã và đang tổ chức thực hiện mô hình chăn nuôi khép kín theo chuỗi sản phẩm tạo ra thịt, trứng, sữa, cá chất lượng an toàn, hiệu quả. Gốc bắt đầu từ thức ăn → trang trại chăn nuôi → chế biến thực phẩm (mô hình 3F: Feed – Farm – Food).

Hiện tại công ty có 2 nhà máy chế biến thức ăn chăn nuôi:

1. Nhà máy thức ăn chăn nuôi đặt tại KCN Bình Xuyên, thị trấn Hương Canh, tỉnh Vĩnh Phúc với công suất 20 tấn/giờ/dây chuyền.

2. Nhà máy thức ăn chăn nuôi đặt tại KCN Phúc Khánh, thành phố Thái Bình chính thức đi vào hoạt động sản xuất tháng 7 năm 2006 và được sở hữu bởi công ty Japfa Comfeed VN tháng 7 năm 2007 với công suất ban đầu là 5 tấn/giờ, sau đó vào cuối năm 2007 đã mở rộng công suất thành 20 tấn/giờ.

Đây là ngành kinh doanh chủ lực của công ty, hoạt động dựa trên 4 nguyên tắc cơ bản đó là nguyên liệu chất lượng, công nghệ tiên tiến, công thức chính xác, mạng lưới phân phối kết hợp đội ngũ nhân viên làm việc nhiệt tình dưới sự quản lý hiệu quả của ban lãnh đạo đã sản xuất ra những sản phẩm có chất lượng ổn định.

Trại chăn nuôi gà ông bà, bố mẹ: Đặt tại huyện Tam Dương, tỉnh Vĩnh Phúc. Gà giống ông bà (Grand Parent) New Lohmann nhập từ Anh được chăn nuôi tách biệt với khu vực bố mẹ trên hệ thống chuồng kín, máng ăn, máng uống tự động và áp dụng quy trình an toàn sinh học đạt tiêu chuẩn quốc tế. Trứng gà được phân loại, làm sạch, sát trùng và bảo quản tại kho lạnh sau đó vận chuyển bằng xe lạnh đến nhà máy ấp. Cùng với con giống chất lượng được chăn nuôi trên quy trình an toàn khép kín. Một gà bố mẹ sinh sản từ 155 trứng đến 160 trứng trên một vòng đời và cho ra tỷ lệ ấp nở đạt 125 đến 135 DOC (day old chicken).

Nhà máy ấp: Đặt tại huyện Tam Dương, tỉnh Vĩnh Phúc. Hệ thống máy ấp trứng Chickmaster được nhập khẩu từ Hoa Kỳ, công nghệ tiên tiến, hệ thống điều khiển bằng điện tử, nở ra gà con DOC có trọng lượng tối thiểu 40gram/DOC, đạt tiêu chuẩn của một con gà khỏe mạnh: Đầu to, mỏ chắc, mắt sáng, chân khỏe và lông màu vàng sáng được đưa tới các trang trại để chăn nuôi.

Trại chăn nuôi gà gia công: Là hình thức hợp đồng hợp tác kinh doanh với các hộ nông dân, cá thể và các trang trại chăn nuôi gia công, công ty cung cấp gà con (DOC), thức ăn chăn nuôi, thuốc thú y dưới sự hướng dẫn kỹ thuật của bác sỹ thú y để chăn nuôi đàn gà thịt đạt chất lượng trọng lượng.

Trại chăn nuôi lợn gia công: Tương tự với hình thức chăn nuôi gà gia công.

Nhà máy giết mổ gia súc, gia cầm: Đặt tại xã Hợp Châu, huyện Tam Đảo, tỉnh Vĩnh Phúc với công suất 12.000 gà/ngày đêm. Bằng mô hình kinh doanh khép kín từ thức ăn chăn nuôi, con giống và kỹ thuật chăn nuôi, bộ phận giết mổ là khâu cuối cùng để đưa sản phẩm đến với người tiêu dùng với thương hiệu thịt gà “So Good”, được giết mổ và đóng gói trên dây chuyền hiện đại dưới sự kiểm soát chặt chẽ của cơ quan thú y có thẩm quyền. Thịt gà So Good được tiêu thụ tại các chợ, bếp ăn tập thể, các KCN và siêu thị.

2.1.4.2 Sản phẩm và thị trường

a. Sản phẩm

Trong đề tài này tác giả chỉ đề cập đến ngành sản xuất kinh doanh chủ lực của công ty đó là sản xuất thức ăn chăn nuôi. Với mặt hàng này hiện nay công ty đang tồn tại song song hai thương hiệu sản phẩm là Comfeed và Profeed. Việc sử dụng nhiều thương hiệu sản phẩm để làm tăng số lượng khách hàng (đại lý, người chăn nuôi) và tăng khối lượng hàng hóa tiêu thụ trên thị trường.

Hiện nay công ty có 107 mã số và chủng loại thức ăn cho tất cả các giai đoạn sinh trưởng và phát triển của vật nuôi (bao gồm cả heo, gà và vịt). Số lượng mã số và chủng loại sản phẩm là yếu tố rất quan trọng vì nó tạo nên tính đa dạng về sản phẩm hàng hóa giúp cho việc khai thác và phát triển thị trường triệt để hơn.

Sản phẩm của công ty được sản xuất dưới hai loại là thức ăn hỗn hợp và thức ăn đậm đặc. Trong thức ăn hỗn hợp có các dạng, kích cỡ thức ăn riêng để phù hợp với nhu cầu của vật nuôi ở mỗi giai đoạn, chu kỳ phát triển khác nhau.

Bảng 2.2: Một số mã sản phẩm chính

STT	Mã SP	Loại TACN	Dạng
1	F19	TAHH dạng mảnh cho gà thịt từ 0-14 ngày tuổi	Mảnh
2	F20	TAHH dạng mảnh cho gà thịt từ 15-28 ngày tuổi	Mảnh
3	F21	TAHH dạng viên cho gà thịt từ 29-42 ngày tuổi	Viên
4	F22	TAHH dạng viên cho gà thịt từ 43 ngày tuổi đến xuất chuồng	Viên
5	F25	TAHH dạng mảnh cho gà thịt từ nuôi bán CN từ 0-30 ngày tuổi	Mảnh
6	F26	TAHH dạng mảnh cho gà thịt từ nuôi bán CN từ 31-42 ngày tuổi	Mảnh
7	F32	TAHH dạng mảnh cho gà siêu trứng từ 18 tuần tuổi đến loại thải	Mảnh
8	K20	Thức ăn đậm đặc cho gà thịt	Bột
9	XK110	TAHH cho lợn con tập ăn từ 7 ngày tuổi đến 15kg	Viên
10	XK120S	TAHH cho lợn thịt siêu nạc từ 10-40kg	Viên
11	F17	TAHH dạng viên cho lợn thịt từ 15-30kg	Viên
12	F18	TAHH dạng viên cho lợn thịt từ 30kg đến xuất chuồng	Viên
13	SCD01	Thức ăn đậm đặc cho lợn thịt	Bột
14	SCD02	Thức ăn đậm đặc cho lợn thịt	Bột

Nguồn: Phòng kỹ thuật

b. Hệ thống kênh phân phối

Cũng giống như các công ty cùng ngành khác, công ty áp dụng hình thức phân phối qua đại lý cấp I. Đại lý cấp I sẽ phân phối hàng qua đại lý cấp II rồi sau đó hàng hóa mới được chuyển đến tay người chăn nuôi.

c. Thị trường

Bảng 2.3: Tình hình sản xuất bán hàng của công ty năm 2008-2010

Đv: 1000 tấn

Năm	2008	2009	2010	09/08 (%)	10/09 (%)
Sản xuất	84,440	102,696	117,245	21.62	14.17
Bán hàng	76,876	98,197	121,796	27.73	24.03

Nguồn: Phòng sales – Marketing

Qua bảng trên cho thấy, sản lượng sản xuất của năm 2009 tăng 21,62% so với năm 2008, năm 2010 tăng 14,17% so với năm 2009. Bảng trên cũng cho thấy sản lượng bán hàng tăng dần từ năm 2008 đến năm 2010 cụ thể: Năm 2009 tăng 27,73% so với năm 2008, năm 2010 tăng 24,03% so với năm 2009. Riêng năm 2010 lượng hàng bán lớn hơn lượng hàng sản xuất ra là do sản phẩm sản xuất ra không đủ bán so với nhu cầu thị trường. Do vậy công ty đã phải đi gia công thêm ở các nhà máy khác hoặc chuyển hàng từ nhà máy Thái Bình về.

Thị trường của công ty chủ yếu tập trung ở khu vực Bắc bộ đặc biệt là các tỉnh Hà Tây cũ, Vĩnh Phúc, Hải Phòng, Bắc Giang. Dưới đây là tình hình tiêu thụ sản phẩm ở một số địa bàn trọng điểm:

Bảng 2.4: Tình hình tiêu thụ sản phẩm ở một số địa bàn chính

Đv: 1000 tấn

Năm	Hà Tây cũ	Vĩnh Phúc	Hải Phòng	Bắc Giang	Tổng	Toàn m.Bắc
2008	31,200	13,100	8,320	7,450	60,070	76,876
2009	36,042	19,200	10,800	8,760	74,802	98,197
2010	37,600	22,800	9,400	9,000	78,800	121,796

Nguồn: Phòng sales – Marketing

Bảng trên cho thấy sản lượng tiêu thụ của mỗi tỉnh qua các năm không ngừng tăng lên, riêng ở Hải Phòng năm 2009 tiêu thụ 10.800 tấn thì năm 2010 giảm xuống còn 9.400 tấn do nhiều trại gà gia công ở đây bị các công ty khác lấy mất.

d. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty qua các năm

Bảng 2.5: Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty qua các năm

Đv: tỷ đồng

Chỉ tiêu	2008	2009	2010	09/08 (%)	10/09 (%)
Tổng doanh thu	557.304	560.355	585.376	0.55	4.47
Tổng chi phí	527.652	500.927	543.755	-5.06	8.55
Lợi nhuận thuần sau thuế	29.652	59.428	41.621	100.42	-29.96

Nguồn: Phòng tài chính – kế toán

Bảng trên cho thấy tổng doanh thu qua các năm không ngừng tăng lên từ 557 tỷ lên 585 tỷ. Năm 2009 tăng 0,55% so với năm 2008 và năm 2010 tăng 4,47% so với năm 2009. Tổng chi phí năm 2009 giảm còn 500 tỷ nhưng năm 2010 lại tăng lên 543,7 tỷ (tăng 8,55% so với năm 2009). Điều này là do 2010 công ty đã đầu tư xây dựng nhà máy ấp trứng gia cầm tại tỉnh Thái Bình trị giá 3 triệu USD với công suất 1 triệu 800 nghìn gà con/tháng.

2.1.4.3 Thực trạng ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi tại VN

a. Thực trạng

Theo thống kê của FAO năm 2007 thì tổng sản lượng thức ăn cho gà sản xuất trên thế giới là 310 triệu tấn, còn thức ăn cho heo là 380 triệu tấn. Ở Việt Nam, 12,9 triệu tấn thức ăn chăn nuôi được sản xuất năm 2010. Trong đó 10,5 triệu là thức ăn gia súc, gia cầm (chiếm 60,5% tổng lượng thức ăn sản xuất thịt lợn, gia cầm, sữa, trứng), 2,4 triệu tấn còn lại là thức ăn thủy sản.

Bảng 2.6: Sản xuất Thức ăn chăn nuôi giai đoạn 2005-2010

Năm	TĂ gia súc (1000 tấn)	TĂ thủy sản (1000 tấn)	Tỷ lệ phần trăm (%)	
			Công ty nước ngoài và liên doanh SX(%)	Sở hữu Việt Nam SX(%)
2005	5,433		67	33
2006	6,600		65	35
2007	7,776		64	36
2008	8,536		73	27
2009	9,400	2,100	75	25
2010	10,500	2,400	68 (*)	32

Nguồn: Cục Chăn nuôi, Cục nuôi trồng thủy sản - bộ NN, Hiệp hội TACN VN

(*) PROCONCO Pháp bán 100% vốn cho người Việt Nam quản lý và sản xuất

Năm 2010, theo dự toán thống kê của Hiệp hội Thức ăn chăn nuôi Việt Nam nguyên liệu tự có trong nước đưa vào chế biến thức ăn chăn nuôi công nghiệp chủ yếu là nguyên liệu giàu năng lượng:

- Ngô – 40% sản lượng ngô 1,8 triệu tấn
- Sắn – 22% sản lượng sắn 2,0 triệu tấn
- Cám – 10 triệu tấn thóc xay XK 6 triệu tấn gạo 1,0 triệu tấn
- Bột cá chất lượng thấp 0,2 triệu tấn

Như vậy tổng nguyên liệu sản xuất trong nước mới chỉ đạt 5 triệu tấn, chưa đáp ứng đủ nhu cầu của ngành TACN. Do vậy sản xuất thức ăn chăn nuôi công nghiệp ở Việt Nam hàng năm phải nhập khẩu số lượng lớn nguyên liệu.

Bảng 2.7: Nhập khẩu nguyên liệu TACN của Việt Nam giai đoạn 2006-2010

	Khối lượng nhập hàng năm		Nguyên liệu giàu đạm		Nguyên liệu giàu năng lượng		Nguyên liệu bổ sung	
	Khối lượng (1000 tấn)	Năm sau so với năm trước (%)	Khối lượng (1000 tấn)	Tỷ lệ % so tổng Klg nhập	Khối lượng (1000 tấn)	Tỷ lệ % so tổng Klg nhập	Khối lượng (1000 tấn)	Tỷ lệ % so tổng Klg nhập
2006	3,220	21	1,816	56.3	1,271	39.4	133	4.1
2007	4,139	28	2,389	57.7	1,607	38.8	142	3.4
2008	4,936	19.2	3,594	70.8	1,307	26.4	144	2.9
2009	6,055	22.6	4,042	66.7	1,937	31.9	90	1.4
2010	7,774	28.3	4,370	56.2	3,150	40.5	250	3.2

Nguồn: Tổng hợp số liệu từ Bộ Công Thương, Bộ Tài chính

Bảng trên cho thấy Việt Nam thiếu nguyên liệu thức ăn chăn nuôi trầm trọng. Từ 2006 đến 2010: năm nào cũng nhập khẩu nguyên liệu thức ăn chăn nuôi, khối lượng nguyên liệu năm sau nhập nhiều hơn năm trước 20-28%. Trong khi đó, ngô trên thế giới những năm trở lại đây cũng trở nên khan hiếm vì 40% lượng ngô sản xuất ra được dùng để sản xuất Ethanol – nguồn nhiên liệu mới thay cho xăng.

Năm 2010, sản xuất 12,9 triệu tấn thức ăn chăn nuôi chế biến công nghiệp (10,5 triệu tấn cho gia súc, gia cầm và 2,4 triệu tấn cho cá, tôm). Nguyên liệu nhập khẩu là: 7.774.000 tấn (60,2% khối lượng thức ăn chế biến cho chăn nuôi).

Năm 2006 nhập khẩu 3,2 triệu tấn. Năm 2010, lượng nhập khẩu tăng gấp hai lần: 7,7 triệu tấn. Trong đó: 56,2% nguyên liệu giàu đạm, 3,2% chất bổ sung, 40% nguyên liệu giàu năng lượng.

Bảng 2.8: Giá trị nguyên liệu nhập khẩu giai đoạn 2008-2010

	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	K.lượng (triệu tấn)	Giá trị (triệu USD)	K.lượng (triệu tấn)	Giá trị(triệu USD)	K.lượng (triệu tấn)	Giá trị(triệu USD)
Tổng số	4.91	1,980	6.07	2,070	7.77	2,680
Ng.liệu giàu đạm	3.59	1,740	4.04	1,580	4.37	1,710
Ng.liệu giàu năng lượng	1.30	200	1.94	420	3.15	740
Ng.liệu bổ sung	0.02	40	0.09	70	0.25	230

Nguồn: Tổng cục Hải quan

Qua bảng trên ta thấy, chi phí mua nguyên liệu thức ăn chăn nuôi hàng năm trong giai đoạn 2008-2010 từ 2-2,7 tỷ USD. Trong đó: 65-85% tổng chi phí để nhập nguyên liệu giàu đạm. Việt Nam không sản xuất được thức ăn bổ sung, hàng năm đều phải nhập khẩu.

Bảng 2.19: Tình hình biến động bình quân giá nguyên liệu và thức ăn chăn nuôi giai đoạn 2005-2010 (tính giá trung bình/năm)

Đv: đồng/kg

TT	Mặt hàng	Năm					
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	Khô đậu tương	4,600	3,971	5,242	8,765	9,255	9,372
2	Ngô	2,600	2,714	3,798	4,466	4,346	5,753
3	Bột cá	13,600	13,800	14,200	15,273	16,727	20,405
4	Cám gạo	2,900	2,810	3,579	4,600	4,311	5,338
5	Sắn lát	2,100	2,073	2,512	3,164	3,012	4,821
6	Lyzine	25,000	28,000	32,000	34,418	30,854	40,663
7	Methionin	82,000	90,000	95,000	109,636	95,738	101,448
8	TAHH gà thịt	3,980	5,138	6,650	7,660	7,125	8,163
9	TAHH lợn thịt	3,076	3,700	5,300	6,584	5,896	6,914

Nguồn: Phòng TACN- Cục Chăn nuôi – Bộ NN và Hiệp hội TACN VN

Bảng 2.10: Mức độ tăng giá trung bình năm sau so với năm trước của TACN (%)

TT	Mặt hàng	06/05	07/06	08/07	09/08	10/09	TB năm
1	Khô đậu tương	-13.7	32.0	67.2	5.6	1.3	18.4
2	Ngô	4.4	39.9	17.6	-2.7	32.4	18.3
3	Bột cá	1.5	2.9	7.6	9.5	22.0	8.7
4	Cám gạo	-3.1	27.4	28.5	-6.3	23.8	14.2
5	Sắn lát	-1.3	21.2	25.9	-4.8	60.1	20.2
6	Lyzine	12.0	14.3	7.6	-10.4	31.8	11.08
7	Methionin	9.8	5.6	15.4	-12.7	6.0	4.8
8	TAHH gà thịt	29.1	29.4	15.2	-7.0	14.6	16.2
9	TAHH lợn thịt	20.3	43.2	24.2	-10.4	17.3	18.9

Nguồn: Phòng TACN – Cục Chăn nuôi – Bộ NN và Hiệp hội TACN Việt Nam

Việt Nam phát triển chăn nuôi hàng hóa thiếu nguyên liệu thức ăn chăn nuôi nghiêm trọng. Thiếu nguyên liệu thức ăn giàu đạm, nguyên liệu thức ăn bổ sung là chủ yếu. Nguyên liệu thức ăn giàu năng lượng cũng thiếu đáng kể, nhưng có thể khắc phục được nếu có sự quan tâm chỉ đạo của các cấp, các ngành.

b. Triển vọng ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi những năm tới

Nhu cầu:

Bảng 2.11: Dự ước tổng nhu cầu TACN gia súc, gia cầm, số lượng và tỷ lệ thức ăn được chế biến

Hạng mục	2010	KH 2011	KH 2011	KH 2020
Tổng TACN cho gia súc, gia cầm	17.5	18.4	24.3	27
TACN chế biến	10.5	12	16.3	19.2
Tỷ lệ chế biến (%)	60.00	65.22	67.08	71.11

Nguồn (): Cục chăn nuôi – Bộ NN*

Bảng 2.12: Cân đối nhu cầu với khả năng thức ăn chế biến

	Hạng mục	ĐVT	KH 2011	KH 2015	KH 2020
1	Tổng nhu cầu	Triệu tấn	21.9	28.7	32.5
2	TA chế biến công nghiệp	Triệu tấn	15.0	20.3	24.2
	Tỷ lệ so với tổng số	%	68.4	70.7	74.4
3	Nguyên liệu trong nước	Triệu tấn	5.5	7.0	9.0
	Tỷ lệ nguyên liệu trong nước chế biến	%	36.6	34.4	37.1
4	Nhập khẩu	Triệu tấn	9.5	13.3	15.2
	Tỷ lệ nguyên liệu TA nhập khẩu chế biến	%	63.3	65.5	64.5

Nguồn: Hiệp hội TACN Việt Nam

Sơ bộ dự toán: Nguyên liệu trong nước phải rất tích cực chỉ đạo đưa lên mức tự túc nguyên liệu 36,6 – 37,1%, còn lại phải nhập khẩu 63 – 65,5%. Nếu cứ như hiện tại không có kế hoạch, không có chỉ đạo cụ thể thì mức nhập khẩu nguyên liệu thức ăn chăn nuôi không dừng lại ở 63 – 67% mà còn cao hơn nữa.

Triển vọng phát triển

Về nguyên liệu sản xuất: Nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi tự có trong nước rất ít, tối đa chỉ đáp ứng 35 – 40% nhu cầu, phải nhập khẩu 60% khối lượng nguyên liệu, thậm chí nếu không chỉ đạo thì còn hơn mức đó.

Việt Nam xuất khẩu nông sản: gạo, cà phê, điều, cá, tôm... đạt trên 10 tỷ USD mỗi năm nhưng không còn quỹ đất để bố trí cây trồng tạo nguyên liệu cho thức ăn chăn nuôi (đậu tương, ngô...). Mặt khác, một số loại cây trồng mà Việt Nam không có thể mạnh như đậu tương (diện tích ít, khí hậu bị sương muối... năng suất thấp). Phát triển chăn nuôi trong điều kiện như vậy thì việc nhập khẩu nguyên liệu thức ăn chăn nuôi ngày càng nhiều là điều không tránh khỏi.

Thiếu nguyên liệu giàu năng lượng: Năm 2010 Việt Nam đã phải nhập khẩu 3,15 triệu tấn thức ăn giàu năng lượng. Điển hình là ngô với 1,1 triệu ha ngô, năng suất đạt 60 tạ/ha thì cũng chỉ có 6,6 triệu tấn so với nhu cầu đến 2015 (28,5 triệu tấn thức ăn) mới chỉ đáp ứng 23,5% nhu cầu. Sắn (củ mì) bố trí tối đa cũng chỉ đạt 20-25% trong khẩu phần ăn của lợn, bò. Vì vậy triển vọng hàng năm phải nhập khẩu từ 2-3 triệu tấn ngô.

Thiếu nguyên liệu giàu đạm: Việt Nam phải nhập khẩu 90% tổng lượng nguyên liệu giàu đạm. Năm 2010 nhập khẩu 4,3 triệu tấn thức ăn giàu đạm. Năm 2011 dự ước phải nhập lượng nguyên liệu giàu đạm vượt 10% so với năm 2010, và các năm sau nhập số lượng nhiều hơn. Dự ước 2015 nhập trên 5 triệu tấn nguyên liệu thức ăn giàu đạm.

Thức ăn bổ sung phải nhập khẩu 100%.

Về giá thức ăn chăn nuôi: Giá cả sản phẩm thức ăn chăn nuôi Việt Nam phụ thuộc rất nhiều yếu tố: Cước vận tải biển quốc tế 40-50 ngày từ Nam Mỹ, 20-25 ngày từ Ấn Độ về Việt Nam; lãi xuất vay ngân hàng; cước phí vận tải đường bộ; tiêu cực phí ở tất cả các khâu từ thủ tục hải quan, kiểm dịch thực vật; hao hụt; công lao động...

Nếu các yếu tố xã hội không có gì thay đổi vẫn như hiện nay thì giá cả thức ăn chăn nuôi hàng năm đều tăng 15-20%.

2.1.5 Thực trạng xây dựng chiến lược của công ty

Hiện nay, phương hướng phát triển công ty CP Japfa Comfeed VN dựa trên 3 cấp chiến lược chính đó là cấp công ty, cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng. Tuy nhiên các chiến lược này mới dừng ở mức độ là kế hoạch của các phòng ban mà công ty chưa xây dựng được một quy trình chuẩn về công tác xây dựng chiến lược cho riêng mình. Kế hoạch của các phòng ban được thiết lập dựa trên mô hình của công ty mẹ ở Indonesia. Công ty đặt ra sứ mệnh cho mình trở thành một trong mười công ty TACN lớn nhất VN, cung cấp những sản phẩm có chất lượng tốt nhất đến tay người chăn nuôi.

Tầm nhìn chiến lược: Kế hoạch đặt ra tầm nhìn chiến lược đến năm 2015 tổng sản lượng TACN phải đạt một triệu tấn/năm và năm 2020 đạt hai triệu tấn/năm. Đây là một mục tiêu rất cao đòi hỏi toàn bộ cán bộ, công nhân viên công ty phải nỗ lực hết mình đồng thời công ty cũng cần phải có một bản kế hoạch chiến lược chi tiết, cụ thể cho từng giai đoạn.

Công ty đưa ra quyết tâm giữ vững ổn định và đạt được mục tiêu đề ra với phương châm: “Hợp tác vì sự thịnh vượng chung” phát huy tinh thần “Năng động – sáng tạo – kỷ cương – văn minh – thanh lịch”.

Qua tìm hiểu và phân tích cho thấy công ty mới có sứ mạng, tầm nhìn chiến lược và mục tiêu cụ thể nhưng chưa có giải pháp chiến lược chi tiết. Trên thực tế công ty chưa có phòng ban chuyên môn để nghiên cứu và phân tích nhu cầu thị trường và công ty cũng chưa có một nghiên cứu chính thức nào về thị trường, khách hàng cũng như các đối thủ cạnh tranh trong ngành.

Công ty không có bộ phận Marketing riêng biệt, các hoạt động nghiên cứu đến các yếu tố môi trường, nghiên cứu khách hàng đã không được thực hiện một cách khoa học. Ban giám đốc và trưởng phòng có nhiệm vụ xem xét nhu cầu thị trường, sự thay đổi nhu cầu khách hàng theo thời gian, theo mùa, quan tâm đến sự thay đổi giá sản phẩm, giá của đối thủ cạnh tranh cũng như các chính sách nhằm thu hút khách hàng của đối thủ cạnh tranh. Từ đó ban giám đốc sẽ có những kế hoạch cụ thể và quyết định kịp thời, thực hiện việc học tập và rút kinh nghiệm từ các công ty khác, cũng như đưa ra các giải pháp đối phó với đối thủ cạnh tranh và phù hợp với sự biến đổi của nhu cầu thị trường.

Bản kế hoạch kinh doanh do hội đồng gồm lãnh đạo cấp cao của công ty xây dựng. Nó thiếu những thông tin phản hồi từ khách quan từ phía các đại lý và người chăn nuôi. Việc phân tích các điểm mạnh – yếu của công ty còn quá chung chung. Các yếu tố phân tích chưa được xem xét một cách có hệ thống và đầy đủ do vậy chưa thể hiện được những thuận lợi và khó khăn của công ty so với đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

Vì đây là một tài liệu lưu hành nội bộ nên trong quá trình nghiên cứu, chúng tôi chỉ được phép trao đổi với các bộ phận chức năng về nội dung chung của bản kế

hoạch mà không đi sâu chi tiết các nội dung. Những vấn đề liên quan các nội dung cần quan tâm chủ yếu được tìm hiểu qua thu thập thông tin từ lãnh đạo công ty và các phòng ban liên quan.

2.2 Phương pháp nghiên cứu

2.2.1 Chọn điểm nghiên cứu

Thị trường chủ yếu của công ty ở miền Bắc do vậy sẽ tập trung nghiên cứu vào các địa bàn trọng điểm khu vực miền Bắc.

2.2.2 Phương pháp thu thập thông tin

Tài liệu thứ cấp: Bao gồm các sách, báo, tạp chí chuyên ngành, các công trình nghiên cứu, website của các đơn vị liên quan, các tư liệu liên quan trong và ngoài nước.

Tài liệu sơ cấp: Thu thập bằng cách bằng cách điều tra sử dụng bảng câu hỏi để đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của công ty Japfa so với đối thủ cạnh tranh trên thị trường khu vực. Ngoài ra, còn mở rộng khảo sát thêm những đại lý cấp I của công ty ở những thị trường trọng điểm mà sản phẩm công ty tham gia cạnh tranh hiện tại. Việc xác định các điểm mạnh và điểm yếu của công ty so với đối thủ cạnh tranh là rất quan trọng vì chúng cho thấy những thành tố của cạnh tranh là nền tảng để xây dựng các giải pháp nâng cao vị thế cạnh tranh của công ty.

Ngoài ra, việc nghiên cứu đánh giá của khách hàng tiêu dùng cũng là một việc làm rất cần thiết đối với bất cứ công ty nào. Trong đề tài này, tác giả cũng đã thực hiện điều tra bằng hình thức sử dụng các bảng câu hỏi gửi đến người tiêu dùng ở nhiều địa bàn với sự giúp đỡ của nhân viên thị trường của công ty. Kết quả điều tra cũng là một cơ sở hữu ích giúp cho đề tài có thêm chứng cứ khoa học khi đánh giá môi trường kinh doanh của công ty.

2.2.3 Phương pháp phân tích số liệu

Các tài liệu sau khi thu thập được tiến hành chọn lọc, hệ thống hoá cho phù hợp rồi dùng phần mềm Excel để tính toán và phân tích số liệu.

Phương pháp thống kê so sánh: Được sử dụng nhằm mục đích so sánh, đánh giá và kết luận về mối quan hệ tương quan giữa các doanh nghiệp với nhau cũng như ngay trong cùng một doanh nghiệp ở các thời kỳ khác nhau. Việc so sánh được tiến hành so sánh hệ thống các chỉ tiêu qua các năm nghiên cứu. Từ đó đưa ra nhận xét về hiệu quả kinh doanh của công ty.

Phương pháp thống kê mô tả: Dùng các chỉ số tương đối, số tuyệt đối và số bình quân để phân tích đánh giá sự biến động cũng như mối quan hệ giữa các hiện tượng.

2.3 Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Trên cơ sở những phân tích trên về ưu nhược điểm của bản kế hoạch chiến lược cũng như công tác xây dựng kế hoạch chiến lược của công ty, đề tài nghiên cứu tập trung vào một số nội dung chính sau nhằm góp phần nâng cao chất lượng công tác xây dựng chiến lược của công ty.

Trước hết, tiến hành đánh giá tổng hợp môi trường kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm môi trường vĩ mô, môi trường cạnh tranh và hoàn cảnh nội bộ của công ty. Đây là những căn cứ quan trọng cho việc xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh của công ty.

Tiếp theo tiến hành nghiên cứu các tiềm lực thành công của công ty. Theo Grunig và Kuhn (2003), mục tiêu chính của quản trị chiến lược là xây dựng những tiềm lực thành công lâu dài của doanh nghiệp.

Tiến hành phân tích điểm mạnh – điểm yếu dựa vào những tiềm lực thành công chủ yếu của doanh nghiệp, so sánh trực tiếp với các tiềm lực thành công của đối thủ cạnh tranh nhằm xác định rõ những lợi thế và bất lợi thế cạnh tranh của công ty cả về vị thế thị trường, phối thức thị trường và nguồn lực. Trên cơ sở đó đề xuất những giải pháp nâng cao vị thế cạnh tranh của công ty.

Cuối cùng, đánh giá sự hài lòng của khách hàng về chất lượng sản phẩm và dịch vụ bán hàng của công ty.

2.3.1 Đánh giá môi trường vĩ mô của doanh nghiệp

2.3.1.1 Môi trường kinh tế

Tỷ lệ lạm phát tác động đến hoạt động sản xuất kinh doanh của các DN nói chung, các DN sản xuất TACN nói riêng. Tỷ lệ lạm phát liên tục tăng: Năm 2006 là 3,3%, năm 2007 là 12,6%, năm 2008 là 22,3% nhưng năm 2009 lại giảm xuống còn 7%. Tỷ lệ lạm phát ảnh hưởng tới nguyên liệu đầu vào của ngành sản xuất TACN, làm tăng chi phí sản xuất và do vậy giá thành sản phẩm tăng cao.

Tỷ giá hối đoái tăng sẽ tạo cơ hội cho các doanh nghiệp xuất khẩu, nhưng đồng thời lại gây ra bất lợi cho các doanh nghiệp nhập khẩu. Nguyên liệu chính để sản xuất thức ăn chăn nuôi hiện nay phần lớn được nhập khẩu từ nước ngoài (chiếm 60,2%). Vì vậy, sẽ gây khó khăn cho các doanh nghiệp, đẩy chi phí sản xuất lên cao.

Hiện nay, thuế nhập khẩu đối với khô đậu tương, đậu tương bằng 0%. Điều này có tác động rất tốt tới giá thức ăn chăn nuôi do khô đậu tương chiếm khoảng 20% trong thành phần thức ăn.

Theo thông tư 128-2010/TT-BTC ngày 26/8/2010, tạm thời điều chỉnh thời hạn nộp thuế giá trị gia tăng (VAT) đối với nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi (lên 90 ngày kể từ ngày đăng ký tờ khai hải quan).

Quyết định 116/2009/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ bổ sung mặt hàng thức ăn chăn nuôi vào danh mục bình ổn giá. Nhưng cho tới nay mặt hàng này vẫn tiếp tục tăng giá, chính sách bình ổn giá vẫn chỉ nằm trên giấy tờ, điều này là do Chính phủ chỉ đưa ra chính sách nhưng sau đó không có biện pháp hoặc hành động cụ thể nào chẳng hạn như hỗ trợ lãi suất, giảm thuế nhập khẩu hay giảm thuế VAT.

Tốc độ tăng trưởng trong ngành chế biến thức ăn chăn nuôi cao, năm 2006 tổng sản lượng là 6,6 triệu tấn, năm 2010 là 10,5 triệu tấn, dự kiến năm 2011 sẽ đạt 12 triệu tấn, như vậy nhu cầu của thị trường vẫn còn rất lớn.

2.3.1.2 Môi trường chính trị pháp luật

Môi trường chính trị - pháp luật tạo ra khuôn khổ pháp lý để doanh nghiệp hoạt động. Môi trường kinh doanh ổn định, lành mạnh là điều kiện cho các DN có

cơ hội cạnh tranh bình đẳng, thiết lập quan hệ chặt chẽ giữa người sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng. Tình hình an ninh chính trị nước ta hiện nay đang được giữ vững, luật và các văn bản dưới luật ban hành ngày càng phù hợp với thông lệ quốc tế. Công tác cải cách hành chính được đẩy mạnh đã tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp hoạt động.

2.3.1.3 Môi trường văn hóa – xã hội

Trong thời gian chiến lược trung và dài hạn có thể đây là nhân tố dễ thay đổi nhất. Xã hội không ngừng phát triển, các khu đô thị được xây dựng nhiều hơn đồng nghĩa với nó là diện tích đất đai dành cho nông nghiệp sẽ bị thu hẹp lại. Người chăn nuôi không còn đất để nuôi trồng, hoặc phải bỏ nghề, hoặc phải thu hẹp quy mô, điều này sẽ gây nhiều khó khăn cho công ty trong việc duy trì và phát triển sản phẩm. Tuy nhiên, do nhu cầu của thị trường là rất lớn nên vẫn có nhiều hình thức nuôi tập trung, quy mô lớn xuất hiện và đây cũng là một thị phần tiềm năng để công ty mở rộng phát triển. Bên cạnh đó, trình độ dân trí ngày càng cao, đa dạng và sẽ là một thách thức lớn đối với công ty để có chỗ đứng trên thị trường.

2.3.2 Đánh giá môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp

2.3.2.1 Đối thủ cạnh tranh hiện tại

Đây là lực lượng thứ nhất trong số 5 tác lực của mô hình M.Porter, là quy mô cạnh tranh trong số các DN hiện tại của một ngành sản xuất. Trong thời buổi kinh tế thị trường hiện nay, cạnh tranh là điều không thể tránh khỏi giữa các DN cùng ngành. Có nhiều đối thủ cạnh tranh lớn như Charoen Porkphand, Proconco, RTD, Cargill... đều là những công ty có quy mô lớn về thị phần cũng như tiềm lực tài chính mạnh.

Vào những năm cuối thập kỷ 80, đầu 1990, Việt Nam thực hiện chính sách mở cửa kinh tế, kêu gọi và mời chào các nhà Đầu tư nước ngoài đến với Việt Nam, SCPA một tập đoàn với nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực nông nghiệp đến từ Cộng Hoà Pháp đã tiên phong những bước đầu tiên thăm dò và nghiên cứu thị trường kinh tế Việt Nam, với lợi thế có được từ sản phẩm phân bón hiệu "ConCò"

đã từng có mặt ở Miền Nam Việt Nam trước 1975 và đã được người nông dân tín nhiệm và sử dụng. Tập Đoàn SCPA đã quyết định đầu tư vào Việt Nam một nhà máy sản xuất thức ăn gia súc đặt tại khu công nghiệp Biên Hoà và cũng là liên doanh nước ngoài đầu tiên trong lĩnh vực sản xuất thức ăn chăn nuôi tại Việt Nam lúc bấy giờ và được Bộ Kế hoạch vào đầu tư cấp giấy phép vào năm 1991. ProConCo nhanh chóng thống lĩnh hầu hết thị phần TACN những năm đầu thập niên này. Chất lượng đi kèm với nguồn lực tài chính khổng lồ đã giúp ProConCo vẫn là một trong những công ty hàng đầu về sản xuất TACN. Hiện nay ProConCo chiếm khoảng 56% thị trường miền Bắc và chiếm khoảng 12% thị trường cả nước. Năm 1993, Charoen Porkphand (C.P), tập đoàn mạnh nhất của Thái Lan trong lĩnh vực sản xuất nông nghiệp cũng đã gia nhập vào sản xuất TACN tại VN và cũng nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường. Theo thống kê của hiệp hội TACN VN, năm 2010 C.P đứng đầu danh sách những công ty có sản lượng lớn nhất nước, khoảng 1.795.000 tấn, chiếm 17% tổng sản lượng cả nước. Tuy nhiên C.P không phải là đối thủ nặng ký nhất của công ty Japfa hiện nay do sản phẩm của C.P chủ yếu là thức ăn dành cho heo, còn sản phẩm chủ lực của Japfa lại là thức ăn dành cho gà. Bên cạnh đó còn có các đối thủ nặng ký khác đó là Cargill của Mỹ (sản lượng 800.000 tấn/năm), NewHope (Trung Quốc)...

2.3.2.2 Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Lực lượng thứ hai cần phải phân tích là đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn. Đó là các DN hiện tại chưa cạnh tranh trong cùng một ngành sản xuất, nhưng có khả năng cạnh tranh nếu họ lựa chọn và quyết định gia nhập ngành. Đối với ngành TACN thì đây là ngành có sức hấp dẫn cao do nhu cầu về chăn nuôi là rất lớn mà các nhà máy thức ăn chăn nuôi hiện có thì không đáp ứng đủ. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn trước tiên phải kể đến là các DN sản xuất con giống bởi họ có vốn, có được sự tin tưởng của người chăn nuôi. Vì vậy, sau khi gia nhập ngành họ sẽ nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường.

Sau khi gia nhập WTO, với chính sách mở cửa và liên tục hoàn thiện hệ thống luật pháp để kêu gọi đầu tư thì trong tương lai không xa nhiều tập đoàn kinh doanh của nước ngoài sẽ đến Việt Nam. Tuy nhiên, ngoài vấn đề vốn lớn, kỹ thuật,

bí quyết công nghệ hiện đại mà đối thủ có thể có, sẽ có nhiều rào cản cho việc gia nhập ngành như hệ thống phân phối và sự phản ứng lại của các doanh nghiệp hiện có trong ngành, nguồn nhân lực, kinh nghiệm...

2.3.2.3 Nhà cung cấp

Một trong những yếu tố tác động trực tiếp đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của DN đó là sự chi phối của các nhà cung cấp. Nhà cung cấp có thể coi là một áp lực đe dọa khi họ có khả năng tăng giá bán đầu vào hoặc giảm chất lượng của các sản phẩm, dịch vụ mà họ cung cấp. Hiện nay, phần lớn các nguyên liệu thức ăn chính phải nhập khẩu như khô đậu tương, bột gia cầm, DDGS, ngô... do nguồn nguyên liệu trong nước không cung ứng đủ. Vì vậy khả năng sản xuất của công ty phụ thuộc vào nguồn cung ứng từ nước ngoài nên công ty gặp nhiều rủi ro về tỷ giá hối đoái, rủi ro trong quá trình vận chuyển, khan hiếm hàng hóa... góp phần đẩy giá nguyên liệu lên cao. Thêm vào đó, do đặc điểm cơ cấu tổ chức đặc biệt nên việc thu mua một số nguyên liệu chính lại do công ty mẹ ở Indonesia quyết định, từ việc chọn nhà cung cấp đến việc chọn loại nguyên liệu nào để sử dụng. Do vậy tính chủ động trong việc thay thế nhà cung cấp, lựa chọn nguyên liệu, lựa chọn các nhà cung cấp có giá thấp hơn là rất thấp. Đây cũng là một bất cập trong công tác quản lý của công ty.

2.3.2.4 Khách hàng

Khách hàng có thể xem như một sự đe dọa cạnh tranh khi buộc DN giảm giá hoặc có nhu cầu chất lượng cao và dịch vụ tốt hơn. Khách hàng được chia thành 2 nhóm: Đại lý và người chăn nuôi

Đại lý: Công ty có mối quan hệ tốt đẹp với hầu hết các đại lý cấp I, đối với đại lý cấp II thì khó kiểm soát hơn do họ không chỉ bán sản phẩm của một công ty mà còn bán cả sản phẩm của các công ty khác.

Người chăn nuôi: Mối quan tâm chính của người chăn nuôi vẫn là giá sản phẩm khi mà hầu hết phương thức chăn nuôi là nhỏ lẻ và rải rác. Giá thành thức ăn chăn nuôi biến động không ngừng do giá nguyên liệu đầu vào tăng theo thị trường thế giới.

2.3.2.5 Sản phẩm thay thế

Với đặc tính riêng biệt của ngành sản xuất TACN thì có thể khẳng định sản phẩm thay thế thức ăn chăn nuôi công nghiệp là không có. Sự thay thế thức ăn chăn nuôi bằng các mặt hàng khác là khó do nó ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của quá trình chăn nuôi như kích thích tăng trọng nhanh, tiết kiệm chi phí, thời gian nuôi. Như vậy, chỉ có các DN trong ngành cạnh tranh với nhau về giá và chất lượng. Tuy nhiên, vẫn có một số lượng nhỏ các nhà chăn nuôi tự chế biến thức ăn cho riêng mình. Đó là trường hợp của các DN chăn nuôi lớn, do nhu cầu về thức ăn cao mà với giá cả TACN leo thang như hiện nay, một số đã tự mua các nguyên liệu và phụ gia thức ăn về chế biến nhằm giảm chi phí sản xuất và chủ động trong quá trình sử dụng các loại thuốc, kháng sinh, vacxin để phòng bệnh.

2.3.3 Phân tích nội bộ công ty

2.3.3.1 Nguồn nhân lực

Bất kỳ ở đâu, lúc nào, nguồn nhân lực cũng là lực lượng quan trọng của sản xuất, kinh doanh. Nguồn nhân lực công ty hiện nay được chia thành ba cấp, đó là ban giám đốc, đội ngũ quản lý và nhân viên. Ban giám đốc công ty đều là những người có trình độ, có kinh nghiệm quản lý, gắn bó lâu năm với công ty. Họ đã có những đóng góp to lớn đối với sự phát triển của công ty từ những ngày đầu thành lập. Tuy nhiên, một số vẫn còn quá cứng nhắc, bài bản gây khó khăn trong quá trình làm việc. Đội ngũ cán bộ quản lý công ty có trình độ đồng đều, am hiểu về ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi, có tư tưởng đổi mới, sáng tạo. Ngoài ra, công ty có lực lượng công nhân, nhân viên dồi dào, tận tụy. Mặc dù công ty đã có quan tâm đến việc phát triển nguồn nhân lực nhưng vẫn còn ở mức rất hạn chế và nhiều bất cập. Công ty chưa quan tâm nhiều đến việc bồi dưỡng, đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ, công nhân viên. Công ty chưa có các chính sách thu hút người lao động, chế độ đãi ngộ chưa tốt và sự phân bổ nguồn nhân lực còn nhiều bất hợp lý. Vì vậy trong tương lai công ty cần phải đề ra kế hoạch và các bước tiến

hành thay đổi cơ cấu tổ chức và chế độ đãi ngộ. Mặc dù có nhiều khó khăn nhưng đây là bước đi đúng đắn cần thiết cho sự thành công lâu dài của công ty.

2.3.3.2 Hoạt động Marketing

Hoạt động Marketing có ý nghĩa vô cùng to lớn trong các doanh nghiệp và đặc biệt quan trọng trong ngành sản xuất TACN. Nhận thức được điều này trong những năm qua công ty đã rất chú trọng và đầu tư cho các hoạt động Marketing. Hiện tại công ty có bộ phận bán hàng – Marketing nhưng vẫn chưa có hẳn một bộ phận Marketing chuyên biệt. Trong những năm tới, công ty sẽ tiến hành triển khai việc xây dựng và phát triển bộ phận Marketing với những kế hoạch và chương trình cụ thể. Điều này thể hiện quyết tâm của lãnh đạo công ty trong việc đưa hoạt động kinh doanh hướng tới khách hàng.

2.3.3.3 Cơ sở vật chất

Hiện nay công ty có hai dây chuyền sản xuất, một dây chuyền có công suất 20 tấn/giờ và một dây chuyền có công suất 15 tấn/giờ, 3 ca liên tục chạy 100% năng suất máy vẫn không đáp ứng đủ yêu cầu của khách hàng buộc công ty phải thuê gia công ở các nhà máy khác hoặc chuyển hàng từ nhà máy Thái Bình về. Chính vì thế công ty đã quyết định đầu tư xây dựng thêm một nhà máy mới ở Hòa Bình, dự kiến có công suất là 200.000 tấn/năm.

2.3.3.4 Đánh giá chung về hoàn cảnh nội bộ công ty

Điểm mạnh:

- + Hệ thống phân phối khắp các tỉnh thành phía Bắc.
- + Có thương hiệu trên thị trường.
- + Có trình độ quản lý cao.
- + Đội ngũ nhân viên có trình độ kỹ thuật cao.

Điểm yếu:

- + Hệ thống phân phối chưa mạnh ở miền Trung
- + Công tác thu thập thông tin khách hàng chưa được thường xuyên và khoa học

- + Chưa tận dụng hết được sức mạnh nguồn nhân lực
- + Chưa bán hàng trực tiếp mà phải qua đại lý cấp I

2.3.4 Tiềm lực thành công chủ yếu của công ty

Để xác định những tiềm lực thành công của công ty Japfa, chúng tôi đã xây dựng một danh mục các tiềm lực thành công tham khảo nghiên cứu của Grunig và Kuhn, sau đó phát phiếu điều tra tới những cán bộ quản lý của công ty và thu nhận kết quả để phân tích.

Tiềm lực thành công của công ty được đánh giá trên 3 nhóm tiêu chí: (1) lợi thế cạnh tranh ở cấp độ phối thức thị trường; (2) lợi thế cạnh tranh ở cấp độ nguồn lực và (3) vị thế thị trường. Trong đó, lợi thế cạnh tranh ở cấp độ phối thức thị trường gồm 9 tiêu chí từ 1 – 9; lợi thế cạnh tranh ở cấp độ nguồn lực gồm 11 tiêu chí từ 10 -20; vị thế thị trường gồm 4 tiêu chí từ 21– 24 (Xem phụ lục phiếu điều tra công ty và đại lý).

Mỗi tiêu chí được đánh giá theo mức độ quan trọng đối với thành công của doanh nghiệp. Theo đó, 1 tương đương mức độ quan trọng thấp, 2 tương đương mức độ quan trọng trung bình và 3 tương đương mức độ quan trọng cao (Phụ lục bảng hỏi điều tra).

2.3.4.1 Mô tả mẫu điều tra

Chúng tôi phát 100 phiếu theo danh sách cán bộ các phòng ban của công ty, bao gồm các thành viên của Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc, Ban Giám đốc, lãnh đạo các phòng ban, nhân viên kế toán – tài chính, nhân sự, sản xuất, sales – marketing là những người am hiểu về ngành TACN. Số phiếu thu về là 75 phiếu, chiếm một tỷ lệ khá cao. Do trực tiếp liên hệ nên đa số người được hỏi đã trả lời, ngoại trừ một số trường hợp bận công tác.

2.3.4.2. Kết quả đánh giá

Kết quả đánh giá mức độ quan trọng của các tiềm lực thành công được trình bày tại bảng 2.13, xếp theo thứ tự từ cao đến thấp. Qua bảng 2.13 cho thấy, 24 tiêu chí được đánh giá từ mức ít quan trọng đến rất quan trọng. Trong số 75 phiếu trả lời thì đến 40 người trả lời chính sách tài trợ quảng cáo là không quan trọng đạt 1,55.

Có thể là do đặc điểm ngành sản xuất kinh doanh của công ty, nếu quảng cáo sẽ tốn rất nhiều chi phí mà không mang lại hiệu quả kinh tế cao. Do vậy việc đầu tư vào quảng cáo là không cần thiết. Bên cạnh đó tiêu chí về hình thức, mẫu mã sản phẩm cũng được đánh giá là ít quan trọng chỉ có 1,96 điểm. Các yếu tố về cấu trúc và quy trình, khuyến mại cho khách hàng, văn hóa công ty... được đánh giá ở mức độ trung bình từ 2,09 đến 2,47 điểm. Nhóm các yếu tố về hệ thống kênh phân phối, chính sách cho các đại lý, dịch vụ chăm sóc khách hàng... được đánh giá ở mức độ quan trọng từ 2,51 đến 2,92 điểm. Riêng hai yếu tố chất lượng sản phẩm và khả năng sinh lời của công ty được đánh giá là rất quan trọng (đều được 3 điểm).

Bảng 2.13: Mức độ quan trọng của các tiềm lực thành công

STT	Đánh giá Tiêu chí	Ít quan trọng	Quan trọng mức TB	Rất quan trọng	Điểm
		(1)	(2)	(3)	
1	Chất lượng của sản phẩm TACN			75	3.00
2	Khả năng sinh lời của công ty			75	3.00
3	Dịch vụ chăm sóc khách hàng		6	69	2.92
4	Chất lượng phục vụ bán hàng		8	67	2.89
5	Năng lực quản lý của đội ngũ lãnh đạo		15	60	2.80
6	Danh tiếng, uy tín đối của công ty với KH		19	56	2.75
7	Nguồn lực vật chất	3	14	58	2.73
8	Chính sách cho các nhà đại lý hấp dẫn		24	51	2.68
9	Năng lực bán hàng và tiếp thị		25	50	2.67
10	Nguồn lực tài chính		28	47	2.63
11	Năng lực kiểm soát chi phí và chất lượng sp		31	44	2.59
12	Hệ thống kênh phân phối		37	38	2.51
13	Văn hoá công ty	5	30	40	2.47
14	Sự phong phú đa dạng của chủng loại sp	12	17	46	2.45
15	Danh tiếng, uy tín đối với nhà cung cấp	6	30	39	2.44
16	Sự linh hoạt và khả năng thay đổi	10	22	43	2.44
17	Khuyến mãi cho KH tiêu dùng	15	13	47	2.43
18	Khả năng mở rộng thị phần		45	30	2.40
19	Năng lực phát triển sp và tiềm lực sáng tạo	14	25	36	2.29
20	Hình ảnh công ty	17	29	29	2.16
21	Thị phần của công ty	3	61	11	2.11
22	Cấu trúc và quy trình	10	48	17	2.09
23	Hình thức mẫu mã, nhãn hiệu bao bì của sp	20	38	17	1.96
24	Chính sách tài trợ quảng cáo, qh công chúng	40	29	6	1.55

Nguồn: Tổng hợp từ số liệu điều tra

2.3.5 Phân tích điểm mạnh – yếu của DN dựa vào những tiềm lực thành công

Phân tích Mạnh – Yếu là một trong những phương pháp phân tích chiến lược quan trọng giúp doanh nghiệp rà soát lại toàn bộ những tiềm lực thành công của mình trên cơ sở so sánh với những đối thủ cạnh tranh quan trọng của doanh nghiệp. Kết quả của phân tích Mạnh – Yếu là cơ sở để doanh nghiệp đưa ra những giải pháp khắc phục những hạn chế và phát huy thế mạnh của mình nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Trong phần này, chúng tôi áp dụng mô hình phân tích Mạnh - Yếu của Grunig và Kuhn (2003). Việc phân tích được tiến hành qua 5 bước sau:

Bước 1: Xác định lĩnh vực hoạt động cần phân tích

Bước 2: Xác định các tiêu chí đánh giá

Bước 3: Xác định các đối thủ cạnh tranh để phân tích

Bước 4: Thu thập dữ liệu

Bước 5: So sánh mạnh yếu với đối thủ cạnh tranh

Trước hết lĩnh vực hoạt động được lựa chọn để phân tích là lĩnh vực kinh doanh bia. Các tiêu chí đánh giá là các yếu tố tiềm lực thành công của doanh nghiệp. Đối thủ cạnh tranh được xác định trong phân tích này là công ty ProConco với lý do là cả hai công ty này đều mạnh về thức ăn cho gia cầm và các phân đoạn thị trường có nhiều đặc điểm tương đồng.

Số liệu được thu thập thông qua một cuộc điều tra ý kiến đánh giá của cán bộ quản lý, nhân viên và các đại lý tiêu thụ của công ty bằng việc sử dụng bảng hỏi khảo sát ý kiến của người được phỏng vấn đánh giá về các yếu tố tiềm lực thành công của doanh nghiệp so với các yếu tố tương tự của đối thủ cạnh tranh. Điểm đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 1 = rất yếu; 2 = yếu; 3 = trung bình (tương đương đối thủ cạnh tranh); 4 = mạnh; và 5 = rất mạnh.

2.3.5.1 Mô tả mẫu điều tra

Chúng tôi phát 100 phiếu, trong đó 70 phiếu dành cho các đại lý lớn của công ty, 30 phiếu còn lại là của cán bộ, nhân viên công ty. Tổng số phiếu thu về là 71.

2.3.5.2 Kết quả đánh giá

Kết quả đánh giá mạnh yếu giữa công ty và đối thủ cạnh tranh được trình bày ở bảng 2.14. Qua bảng 2.14 ta thấy kết quả đánh giá Mạnh – Yếu giữa hai công ty không có sự khác biệt lớn, điểm trung bình thấp nhất là 2,31 và cao nhất là 4,69 với thang điểm 5.

Điểm mạnh nhất của công ty bao gồm: sự phong phú, đa dạng của chủng loại sản phẩm và khả năng sinh lời của công ty dao động từ 4,04 đến 4,69 điểm. Các yếu tố như khả năng mở rộng thị phần, văn hóa công ty, nguồn lực tài chính, uy tín đối với nhà cung cấp, chính sách cho các đại lý... ở mức độ trung bình dao động trong khoảng từ 3,06 đến 3,99 điểm. Trong khi đó những điểm yếu nhất của công ty bao gồm: thị phần công ty, chính sách tài trợ, quảng cáo, khuyến mại cho người chăn nuôi dao động từ 2,31 đến 2,79 điểm. Điều này chứng tỏ thị phần công ty so với đối thủ cạnh tranh còn rất khiêm tốn. Các yếu tố tiềm lực thành công khác phần lớn dao động xung quanh mức tương đương với đối thủ cạnh tranh.

Bảng 2.14: Điểm mạnh – yếu của công ty Japfa so với ProConCo

STT	Đánh giá	Rất yếu	Yếu	TB	Tốt	Rất tốt	Điểm
	Tiêu chí	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	Danh tiếng, uy tín đối với nhà cung cấp			19	37	15	3.94
2	Năng lực quản lý của đội ngũ lãnh đạo			16	45	10	3.92
3	Năng lực phát triển SP và tiềm lực sáng tạo		7	24	47		3.86
4	Dịch vụ chăm sóc KH			23	38	10	3.82
5	Khả năng sinh lời của công ty			22	44	5	3.76
6	Chất lượng phục vụ bán hàng			21	50		3.70
7	Chất lượng của sản phẩm TACN		7	9	55		3.68
8	Sự linh hoạt và khả năng thay đổi		5	17	46	3	3.66
9	Chính sách cho các nhà đại lý hấp dẫn		8	33	20	12	3.59
10	Nguồn lực tài chính			38	35		3.58
11	Khả năng mở rộng thị phần		10	11	50		3.56
12	Văn hoá công ty			41	28	2	3.45
13	Năng lực bán hàng và tiếp thị		13	13	45		3.45
14	Nguồn lực vật chất		14	27	22	8	3.34
15	Năng lực kiểm soát chi phí và chất lượng SP			49	22		3.31
16	Sự phong phú đa dạng của chủng loại SP		7	41	17	6	3.31
17	Hình thức mẫu mã, nhãn hiệu bao bì của SP			53	18		3.25
18	Danh tiếng, uy tín đối của công ty với KH		10	37	24		3.20
19	Hình ảnh công ty		7	50	14		3.10
20	Hệ thống kênh phân phối		13	58			2.82
21	Cấu trúc và quy trình		22	44	5		2.76
22	Thị phần của công ty	9	25	37			2.39
23	Chính sách tài trợ quảng cáo, QH công chúng	25	15	31			2.08
24	Khuyến mãi cho KH	16	38	17			2.01

Nguồn: Tổng hợp từ số liệu điều tra

2.3.6 Đánh giá của người chăn nuôi về sản phẩm dịch vụ của công ty

Quá trình thu thập thông tin từ người tiêu dùng có ý nghĩa rất quan trọng đối với công ty trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các đối thủ. Được sự giúp đỡ của nhân viên thị trường trong công ty, chúng tôi đã phát 60 phiếu điều tra người chăn nuôi tại một số tỉnh trọng điểm như Vĩnh Phúc, Hải Dương, Hà Tây (cũ), Hải Phòng. Kết quả thu về 42 phiếu chiếm tỷ lệ 70%.

Mẫu điều tra gồm 10 câu hỏi liên quan đến sự đánh giá của người chăn nuôi đối với sản phẩm và dịch vụ của công ty. Kết quả thống kê mô tả cho thấy có đến 90,1% người được hỏi cho rằng giá TACN của công ty là quá cao. Về hình thức mẫu mã, bao bì của sản phẩm có 95% khách hàng cho mức trung bình, 5% cho là khá. Chính sách khuyến mãi bình thường chiếm 50% còn lại đều cho là ít hấp dẫn. Chất lượng phục vụ của nhân viên tiếp thị và hoạt động quảng bá, quan hệ công chúng của công ty ở mức trung bình (đều là 100%). Chất lượng TACN được đánh giá ở mức cao là 72%, khá cao là 28%.

Về những đề nghị của người chăn nuôi, phần lớn những người được điều tra đều cho rằng công ty cần quan tâm hơn nữa đến chính sách khuyến mại cho người chăn nuôi, đồng thời cũng phải giảm giá thành sản phẩm. Tuy nhiên, một số khác cho rằng công ty cần quan tâm hơn nữa đến vấn đề quảng bá hình ảnh của công ty.

CHƯƠNG III

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ NÂNG CAO VỊ THẾ CẠNH TRANH TẠI CÔNG TY CP JAPFA COMFEED VN GIAI ĐOẠN 2010 – 2015

Qua quá trình tìm hiểu và phân tích thực trạng chiến lược công ty CP Japfa, tác giả mạnh dạn đề xuất chiến lược kinh doanh cho công ty như sau:

1. Sứ mạng, tầm nhìn phát triển và các giá trị cốt lõi

1.1 Sứ mạng

Sứ mạng của công ty CP Japfa đó là sản xuất và cung cấp các sản phẩm có chất lượng cao trong lĩnh vực nông nghiệp như TACN, con giống, trứng, thịt gà, thịt lợn, xúc xích... theo chu trình khép kín từ nguyên liệu đầu vào đến sản phẩm đầu ra. Công ty còn là nơi trau dồi những kiến thức nghiên cứu khoa học tiên tiến và những thành tựu công nghệ đạt được trong chăn nuôi góp phần phát triển vào sự nghiệp công nghiệp hóa – hiện đại hóa nông nghiệp – nông thôn.

1.2. Tầm nhìn phát triển

Đến năm 2015 sản lượng của công ty đạt 1 triệu tấn/năm. Phát triển và tập trung vào thức ăn dành cho heo, xây dựng các trại heo giống, mục tiêu đến năm 2018 có thể xuất khẩu thịt heo và năm 2020 sản lượng TACN đạt 2 triệu tấn/năm và sẽ trở thành công ty cung cấp giống heo tốt nhất ở Indonesia. Cho tới năm 2025 sẽ sản xuất thực phẩm cho con người.

1.3 Các giá trị cốt lõi

Uy tín – Chất lượng – Vì lợi ích người chăn nuôi

Mục đích cơ bản của quản trị chiến lược chính là xây dựng và duy trì những tiềm lực thành công lâu dài của doanh nghiệp. Căn cứ kết quả đánh giá những tiềm lực thành công và tầm quan trọng của chúng tại công ty Japfa giúp nhận biết đâu là những yếu tố có lợi thế hoặc bất lợi thế của công ty so với đối thủ cạnh tranh chính của mình.

3.2 Một số giải pháp nâng cao vị thế cạnh tranh của công ty

Lợi thế cạnh tranh xuất phát từ việc doanh nghiệp sở hữu những nguồn lực (hữu hình hoặc vô hình) mang tính độc đáo, khó sao chép và có giá trị, đồng thời doanh nghiệp có khả năng để khai thác sử dụng có hiệu quả các nguồn lực đó. Trong môi trường cạnh tranh hiện nay, công ty phải có kinh nghiệm và chiến thuật để tận dụng những cơ hội có thể đem lại thành công cho công ty.

Từ kết quả nghiên cứu và thảo luận cho thấy, công ty Japfa cần thực hiện một số giải pháp sau để nâng cao vị thế cạnh tranh của mình.

3.2.1 Xây dựng văn hóa và hình ảnh công ty

Xây dựng văn hoá công ty là việc làm cần thiết. Trên thực tế, có rất nhiều công ty trở nên nổi tiếng vì đã xây dựng được cho mình một văn hoá công ty phù hợp. Nói đến văn hoá doanh nghiệp là nói đến mối quan hệ giữa các thành viên trong cùng một công ty, là phong cách lãnh đạo và phong cách ứng xử. Văn hoá doanh nghiệp luôn gắn với thương hiệu và uy tín doanh nghiệp. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp như là một gia đình thứ hai của mỗi thành viên, phải có tinh thần đồng cam cộng khổ, gắn bó với nhau bằng tinh thần cộng tác và tinh thần đồng đội. Văn hoá doanh nghiệp muốn xây dựng được thì những yếu tố về xã hội luôn cần được coi trọng.

Văn hoá doanh nghiệp thể hiện thái độ và hành vi của cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp đối với công việc. Nó là cơ cấu vô hình đủ mạnh để hình thành phong cách và lề lối làm việc mà mọi nhân viên phải tuân thủ theo. Những phong cách và lề lối này sẽ quyết định hiệu quả, lợi nhuận của doanh nghiệp. Đây là tài sản vô hình quan trọng quyết định tương lai và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Công ty cần có chế độ đãi ngộ, khen thưởng rõ ràng, lương bổng hợp lý, khuyến khích về cả vật chất lẫn tinh thần cho cán bộ, công nhân viên như quan tâm đến đời sống tinh thần của từng nhân viên hoặc hỗ trợ việc đi học nâng cao trình độ bằng cách hỗ trợ học phí...

Tổ chức lực lượng bán hàng: bao gồm việc thiết lập mục tiêu, chiến lược cho nhân viên bán hàng, tuyển dụng, chọn lựa, huấn luyện, giám sát và đánh giá những

đại lý bán hàng của công ty. Nhân viên bán hàng phải biết cách tạo thỏa mãn cho khách và tạo lợi nhuận cho công ty. Họ phải biết cách phân tích dữ liệu về tiêu thụ, đo lường tiềm năng thị trường thu nhập thị trường và triển khai những chiến lược cùng kế hoạch marketing. Cốt tủy của một hoạt động bán hàng thành công là phải có một đội ngũ nhân viên bán hàng giỏi. Các nhân viên bán hàng cần được đào tạo, huấn luyện một cách cẩn thận và có hệ thống. Họ cần biết thăm dò, đánh giá, tiếp cận với khách hàng, biết cách trình bày giới thiệu sản phẩm, biết cách xử lý tình huống. Người bán hàng cần được huấn luyện kỹ về kỹ năng bán hàng. Nhân viên bán hàng cần được giám sát, khuyến khích và động viên liên tục để nâng cao hiệu quả hoạt động của họ. Người bán hàng càng được động viên kích thích tốt thì càng tận tụy với công việc và kết quả càng tốt hơn – khi đó họ có thể được thưởng nhiều hơn, do đó vui lòng hơn và lại càng hăng hái, cố gắng hơn.

Hình ảnh công ty là tài sản vô hình có giá trị lâu dài. Hình ảnh công ty phản ánh vị trí của công ty tương quan với đối thủ cạnh tranh, trong đánh giá của khách hàng, trong vị thế thị trường. Hình ảnh của công ty đóng vai trò quyết định đối với sự thành bại của doanh nghiệp bởi hình ảnh của công ty là một thông điệp phản ánh vị thế của công ty trong thị trường. Quảng bá hình ảnh công ty qua các chương trình quảng cáo, các hoạt động xã hội, hội chợ...

3.2.2 Cơ cấu và chất lượng sản phẩm

Nhóm này gồm các yếu tố tiềm lực thành công sau: sự phong phú, đa dạng của các chủng loại sản phẩm và chất lượng sản phẩm

Sự phong phú, đa dạng của sản phẩm nhằm đáp ứng cho nhu cầu dinh dưỡng của vật nuôi ở từng giai đoạn phát triển khác nhau. Đa dạng hóa các sản phẩm giúp người chăn nuôi có nhiều sự lựa chọn góp phần tiết kiệm chi phí, đạt năng suất chăn nuôi tối ưu.

Chất lượng sản phẩm là yếu tố đầu tiên thu hút người chăn nuôi, nó ảnh hưởng đến hiệu quả chăn nuôi của người nông dân do vậy nâng cao chất lượng sản phẩm là vấn đề quan trọng không thể thiếu đối với công ty khi cạnh tranh trên thị trường. Công ty cần phải tăng cường quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quy định.

3.2.3 Chính sách giá

Trước tình hình giá nguyên liệu tăng khiến cho giá thức ăn chăn nuôi cũng phải tăng theo làm chi phí chăn nuôi tăng cao, người chăn nuôi không có lãi do vậy công ty cần có chính sách giá hợp lý để hỗ trợ các đại lý và người chăn nuôi.

3.2.4 Uy tín với khách hàng và nhà cung cấp

Nhóm này gồm các yếu tố tiềm lực thành công sau: uy tín của công ty đối với khách hàng; và uy tín của công ty đối với nhà cung cấp.

Chữ “tín” trong kinh doanh ngày càng có ý nghĩa quan trọng vì nó giúp giảm thiểu các chi phí giao dịch, xây dựng các mối quan hệ hợp tác bền vững. Do vậy uy tín của công ty đối với khách hàng và nhà cung cấp cũng có vai trò quan trọng góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của DN.

Nhờ có tín nhiệm với công ty và các sản phẩm do công ty cung cấp, khách hàng sẽ quay lại mua. Khi sự trung thành của khách hàng được bồi đắp, sẽ càng khó khăn hơn cho đối thủ cạnh tranh có thể lôi cuốn khách hàng của công ty về phía họ.

Một vấn đề rất quan trọng liên quan đến nâng cao uy tín của công ty là khả năng công ty phát triển thành công các thương hiệu mạnh. Nếu sản phẩm của công ty có thương hiệu mạnh sẽ kích thích người chăn nuôi nhanh chóng đi đến quyết định mua, nhờ đó mà thị phần của công ty gia tăng.

Một số công cụ để quảng bá thương hiệu:

Quảng cáo trực tiếp tới khách hàng: nhằm giới thiệu về công ty, về sản phẩm, về triết lý kinh doanh... Việc sử dụng công cụ này có thuận lợi là ít tốn chi phí và hiệu quả cao – do tiếp xúc trực tiếp đến khách hàng mục tiêu, tuy nhiên khả năng phổ biến rất hạn chế và thường chỉ những công ty có qui mô hoạt động nhỏ sử dụng.

Khuyến mãi người tiêu dùng: Sử dụng các chương trình tăng thêm giá trị của sản phẩm cho người tiêu dùng cuối cùng. Những chương trình này nhằm mục đích tạo thêm động lực để khách hàng tiềm năng chọn mua sản phẩm, từ đó tạo mối quan hệ gắn bó giữa thương hiệu công ty với khách hàng.

Các chương trình tài trợ: Đặc điểm của các chương trình dạng này là phạm vi truyền tải thông tin rộng nhưng tốn khá nhiều chi phí và hạn chế trong việc truyền tải những thông tin cốt lõi của thương hiệu đến nhóm khách hàng mục tiêu.

Quan hệ công chúng – PR: Sử dụng các chương trình quan hệ cộng đồng như: xây dựng nhà tình thương, đóng góp quỹ từ thiện... cũng là một công cụ xây dựng thương hiệu. Thông qua các hoạt động này sẽ giúp tạo dựng hình ảnh công ty trong công chúng.

Quảng cáo ngoài trời: Khi sử dụng các công cụ này có thuận lợi là thời gian tác động đến đối tượng lâu và cũng ít tốn chi phí, tuy nhiên khả năng tác động đến khách hàng mục tiêu là không cao và hiệu quả phụ thuộc rất nhiều tính sáng tạo trong việc thiết kế và điểm đặt công cụ quảng cáo.

Quảng cáo trên các phương tiện truyền thông: trên truyền hình có lợi thế là phạm vi truyền thông rộng – có nhiều người biết đến thương hiệu, tuy nhiên khả năng truyền tải thông tin bị hạn chế do thời gian ngắn và tốn khá nhiều chi phí. Trên báo chí: hiệu quả mang lại thấp, tùy thuộc vào số lượng phát hành và đối tượng sử dụng báo.

Để tăng tính chủ động nguồn cung cấp nguyên liệu, giảm bớt sự phụ thuộc vào các nhà cung ứng, DN lựa chọn ký kết hợp đồng kinh tế với các nhà cung ứng truyền thống có uy tín với số lượng nhà cung ứng hợp lý sao cho có thể đảm bảo được số lượng, chất lượng nguyên liệu khi có sự biến động từ phía nhà cung cấp nào đó, đồng thời DN cũng có được lợi thế khi mua với số lượng lớn. Ngoài ra, DN còn có chính sách lựa chọn các nhà cung cấp trong nước đảm bảo sao cho vừa lợi dụng được họ bằng hình thức thanh toán trả chậm, đồng thời cung ứng kịp thời cho sản xuất. DN cũng cần nắm bắt rõ chu kỳ cung ứng nguyên liệu từ các nhà cung cấp và các thông tin liên quan đến thời điểm lúc nào lượng cung nguyên liệu là cao nhất, thấp nhất để có các quyết định kịp thời dự trữ cho sản xuất. Làm tốt được nhiệm vụ dự trữ này, DN sẽ có khả năng giảm được giá thành sản phẩm so với các đối thủ cạnh tranh nếu như họ không dự trữ được nguyên liệu ở mức giá thấp.

3.2.5 Tài chính và hạ tầng kỹ thuật

Nhóm này gồm các yếu tố tiềm lực sau: nguồn lực tài chính và cơ sở hạ tầng kỹ thuật. Cả hai yếu tố này được đánh giá là yếu hơn đối thủ cạnh tranh.

Nguồn lực tài chính thể hiện qua quy mô, cơ cấu tài sản, nguồn vốn, khả năng huy động vốn, sử dụng có hiệu quả tài chính trong quá trình sản xuất, kinh doanh của công ty. Mặc dù nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất của công ty không mạnh bằng các công ty Charoen Porkphand, Cargill, ProConCo nhưng nếu biết khai thác, sử dụng có hiệu quả thì cũng có thể tạo ra vị thế cạnh tranh tốt.

3.2.6 Năng lực quản lý và kiểm soát chi phí

Nâng cao năng lực quản lý và trình độ của đội ngũ quản lý trong việc sử dụng và phối hợp các nguồn lực vào sản xuất, kinh doanh một cách có hiệu quả. Chú trọng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty.

Hiện đại hóa các trang thiết bị, máy móc kỹ thuật và công nghệ, nâng cao trình độ quản lý và sản xuất, xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn hợp quy, ISO 9001-2008 nhằm nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí giá thành sản phẩm.

3.2.7 Nâng cao thị phần và khả năng cạnh tranh

Nhóm này gồm các yếu tố tiềm lực thành công: Năng lực phát triển sản phẩm và tiềm lực sáng tạo; sự linh hoạt và khả năng thay đổi; thị phần của công ty và khả năng sinh lời của công ty.

- Nâng cao khả năng đổi mới doanh nghiệp: Đổi mới được hiểu là bất kỳ cái gì mới trong cách thức mà doanh nghiệp hoạt động cũng như trong sản phẩm, dịch vụ mà nó sản xuất và cung ứng. Đổi mới bao gồm sự cải tiến hoặc sáng tạo mới sản phẩm, quá trình sản xuất, cơ cấu tổ chức và sản xuất kinh doanh, các chiến lược mà doanh nghiệp xây dựng và thực hiện. Do vậy, đổi mới thể hiện tính linh hoạt và năng động của doanh nghiệp thích ứng với các điều kiện môi trường kinh doanh.

- Nâng cao khả năng sinh lời của vốn đầu tư bằng cách nâng cao trình độ tổ chức sản xuất và quản lý công ty nhằm phát huy tối đa hiệu quả sử dụng các yếu tố vật chất cũng như phi vật chất của công ty. Nếu doanh nghiệp quản lý và sử dụng vốn có hiệu quả thì sẽ đem lại lợi nhuận cao, từ đó có khả năng tái sản xuất mở rộng, phát triển thị trường tiềm năng, nâng cao vị thế cạnh tranh nhờ quy mô sản xuất được ngày càng mở rộng.

3.2.8 Nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng

Nhóm này bao gồm các yếu tố tiềm lực sau: dịch vụ chăm sóc khách hàng, khuyến mãi cho người chăn nuôi, hệ thống kênh phân phối, chất lượng phục vụ khách hàng, chính sách tài trợ, quảng cáo, quan hệ công chúng. Trong đó khuyến mãi cho người chăn nuôi, chính sách tài trợ quảng cáo, quan hệ công chúng là rất yếu.

Ngày nay những công ty chiến thắng là những công ty làm thoả mãn đầy đủ nhất và thực sự làm vui lòng những khách hàng mục tiêu của mình và họ hết sức quan tâm đến chất lượng dịch vụ nhằm đáp ứng và thậm chí còn vượt cao hơn sự mong đợi của khách hàng. Trọng tâm của chiến lược kinh doanh hiện nay là tạo ra ưu thế cạnh tranh bền vững bằng cách xây dựng quan hệ tốt với khách hàng.

- *Thoả mãn khách hàng*: Để thực hiện mục tiêu này cần phải nắm bắt được nhu cầu của khách hàng, ngoài các yêu cầu về sản phẩm, chất lượng, tiến độ, giá cả còn các yêu cầu khác không kém phần quan trọng đó là thái độ phục vụ, tốc độ thông tin.... Việc trả lời thông tin cho khách, giải quyết khiếu nại của khách cũng phải được đặt thành mục tiêu và thể chế hoá để tránh tuỳ tiện. Duy trì và khai thác tối đa các khách hàng hiện có, tạo mối qua hệ gắn bó đối với họ, chia sẻ với họ, phát triển họ thành các khách hàng trung thành là ưu tiên hàng đầu của đội ngũ marketing công ty.

- *Khách hàng trung thành*: Là những khách hàng đã có quan hệ lâu dài, truyền thống đối với doanh nghiệp, họ sẽ không rời bỏ doanh nghiệp khi mà còn có thể đàm phán, trung hoà được các mâu thuẫn. Xây dựng đội ngũ khách hàng trung thành truyền thống là một lợi thế cạnh tranh.

Giải pháp xây dựng lòng trung thành của khách hàng

+ **Đẩy mạnh hoạt động đo lường và quản trị khách hàng** bao gồm 3 nội dung: Thu thập thường xuyên các thông tin về khách hàng; truyền bá thông tin trong toàn bộ tổ chức; sử dụng thông tin này để duy trì, cải tiến, phát minh trong các sản phẩm và quy trình. Thông qua đó sẽ xác định nhu cầu của khách hàng không chỉ hôm nay mà còn dự báo cho cả tương lai.

+ **Xây dựng sự hiểu biết với khách hàng** nhằm đảm bảo sự thống nhất trong ngôn ngữ giao tiếp giữa hai bên, đó là quá trình chuyển dịch dần về nhận thức các sản phẩm, dịch vụ cho tới khi có sự đồng nhất với khách hàng.

- **Hoạch định kênh phân phối:** Hoạch định kênh phân phối đòi hỏi phải định ra các mục tiêu, ràng buộc, xác định những chọn lựa về kênh và đánh giá chúng. Công ty phải biết thu hút đại lý có chất lượng cho kênh dự định. Những đại lý tốt cần có những đặc điểm là khả năng am hiểu và quan hệ tốt đối với khách hàng, thâm niên và kinh nghiệm, khả năng hợp tác, hiệu quả và uy tín trong kinh doanh. Đôi khi còn đánh giá về địa điểm kinh doanh, khả năng phát triển trong tương lai. Các đại lý phải được thường xuyên kích thích để làm việc tốt hơn. Công ty cần phải hiểu được nhu cầu và ước muốn của họ. Công ty phải định kỳ đánh giá hoạt động các đại lý theo những tiêu chuẩn như định mức doanh số đạt được, mức độ lưu kho trung bình, thời gian giao hàng cho khách mức hợp tác trong các chương trình quảng cáo và huấn luyện của công ty và những dịch vụ họ phải làm cho khách.

3.3 Các giải pháp tổng hợp xây dựng lợi thế cạnh tranh

3.3.1 Hiệu suất và hiệu quả vượt trội

Hiệu suất được đo bằng lượng đầu vào cần thiết để sản xuất ra một đầu ra nhất định. Một công ty có hiệu suất hoạt động càng cao, chi phí cần thiết để sản xuất ra một đơn vị đầu ra càng thấp và do đó càng có lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ.

Giải pháp:

+ **Tăng lợi thế kinh tế quy mô** bằng cách sản xuất với số lượng lớn sản phẩm dựa trên nhu cầu thị trường nhờ đó mà giảm giá thành đơn vị sản phẩm.

+ Hiệu ứng lĩnh hội: là sự tiết kiệm chi phí có được từ việc học hỏi trong quá trình làm việc. Như vậy, chi phí sản xuất giảm do năng suất lao động và hiệu suất quản lý tăng.

+ Chiến lược Marketing: ở đây không đi sâu vào các chiến lược marketing chi tiết, nhưng điều quan trọng cần chú ý là để tăng hiệu suất hoạt động của công ty và xây dựng lợi thế cạnh tranh về giá, yếu tố quan trọng nhất là giảm tỷ lệ phần trăm khách hàng từ bỏ sản phẩm của công ty hàng năm để đến với các đối thủ cạnh tranh. Tỷ lệ khách hàng từ bỏ ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí liên quan đến quảng cáo, khuyến mãi và các chi phí khác. Để làm giảm tỷ lệ khách hàng rời bỏ sản phẩm của công ty bằng cách xây dựng lòng trung thành của khách hàng đối với thương hiệu công ty thông qua việc tăng cường khả năng đáp ứng khách hàng của công ty.

+ Quản trị vật tư:

Quản trị vật tư có ý nghĩa rất quan trọng trong việc nâng cao hiệu suất hoạt động của công ty. Nó bao gồm những hoạt động cần thiết để đưa vật tư vào vị trí sản xuất, qua quá trình sản xuất, đến hệ thống phân phối và người sử dụng cuối cùng. Do vậy khả năng giảm chi phí thông qua việc quản trị vật tư có hiệu quả rất lớn. Một trong những biện pháp quản trị vật tư có hiệu quả là cần chú ý đến nhà cung cấp, có thể sử dụng nhiều nhà cung cấp khác nhau để giảm áp lực từ phía nhà cung cấp nguyên liệu.

+ Chiến lược quản trị nguồn nhân lực: Thách thức chính của chức năng quản trị nguồn nhân lực là tìm cách nâng cao năng suất lao động của công ty. Điều này có thể thực hiện theo ba cách chủ yếu sau: Đào tạo nhân viên, tổ chức lao động theo những đội tự quản, trả lương theo thành tích.

+ Văn hoá công ty: Văn hoá công ty tạo ra hoàn cảnh mà trong đó tất cả các hoạt động tạo giá trị khác của công ty được diễn ra. Công ty cần xây dựng một nền nếp văn hoá, trong đó tất cả mọi thành viên đều cảm nhận được trách nhiệm và có ý thức cao trong việc nâng cao hiệu suất hoạt động của công ty ở mọi bộ phận và mọi vị trí công tác. Khuyến khích việc hợp tác và tương trợ lẫn nhau ở tất cả các các phòng ban và giữa các đơn vị chức năng trong toàn công ty. Lãnh đạo công ty có vai trò quyết định trong việc tạo ra một cam kết về hiệu suất rộng khắp trong toàn

công ty. Trước hết, lãnh đạo công ty cần xác định rõ tầm nhìn chung và sứ mạng của tất cả các phòng ban chức năng trong việc tập trung nâng cao hiệu suất hoạt động của công ty. Đồng thời tạo điều kiện thúc đẩy các mối quan hệ hợp tác cần thiết giữa các bộ phận chức năng trong công ty nhằm đạt được hiệu suất cao nhất.

3.3.2 Xây dựng chất lượng vượt trội

Chất lượng sản phẩm cao tạo ra hai lợi thế cho công ty. Nó cho phép công ty có thể được mức giá cao hơn mức quy định, đồng thời việc giảm thiểu những khiếm khuyết trong quá trình sản xuất làm tăng hiệu suất hoạt động và do đó hạ giá thành sản phẩm. Để nâng cao chất lượng có nhiều giải pháp, nhưng giải pháp toàn diện nhất là quản trị chất lượng toàn bộ. Khái niệm này do Deming đưa ra lúc đầu được phát triển ở Mỹ nhưng lại được áp dụng rất tốt tại Nhật Bản. Trong mô hình quản trị này đòi hỏi giảm thiểu nhu cầu giám sát chất lượng đại trà bằng cách xây dựng chất lượng trong từng sản phẩm ngay từ đầu.

3.3.3 Xây dựng năng lực đổi mới vượt trội

Có thể nói đổi mới là yếu tố quan trọng nhất trong việc xây dựng lợi thế cạnh tranh. Việc đổi mới sản phẩm hay quy trình sản xuất thành công tạo ra những điểm độc đáo duy nhất cho công ty mà các đối thủ cạnh tranh không có. Sự độc đáo này cho phép công ty có thể bán được sản phẩm với mức giá cao hơn hoặc có thể hạ giá thành sản phẩm dưới mức chi phí của các đối thủ cạnh tranh.

3.3.4 Xây dựng năng lực đáp ứng khách hàng vượt trội

Để làm được điều này, công ty cần phải đạt được hiệu suất vượt trội, chất lượng vượt trội và đổi mới vượt trội. Đồng thời công ty phải tập trung vào khách hàng và các nhu cầu của họ và tìm mọi cách đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Một công ty không thể đáp ứng được nhu cầu khách hàng nếu như không biết họ cần gì. Do đó để đạt được khả năng đáp ứng khách hàng vượt trội, trước hết cần huy động toàn công ty tập trung vào khách hàng, thông qua vai trò lãnh đạo, xây dựng quan điểm hướng vào khách hàng cho cán bộ công nhân viên toàn công ty và tạo ra cơ chế mạng khách hàng đến với công ty.

Xây dựng các phòng ban đoàn kết, hợp tác, thân thiện, cùng nhau làm việc đạt hiệu quả nhất.

Tập trung đầu tư và phát triển nguồn nhân lực bao gồm nhân lực và cơ sở vật chất, đầu tư chiều sâu, đổi mới công nghệ trong toàn doanh nghiệp. Trong đó, việc xây dựng một đội ngũ cán bộ quản lý giỏi, đảm bảo hài hòa lợi ích giữa nhà nước và doanh nghiệp và người lao động với mục tiêu cuộc sống của người lao động ngày càng được cải thiện.

Thực hiện đầu tư thiết bị, con người để làm chủ công nghệ tiên tiến phù hợp với điều kiện phát triển của từng giai đoạn; đầu tư và hiện đại hóa các trang thiết bị tương thích với công nghệ tiên tiến, tạo sự đột phá về kỹ thuật, công nghệ trong sản xuất, kinh doanh thức ăn chăn nuôi tạo ra năng suất lao động cao, chất lượng sản phẩm tốt, đủ sức cạnh tranh trên thị trường, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Lấy nhu cầu thị trường là cơ sở, là điều kiện để công ty xây dựng chiến lược kinh doanh hoàn chỉnh nhưng một căn cứ không thể thiếu được đó là nguồn lực của công ty. Nhu cầu của thị trường có nhiều đến đâu thì mãi chỉ là một cơ hội chứ không phải là hiện thực hay nói cách khác để tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh thì phải có cơ sở vật chất, kỹ thuật, lao động, kinh tế, tài chính... Công ty lại kinh doanh trong lĩnh vực nông nghiệp, sản phẩm có ảnh hưởng nhiều mặt đến đời sống kinh tế, xã hội. Do vậy đòi hỏi công ty phải có nguồn lực lớn (nguồn lực ở đây là nguồn vốn, tài sản cố định, nguồn lực lao động). Đó chính là những căn cứ cơ bản nhất giúp cho ban lãnh đạo công ty xây dựng chiến lược phát triển đúng đắn.

Bên cạnh đó, kế hoạch kinh doanh còn căn cứ vào tình hình thực hiện kế hoạch chiến lược của các năm trước như thế nào, khả năng thực hiện chiến lược là bao nhiêu, những kết quả công ty đã đạt được, những vấn đề còn tồn tại, tìm hiểu nguyên nhân do đâu, khả năng khắc phục được của công ty như thế nào... Từ đó ban lãnh đạo công ty rút ra được kinh nghiệm cho việc lập kế hoạch những năm tiếp theo, từng bước nâng cao chất lượng của công tác hoạch định chiến lược.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Qua việc thực hiện đề tài "Hoàn thiện chiến lược kinh doanh tại công ty Japfa ComFeed VN giai đoạn 2010-2015", mặc dù vẫn còn một số hạn chế nhất định nhưng luận văn đã làm rõ được các vấn đề thiết thực nhất nhằm không ngừng hoàn thiện và phát triển một cách bền vững hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đó là:

- Kết quả phân tích môi trường kinh doanh cho thấy đối thủ cạnh tranh chính, trực tiếp và mạnh nhất của công ty là công ty ProConco, Hồng Hà. Bởi lẽ, các công ty này có cùng phạm vi kinh doanh với công ty Japfa, cũng sản xuất các loại thức ăn chăn nuôi tương tự phục vụ khách hàng trong cùng phân đoạn thị trường khách hàng, có cơ cấu và chủng loại sản phẩm tương đương nhau. Hơn nữa tại thị trường Miền Bắc, đặc biệt là các thị trường trọng điểm của công ty Japfa,

các công ty khác như ProConCo, Charoen Porkphand, Hồng Hà, Dabaco đang có chiến lược mở rộng thị trường để tăng thị phần. Ngược lại, công ty Japfa cũng muốn mở rộng thị trường đặc biệt ở các thị trường miền Trung và Nam Trung bộ nơi thị phần của công ty còn rất ít.

- Căn cứ kết quả đánh giá những tiềm lực thành công và tầm quan trọng của chúng tại công ty Japfa Comfeed VN, đề tài đã xác định những tiềm lực thành công cần tiếp tục duy trì và phát huy thế mạnh, tiếp tục đầu tư chiều sâu để hình thành những lợi thế tuyệt đối trước đối thủ cạnh tranh ở một vài yếu tố chủ lực tại các vùng thị trường mà công ty đang có lợi thế. Những yếu tố có tầm quan trọng chiến lược cao nhưng được đánh giá là yếu hơn so với đối thủ cạnh tranh, công ty cần hết sức lưu ý và tập trung cải thiện những yếu tố này. Đối với những yếu tố khá mạnh của công ty so với đối thủ cạnh tranh, tuy nhiên mức độ quan trọng chiến lược của những yếu tố này đối với sự thành công của doanh nghiệp trong ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi được đánh giá ở mức độ quan trọng trung bình, công ty Japfa nên tiếp tục duy trì những yếu tố này, nhưng không nên đầu tư quá mức, có thể dẫn đến hiệu quả thấp. Đối với những yếu tố có tầm quan trọng ở mức trung bình và tương đối yếu hơn so với đối thủ cạnh tranh công ty không nên tăng cường đầu tư. Về nguyên tắc, một số yếu tố có thể được huy động thông qua hợp tác liên kết với các công ty khác trong hoặc ngoài ngành nếu công ty không có thế mạnh bằng các công ty khác, trong khi vị trí chiến lược của các yếu tố này không cao.

- Kết quả điều tra khách hàng tiêu dùng cho thấy chính sách khuyến mại và chất lượng phục vụ của nhân viên tiếp thị chưa được đánh giá cao. Vì vậy công ty cần quan tâm hơn nữa trong thời gian tới.

- Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy các nhân tố tác động đến vị thế cạnh tranh của công ty và những giải pháp đã được đưa ra cho các nhân tố này cũng chính là nâng cao vị thế cạnh tranh của công ty.

Với phạm vi đề tài này không thể giúp công ty giải quyết tất cả các vấn đề, nhưng hy vọng rằng với những giải pháp mang tính khoa học có sự liên hệ thực tế sẽ góp phần trong việc hoàn thiện công tác hoạch định chiến lược và quản trị chiến lược của công ty.

2. Kiến nghị

2.1. Đối với nhà nước

Hiện nay hầu hết các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi đa phần đều nhập khẩu nguyên liệu. Trong tình hình giá cả thế giới ngày càng tăng, nguồn cung cấp nguyên liệu khan hiếm đã gây khó khăn trong sản xuất của doanh nghiệp. Vì vậy nhà nước cần đưa ra các mức thuế phù hợp để khuyến khích ngành sản xuất và kinh doanh thức ăn chăn nuôi phát triển, như giảm mức thuế nhập khẩu bằng 0% đối với tất cả các loại nguyên liệu, phụ gia thức ăn chăn nuôi như đã áp dụng đối với mặt hàng đậu tương và khô đậu tương đồng thời tăng thuế suất xuất khẩu đối với sản phẩm từ 5% lên 10%.

Nhà nước cũng cần sớm thành lập quỹ bình ổn giá các nguyên liệu thức ăn chăn nuôi thiết yếu như ngô, khô đậu tương... giống như những mặt hàng dự trữ quốc gia như giống, phân bón, xăng dầu...

Nhà nước cần hình thành các hình thức bảo hiểm toàn bộ cho các doanh nghiệp, người chăn nuôi khi gặp rủi ro để họ có thể hạn chế được tổn thất và yên tâm đầu tư vào chăn nuôi, sản xuất.

Nhà nước cần phải nhanh chóng hoàn thiện hệ thống thông tin kinh tế và dự báo thị trường, để các doanh nghiệp nắm bắt kịp thời các thông tin và xu hướng phát triển thị trường trong nước và thế giới, từ đó có các quyết định đúng đắn trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Nhà nước cần phải nhanh chóng đưa ra các biện pháp và các chính sách đồng bộ để quản lý về chất lượng sản phẩm thức ăn chăn nuôi của các công ty trên thị trường đồng thời các cơ quan quản lý Nhà nước có thẩm quyền cần phải có các trang thiết bị máy móc hiện đại để kiểm tra các thành phần dinh dưỡng trong thức ăn chăn nuôi xem có đúng tiêu chuẩn đăng ký in trên bao bì không. Nếu không đúng thì cần phải nghiêm khắc xử lý theo những quy định của pháp luật. Chỉ có như vậy mới đảm bảo được quyền lợi của người chăn nuôi và sự cạnh tranh lành mạnh giữa các công ty với nhau.

2.2. Đối với hiệp hội Thức ăn chăn nuôi Việt Nam

- Cần thông tin đầy đủ kịp thời về tình hình biến động của thị trường trong nước và thế giới, các chính sách của nhà nước có liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành.

- Cần mở rộng nội dung thông tin, đặc biệt là các số liệu thống kê, tình hình tài chính của doanh nghiệp.

- Thường xuyên tổ chức các buổi hội thảo, hội nghị khách hàng, các buổi tọa đàm với những nội dung thiết thực, hỗ trợ các công ty sản xuất thức ăn chăn nuôi những vấn đề gặp phải.

2.3. Đối với công ty CP Japfa

Công ty cần phải không ngừng đổi mới, nâng cao chất sản phẩm để phục vụ người chăn nuôi tốt hơn. Bên cạnh chất lượng sản phẩm thì công ty cần phải có các chính sách để khuyến khích các đại lý và người chăn nuôi tiêu dùng sản phẩm thức ăn của công ty. Như vậy, không những công ty tăng được sản lượng hàng hoá tiêu thụ trên thị trường mà còn hạn chế được rủi ro khi dịch bệnh xảy ra.

Sau khi Việt Nam gia nhập WTO thì sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp sẽ ngày càng gay gắt hơn. Vì vậy công ty phải có chiến lược dài hạn mang tính tổng thể, sau đó xây dựng cho từng đơn vị chức năng. Chiến lược phải mang tính thực tiễn, phù hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh của công ty.

Công ty cần sớm xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001-2008, quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn hợp quy để nâng cao uy tín của công ty.

Công ty cũng cần tập trung vào một số mặt hàng mang tính chiến lược, để tăng khả năng xâm nhập và phát triển thị trường. Nghiên cứu những sản phẩm có giá thành hợp lý, chất lượng tốt góp phần tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường. Bên cạnh đó cũng phải đa dạng hoá sản phẩm nhằm tăng khả năng khai thác các khoảng trống trên thị trường.

Dịch vụ sau bán hàng: Công ty cần thường xuyên tổ chức các chương trình hội nghị khách hàng, hội thảo cho người chăn nuôi và đại lý để họ hiểu rõ hơn về thức ăn, cách sử dụng thức ăn và kỹ thuật chăn nuôi đồng thời tăng cường các dịch vụ hỗ trợ

hoạt động kinh doanh thức ăn chăn nuôi như việc tư vấn thiết kế chuồng trại, chăn nuôi và chữa bệnh, cung cấp con giống, thuốc thú y, trang thiết bị chuồng trại.

Xây dựng các chương trình đào tạo, tập huấn cho các nhân viên thị trường của công ty về kỹ thuật chăn nuôi và về kiến thức thị trường để giúp họ nâng cao được khả năng làm việc.

Xây dựng website của công ty, thông tin phải được cập nhật thường xuyên, tạo thuận tiện kết nối công ty với khách hàng.

Công tác xây dựng chiến lược kinh doanh cũng chỉ mới du nhập vào nước ta trong thời gian gần đây, việc áp dụng thực tiễn chưa được chú trọng đúng mức. Do vậy, một số giải pháp và định hướng chiến lược được đề xuất trong luận văn này là tài liệu có giá trị mà công ty nên tham khảo vận dụng. Tuy nhiên, những hạn chế của tác giả trong việc tìm hiểu thực tiễn và phương pháp nghiên cứu còn thiếu kinh nghiệm không tránh khỏi các khiếm khuyết nhất định.