

HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY ORIDAT ĐẾN NĂM 2020

Kho 999+ ==> **Báo Cáo Thực Tập Nhân Sự**

<https://tailieumau.vn/bao-cao-thuc-tap-nhan-su/>

===>> **Viết Thuê Báo Cáo Thực Tập Tốt Nghiệp**

<https://thuctaptotnghiep.net/dich-vu-viet-thue-bao-cao-thuc-tap/>

KHO BÀI MẪU ===> **Báo cáo thực tập hoạch định nguồn nhân lực**



<https://tailieumau.vn/tag/bao-cao-thuc-tap-hoach-dinh-nguon-nha-n-luc/>



LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong Luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin cam đoan rằng mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện Luận văn này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong Luận văn đã được chỉ rõ nguồn gốc.

Học viên thực hiện Luận văn

(Ký và ghi rõ họ tên)

Phan Thị Kiều Trinh



XEM THÊM NHIỀU LỜI CẢM ƠN KHÁC TẠI ĐÂY

=== >>> **LỜI CẢM ƠN BÁO CÁO THỰC TẬP**

<https://thuctaptotnghiep.net/tag/loi-cam-on-bao-cao-thuc-tap/>

LỜI CẢM ƠN

Hoàn thành Luận văn tốt nghiệp, tôi chân thành cảm ơn Quý thầy cô trường Đại học Kỹ thuật Công nghệ TP.HCM đã truyền đạt, hướng dẫn và giúp đỡ tôi trong suốt thời gian học tập.

Tôi chân thành biết ơn Tiến sĩ Nguyễn Hải Quang, người Thầy nhiệt tình, tận tâm trong công việc đã dành rất nhiều thời gian hướng dẫn và giúp tôi thực hiện đề tài này.

Đồng cảm ơn Ban giám đốc cùng toàn thể công ty OriDAT, đã nhiệt tình giúp đỡ tạo điều kiện thuận lợi, cung cấp đầy đủ số liệu, thông tin cho tôi trong thời gian viết Luận văn.

Tôi kính chúc Quý thầy cô, Ban giám đốc cùng toàn thể công ty OriDAT dồi dào sức khỏe, công tác tốt.

Trân trọng,

Học viên thực hiện

Phan Thị Kiều Trinh



TÓM TẮT

Đề tài “Hoạch định chiến lược phát triển công ty OriDAT đến năm 2020” được thực hiện với mục tiêu tìm ra các chiến lược và giải pháp phù hợp nhằm phát triển hoạt động sản xuất, kinh doanh của công ty.

Để đạt được mục tiêu trên, nội dung nghiên cứu của đề tài bắt đầu từ phân tích môi trường nội bộ và môi trường bên ngoài công ty, xác định sứ mạng và mục tiêu làm cơ sở hoạch định chiến lược và đề xuất các giải pháp thực hiện chiến lược.

Các yếu tố phân tích trong môi trường nội bộ bao gồm cơ cấu tổ chức và nguồn nhân lực; tình hình tài chính; hoạt động Marketing; chất lượng sản phẩm dịch vụ; hoạt động nghiên cứu và phát triển; hoạt động thông tin. Từ kết quả phân tích nội bộ doanh nghiệp và thông qua ý kiến chuyên gia cho thấy công ty ở vị trí trên trung bình về nội bộ.

Môi trường bên ngoài gồm có môi trường vĩ mô và vi mô. Trong môi trường vĩ mô, tác giả tập trung phân tích các yếu tố về kinh tế, chính trị và pháp luật, văn hóa xã hội, dân số, công nghệ và tự nhiên. Các yếu tố phân tích trong môi trường vi mô là đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung cấp, sản phẩm thay thế và đối thủ tiềm ẩn mới. Kết quả phân tích môi trường vĩ mô và vi mô, cùng với điều tra trực tiếp các chuyên gia cho thấy khả năng phản ứng của công ty ở mức trung bình đối với môi trường bên ngoài.

Các chiến lược được xây dựng dựa trên cơ sở những thông tin từ phân tích môi trường nội bộ và môi trường bên ngoài của công ty. Tác giả sử dụng công cụ ma trận điểm mạnh-điểm yếu và cơ hội-nguy cơ (SWOT) để hình thành các chiến lược khả thi có thể lựa chọn. Sau đó, sử dụng công cụ ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) lựa chọn chiến lược thích hợp thực hiện mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Kết quả đã xác định được bốn chiến lược mà công ty ưu tiên thực hiện, bao gồm chiến lược thâm nhập thị trường, dẫn đầu chi phí thấp, kết hợp về phía sau và kết hợp về phía trước



Để thực hiện thành công các chiến lược, có sáu giải pháp được đề xuất, đó là hoàn thiện cơ cấu tổ chức, xây dựng và phát triển thương hiệu, phát triển nguồn nhân lực, tài chính, liên kết hợp tác phát triển, kiểm soát chất lượng sản phẩm dịch vụ. Các giải pháp nêu trên được thực hiện một cách có hiệu quả cần có sự can thiệp của Nhà nước và các cơ quan ban ngành. Vì vậy, tác giả đề xuất một số kiến nghị đối với Nhà nước và đối với ngành Xây dựng – Bất động sản.

ABSTRACT

Project "Plans of the development strategy of the company OriDAT to 2020" is done with the goals of finding suitable strategies and solutions for the production development, the business of the company.

To achieve the above objectives, the content of the research project started from the analyses of the internal environment and the external environment of the company, and it also determine the mission and objectives as a basis for strategic planning and to put forward the solutions of the implementation of these strategies.

The factor analysis of the internal environment, including organizational structure and human resources; financial situation; Marketing activities; quality of services products; research and development activities; information activities. From the results of the internal analysis of business, and adoption in expert opinion show that the company is in the average position internally.

External environment including micro and macro environment. In the macroeconomic environment, the authors focus and analyse the economic factors, political and legal, cultural, social, population, technology and nature. The analysis factors of the micro-environment is competitors, customers, suppliers, substitutes and new latent competitors. Results of macro and micro environment analysis along with direct investigation of experts indicate that the company's ability to react at mean level to the external environment.

The strategy is built on the basis of information from the analysis of the internal environment and the external environment of the company. The authors use the strengths-weaknesses of matrices and opportunities-threats (SWOT) to take shape viable strategies that can choice. Then it uses the matrix strategy can quantify (QSPM) and choice the appropriate strategics to effectuate a long-term goals of the business. The results have identified four priority strategies that the company made,

including market entry strategies, the leading low-cost and combined rearwards and combined forward.

To successfully implement the strategy, have six proposed solution, which is perfect organizational structure, brand building and development, human resource development, finance, partnership development, quality control of products and services. The above solution is done in an effective manner requires the intervention of the State and its institutions. So, the author proposed some recommendations for the State and for the construction industry - Real Estate.



MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài nghiên cứu	1
2. Mục tiêu nghiên cứu	2
3. Đối tượng và Phạm vi nghiên cứu	3
4. Phương pháp nghiên cứu	4
5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn	4
6. Kết cấu đề tài	4
CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRONG DOANH NGHIỆP	5
1.1 Khái niệm chiến lược và hoạch định chiến lược	5
1.1.1 Khái niệm chiến lược	5
1.1.2 Phân loại chiến lược	6
1.1.3 Vai trò của chiến lược đối với doanh nghiệp	7
1.2 Quy trình hoạch định chiến lược	7
1.2.1 Xác định sứ mạng	7
1.2.2 Phân tích môi trường	8
1.2.3. Xác định mục tiêu, hình thành và lựa chọn chiến lược	14
1.2.4 Triển khai các giải pháp thực hiện chiến lược	15
1.3. Các công cụ để hoạch định chiến lược	17
1.3.1 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài – EFE	17
1.3.2 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong – IFE	18
1.3.3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh	19
1.3.4 Ma trận SWOT	20
1.3.5 Ma trận QSPM	22
1.4. Tóm tắt Chương 1	24



CHƯƠNG 2 PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY

ORIDAT	26
2.1 Giới thiệu về Công ty OriDAT.	26
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển	26
2.1.2 Địa vị pháp lý và trụ sở hoạt động	27
2.1.3 Ngành nghề kinh doanh	27
2.1.4 Cơ cấu tổ chức, quản lý	28
2.1.5 Các sản phẩm, dịch vụ cung cấp	32
2.2 Phân tích môi trường bên trong – thực trạng của Công ty OriDAT	33
2.2.1 Tổ chức, nguồn nhân lực	33
2.2.2 Tình hình tài chính	35
2.2.3 Hoạt động Marketing	36
2.2.4 Chất lượng sản phẩm, dịch vụ	38
2.2.5 Hoạt động nghiên cứu và phát triển	43
2.2.6 Hoạt động thông tin	43
2.2.7 Nhận dạng điểm mạnh, điểm yếu và ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) 45	
2.3. Phân tích môi trường bên ngoài	48
2.3.1 Môi trường vĩ mô	48
2.3.2 Môi trường vi mô	60
2.3.3 Nhận dạng các cơ hội, nguy cơ và ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	65
2.4 Ma trận hình ảnh cạnh tranh	68
2.5 Tóm tắt Chương 2	69
CHƯƠNG 3 CHIẾN LƯỢC VÀ CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CỦA CÔNG TY ORIDAT ĐẾN NĂM 2020	71



3.1 Hình thành chiến lược – Ma trận SWOT	71
3.1.1 Cơ sở để xây dựng chiến lược	71
3.1.2 Ma trận SWOT	71
3.2 Lựa chọn chiến lược – Ma trận QSPM	75
3.3 Giải pháp thực hiện chiến lược.	78
3.3.1 Hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức	78
3.3.2 Xây dựng và phát triển thương hiệu	79
3.3.3 Phát triển nguồn nhân lực	81
3.3.4 Giải pháp về tài chính	82
3.3.5 Liên kết hợp tác phát triển	83
3.3.6 Kiểm soát chất lượng sản phẩm, dịch vụ	84
3.4 Một số kiến nghị	85
3.4.1 Kiến nghị với Nhà nước	85
3.4.2 Kiến nghị với ngành	86
3.5 Tóm tắt Chương 3	86
KẾT LUẬN	88
TÀI LIỆU THAM KHẢO	89
PHỤ LỤC	90

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Ký hiệu viết tắt	Chữ viết đầy đủ
DN	Doanh nghiệp
GDP	Tổng sản phẩm quốc nội
OriDAT	TNHH MTV Thiết kế và Giao Thông Đông Phương
Precast panels	Các sản phẩm bê tông chịu lực đúc sẵn (precast panels)
TP.HCM	Thành phố Hồ Chí Minh

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1 Mẫu ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	17
Bảng 1.2 Mẫu ma trận đánh giá nội bộ (IFE)	18
Bảng 1.3 Mẫu ma trận hình ảnh cạnh tranh	20
Bảng 1.4 Mẫu ma trận SWOT	21
Bảng 1.5 Mẫu ma trận QSPM	23
Bảng 2.1 Ngành nghề kinh doanh công ty OriDAT	28
Bảng 2.2 Một số chỉ tiêu đánh giá hiện trạng tài chính	35
Bảng 2.3 Một số dự án tư vấn xây dựng của công ty OriDAT	41
Bảng 2.4 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong công ty OriDAT	47
Bảng 2.5 Trích bảng FAST500 năm 2011	60
Bảng 2.6 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài công ty OriDAT	67
Bảng 3.1 Ma trận SWOT của công ty OriDAT	72
Bảng 3.2 Ma trận QSPM nhóm ST	76

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1 Mô hình năm tác lực cạnh tranh của Michael Porter	10
Hình 1.2 Mô hình quản trị chiến lược toàn diện	16
Hình 2.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty OriDAT	29
Hình 2.2 Quy trình thi công phần thô ứng dụng precast panels	39
Hình 2.3 Quy trình thi công phần thô bằng biện pháp đổ bê tông tại chỗ	39
Hình 2.4 Quy trình nghiệm thu	42
Hình 2.5 Màn hình giao diện S-Office	44
Hình 2.6 Giao diện hệ thống lưu trữ hồ sơ	45
Hình 2.7 Giá trị GDP của TP.HCM năm 2008-2012	49
Hình 2.8 Biểu đồ mức trần lãi suất tiền gửi đồng Việt Nam	50
Hình 2.9 Tỷ giá USD/VND 6 tháng đầu năm 2012	51
Hình 2.10 Dân số TP.HCM năm 2008-2011	56
Hình 2.11 Hình ảnh thực nghiệm tại nhà máy công ty OriDAT	63


XEM THÊM NHIỀU LỜI MỞ ĐẦU KHÁC TẠI ĐÂY

=== >>> [LỜI MỞ ĐẦU BÁO CÁO THỰC TẬP](https://thuctaptotnghiep.net/tag/loi-mo-dau-bao-cao-thuc-tap/)

<https://thuctaptotnghiep.net/tag/loi-mo-dau-bao-cao-thuc-tap/>

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài nghiên cứu

a. Đặt vấn đề

Việt Nam đang tích cực hội nhập toàn diện với thị trường khu vực và trên thế giới. Quá trình hội nhập có thể đánh dấu bằng các mốc sự kiện: Việt Nam gia nhập ASEAN, bắt đầu thực hiện cam kết AFTA, chủ nhà Hội nghị thượng đỉnh APEC, trở thành thành viên thứ 150 của WTO, và là thành viên không thường trực của Hội đồng bảo an Liên Hiệp Quốc....thông qua các hoạt động hội nhập quốc tế mở ra nhiều cơ hội nhưng cũng không ít thách thức cho ngành kinh tế của Việt Nam.

Trong xu thế hội nhập này, Nhà nước ta đã có nhiều chính sách nhằm khuyến khích phát triển, tạo ra nhiều cơ hội để nâng cao khả năng cạnh tranh của ngành xây dựng. Việt Nam là nước có lực lượng lao động dồi dào, tiếp thu nhanh kiến thức, khoa học kỹ thuật, với một thị trường rộng lớn đang phát triển, đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng, các khu công nghiệp, nông thôn... Cộng với chính sách khuyến khích đầu tư của Nhà nước, nên ngày càng xuất hiện nhiều doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây dựng.

Tuy những năm gần đây ngành xây dựng gặp nhiều khó khăn nhưng đó cũng là thách thức cơ bản cần vượt qua trước yêu cầu phát triển của nền kinh tế. Chúng ta hy vọng rằng, ngành xây dựng sẽ nhanh chóng vượt qua khó khăn kéo theo sự hồi phục của các công ty xây dựng và tư vấn xây dựng. Trong tương lai không xa Việt Nam sẽ trở thành Quốc gia với nền kinh tế số phát triển bền vững và ngang tầm với các Quốc gia trong khu vực cũng như trên thế giới.

b. Tính cấp thiết của đề tài



Trong thời gian 5 năm trở lại đây, do nhu cầu về đầu cơ, đầu tư bất động sản lớn, các nhà đầu tư chưa chú trọng nhiều đến chất lượng sản phẩm, thời gian hoàn thành công trình,... vì đầu tư chung cư luôn luôn kiếm được lợi nhuận cao. Tuy nhiên, năm bắt đầu từ năm 2011 tình hình thị trường bất động sản biến động mạnh. Các nhà đầu tư cần trọng hơn trong việc phát triển các dự án. Các công ty xây dựng

gặp nhiều khó khăn và phải tìm cho mình những hướng đi mới tiết kiệm chi phí, rút ngắn thời gian xây dựng, nâng cao chất lượng công trình. Do đó, sự ra đời của các sản phẩm bê tông đúc sẵn (precast panels) của công ty TNHH MTV Thiết kế và Giao Thông Đông Phương (gọi tắt là công ty OriDAT) là một cuộc cách mạng trong ngành xây dựng, với những tính năng vượt trội, tiết kiệm thời gian, chi phí, sức lao động,...so với xây dựng truyền thống

Là một công ty hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, tư vấn quản lý dự án và tư vấn giám sát thi công trong xây dựng... OriDAT cũng phải thường xuyên đương đầu với sự biến đổi ngày càng nhanh của môi trường và sự cạnh tranh ngày càng quyết liệt trong ngành. Bên cạnh những nỗ lực rất lớn để có thể tồn tại và phát triển trong môi trường kinh doanh mới như: nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, tìm kiếm thị trường... công ty còn phải tìm ra cho mình một chiến lược phát triển dài hạn để sản phẩm, dịch vụ của mình luôn được thị trường chấp nhận. Tuy nhiên thực tế cho thấy đến thời điểm hiện nay các kế hoạch kinh doanh của công ty mới chỉ được xây dựng cho từng năm một, thiếu sự đầu tư cho một chiến lược lâu dài. Điều này dẫn đến hậu quả là hạn chế việc sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của công ty, bỏ lỡ các cơ hội kinh doanh và ngày càng phải chống đỡ vất vả với những thay đổi của thị trường.

Xuất phát từ thực tế đó, có thể thấy rằng việc hoạch định một chiến lược nhằm sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của mình để khai thác các cơ hội, chủ động ứng phó trước những tình huống khó khăn là việc làm cấp thiết của Công ty OriDAT trong giai đoạn hiện nay. Với lý do đó, tác giả đã mạnh dạn chọn đề tài: “***Hoạch định chiến lược phát triển Công ty OriDAT đến năm 2020***” để nghiên cứu và làm đề tài luận văn tốt nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Xây dựng chiến lược phát triển cho Công ty OriDAT và đề xuất những giải pháp thực hiện chiến lược cho Công ty đến năm 2020.

Mục tiêu tổng quát của đề tài được thể hiện qua các mục tiêu cụ thể sau:



- *Mục tiêu 1:* Phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động của Công ty OriDAT
- *Mục tiêu 2:* Hoạch định chiến lược phát triển Công ty OriDAT đến năm 2020
- *Mục tiêu 3:* Đề xuất một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho Công ty OriDAT đến năm 2020

3. Đối tượng và Phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài tập trung vào các yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến sự hoạch định chiến lược cho công ty OriDAT

- Đối với môi trường bên trong, tác giả sẽ tập trung vào các nội dung liên quan đến cơ cấu tổ chức, nhân sự, tài chính, hoạt động marketing, chất lượng hàng hóa dịch vụ...nhằm đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu trong nội bộ công ty.
- Đối với môi trường bên ngoài tác giả nghiên cứu các yếu tố tác động từ môi trường vĩ mô và môi trường vi mô nhận dạng những cơ hội và thách thức đối với công ty.

Từ các nội dung nghiên cứu trên sẽ đưa ra các chiến lược và giải pháp phù hợp, định hướng phát triển công ty OriDAT đến năm 2020.

b. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu của đề tài chỉ giới hạn trong Công ty OriDAT và một số yếu tố môi trường bên ngoài.

Thời gian nghiên cứu: Số liệu thực tế tại công ty OriDAT và các yếu tố bên ngoài cho các năm tài chính từ năm 2009 -2012.

Thời gian thực hiện đề tài là 6 tháng, từ tháng 06/2012 đến tháng 12/2012. Bao gồm hoàn thiện đề cương, thiết kế bảng câu hỏi, thu thập, phân tích số liệu và viết báo cáo tốt nghiệp.

4. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả sử dụng phương pháp định tính kết hợp với phương pháp định lượng, dựa trên các số liệu thứ cấp và số liệu sơ cấp bằng các phương pháp phân tích dữ liệu thống kê, mô tả, so sánh, tổng hợp và khái quát hóa.

Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các nghiên cứu trước đây, các tài liệu về quản trị chiến lược, internet, các báo cáo của công ty OriDAT...

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn

Đề tài mang lại một số ý nghĩa về lý thuyết và thực tiễn cho những người làm công tác quản lý điều hành doanh nghiệp nói chung, và công ty OriDAT nói riêng. Cụ thể:

- Đề tài có thể giúp những người làm công tác quản lý và điều hành doanh nghiệp ngành xây dựng nói chung và công ty OriDAT nói riêng có cái nhìn tổng thể chiến lược kinh doanh của công ty, củng cố kiến thức, kỹ năng xây dựng và trình bày chiến lược kinh doanh của công ty.
- Đề tài cung cấp cho công ty một nguồn tài liệu tham khảo tốt, và một chiến lược kinh doanh cụ thể trong giai đoạn 2012-2020, là một giai đoạn có nhiều ý nghĩa đối với sự phát triển của công ty.
- Đề tài này nâng tầm quan trọng và mức ý nghĩa trong việc phân tích và dự báo môi trường kinh doanh của công ty, vấn đề lượng hoá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố môi trường bên ngoài, yếu tố nội bộ khi xây dựng và phân tích các ma trận. Đề tài có kiến nghị một hướng nghiên cứu tiếp theo.

6. Kết cấu đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và tài liệu tham khảo, luận văn bao gồm 13 bảng 13 hình và kết cấu gồm 3 chương chính như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược trong doanh nghiệp

Chương 2: Phân tích môi trường hoạt động của công ty OriDAT

Chương 3: Chiến lược và các giải pháp thực hiện của công ty OriDAT đến năm 2020

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Khái niệm chiến lược và hoạch định chiến lược

1.1.1 Khái niệm chiến lược

Môi trường kinh tế ngày càng biến động, các doanh nghiệp phải đối phó với nhiều thách thức phức tạp hơn. Ngoài tiềm lực nội bộ và việc điều hành, kiểm soát các công việc hàng, thì sự thích ứng của doanh nghiệp vào môi trường là một yếu tố dẫn đến thành công. Vì vậy, doanh nghiệp cần có những hoạt động cần thiết cho sự tồn tại và phát triển. Từ đó dẫn đến sự hình thành các chiến lược và quản trị chiến lược.

Chiến lược là một chương trình hành động tổng quát hướng tới việc thực hiện những mục tiêu dài hạn. Chiến lược không nhằm vạch ra một cách cụ thể làm thế nào có thể đạt được những mục tiêu mà chỉ tạo ra các khung để hướng dẫn tư duy hành động. *[Nguồn: 1; trang 14]*

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 để đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai. *[Nguồn: 1; trang 14]*

Đặc điểm quan trọng là tất cả các chiến lược kinh doanh khi hình thành được quan tâm và nó được dùng để phân biệt với các kế hoạch kinh doanh chính là “lợi thế cạnh tranh”. Thực tế cho thấy rằng không có đối thủ cạnh tranh nào mà không cần đến chiến lược, vì các chiến lược có mục đích duy nhất là bảo đảm cho các doanh nghiệp tìm và giành được lợi thế bền vững của mình đối với các đối thủ.

Ngoài ra chiến lược còn là sự kết hợp hài hòa giữa ba yếu tố “R” (Ripeness, Reality, Resources), do đó chiến lược kinh doanh là sản phẩm của sự sáng tạo và là một bước đi của những công việc sáng tạo phức tạp.

R1: Chọn đúng điểm dừng (điểm chín muồi)



R2: Khả năng thực thi chiến lược (hiện thực)

R3: Khai thác tiềm năng (nguồn lực)

Mục đích của một chiến lược là nhằm tìm kiếm những cơ hội, hay nói cách khác là nhằm gia tăng cơ hội và vươn lên tìm vị thế cạnh tranh.

1.1.2 Phân loại chiến lược

Quản trị chiến lược có thể xảy ra ở nhiều tầm mức khác nhau trong tổ chức, thông thường có ba mức chiến lược cơ bản là:

Chiến lược cấp công ty

Là một kiểu mẫu của các quyết định trong một công ty, nó xác định và vạch rõ mục đích, các mục tiêu của công ty, xác định các hoạt động kinh doanh mà công ty theo đuổi, tạo ra các chính sách và các kế hoạch cơ bản để đạt các mục tiêu của công ty.

Trong một tổ chức với qui mô và mức độ đa dạng, “chiến lược công ty” thường áp dụng cho toàn bộ doanh nghiệp. Chiến lược công ty đề ra nhằm xác định các hoạt động kinh doanh mà trong đó công ty sẽ cạnh tranh và phân phối các nguồn lực giữa các hoạt động kinh doanh đó.

Chiến lược cấp kinh doanh (SBU)

Chiến lược kinh doanh được hoạch định nhằm xác định việc lựa chọn sản phẩm hoặc dạng cụ thể thị trường cho hoạt động kinh doanh riêng trong nội bộ công ty, và nó xác định xem một công ty sẽ cạnh tranh như thế nào với một hoạt động kinh doanh cùng với vị trí đã biết của bản thân công ty giữa những người cạnh tranh của nó.

Chiến lược cấp các đơn vị kinh doanh của doanh nghiệp xác định cách thức mỗi đơn vị kinh doanh sẽ cố gắng hoàn thành mục tiêu của nó để đóng góp vào hoàn thành mục tiêu cấp công ty. Nếu như công ty là đơn ngành thì chiến lược cấp đơn vị kinh doanh có thể được coi là chiến lược cấp công ty.

Chiến lược cấp chức năng

Tập trung hỗ trợ vào việc bố trí của chiến lược công ty và tập trung vào các lĩnh vực tác nghiệp, những lĩnh vực kinh doanh. [Nguồn: 1; trang 25]

1.1.3 Vai trò của chiến lược đối với doanh nghiệp

Điều kiện môi trường mà các doanh nghiệp gặp phải luôn biến đổi. Quá trình quản lý chiến lược buộc các nhà quản lý phân tích và dự báo các điều kiện môi trường trong hiện tại cũng như tương lai. Sự thích nghi với nền kinh tế, sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, tài nguyên hiếm hoi... đã nhấn mạnh vai trò của quản trị chiến lược trong sự nghiệp phát triển doanh nghiệp.

Thứ nhất là quá trình quản trị chiến lược giúp các tổ chức thấy rõ mục đích và hướng đi của mình, từ đó xác định doanh nghiệp nên đi theo hướng nào và khi nào thì đạt tới vị trí nhất định.

Thứ hai là giúp các nhà quản trị thấy rõ điều kiện môi trường tương lai mà có khả năng nắm bắt tốt hơn các cơ hội, tận dụng hết các cơ hội đó và giảm bớt nguy cơ liên quan đến điều kiện môi trường.

Thứ ba là giúp các doanh nghiệp đưa ra các quyết định để đối phó phù hợp với môi trường kinh doanh, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, đưa doanh nghiệp đi lên.

Doanh nghiệp vận dụng quá trình quản trị chiến lược một cách đúng đắn, sẽ góp phần tăng hiệu quả sử dụng các nguồn lực, khai thác cơ hội và giành lấy ưu thế cạnh tranh cho doanh nghiệp và nền kinh tế quốc gia.

1.2 Quy trình hoạch định chiến lược

1.2.1 Xác định sứ mạng

Sứ mạng là một phát biểu có giá trị lâu dài về mục đích. Nó phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Những tuyên bố như vậy cũng có thể gọi là phát biểu của một doanh nghiệp về triết lý kinh doanh, những nguyên tắc kinh doanh, những sự tin tưởng của công ty. Tất cả những điều đó xác định khu vực kinh doanh của doanh nghiệp, cụ thể là loại sản phẩm, dịch vụ cơ bản, những nhóm khách hàng cơ bản, nhu cầu thị trường, lĩnh vực kỹ thuật hoặc sự phối hợp giữa những lĩnh vực này. *[Nguồn: 1; trang 123]*

Khi bắt đầu thành lập, mỗi doanh nghiệp hoặc mỗi tổ chức đều hình thành các sứ mạng thực hiện trong quá trình hoạt động chính thức hoặc không chính thức, làm

nền tảng triển khai các công việc cần thực hiện cụ thể trong từng thời kỳ. Theo thời gian, sứ mạng có thể điều chỉnh, bổ sung để thích nghi với những thay đổi của môi trường.

Để phân tích sứ mạng của tổ chức, nhà quản trị cần đưa ra một số vấn đề cần đánh giá để biết được mức độ thích ứng của sứ mạng với môi trường, cụ thể như sau:

- Sứ mạng hiện tại của tổ chức và các bộ phận chuyên môn.
- Cơ sở xác định sứ mạng. Khả năng hoàn thành sứ mạng của các thành viên trong tổ chức.
- Sự thích nghi của nhiệm vụ với những thay đổi của môi trường.
- Mối quan hệ giữa nhiệm vụ với việc hình thành mục tiêu và chiến lược.

1.2.2 Phân tích môi trường

Môi trường của một tổ chức là những yếu tố, những lực lượng, những thể chế,...nằm bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Môi trường của một tổ chức gồm có môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

1.2.2.1 Phân tích môi trường bên ngoài

Môi trường bên ngoài của doanh nghiệp bao gồm: môi trường vĩ mô và môi trường vi mô

Môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô mang tính khách quan và ảnh hưởng đến tất cả các ngành kinh doanh theo những cách khác nhau. Mỗi yếu tố đặc thù cần được đánh giá mức độ ảnh hưởng đối với ngành. Ngoài ra, hai hay nhiều yếu tố môi trường vĩ mô kết hợp với nhau có thể tạo ra ảnh hưởng tổng lực khác với từng yếu tố có thể tạo ra. Các nhà quản trị của các doanh nghiệp thường chọn các yếu tố chủ yếu sau đây của môi trường vĩ mô để nghiên cứu:

- *Môi trường kinh tế*: lãi suất ngân hàng, giai đoạn của chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tài chính và tiền tệ, xu hướng tổng sản phẩm quốc nội

(GDP), tỷ giá hối đoái, lạm phát,... Mỗi yếu tố này có thể là cơ hội hoặc đe dọa đối với doanh nghiệp.

- *Môi trường chính trị, chính sách và pháp luật:* Các yếu tố chính trị và pháp luật có ảnh hưởng ngày càng lớn, nó có thể tạo ra cơ hội và nguy cơ cho hoạt động của doanh nghiệp. Các yếu tố này bao gồm hệ thống các đường lối chính sách của chính phủ, hệ thống pháp luật, các thay đổi của luật thuế,... Với xu hướng hội nhập kinh tế toàn cầu, đòi hỏi các doanh nghiệp phải chú ý nhiều hơn đến ảnh hưởng của các yếu tố này đối với việc xây dựng và thực hiện chiến lược.

- *Môi trường văn hóa xã hội:* Các yếu tố xã hội có thể là những cơ hội và đe dọa tiềm tàng đối với doanh nghiệp. Các khía cạnh hình thành môi trường văn hoá xã hội có ảnh hưởng to lớn tới hoạt động kinh doanh như: những phong tục, tập quán, truyền thống, trình độ nhận thức, quan điểm về đạo đức, thẩm mỹ,...

- *Môi trường dân số:* Tất cả các doanh nghiệp phải phân tích các yếu tố dân số ảnh hưởng đến cơ hội, đe dọa tiềm tàng. Môi trường dân số bao gồm các yếu tố như: tỷ lệ tăng dân số, sự chuyển dịch dân số, mật độ dân số... Các yếu tố này có ảnh hưởng đến sản phẩm, dịch vụ, thị trường và người tiêu thụ.

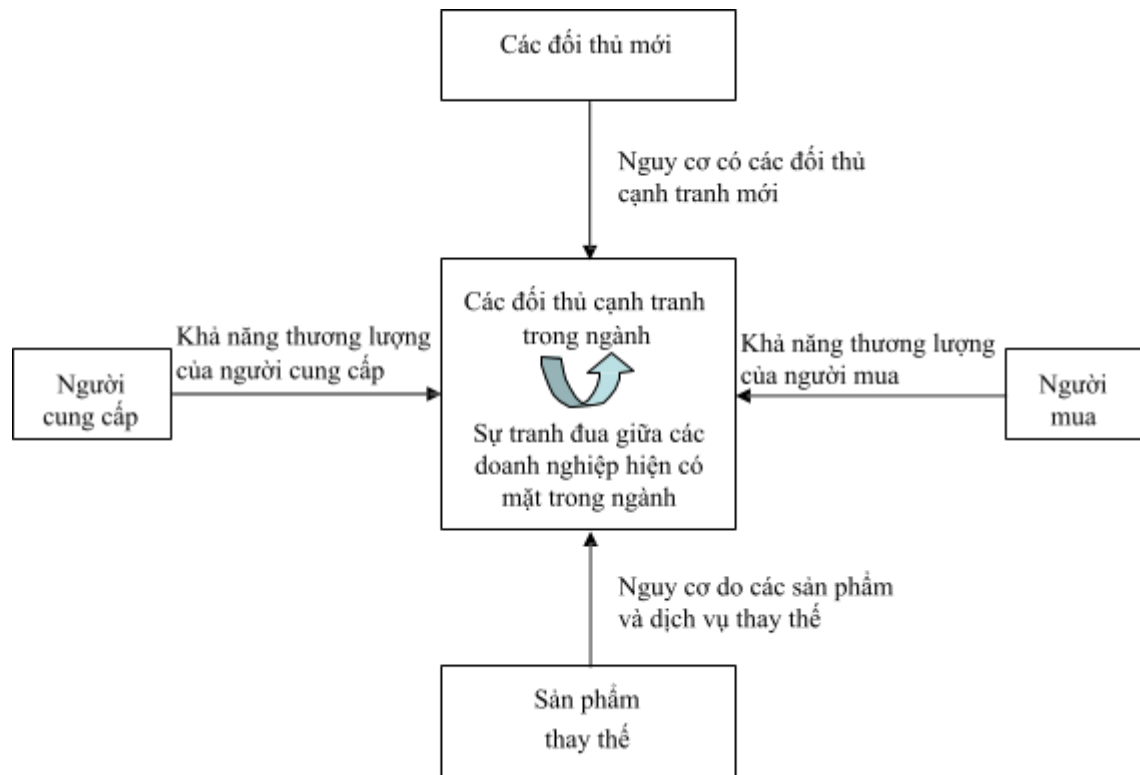
- *Môi trường công nghệ:* Công nghệ là yếu tố quan trọng đối với các doanh nghiệp hiện nay. Một công nghệ tiên tiến ra đời, nó chứa đựng nhiều cơ hội cũng như đe dọa đối với doanh nghiệp. Sự tiến bộ kỹ thuật có thể tác động sâu sắc lên những sản phẩm, dịch vụ, thị trường, nhà cung cấp, nhà phân phối, đối thủ cạnh tranh, khách hàng, quá trình sản xuất và vị thế cạnh tranh của những tổ chức.

- *Môi trường tự nhiên:* Các yếu tố tự nhiên bao gồm vị trí địa lý, khí hậu, đất đai, tài nguyên thiên nhiên. Các yếu tố tự nhiên đôi khi cũng trở thành yếu tố quan trọng để hình thành lợi thế cạnh tranh của sản phẩm và dịch vụ.

Môi trường vi mô

Môi trường vi mô bao gồm những yếu tố trong ngành và là các yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành sản xuất kinh doanh đó. Theo Michael Porter, môi trường vi mô có 5 yếu tố cơ bản

đó là: đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung cấp, sản phẩm thay thế và các đối thủ mới tiềm ẩn. Mỗi quan hệ giữa các yếu tố này được phản ánh ở hình 1.1.



Nguồn: [1; trang 48]

Hình 1.1 Mô hình năm tác lực cạnh tranh của Michael Porter

- Đối thủ cạnh tranh

Cuộc cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành diễn ra gay gắt, do các đối thủ cảm thấy bị chèn ép hoặc tìm kiếm cơ hội để giành lấy vị trí trên thương trường. Dù có ít hay nhiều đối thủ các công ty này luôn có khuynh hướng đối chọi nhau và luôn chuẩn bị các nguồn lực đối phó lẫn nhau, bất kỳ hành động của công ty nào đều có hiệu ứng kích thích các công ty khác phản ứng lại. Do đó thị trường luôn trong trạng thái không ổn định.

Các đối thủ thường dùng các chiến thuật thôn tính lẫn nhau như: Cạnh tranh về giá, quảng cáo, giới thiệu sản phẩm, hoặc chương trình hậu mãi sau bán hàng hay tăng cường chất lượng dịch vụ. Để được tồn tại trên thương trường, doanh nghiệp phải nhận định được tất cả đối thủ cạnh tranh và xác định cho được khả năng, ưu thế, khuyết điểm, mối đe dọa và mục tiêu chiến lược của họ.

- *Khách hàng*

Khách hàng là một phần của công ty, do đó khách hàng trung thành là một lợi thế rất lớn của công ty. Sự trung thành của khách hàng được tạo dựng bởi sự thỏa mãn những nhu cầu mà công ty mang đến cho họ được thỏa mãn tốt hơn. Người mua tranh đua với ngành bằng cách ép giá giảm xuống, hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn và làm nhiều công việc dịch vụ hơn. Tất cả đều làm tổn hao mức lợi nhuận của ngành.

Quyền lực của mỗi nhóm khách hàng phụ thuộc vào một loạt các đặc điểm về tình hình thị trường và tầm quan trọng của các hàng hóa mua của ngành xét trong mối tương quan với toàn bộ hoạt động kinh doanh chung của ngành. Nhóm khách hàng có thể mạnh nếu có các điều kiện sau:

- Nhóm khách hàng chỉ phải đương đầu với một số ít các chi phí đổi mới.
- Nhóm khách hàng chỉ kiếm được lợi nhuận thấp từ sản phẩm công ty.
- Nhóm khách hàng đe dọa sẽ liên kết nội bộ.
- Sản phẩm của ngành là không quan trọng đối với chất lượng sản phẩm (dịch vụ) của khách hàng.
- Khách hàng có đầy đủ thông tin.

Chính vì vậy, để thay đổi quyền lực của khách hàng, các công ty có thể cải thiện thế đứng chiến lược của mình bằng cách tìm kiếm lựa chọn những khách hàng có ít quyền lực đối với họ nhất.

- *Nhà cung cấp*

Nhà cung cấp không chỉ cung ứng nguyên vật liệu, trang thiết bị, cung ứng dịch vụ, vận chuyển... nói chung là cung ứng đầu vào của quá trình sản xuất kinh

doanh. Những nhà cung cấp có thể khẳng định quyền lực của mình đối với các thành viên trong cuộc thương lượng bằng cách đe dọa tăng giá hoặc giảm chất lượng hàng hóa, dịch vụ mà họ cung cấp. Những người cung cấp có thể lực bằng cách đó chèn ép lợi nhuận của một ngành khi ngành đó không có khả năng bù đắp lại chi phí tăng lên trong mức giá của ngành. Để tránh sự mặc cả hoặc sức ép của các nhà cung cấp, doanh nghiệp nên xây dựng mối quan hệ đôi bên cùng có lợi hoặc dự trữ các nguồn cung cấp đa dạng khác nhau. Vì vậy, việc nghiên cứu để hiểu biết các nhà cung cấp các nguồn lực cho doanh nghiệp là không thể bỏ qua trong quá trình nghiên cứu môi trường.

- Sản phẩm thay thế

Sức ép do có sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng và lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Nếu không chú ý tới các sản phẩm thay thế doanh nghiệp sẽ bị rơi lại ở thị trường nhỏ bé. Do đó các doanh nghiệp không ngừng nghiên cứu và kiểm tra các mặt hàng thay thế tiềm ẩn.

Phần lớn các sản phẩm thay thế là kết quả của sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ. Vì vậy, doanh nghiệp cần chú ý dành nguồn lực để phát triển hoặc vận dụng công nghệ mới vào chiến lược của mình.

- Đối thủ tiềm năng

Đối thủ cạnh tranh tiềm năng bao gồm các công ty mới tham gia vào ngành, khả năng cạnh tranh hiện tại của họ còn yếu, nhưng rất có tiềm năng và vẫn có khả năng cạnh tranh trong tương lai. Đối thủ cạnh tranh tiềm năng có thể làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới, với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết. Do đó, khi xây dựng chiến lược nhà quản trị cần xem xét đến nguy cơ do sự gia nhập ngành của những đối thủ có tiềm năng.

1.2.2.2 Phân tích môi trường bên trong

Tất cả các doanh nghiệp nào đều có những điểm mạnh và điểm yếu trong các lĩnh vực sản xuất kinh doanh của mình. Phân tích đánh giá môi trường bên trong

của doanh nghiệp là việc xem xét đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu trong các mối quan hệ giữa các bộ phận chức năng của doanh nghiệp, bao gồm: tổ chức, nguồn nhân lực, tình hình tài chính, hoạt động marketing, chất lượng hàng hóa dịch vụ, nghiên cứu và phát triển, hoạt động thông tin...

- *Tổ chức, nguồn nhân lực*: nguồn nhân lực bao gồm các nhà quản trị các cấp và người thừa hành trong doanh nghiệp. Phân tích nguồn nhân lực nhằm giúp cho doanh nghiệp đánh giá kịp thời các điểm mạnh và điểm yếu của các thành viên trong tổ chức, trong từng bộ phận chức năng so với yêu cầu công việc để từ đó có kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, sắp xếp, đào tạo và sử dụng hợp lý các nguồn lực, giúp doanh nghiệp đảm bảo sự thành công của các chiến lược đề ra.

- *Tình hình tài chính*: liên quan đến việc sử dụng các nguồn lực vật chất trong doanh nghiệp ở từng thời kỳ, phân tích đánh giá hoạt động tài chính giúp doanh nghiệp kiểm soát được hoạt động tài chính tại doanh nghiệp. Các yếu tố tài chính như: khả năng huy động vốn, nguồn vốn, tỷ lệ vốn vay và vốn chủ sở hữu, từ đó phục vụ cho các quyết định sản xuất kinh doanh. Đồng thời giúp doanh nghiệp nắm rõ được các chi phí nhằm tạo ra điểm mạnh cho doanh nghiệp.

- *Hoạt động Marketing*: hoạt động Marketing trong doanh nghiệp bao gồm: nghiên cứu thị trường để nhận dạng các cơ hội kinh doanh, hoạch định các chiến lược về phân phối sản phẩm, về giá cho phù hợp với thị trường mà doanh nghiệp đang hướng đến, đồng thời là yếu tố chính tạo điều kiện cho cung và cầu trên thị trường gặp nhau, là yếu tố không thể thiếu trong hoạt động đẩy mạnh hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

- *Chất lượng hàng hóa, dịch vụ*: các nhà quản trị nhận diện mức độ đạt được về tiêu chuẩn chất lượng so với yêu cầu của thị trường và điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong ngành theo khu vực thị trường. Đây là cơ sở để gia tăng lợi thế cạnh tranh trên thị trường, nhất là trong bối cảnh cả thế giới đều quan tâm đến chất lượng cuộc sống của con người.

- *Hoạt động nghiên cứu và phát triển*: giúp doanh nghiệp ứng dụng có hiệu quả các công nghệ tiên tiến, tạo ra lợi thế cạnh tranh về phát triển sản xuất nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến quá trình sản xuất, giảm bớt chi phí.

- *Hoạt động thông tin*: phân tích hệ thống thông tin giúp đánh giá thông tin của doanh nghiệp hiện có đầy đủ không, thông tin thu thập được có chính xác và kịp thời giữa các bộ phận hay không, giúp doanh nghiệp có được những thông tin với độ chính xác cao, đầy đủ làm cơ sở xây dựng chiến lược đúng đắn.

1.2.3. Xác định mục tiêu, hình thành và lựa chọn chiến lược

Xác định mục tiêu chiến lược là giai đoạn đầu tiên và cũng là nền tảng cho việc xây dựng chiến lược. Mục tiêu đặt ra nhằm tạo điều kiện tiền đề, là hướng phấn đấu cho doanh nghiệp thực hiện và đạt được kết quả theo mong muốn. Do đó để chiến lược cụ thể và mang tính thực tiễn cao thì mục tiêu đặt ra phải phù hợp thực tiễn, phù hợp với từng điều kiện cụ thể của doanh nghiệp. [Nguồn: 1; trang 26]

Hình thành chiến lược là quá trình thiết lập sứ mạng kinh doanh, thực hiện điều tra nghiên cứu để xác định các mặt mạnh và mặt yếu bên trong; cơ hội, nguy cơ bên ngoài, đề ra các mục tiêu dài hạn; xây dựng và lựa chọn những chiến lược thay thế. Vì không có một tổ chức nào có nguồn tài nguyên vô tận nên các nhà chiến lược buộc phải đưa ra những quyết định liên quan đến việc lựa chọn chiến lược thay thế nào sẽ làm lợi cho tổ chức nhiều nhất. Các quyết định trong giai đoạn hình thành chiến lược sẽ gắn tổ chức với các sản phẩm, các thị trường, các nguồn tài nguyên và công nghệ cụ thể trong một thời gian kéo dài. Các chiến lược đó phải định rõ các lợi thế cạnh tranh trong dài hạn. [Nguồn: 1; trang 27]

Lựa chọn chiến lược

Khi lựa chọn chiến lược, tổ chức phải xem xét đến nhiều yếu tố: khách quan và chủ quan, nhưng cuối cùng chiến lược được lựa chọn phải đạt yêu cầu là thực hiện được mục tiêu của tổ chức.

Những chiến lược tổ chức có thể lựa chọn như: nhóm chiến lược tăng trưởng tập trung, nhóm chiến lược phát triển hội nhập, nhóm chiến lược tăng trưởng đa dạng, nhóm chiến lược suy giảm.

Quy trình lựa chọn chiến lược gồm bốn bước là :

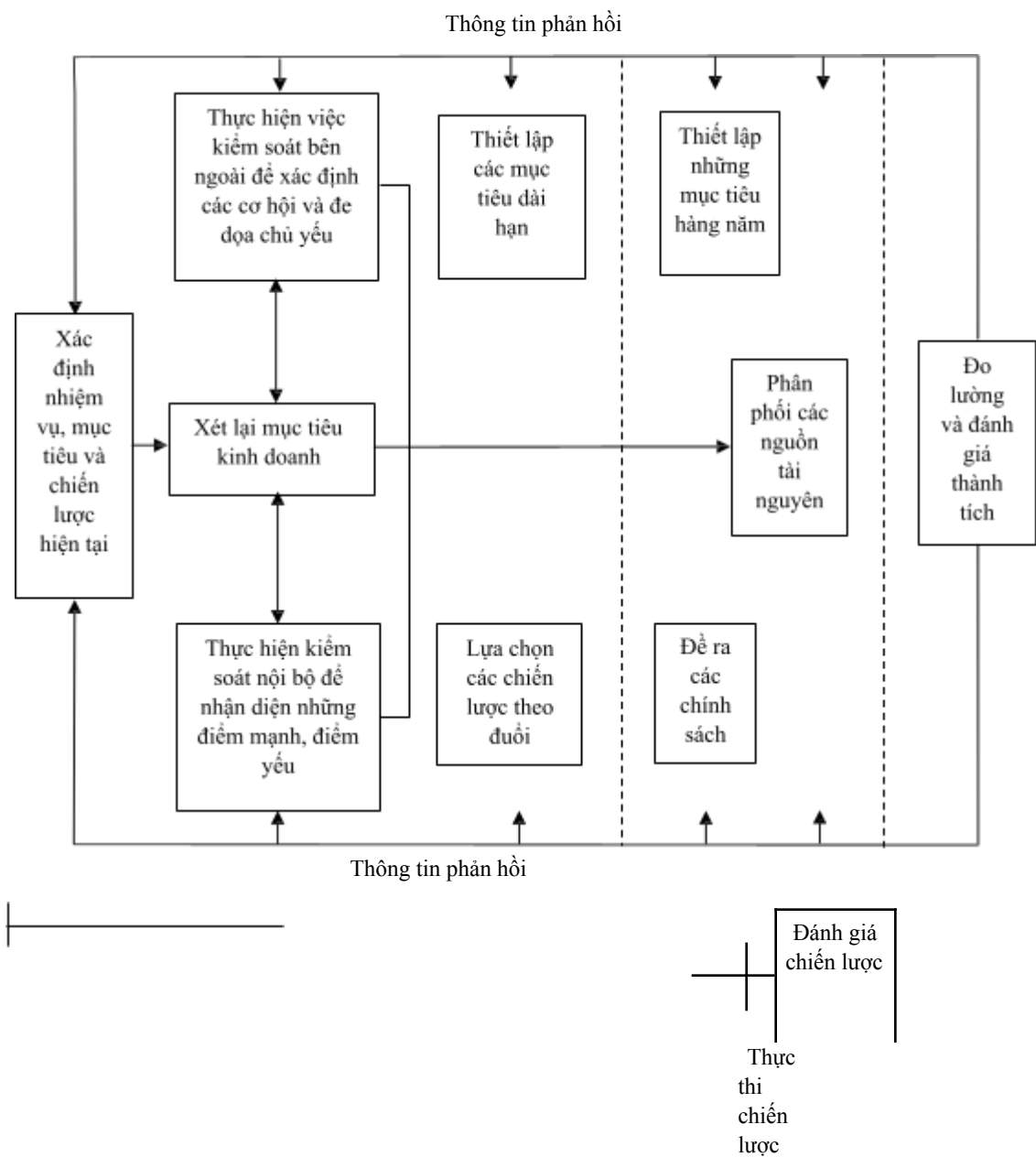
- Nhận biết chiến lược hiện thời của công ty,
- Tiến hành phân tích danh mục vốn đầu tư,
- Lựa chọn chiến lược công ty,
- Đánh giá các chiến lược đã lựa chọn.

Đây là các giai đoạn quan trọng của quá trình quản trị chiến lược. Trên cơ sở sứ mạng kinh doanh được thiết lập, thực hiện việc điều tra, nghiên cứu, phân tích chiến lược và lựa chọn nhằm xác định các tiến trình hoạt động có thể lựa chọn, để nhờ chúng mà công ty có thể hoàn thành sứ mạng và mục tiêu của nó. Các chiến lược, mục tiêu và sứ mạng hiện tại của công ty cộng với các thông tin kiểm soát bên trong và bên ngoài sẽ tạo cơ sở cho việc hình thành và đánh giá các chiến lược có khả năng lựa chọn khả thi. Có nhiều công cụ hỗ trợ thực hiện giai đoạn này như ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE), ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE), ma trận SWOT, và ma trận kế hoạch chiến lược định lượng (QSPM). [Nguồn: 1; trang 29]

1.2.4 Triển khai các giải pháp thực hiện chiến lược

Thực hiện chiến lược là quá trình triển khai những mục tiêu chiến lược vào hoạt động của doanh nghiệp. Các hoạt động cơ bản để thực thi chiến lược là thiết lập các mục tiêu ngắn hạn, đưa ra các chính sách và phân phối các nguồn tài nguyên. Việc triển khai chiến lược gồm việc phát triển nguồn vốn cho chiến lược, các chương trình, môi trường văn hóa và đồng thời kết hợp với động viên nhân viên bằng các hệ thống khen thưởng và các mục tiêu dài hạn, các mục tiêu hằng năm. Đây là giai đoạn khó khăn và phức tạp nhất đòi hỏi nhà quản trị doanh nghiệp phải có bản lĩnh, kinh nghiệm, và nghệ thuật quản trị cao.

Quá trình quản trị chiến lược là năng động và liên tục. Một sự thay đổi ở bất kỳ thành phần chính nào trong mô hình có thể đòi hỏi một sự thay đổi trong một hoặc tất cả các thành phần khác. Do đó, các hoạt động hình thành, triển khai và đánh giá chiến lược phải được thực hiện liên tục, không nên chỉ ở vào một thời điểm cố định. Quá trình quản trị chiến lược thực sự không bao giờ kết thúc.



Nguồn: [1; trang31]

Hình 1.2 Mô hình quản trị chiến lược toàn diện



Trong thực tế quá trình quản trị chiến lược không được phân chia rõ ràng và thực hiện chặt chẽ như đã nêu ra trong hình 1.2. Các nhà quản trị không thực hiện quá trình theo từng bước một. Nói chung có một sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các cấp bậc trong tổ chức.

1.3. Các công cụ để hoạch định chiến lược

1.3.1 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài – EFE

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE - External Factor Evaluation) cho phép các nhà chiến lược tóm tắt và đánh giá các thông tin kinh tế, xã hội, văn hóa, nhân khẩu, địa lý, chính trị, chính phủ, luật pháp, công nghệ và cạnh tranh. Có năm bước để phát triển một ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.

Bảng 1.1 Mẫu ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Liệt kê những cơ hội – nguy cơ			
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
TỔNG CỘNG		1.0		

Nguồn: [1; trang 68]

- **Bước 1:** Lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định đối với sự thành công như đã nhận diện trong quá trình kiểm tra các yếu tố bên ngoài, bao gồm cả những cơ hội và nguy cơ ảnh hưởng đến doanh nghiệp và ngành kinh doanh của doanh nghiệp.

- **Bước 2:** Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương đối của yếu tố đó đối với sự thành công của doanh nghiệp trong ngành. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho các nhân tố này phải bằng 1,0.

- **Bước 3:** Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công để cho thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của doanh nghiệp phản ứng với yếu tố này. Trong đó, 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình, 1 là phản ứng yếu. Các mức này dựa trên hiệu quả chiến lược của công ty.

- **Bước 4:** Nhân tầm quan trọng của mỗi yếu tố với phân loại của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng.

- **Bước 5:** Cộng tất cả số điểm quan trọng của mỗi yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

Bất kể số lượng các yếu tố trong ma trận, tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một tổ chức có thể có là 4,0; trung bình là 2,5 và thấp nhất là 1,0. Tổng số điểm quan trọng là 4,0 cho thấy rằng tổ chức đang phản ứng rất tốt với các cơ hội và nguy cơ hiện tại trong môi trường của họ. Ngược lại, tổng số điểm quan trọng là 1,0 cho thấy rằng những chiến lược mà doanh nghiệp đề ra không tận dụng được các cơ hội hoặc tránh được các nguy cơ bên ngoài.

1.3.2 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong – IFE

Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE - Internal Factor Evaluation) là một công cụ hình thành chiến lược, tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và yếu quan trọng của các bộ phận kinh doanh chức năng, và nó cũng cung cấp cơ sở để xác định và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này. Ma trận IFE có thể được phát triển theo 5 bước:

Bảng 1.2 Mẫu ma trận đánh giá nội bộ (IFE)

STT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Liệt kê những điểm mạnh – điểm yếu			
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
TỔNG CỘNG		1.0		

Nguồn: [1; trang 103]

- **Bước 1:** Liệt kê các yếu tố đã được xác định trong quy trình phân tích nội bộ. Sử dụng các yếu tố bên trong chủ yếu bao gồm cả điểm mạnh và điểm yếu.

- **Bước 2:** Ấn định tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (quan trọng nhất) cho mỗi yếu tố. Tầm quan trọng được ấn định cho mỗi yếu tố nhất định cho thấy tầm quan trọng tương đối của yếu tố đó đối với sự thành công của doanh nghiệp trong ngành. Không kể yếu tố chủ yếu là điểm mạnh hay là điểm yếu bên trong, các yếu tố được xem là có ảnh hưởng lớn nhất đối với thành quả hoạt động của tổ chức phải được cho là có tầm quan trọng nhất. Tổng cộng của tất cả các mức độ quan trọng này phải bằng 1,0.

- **Bước 3:** Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố sẽ biểu thị yếu tố có đại diện cho điểm yếu lớn nhất (phân loại bằng 1), điểm yếu nhỏ nhất (phân loại bằng 2), điểm mạnh nhỏ nhất (phân loại bằng 3), điểm mạnh lớn nhất (phân loại bằng 4). Như vậy sự phân loại này dựa trên cơ sở doanh nghiệp, trong khi mức độ quan trọng ở bước 2 dựa trên cơ sở ngành.

- **Bước 4:** Nhân mỗi mức độ quan trọng của từng yếu tố với loại của nó để xác định số điểm quan trọng của từng yếu tố.

- **Bước 5:** Cộng tất cả số điểm quan trọng của tất cả các yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng của ma trận.

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

1.3.3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Với tất cả các sự kiện và xu hướng môi trường có thể ảnh hưởng đến vị trí chiến lược của một doanh nghiệp. Trong các yếu tố môi trường bên ngoài, thì yếu tố cạnh tranh là yếu tố quan trọng nhất. Ma trận hình ảnh cạnh tranh giúp nhận diện các đối thủ cạnh tranh chủ yếu và những ưu, khuyết điểm của họ từ đó giúp doanh nghiệp có chiến lược phù hợp. Ma trận hình ảnh cạnh tranh được thể hiện như bảng dưới đây:

Bảng 1.3 Mẫu ma trận hình ảnh cạnh tranh

S T T	Các yếu tố	Mức độ quan trọng	Công ty cạnh tranh mẫu		Công ty cạnh tranh 1		Công ty cạnh tranh 2	
			Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng
1	Liệt kê các yếu tố							
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
	TỔNG CỘNG	1.0						

Nguồn: [1; trang 70]

Ma trận hình ảnh cạnh tranh là sự mở rộng của ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài trong trường hợp các mức độ quan trọng, phân loại, và tổng số điểm quan trọng có cùng ý nghĩa. Ma trận hình ảnh cạnh tranh khác với ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài ở chỗ các yếu tố bên trong có tầm quan trọng quyết định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp chẳng hạn như: năng lực tài chính; khả năng cạnh tranh về giá bán sản phẩm; chất lượng sản phẩm. Bên cạnh đó, sự khác nhau giữa hai ma trận là các mức phân loại của các công ty đối thủ cạnh tranh và tổng số điểm quan trọng của các công ty này cũng được tính toán. Các mức phân loại, và tổng số điểm quan trọng của các công ty này được so sánh với một công ty mẫu. Việc phân tích so sánh này cung cấp các thông tin chiến lược quan trọng cho doanh nghiệp.

1.3.4 Ma trận SWOT

Thông qua phân tích môi trường bên ngoài và phân tích nội bộ của tổ chức, nhà quản trị sẽ rút ra được những cơ hội – các mối đe dọa và các điểm mạnh - yếu bên trong của tổ chức. Từ đó, sử dụng công cụ ma trận cơ hội - đe dọa - điểm mạnh - điểm yếu (ma trận SWOT) để hình thành các chiến lược có thể lựa chọn.



Ma trận SWOT là một công cụ kết hợp quan trọng có thể giúp các nhà quản trị phát triển 04 loại chiến lược sau:

- Các chiến lược điểm mạnh – cơ hội (SO).
- Các chiến lược điểm yếu – cơ hội (WO).
- Các chiến lược điểm mạnh – nguy cơ (ST).
- Các chiến lược điểm yếu – nguy cơ (WT).

Bảng 1.4 Mẫu ma trận SWOT

SWOT	O: Các cơ hội (Opportunities)	T: Các nguy cơ (Threat)
	1. 2. 3. Liệt kê các cơ hội 4. 5. 6. 7. 8.	1. 2. 3. Liệt kê các nguy cơ 4. 5. 6. 7. 8.
	S: Các điểm mạnh (Strong)	Các chiến lược SO
	1. 2. 3. Liệt kê các điểm mạnh 4. 5. 6. 7. 8.	1. 2. 3. Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội 4. 5. 6. 7.
	T: Các chiến lược ST	Các chiến lược ST
	1. 2. 3. Vượt qua những bất trắc bằng tận dụng các điểm mạnh 4. 5. 6. 7.	
	W: Các điểm yếu (Weakness)	Các chiến lược WO
	1. 2. 3. Liệt kê các điểm yếu 4. 5. 6. 7. 8.	1. 2. 3. Hạn chế những điểm yếu để tận dụng các cơ hội 4. 5. 6. 7.
	Các chiến lược WT	
	1. 2. 3. Tối thiểu hóa các điểm yếu và tránh khỏi các mối đe dọa 4. 5. 6. 7.	

Nguồn: [1; trang 160]

Sự kết hợp các yếu tố quan trọng bên trong và bên ngoài là nhiệm vụ khó khăn nhất của việc phát triển một ma trận SWOT. Nó đòi hỏi phải có sự phán đoán tốt, khả năng trực giác và kinh nghiệm của những nhà quản trị.

- *Các chiến lược SO*

Sử dụng các điểm mạnh bên trong của doanh nghiệp để tận dụng các cơ hội bên ngoài. Tất cả các nhà quản trị đều mong muốn tổ chức của họ ở vào vị trí mà những điểm mạnh bên trong có thể được sử dụng để lợi dụng những xu hướng và biến cố của môi trường bên ngoài. Chiến lược này hoàn toàn mang tính chủ động. Thông thường các tổ chức sẽ theo đuổi chiến lược WO, ST hoặc WT để tổ chức có thể ở vào vị trí có thể áp dụng được các chiến lược SO.

- *Các chiến lược WO*

Các chiến lược này nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong để tận dụng tốt nhất cơ hội bên ngoài. Trong thực tế, sử dụng các chiến lược WO (tận dụng cơ hội để góp phần khắc phục điểm yếu) dễ dàng hơn và hay hơn vì việc khắc phục những điểm yếu là vô cùng khó khăn, lâu dài đôi khi khắc phục xong thì cơ hội đã mất.

- *Các chiến lược ST*

Sử dụng các điểm mạnh của tổ chức để tránh khỏi hoặc giảm đi ảnh hưởng của những mối đe dọa bên ngoài.

- *Các chiến lược WT*

Là những chiến lược phòng thủ nhằm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa của môi trường bên ngoài.

Ma trận SWOT chỉ là một trong những công cụ giúp chúng ta đề ra những biện pháp khả thi có thể chọn lựa chứ không giúp chọn lựa hoặc quyết định chiến lược nào là tốt nhất. Do đó không phải tất cả các chiến lược trong ma trận SWOT đều sẽ được chọn lựa trong thực tế hoạt động của tổ chức.

1.3.5 Ma trận QSPM

Ma trận QSPM là loại công cụ dùng để định lượng lại các thông tin đã được phân tích ở các giai đoạn đầu từ đó cho phép nhà quản trị lựa chọn được chiến lược tối ưu, ma trận QSPM theo Ferd R David gồm có 6 bước căn bản. Bảng 1.4 dưới

đây là mô hình cơ bản của ma trận QSPM với AS là số điểm hấp dẫn và TAS là tổng số điểm hấp dẫn.

Bảng 1.5 Mẫu ma trận QSPM

Yếu tố quan trọng	Chiến lược có thay thế				
	Phân loại	Chiến lược 1		Chiến lược 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Các yếu tố bên ngoài 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.					
TỔNG					

Nguồn: [1; trang 208]

- **Bước 1:** Liệt kê các cơ hội/đe dọa bên ngoài và các điểm mạnh/yếu quan trọng bên trong ở cột bên trái của ma trận QSPM. Các thông tin này được lấy trực tiếp từ ma trận IFE và EFE.
- **Bước 2:** Phân loại cho mỗi yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài. Sự phân loại này cũng y như trong ma trận IFE và EFE.
- **Bước 3:** Xác định các chiến lược có thể thay thế mà doanh nghiệp nên xem xét để thực hiện.
- **Bước 4:** Xác định số điểm hấp dẫn theo từng chiến lược. Số điểm hấp dẫn biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với các chiến lược khác, thang điểm đánh giá từ 1 đến 4. Trong đó, 1 là không hấp dẫn, 2 là hơi hấp dẫn, 3 là khá hấp dẫn, 4 là rất hấp dẫn.

- **Bước 5:** Tính tổng số điểm hấp dẫn bằng cách nhân số điểm phân loại (bước 2) với số điểm hấp dẫn (bước 4). Tổng số điểm hấp dẫn càng cao thì chiến lược càng hấp dẫn.

- **Bước 6:** Cộng các số điểm hấp dẫn. Đó là phép cộng của tổng số điểm hấp dẫn trong cột chiến lược của ma trận QSPM. Mức độ chênh lệch giữa cộng tổng số điểm hấp dẫn trong một nhóm chiến lược thì số điểm càng cao biểu thị chiến lược càng hấp dẫn.

Tóm lại, các công cụ hình thành chiến lược hiện đại đã mô tả phần trên thực chất sẽ làm tăng đáng kể chất lượng quyết định chiến lược, nhưng không nên sử dụng chúng để điều khiển sự lựa chọn chiến lược mà chỉ là những công cụ giúp chúng ta xác định một cách khoa học các chiến lược có thể thực hiện mục tiêu dài hạn của tổ chức. Tất cả các kỹ thuật trong quy trình hình thành chiến lược đòi hỏi sự kết hợp giữa khả năng trực giác và kết quả của quá trình phân tích.

1.4. Tóm tắt Chương 1

Hoạch định chiến lược là bước khởi đầu của quá trình quản trị chiến lược. Tuy vậy, thực hiện tốt công việc này là một bước quan trọng để đưa đến việc đưa ra quyết định của một tổ chức. Nó thể hiện một phương cách logic, hệ thống và khách quan trong việc xác định chiều hướng tương lai của một doanh nghiệp, đưa doanh nghiệp đi đến thành công.

Nhà quản trị nếu không hiểu rõ và nắm vững các nguyên tắc cơ bản quá trình xây dựng chiến lược và thực thi chiến lược như đã được trình bày ở chương 1 thì khó có thể thiết lập được một chiến lược phù hợp cho doanh nghiệp và quản trị việc thực thi chiến lược một cách tốt nhất. Chính vì vậy, đây là một công việc hết sức quan trọng và hàng đầu của mọi tổ chức.

Tiến trình hình thành chiến lược trải qua các giai đoạn sau:

- Phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp nhằm xác định điểm mạnh - điểm yếu và thiết lập ma trận IFE.
- Phân tích môi trường bên ngoài của doanh nghiệp, bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô. Kết quả từ phân tích này giúp xác định các cơ hội - nguy

cơ ảnh hưởng đến doanh nghiệp cũng như ngành mà doanh nghiệp đang hoạt động và qua đó thiết lập ma trận EFE.

- Phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh nhận diện những doanh nghiệp cạnh tranh chủ yếu cùng những ưu thế và những khuyết điểm đặc biệt của các doanh nghiệp đó.

- Xác định mục tiêu của doanh nghiệp để tạo cơ sở khoa học cho việc phân tích và lựa chọn chiến lược.

- Xây dựng các chiến lược thông qua ma trận SWOT.

- Sử dụng ma trận QSPM để lựa chọn chiến lược khả thi thực hiện.

Tất cả các kỹ thuật trong tiến trình này đòi hỏi nhà quản trị phải kết hợp giữa khả năng trực giác và kết quả của quá trình phân tích.

Với cơ sở lý luận của chương này đã đưa ra một cái nhìn tổng quan về chiến lược, quản trị chiến lược. Trên cơ sở nhận thức rõ chiến lược là những quyết định, những phương tiện để thực hiện nhằm đạt tới mục tiêu và kế hoạch đề ra trong ngắn và dài hạn. Cũng trên cơ sở chiến lược xác định được các loại hình chiến lược, những thuận lợi và khó khăn của doanh nghiệp, kết hợp với những giải pháp mang tính sáng tạo thông qua chiến lược cụ thể và thích ứng với thực tiễn nhằm đạt mục tiêu cuối cùng trong hoạt động kinh doanh của công ty.



CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG

CỦA CÔNG TY ORIDAT

2.1 Giới thiệu về Công ty OriDAT

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty TNHH Thiết kế và Giao thông Đông Phương được thành lập theo giấy số 4102007129 của Sở Kế Hoạch Đầu Tư cấp ngày 02 tháng 11 năm 2001. Tên giao dịch OriDAT Co., Ltd. Đến ngày 11 tháng 11 năm 2008 OriDAT Co., Ltd đã chuyển đổi loại hình doanh nghiệp từ hai thành viên trở thành doanh nghiệp có một thành viên. Từ đó doanh nghiệp có tên gọi mới là Công ty TNHH Một Thành Viên Thiết kế và Giao thông Đông Phương theo giấy phép số 4104006834 do Sở Kế Hoạch Đầu Tư cấp.

Là một công ty Việt Nam nhưng với qui trình quản lý hiện đại và chuyên nghiệp đã giúp công ty trở thành một trong những nhà Quản lý Dự án có uy tín tại thị trường Việt Nam. Uy tín của công ty không ngừng nâng cao thể hiện qua số lượng công trình mà công ty đã và đang thực hiện khắp nơi trong cả nước, đặc biệt là tại Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM). Điều này cũng khẳng định chất lượng dịch vụ của công ty đủ sức cạnh tranh với những nhà Tư vấn chuyên nghiệp Quốc tế. Hơn nữa, trên cơ sở hợp tác chiến lược giữa các đối tác là các nhà Tư vấn Kiến trúc, Kết cấu, Nhà sản xuất và lắp dựng bê tông chịu lực đúc sẵn (Precast Panels) Australia với hơn 20 năm kinh nghiệm. Công ty OriDAT là những nhà tiên phong trong lĩnh vực xây dựng chung cư bằng các sản phẩm Precast Panels tại Việt Nam. Thi công lắp dựng Precast Panels hiện là biện pháp gần như duy nhất trong xây dựng chung cư cao tầng tại Australia.

Khách hàng của công ty OriDAT trong lĩnh vực tư vấn xây dựng bao gồm các doanh nghiệp quốc doanh, tư doanh, các nhà đầu tư nước ngoài, các công ty tư vấn và nhà thầu nước ngoài như Metro Cash & Carry, Vietcombank, Satra, Bệnh viện



Hoàn Mỹ, Công ty Savico, SMEC, KBG, Mausell (Australia), HAECON (Belgium) và đặc biệt là các dự án sử dụng nguồn vốn ODA như Ngân hàng thế giới, Cơ quan hợp tác và phát triển Úc (AusAID), Ngân hàng Nhật (JBIC),...

2.1.2 Địa vị pháp lý và trụ sở hoạt động

Sau hơn 10 năm thành lập công ty đã tự khẳng định được vị thế của mình. Kinh nghiệm và thế mạnh hiện nay là công tác Tư vấn Quản lý Dự án và Tư vấn quản lý thi công cũng như Tư vấn Giám sát. Hiện nay, công ty là một trong số ít các công ty Tư vấn chuyên về Tư vấn Quản lý dự án. Được Bộ Xây dựng và Khoa học Công nghệ “khuyến khích áp dụng những giải pháp công nghệ xây dựng tiên tiến, hiệu quả trong xây dựng công trình, trong đó có giải pháp công nghệ tường bê tông đúc sẵn (Precast Panel) do công ty TNHH MTV thiết kế và giao thông Đông Phương tiếp nhận và áp dụng” bằng công văn Số 145/BXD-KHCN của Bộ Xây dựng và Khoa học Công nghệ, công ty đã mạnh dạn tiến hành sản xuất sản phẩm Precast Panels và là nhà tiên phong trong sản xuất và xây dựng công trình bằng sản phẩm này.

Trụ sở văn phòng chính: 15 Nguyễn Sơn Hà , Phường 5, Quận 3, TP.HCM

Trụ sở giao dịch/chi nhánh công ty: 51 Đường 36 - P.10 - Q.6 - TP.HCM

Nhà máy sản xuất: Lô B10, KCN Lương Bình, Bến Lức, Long An

Email: info@oridat.com

Web: <http://www.oridat.com>

2.1.3 Ngành nghề kinh doanh

Công ty OriDAT hoạt động kinh doanh đa lĩnh vực nhưng chủ yếu công ty hoạt động kinh trong lĩnh vực xây dựng. Công ty đã và đang phát triển với các ngành nghề kinh doanh được cấp phép bởi Phòng Đăng ý Kinh doanh –Sở Kế hoạch và Đầu tư TP.HCM với các ngành nghề sau đây:

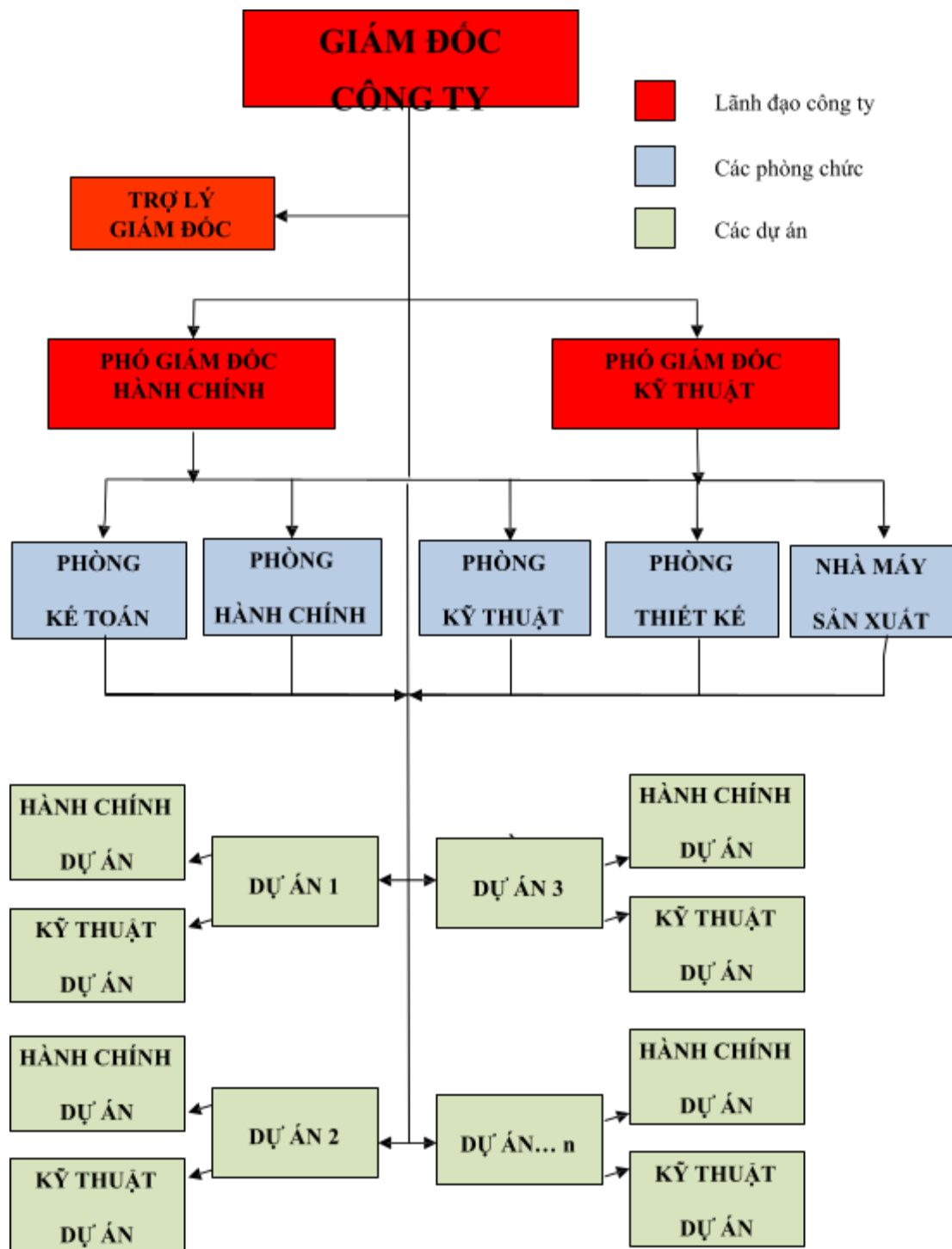
Bảng 2.1 Ngành nghề kinh doanh công ty OriDAT

STT	Tên ngành	Mã ngành
1	Hoạt động kiến trúc và tư vấn kỹ thuật có liên quan	7110
2	Sản xuất bê tông và các sản phẩm từ xi măng và thạch cao	2359
3	Xây dựng nhà các loại	4100
4	Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng khác	4290
5	Xây dựng công trình đường sắt và đường bộ	4210
6	Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng	4663
7	Trang trí nội thất.	7410
8	Mua bán hàng trang trí nội thất.	4669
9	Bán buôn máy vi tính, thiết bị ngoại vi và phần mềm	4651
10	Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy văn phòng (trừ máy vi tính và thiết bị ngoại vi)	4659
11	Tư vấn đầu tư (trừ tư vấn tài chính)	6619
12	Dịch vụ lao động	7830
13	Dịch vụ quảng cáo	7310
14	Cho thuê xe có động cơ	7710

(Nguồn: Phòng Hành chính, Công ty OriDAT, 2012)

2.1.4 Cơ cấu tổ chức, quản lý

Bộ máy tổ chức hoạt động của công ty hiện nay được bố trí theo cơ cấu quản lý chức năng. Giám đốc có quyền lực cao nhất, quyết định và định hướng tất cả những vấn đề lớn, chính sách chiến lược và kinh doanh theo luật doanh nghiệp, điều lệ công ty và có quyền chỉ đạo trực tiếp hoặc ủy quyền điều hành các hoạt động chuyên môn của các phòng chức năng, các công trình, nhà máy sản xuất. Các bộ phận này có nhiệm vụ tổ chức thực hiện các nhiệm vụ được Giám đốc chỉ đạo, phù hợp với từng chức năng của mỗi bộ phận.



(Nguồn: Phòng Hành chính, Công ty OriDAT, 2012)

Hình 2.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty OriDAT

Các phòng ban chức năng gồm: Phòng Hành chính, Phòng Kế toán, Phòng Kỹ thuật, Phòng thiết kế, Nhà máy sản xuất. Mỗi phòng ban được phân công nhiệm vụ theo chức năng của từng phòng. Trong đó, Phòng Hành chính và Phòng kỹ thuật còn có nhiệm vụ kiểm tra, rà soát và quản lý chuyên môn và nhân sự về hành chính dự án (các thư ký dự án), kỹ thuật (các giám đốc dự án, chỉ huy trưởng công trường, kỹ thuật viên...) của các công trường.

Chức năng nhiệm vụ:

Phòng Hành chính

Lãnh đạo phòng tham mưu cho Giám đốc phụ trách tổ chức hành chính về công tác tổ chức bộ máy và quản trị nhân sự. Tổ chức phân bổ lao động trong công ty phù hợp với năng lực và trình độ của mỗi người, chịu trách nhiệm tuyển dụng và đào tạo nhân sự, theo dõi việc chấm công, tính lương, thưởng và các chế độ chính sách khác đối với người lao động.

Lập và quản lý hồ sơ, lý lịch cán bộ công nhân viên, thực hiện công tác kiểm tra các bộ phận trong việc thực hiện các nội quy, các quy định về phòng chống cháy nổ, vệ sinh công nghiệp, an toàn lao động và bảo vệ môi trường.

Quản lý công văn, giấy tờ sổ sách hành chính và con dấu theo quy định pháp luật và của công ty. Thực hiện công tác bảo vệ nội bộ, bảo vệ tài sản, tính mạng của cán bộ công nhân viên. Chủ động phối hợp cùng chính quyền địa phương thực hiện công tác đảm bảo an ninh trật tự tại trụ sở chính cũng như địa bàn các phân xưởng trực thuộc.

Phòng Kế toán

Lãnh đạo phòng thực hiện tổ chức hạch toán kinh tế toàn công ty về hoạt động sản xuất, kinh doanh. Lập báo cáo kế toán, thống kê, phân tích hiệu quả sản xuất kinh doanh để phục vụ cho việc quản lý điều hành thực hiện kế hoạch của công ty theo đúng quy định quản lý tài chính tại doanh nghiệp và quy định của pháp luật.

Ghi chép phản ánh chính xác, kịp thời và có hệ thống sự diễn biến của các nguồn vốn. Đề xuất các giải pháp với Giám đốc tạo điều kiện về vốn phục vụ cho việc cung ứng kịp thời các vật tư, nguyên nhiên liệu phục vụ cho SXKD.

Theo dõi công nợ phải thu, phải trả của công ty, phản ánh đề suất kế hoạch thu chi tiền mặt và các hình thức thanh toán khác; thực hiện công tác thanh toán nội bộ và thanh toán với các đối tác kinh tế bên ngoài có quan hệ giao dịch với đơn vị được kịp thời và chính xác.

Thực hiện quyết toán tài chính hàng tháng, quý, năm đúng tiến độ và tham gia các phòng nghiệp vụ của công ty để hạch toán cho từng phân xưởng và toàn công ty. Giúp Giám đốc quản lý chặt chẽ nguồn vốn, chi tiết giá thành, đề xuất điều chỉnh hợp lý chi phí trong quá trình sản xuất.

Tham mưu cho Giám đốc chỉ đạo và kiểm tra các đơn vị thực hiện các chế độ quản lý tài chính theo qui định của pháp luật.

Cùng các phòng nghiệp vụ, các quản đốc phân xưởng sản xuất giúp Giám đốc quản lý tốt giá đầu vào, đầu ra sát thực tế và hiệu quả. Thường xuyên có kế hoạch hướng dẫn, bồi dưỡng nghiệp vụ kế toán, thống kê cho nhân viên thuộc quyền và các cơ sở trực thuộc.

Phòng kỹ thuật

Lãnh đạo phòng tham mưu cho Giám đốc phụ trách công tác kỹ thuật, cung ứng nhiên liệu, vật tư kỹ thuật sản xuất trong việc quản lý, ban hành các định mức về: sử dụng, bảo trì, sửa chữa thiết bị kỹ thuật, phương tiện máy móc, đầu tư xây dựng cơ bản.

Nghiên cứu, cập nhật và đề xuất ứng dụng những tiến bộ khoa học kỹ thuật, những ý tưởng sáng tạo mới vào vận hành thiết bị nhằm nâng cao năng suất, chất lượng cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Kiểm tra, hướng dẫn phân xưởng trực thuộc thực hiện đúng quy trình vận hành thiết bị, duy tu bảo dưỡng và sửa chữa kịp thời sự cố hỏng hóc. Có kế hoạch chủ động tạo nguồn vật tư kỹ thuật, cân đối dự phòng phù hợp những vật tư kỹ thuật quan trọng, kịp thời thay thế sửa chữa phục vụ sản xuất.

Theo dõi kiểm tra, quản lý và đề xuất qui trình, qui phạm, qui định về tiêu chuẩn chất lượng đầu vào và tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm đầu ra. Chịu trách

nhiệm về tính đúng đắn của số liệu kiểm tra và kết quả kiểm tra chất lượng của phòng mình trước Giám đốc.

Phòng thiết kế

Thực hiện các công việc thiết kế kết cấu, thiết kế kiến trúc, thiết kế nội thất và thiết kế panels bao gồm: Thiết kế công trình nhà ở cao cấp, biệt thự, dinh thự...; Thiết kế các tòa nhà khách sạn, trung tâm thương mại, cao tầng khác; Thiết kế khu du lịch, nhà nghỉ cuối tuần, resort...

Nhà máy sản xuất

Thực hiện sản xuất theo tiến độ đã được phê duyệt của phòng kỹ thuật ban hành. Kiểm tra kiểm soát quy trình sản xuất nghiêm ngặt để tạo ra sản phẩm chính xác với thiết kế của phòng Thiết kế.

Chịu trách nhiệm đối với tài sản, máy móc thiết bị, công cụ dụng cụ tại nơi sản xuất. Quản lý lượng nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ tồn kho,...

Báo cáo kết quả sản xuất định kỳ và đột xuất tùy theo yêu cầu của Giám đốc.

2.1.5 Các sản phẩm, dịch vụ cung cấp

Sản phẩm, dịch vụ mới của công ty OriDAT là cung cấp các giải pháp trọn gói cho xây dựng từ khâu sản xuất, lắp dựng và thi công công trình chung cư từ thấp đến cao tầng bằng các sản phẩm bê tông đúc sẵn. Các sản phẩm bê tông chủ yếu:

- Tường bê tông chịu lực đúc sẵn (sản phẩm chính); Dầm bê tông đúc sẵn; Cột bê tông đúc sẵn; Cầu thang bê tông đúc sẵn;
- Các sản phẩm khác từ xi măng và thạch cao.

Đồng thời, các dịch vụ truyền thống của hoạt động kiến trúc và tư vấn kỹ thuật xây dựng đã tạo vị thế cho công ty trong ngành xây dựng hơn 10 năm nay là:

- Tư vấn xây dựng; Khảo sát đo đạc địa hình xây dựng công trình; Khảo sát địa chất xây dựng công trình; Thiết kế xây dựng công trình thủy lợi, công trình kỹ thuật hạ tầng đô thị;
- Kiểm định chất lượng công trình; Lập dự án đầu tư; Đánh giá sự cố và lập dự án xử lý; Thẩm định dự án đầu tư; Thẩm tra thiết kế;



- Quản lý dự án: tư vấn đấu thầu, lập và thẩm định dự toán, tổng dự toán công trình, tư vấn quản lý dự án;
- Giám sát thi công xây dựng công trình dân dụng và công nghiệp; Giám sát xây dựng và hoàn thiện công trình thủy lợi, cầu, đường bộ, cấp thoát nước thuộc công trình giao thông;
- Thiết kế kết cấu công trình dân dụng, công nghiệp và thủy lợi; Thiết kế kết cấu công trình cầu, đường bộ thuộc công trình giao thông; Thiết kế cấp, thoát nước; Thiết kế kiến trúc công trình; Thiết kế nội, ngoại thất công trình.

Ngoài các sản phẩm, dịch vụ chính kể trên, công ty cung cấp các sản phẩm dịch vụ khác như:

- Xây dựng nhà các loại, các công trình kỹ thuật dân dụng khác, các công trình đường sắt và đường bộ;
- Trang trí nội thất và mua bán hàng trang trí nội thất;
- Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt trong xây dựng; Bán buôn máy vi tính, thiết bị ngoại vi, phần mềm, máy móc, thiết bị và phụ tùng máy văn phòng;
- Tư vấn đầu tư (trừ tư vấn tài chính); Dịch vụ lao động.

2.2 Phân tích môi trường bên trong – thực trạng của Công ty OriDAT

2.2.1 Tổ chức, nguồn nhân lực

Trước tình hình thị trường ngành xây dựng gặp nhiều biến động, ban lãnh đạo công ty đã thực hiện chủ trương tinh gọn biên chế lao động phù hợp với điều kiện thực tế của đơn vị. Do đó, công ty đã thường xuyên quan tâm sắp xếp, kiện toàn ổn định tổ chức, sắp xếp định biên lại nhân sự các bộ phận, nhất là bộ máy quản lý theo hướng tinh gọn và kiêm nhiệm nhưng vẫn đảm bảo chất lượng và hiệu quả công việc. Qua thời gian thực hiện cho thấy rõ hiệu quả lao động và thu nhập của người lao động cũng được tăng lên. Đồng thời, công ty vẫn hoạt động có lãi qua các năm mặc dù ngành xây dựng hiện đang gặp nhiều khó khăn.

Ban lãnh đạo công ty đã thể hiện tốt khả năng điều hành và tầm nhìn nhạy bén trước diễn biến ngày càng phức tạp của thị trường. Tuy nhiên, trong cơ cấu tổ chức cũng bộc lộ một số tồn tại cần khắc phục, quyền lực tập trung vào Ban giám đốc và

cơ cấu tổ chức chưa hoàn thiện, do đó Ban giám đốc và các phòng ban kiêm nhiệm nhiều chức năng, quá nhiều việc cần giải quyết. Trong khi đó, ở ngoài địa bàn TP.HCM, nguồn nhân lực dự án vẫn chưa đáp ứng được với yêu cầu ngày càng cao của thị trường, vừa thiếu về số lượng, vừa yếu về khả năng quản lý và điều hành. Trình độ quản lý, khả năng xử lý tình huống phát sinh chưa chuyên nghiệp, thiếu chủ động, còn chờ ý kiến quyết định của lãnh đạo.

Hiện nay công ty OriDAT có hơn 100 cán bộ nhân viên đang làm việc. Các cấp lãnh đạo và nhân viên trong công ty hầu hết có trình độ đại học và trên đại học. Giám đốc công ty là người lãnh đạo tài năng, Kỹ sư xây dựng (Trường Đại học Kỹ sư Xây dựng Azerbaijan, Baku, Liên xô), Thạc sĩ Kết cấu (Trường Đại học Công nghệ Delft, Hà lan), Chứng nhận kỹ sư châu Âu, Chứng nhận tham gia lớp tập huấn Quản lý Dự án Do SMEC Int. cấp, Hội viên Hiệp hội Kỹ sư Hoàng gia Hà lan (KIVI) (No. 49553), Hội viên Hiệp hội kỹ sư cầu và kết cấu quốc tế (IABSE) (No. 412070). Bên cạnh đó, hầu hết các kỹ sư của công ty đều có các chứng chỉ hành nghề (giám sát công trình dân dụng, cầu đường, thiết kế kết cấu, thiết kế kiến trúc, cấp thoát nước...), chứng chỉ chỉ huy trưởng, nghiệp vụ đấu thầu,...Để hành nghề tư vấn trong thi công xây dựng, đội ngũ cán bộ kỹ sư có ít nhất năm năm kinh nghiệm trong lĩnh vực xây dựng. Cán bộ, nhân viên trong công ty rất có kinh nghiệm trong lĩnh vực mình đảm nhiệm, phong cách làm việc chuyên nghiệp, luôn được đối tác đánh giá cao. Ngoài ra, công ty cũng đang liên tục bổ sung lực lượng nhân sự có trình độ cao tham gia quản lý dự án, điều chuyển, thay thế kịp thời các cán bộ không theo kịp với yêu cầu, bên cạnh đó công ty còn bổ sung cán bộ trẻ, có năng lực, có bản lĩnh, luôn luôn sáng tạo và đổi mới trong công việc tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Tuy nhiên, công ty chưa có kế hoạch, chính sách xây dựng phát triển nguồn nhân lực dài hạn. Cụ thể, chính sách tuyển dụng của công ty hiện nay thiếu vị trí nào thì tuyển trình độ chuyên môn phù hợp với vị trí đó, việc áp dụng các chính sách đãi ngộ dành cho người lao động chủ yếu thông qua lương, còn các chính sách thưởng và phúc lợi còn chưa rõ ràng. Công ty khuyến khích cán bộ nhân viên học

tập nâng cao trình độ nhưng chưa có những quy định rõ ràng trong việc hỗ trợ thời gian và học phí cho những cán bộ nhân viên có điều kiện khó khăn, tạo cơ hội cho người lao động phấn đấu và gắn bó lâu dài với công ty.

2.2.2 Tình hình tài chính

Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty OriDAT trong thời gian từ năm 2009-2011 được thể hiện qua các Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (phụ lục 3) của công ty như sau:

Doanh thu của công ty có xu hướng gia tăng qua các năm, cụ thể là doanh thu năm 2009 doanh thu của công ty là hơn 50,5 tỷ đồng nhưng đến năm 2010 doanh thu đạt hơn 56,1 tỷ đồng, tăng thêm khoảng 5,6 tỷ đồng và tăng gần 11% so với năm 2009. Đến năm 2011, doanh thu của công ty là khoảng 63,4 tỷ đồng, tiếp tục tăng hơn 13% và tăng thêm khoảng 7,3 tỷ đồng so với năm 2010.

Cùng với sự gia tăng của doanh thu, chi phí của công ty cũng tăng nhanh qua các năm. Lợi nhuận năm 2010 đạt hơn 2,4 tỷ đồng tăng gần 1,2 tỷ đồng tương ứng 90% so với năm 2009. Nhưng đến năm 2011, lợi nhuận lại giảm xuống còn 1,03 tỷ đồng và giảm gần 58% so với năm 2010. Do những năm gần đây là thời điểm khó khăn của ngành xây dựng, điều này ảnh hưởng rất lớn đến sự biến động lợi nhuận của các công ty. Lợi nhuận tăng giảm không ổn định qua các năm được thể hiện rõ qua các chỉ số ở bảng 2.2 dưới đây.

Bảng 2.2 Một số chỉ tiêu đánh giá hiện trạng tài chính

STT	Các chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
1	Khả năng thanh toán hiện hành=TSLĐ/NNH	102%	96%	100%
2	Khả năng thanh toán nhanh=(TSLĐ-HTK)/NNH	52%	39%	36%
3	Tỷ số nợ =Tổng nợ/Tổng tài sản	84%	79%	85%
4	Tỷ số nợ trên vốn chủ sở hữu= Tổng nợ/VCSH	530%	382%	576%
5	Suất sinh lời của tài sản ROA=LN ròng/Tổng TS	1,24%	2,73%	0,85%
6	Suất sinh lời của VCSH ROE=LN ròng/VCSH	7,79%	13,16%	5,76%
7	Hệ số lợi nhuận ròng ROS=LN ròng/doanh thu	2,57%	4,41%	1,63%

(Nguồn: Số liệu phân tích từ Báo cáo tài chính, phụ lục 3)

Công ty OriDAT là công ty TNHH 100% vốn Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực xây dựng. Công ty có mối quan hệ tín dụng rất tốt với các tổ chức tín dụng trong nước đặc biệt là các ngân hàng nhà nước. Đây là một trong những thế mạnh của công ty giúp công ty chủ động được nguồn vốn và chủ động trong công tác quản lý kinh doanh. Tuy nhiên, từ bảng 2.2 cho thấy công ty phụ thuộc khá nhiều vào nguồn vốn vay, điều này ảnh hưởng đến khả năng thanh toán và suất sinh lời của công ty do chi phí tài chính (chi phí lãi vay khá lớn). Công ty cần quan tâm hơn đến cơ cấu vốn để cải thiện kết quả kinh doanh, đưa công ty vượt qua những khó khăn và đi vào hoạt động ổn định.

2.2.3 Hoạt động Marketing

Chất lượng sản phẩm, dịch vụ là yếu tố hàng đầu mà công ty luôn quan tâm, góp phần giữ vững thị trường truyền thống và đặc biệt là nâng cao uy tín thương hiệu của công ty trên thị trường. Tại các công trường xây dựng trên khắp cả nước pano nhãn hiệu OriDAT được trưng bày đồng thời với các pano nhãn hiệu của chủ đầu tư và các nhà thầu khác. Công ty OriDAT được biết đến rộng rãi với dịch vụ Tư vấn quản lý án, Tư vấn giám sát trong thi công công trình, Tư vấn đấu thầu, Thiết kế kết cấu - kiến trúc,...nhưng chưa được biết nhiều về công tác sản xuất, thi công và lắp dựng các sản phẩm đúc sẵn của công ty. Để từng bước thâm nhập thị trường công ty thực hiện một số chính sách sau:

- *Phân khúc thị trường*: công ty thường xuyên theo dõi diễn biến của thị trường để có chính sách phù hợp. Hiện nay công ty chỉ có một nhà máy sản xuất tại Long An, do đó thị trường tiêu thụ sản phẩm bê tông đúc sẵn là các tỉnh thành như: TP. HCM, Bình Dương, Đồng Nai, Long An, Tiền Giang và các tỉnh lân cận khác. Đối với các công trình xây dựng xa hơn bán kính 100km, công ty phải cân nhắc cẩn trọng hoặc không ký kết hợp đồng để không làm ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng các nguồn lực và lợi thế cạnh tranh. Đồng thời, khu vực TP. HCM, Bình Dương, Đồng Nai, Long An là những khu vực có thị trường bất động sản sôi động nhất cả nước. Công ty hiện đang tập trung xây dựng và phát triển thương hiệu sản phẩm tại các thị trường này.

- *Chính sách giá:* công ty áp dụng chính sách giá theo từng công trình. Khi nhận được bản vẽ quy hoạch, bản vẽ thiết kế kiến trúc công trình. Các kỹ sư sẽ tiến hành tính toán, bóc khối lượng dự toán để báo giá công trình cho chủ đầu tư. Đối với việc xây dựng công trình bằng sản phẩm tường bê tông chịu lực đúc sẵn (precast panels), giá trị thi công phần thô thấp hơn 20% đến 30% tùy vào quy mô và chiều cao công trình so với cách xây dựng truyền thống.

- *Chính sách ưu đãi khác:* công ty miễn phí các thiết kế kết cấu cho tất cả các công trình xây dựng bằng sản phẩm bê tông chịu lực đúc sẵn (precast panels). Điều này tiết kiệm cho chủ đầu tư một khoản chi phí rất lớn cho việc thiết kế kết cấu.

Phát triển các hoạt động Marketing rất cần thiết cho công ty trong thời điểm hiện tại. Tuy nhiên, trong cơ cấu tổ chức của công ty OriDAT chưa có phòng Marketing. Hoạt động quan hệ khách hàng chủ yếu do Giám đốc và Phó giám đốc trực tiếp thực hiện. Điều này ảnh hưởng đến công tác hoạt động chiến lược và quản lý chuyên môn của các vị lãnh đạo. Các hoạt động Marketing chủ yếu do Phòng hành chính kết hợp với các Phòng ban khác cùng nhau đảm nhiệm. Ngoài các hoạt động chính các phòng ban còn phải thực hiện một số công việc Marketing. Đây là một điều thiếu sót lớn mà công ty phải cân nhắc trong thời gian tới.

Hiện nay công tác nghiên cứu thị trường hầu như không có, tình hình về thị trường chủ yếu được biết qua báo chí (đặc biệt là báo Đầu thầu), các nghiên cứu của các công ty tư vấn được công bố rộng rãi. Các số liệu này thường độ tin cậy về tính chính xác chưa cao, thông tin theo mục đích của các tổ chức đưa tin chứ chưa thật sự phù hợp với mục đích nghiên cứu của công ty.

Bên cạnh đó, sản phẩm precast panels là sản phẩm hoàn toàn mới trên thị trường Việt Nam, lòng tin đối với các sản phẩm lắp ghép của chủ đầu tư và khách hàng mua chung cư còn chưa nhiều. Thế nhưng, các hoạt động tìm hiểu thị trường, tổ chức các sự kiện, xây dựng thương hiệu, việc quảng cáo,... chưa thật sự chuyên nghiệp, trong khi đây là giai đoạn quan trọng trong việc xây dựng hình ảnh các sản phẩm bê tông đúc sẵn precast panels – cuộc cách mạng của ngành xây dựng.

2.2.4 Chất lượng sản phẩm, dịch vụ

2.2.4.1 Khả năng sản xuất sản phẩm

Nhà máy sản xuất đặt tại khu công nghiệp Thịnh Phát, huyện Bến Lức, tỉnh Long An. Nhà máy có khả năng thi công 200.000m² sàn một năm. Chu kỳ thi công từ 4 đến 5 ngày cho một sàn với diện tích lên đến 2.400m² cho một công trình.

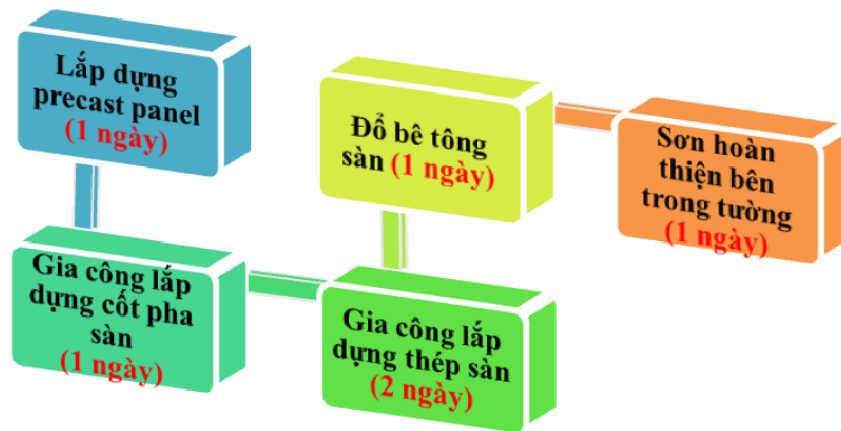
Do sản phẩm được sản xuất với độ chính xác khá cao nên công ty nhập khẩu một số thiết bị quan trọng, các phụ kiện sản xuất từ Australia nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm tối đa. Các linh kiện đảm bảo độ chính xác và an toàn cũng được nhập khẩu từ Australia. Các thiết bị còn lại chủ yếu là các thiết bị và dụng cụ cơ bản cần thiết cho một nhà thầu thi công bê tông cốt thép bình thường ở Việt Nam.

Tuy nhiên, nhà máy sản xuất precast panels đặt tại Bến Lức, Long An nhưng thị trường tiềm năng là TP.HCM, các tỉnh miền Đông Nam Bộ và các tỉnh lân cận khác. Hệ thống vận tải hiện nay tất cả được thuê ngoài, nên còn phụ thuộc nhiều vào các nhà cung cấp, chưa chủ động trong công tác vận chuyển.

2.2.4.2 Chất lượng sản phẩm

Chất lượng là thế mạnh của công ty OriDAT. Để làm được điều này, ban lãnh đạo công ty OriDAT đã có quá trình nghiên cứu lâu dài sản phẩm. Precast panels là một giải pháp sáng tạo cho phép thi công nhà cao tầng có cấu kiện chính chịu tải trọng đứng là tường đúc sẵn, cùng với lõi thang máy đổ tại chỗ hoặc đúc sẵn chịu tải trọng ngang của công trình. Nguyên lý kết cấu này đơn giản và nó đã được ứng dụng tại Australia trong hơn 20 năm qua. Chất lượng được đảm bảo bởi các cấu kiện chịu tải trọng đứng được sản xuất trong nhà máy với hệ thống kiểm soát và đảm bảo chất lượng cao. Các phụ kiện được nhập khẩu từ Australia đảm bảo độ chính xác cao đến milimet trong sản xuất và lắp dựng precast panels.

So sánh hai quy trình thi công phần thô cho thấy biện pháp ứng dụng precast panels (hình 2.2) chỉ mất 6 ngày làm việc, ngược lại phương pháp đổ tại chỗ (hình 2.3) mất 22 ngày làm việc với nhiều công đoạn phức tạp hơn.



(Nguồn: Kết quả nghiên cứu và thực nghiệm Phòng Kỹ thuật, Công ty OriDAT, 2012)

Hình 2.2 Quy trình thi công phần thô ứng dụng precast panels



(Nguồn: Kết quả nghiên cứu và thực nghiệm Phòng Kỹ thuật, Công ty OriDAT, 2012)

Hình 2.3 Quy trình thi công phần thô bằng biện pháp đổ bê tông tại chỗ



Hệ thống sản xuất và lắp dựng precast panels có tính năng vượt trội so với hệ thống xây dựng thông thường như sau:

- Thi công nhanh hơn 30% đến 40%;
- Sử dụng ít hơn 25% bê tông;
- Sử dụng ít hơn 50% lượng thép so với biện pháp đổ tại chỗ;
- Giá trị thi công phần thô thấp hơn từ 20% đến 30% tùy vào quy mô và chiều cao công trình;
- Không dầm, không cột; Không sử dụng giàn giáo bao che;
- Bề mặt tường bên ngoài được hoàn thiện tại nhà máy và có thể không cần sơn;
- Cách âm giữa các căn hộ;
- Công tác hoàn thiện được thực hiện từ dưới lên thay vì từ trên xuống;
- Công trình có chất lượng cao hơn.

2.2.4.3 Uy tín và chất lượng dịch vụ

Công ty OriDAT đã có bề dày kinh nghiệm trong công tác Tư vấn thiết kế, Quản lý Dự án và giám sát thi công. Là một trong những công ty đầu tiên thực hiện công tác Quản lý Dự án tại Việt Nam. Với kinh nghiệm tích lũy được trong các dự án tại thành phố Hồ Chí Minh và nhiều địa phương khác nhau, đặc biệt là kinh nghiệm trong các dự án của nước ngoài nơi mà chất lượng công trình và chất lượng dự án đòi hỏi rất cao, công ty có đủ khả năng để đáp ứng được các yêu cầu của chủ đầu tư và đặc biệt là phù hợp với đặc thù của từng địa phương.

Uy tín và chất lượng là tiêu chí hàng đầu của công ty. Công ty cố gắng hoàn thiện và thống nhất các quy trình quản lý đang thực hiện, nâng cao hơn nữa chất lượng dịch vụ cho khách hàng thông qua chất lượng công việc, tăng cường các dịch vụ tư vấn hỗ trợ khách hàng.

Từ bảng 2.3 cho thấy các chủ đầu tư hài lòng với chất lượng dịch vụ của công ty và ký kết hàng loạt các hợp đồng tư vấn sau đó điển hình như công ty Metro Cash & Carry Việt Nam và Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam.

Bảng 2.3 Một số dự án tư vấn xây dựng của công ty OriDAT

STT	Dự án	Tư Vấn QL DA/ QL TC	Tư Vấn Kỹ thuật thiết kế	Tư Vấn Kỹ thuật thiết kế	Khách hàng	Gi á trị dự án
1	Bệnh Viện ĐK Hoàn Mỹ Cửu Long	✓	✓		BV ĐK Hoàn Mỹ	200 tỉ
2	Bệnh Viện ĐK Hoàn Mỹ Đà Lạt	✓	✓		BV ĐK Hoàn Mỹ	150 tỉ
3	Khách sạn Kim Đô	✓	✓		Cty CP KS Kim Đô	40 tỉ
4	Cao ốc Văn phòng 111-113 Nguyễn Đình Chiểu, Q.3	✓	✓		Cty TNHH Tam Điệp	35 tỉ
5	Cao ốc Văn phòng 117-119 Nguyễn Du, Q.1	✓	✓		Cty TNHH Green House	30 tỉ
6	Xưởng giặt Sơn Tùng			✓	Cty TNHH Sơn Tùng	05 tỉ
7	Xưởng may Sơn Tùng	✓	✓		Cty TNHH Sơn Tùng	20 tỉ
8	Khách sạn Sơn Tùng	✓		✓	Cty TNHH Sơn Tùng	100 tỉ
9	Trung tâm Thương mại Miền Đông, 138A Tô Hiến Thành, P. 15, Q.10	✓	✓		Cty TNHH Đầu tư & Phát triển Đồng Hàn	30 tỉ
10	Cao ốc Văn phòng Mekong Tower 235-237-239-241 Cộng Hòa, Q.TBinh	✓	✓		Công ty Mekong Cargo Freight	70 tỉ
11	Cao ốc Văn phòng Victor 175 Lý Chính Thắng, Q.3	✓	✓		DNTN Liên Hà	40 tỉ
12	Vietcombank An Giang	✓	✓	✓	Vietcombank	70 tỉ
13	Vietcombank Long An			✓	Vietcombank	80 tỉ
14	Vietcombank Bình Thuận	✓			Vietcombank	80 tỉ
15	Cao ốc Văn phòng EndoVina Nguyễn Đình Chiểu Pasteur Q.3	✓	✓		Cty TNHH Endovina	100 tỉ
16	Metro Bình Dương	✓		✓	MCC Việt Nam	200 tỉ
17	Metro Vũng Tàu	✓		✓	MCC Việt Nam	200 tỉ
18	Metro Hạ Long	✓		✓	MCC Việt Nam	200 tỉ
19	Metro Vinh	✓		✓	MCC Việt Nam	200 tỉ
20	Metro Nha Trang	✓		✓	MCC Việt Nam	200 tỉ
21	Metro Buôn Ma Thuột	✓		✓	MCC Việt Nam	200 tỉ
22	Metro Rạch Giá	✓		✓	MCC Việt Nam	200 tỉ
23	Siêu thị Satra Phạm Hùng	✓			SATRA	150 tỉ
24	Mercedes Benz Phú Mỹ Hưng, Q.7	✓		✓	Cty TNHH Ôtô Ngôi Sao Việt Nam	60 tỉ
25	TTTM A40	✓		✓	Cty TNHH XD TM DV GB	50 tỉ

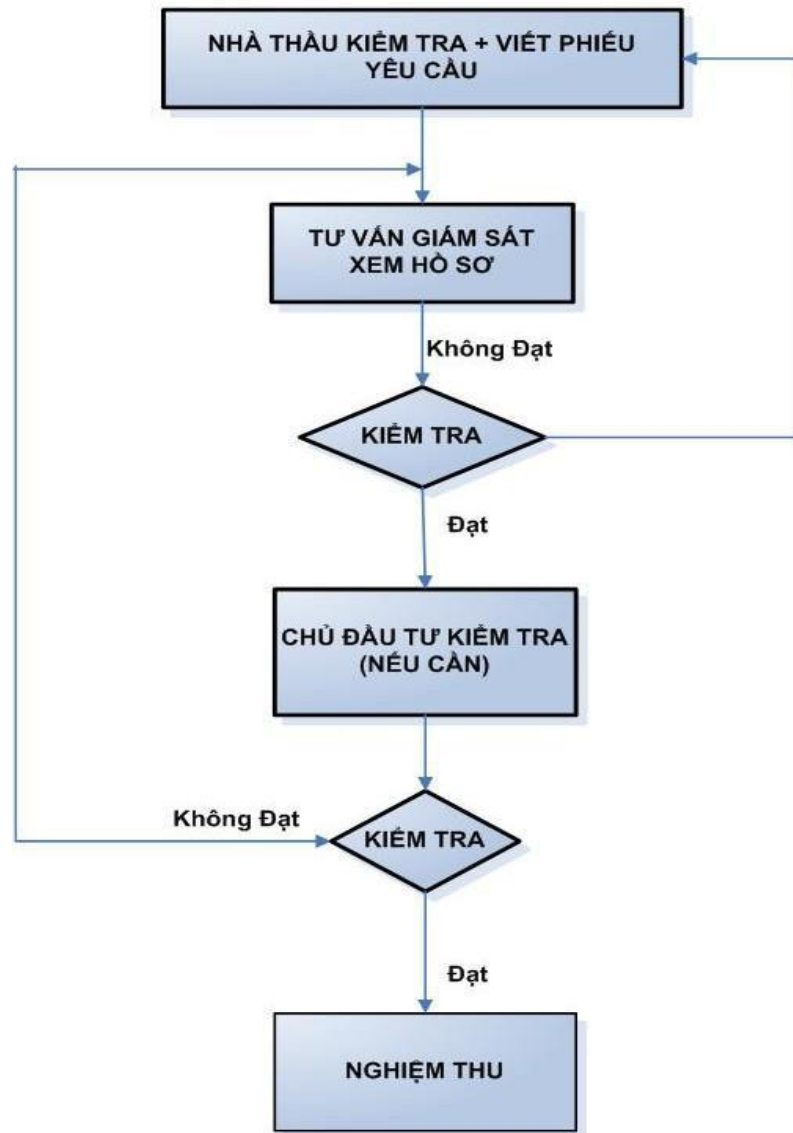
(Nguồn: Phòng Hành chính, Công ty OriDAT, 2012)

Trong quá trình thực hiện dự án công ty rất chú trọng đến chất lượng hồ sơ và



đảm bảo công tác tư vấn được thực hiện theo đúng yêu cầu của khách hàng. Việc

thực hiện kiểm soát chất lượng bao gồm việc kiểm tra công việc theo một qui trình và tiêu chuẩn xác định trước. Hình 2.4 là ví dụ một về quy trình nghiệm thu.



(Nguồn: Phòng Kỹ Thuật, Công ty OriDAT, 2012)

Hình 2.4 Quy trình nghiệm thu

Thực hiện các quy trình là đội ngũ Kỹ sư của công ty có kinh nghiệm trong từng lĩnh vực chuyên môn, đặc biệt là kinh nghiệm thông qua các dự án trong nước và các dự án quốc tế tại Việt Nam. Bằng chất lượng dịch vụ, đội ngũ kỹ sư giàu

kinh nghiệm, hệ thống quản lý hồ sơ chặt chẽ. OriDAT đã khẳng định thương hiệu của mình trong lĩnh vực tư vấn xây dựng.

2.2.5 Hoạt động nghiên cứu và phát triển

Từ khi thành lập công ty, ban lãnh đạo công ty có hoài bão tiếp thu và áp dụng công nghệ tường bê tông chịu lực đúc sẵn (precast panels) vào thị trường Việt Nam. Công ty OriDAT đã nghiên cứu công nghệ sản xuất và lắp dựng precast panels hơn 8 năm qua và trong năm 2012 lần đầu tiên giới thiệu sản phẩm này trên thị trường thông qua buổi hội thảo tại Hội chợ triển lãm quốc tế Vietbuild, thu hút các cấp lãnh đạo như Ông Tổng Văn Nga – Nguyên Thứ trưởng Bộ Xây Dựng, Phó Chủ tịch Hiệp Hội Bất Động Sản, Ông Nguyễn Đình Hùng – Tổng giám đốc công ty Tổ chức Triển lãm Quốc tế Xây dựng Vietbuild và các công ty tập đoàn lớn như C.T Group, An Phú, Hòa Bình, Phát triển Nhà Thủ Đức, Coma9....

Công tác nghiên cứu phát triển được luôn được lãnh đạo công ty quan tâm để phát triển sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường, luôn luôn đổi mới thiết kế panels đáp ứng yêu cầu về chất lượng và thẩm mỹ ngày càng cao của khách hàng. Tuy nhiên, hiện nay công ty vẫn chưa có bộ phận nghiên cứu chuyên sâu và riêng biệt, hoạt động nghiên cứu và phát triển vẫn là nhiệm vụ chung của Phòng Kỹ thuật, Phòng thiết kế và Nhà máy sản xuất.

2.2.6 Hoạt động thông tin

Hệ thống thông tin được công ty quan tâm và tạo điều kiện phát triển. Hệ thống thông tin nội bộ được xây dựng rất hiện đại về mặt kỹ thuật, mọi số liệu thông tin đều được truyền tải qua mạng nội bộ giúp cho việc trao đổi thông tin dữ liệu rất thuận tiện và nhanh chóng. Hiện tại đơn vị đã xây dựng website riêng, mọi thông tin đều được đăng tải và cập nhật thường xuyên, thông qua trang web công ty cũng muốn truyền tải chia sẻ thông tin đến tất cả các khách hàng đang sử dụng dịch vụ cũng như các khách hàng sẽ sử dụng dịch vụ của đơn vị trong tương lai.

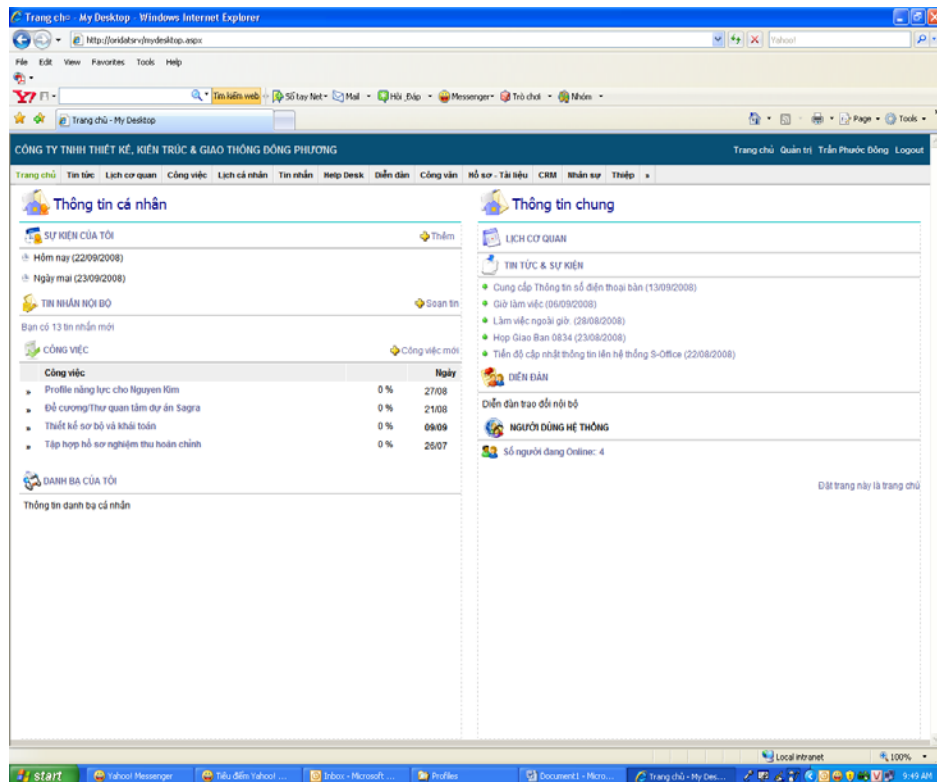
Hệ thống lưu trữ tài liệu: Có 2 (hai) hệ thống lưu trữ tài liệu nhất thiết phải được thực hiện tại 2 nơi như sau:

1/- Văn phòng Công ty OriDAT tại TP.HCM – Lưu trữ hồ sơ quản lý dự án

2/- Văn phòng công trường tại dự án – Lưu trữ hồ sơ quản lý thi công

Hệ thống lưu trữ điện tử:

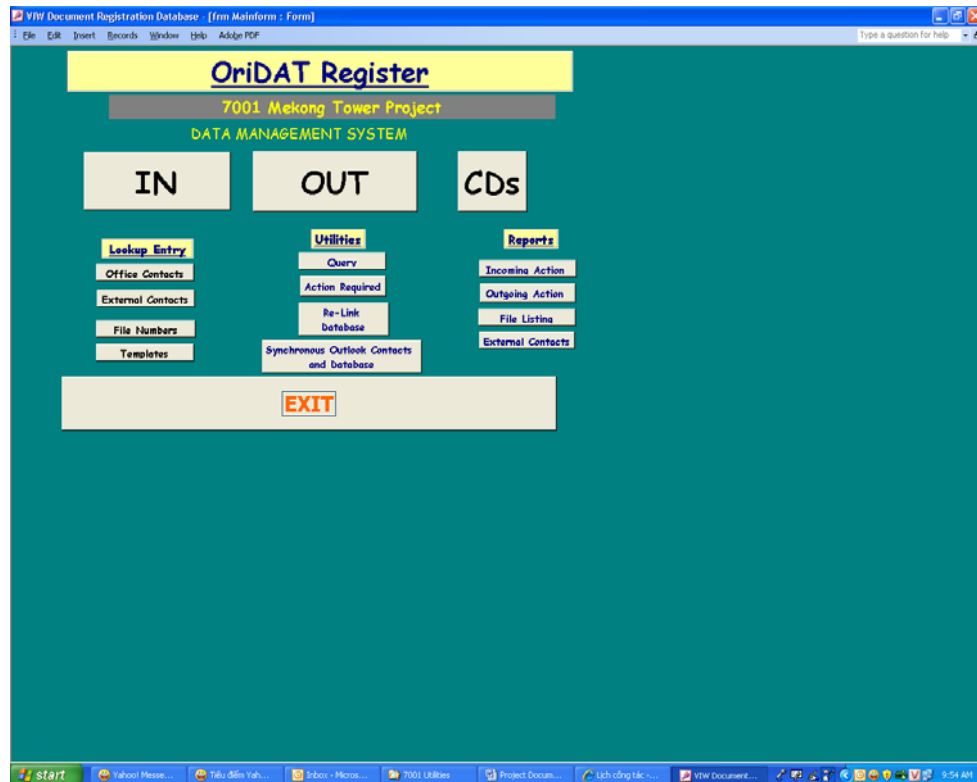
Ngoài 2 hệ thống quản lý tài liệu tại hai nơi nêu trên, công ty còn có công cụ quản lý dữ liệu bằng một hệ thống cơ sở lưu trữ dữ liệu S-Office. Đây là một công cụ quản lý dựa trên cơ sở vận hành của mạng Internet. Hệ thống quản lý dữ liệu này có thể được truy cập từ khắp nơi trên thế giới tạo thuận tiện cho Chủ đầu tư cũng như các bên tham gia dự án tham khảo thông tin cũng như nắm bắt kịp thời tiến trình thực hiện dự án. Tất cả các thành viên của dự án sẽ được phân quyền giới hạn của từng đối tượng để cập nhật thông tin trực tiếp trên hệ thống server của công ty.



(Nguồn: Phòng Hành chính, Công ty OriDAT, 2012)

Hình 2.5 Màn hình giao diện S-Office

Ngoài ra công ty còn sử dụng một hệ thống đăng ký hồ sơ – REGISTER – để ghi lại tất cả các tiến trình hình thành, luân chuyển các loại tài liệu, công văn, hồ sơ của dự án. Hệ thống này được phát triển bởi công ty phục vụ đặc thù cho từng dự án chuyên biệt một cách khoa học.



(Nguồn: Phòng Hành chính, Công ty OriDAT, 2012)

Hình 2.6 Giao diện hệ thống lưu trữ hồ sơ

Hệ thống quản lý hiện đại đòi hỏi khả năng cập nhật thông tin của người sử dụng. Để có được sự ứng dụng hiệu quả của hệ thống công ty sẽ tiến hành công tác huấn luyện, tập huấn hệ thống này giúp cho các thành viên tương ứng truy cập và quản lý hiệu quả các phần việc của mình trong dự án.

Tóm lại với hệ thống thông tin hiện đại, giúp đơn vị thu thập và xử lý thông tin rất kịp thời và chính xác, đây cũng là một thế mạnh hỗ trợ đơn vị trong giai đoạn cạnh tranh khốc liệt hiện nay.

2.2.7 Nhận dạng điểm mạnh, điểm yếu và ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

2.2.7.1 Điểm mạnh

Một số điểm mạnh của các yếu tố bên trong công ty trên cơ sở phân tích nội bộ của công ty OriDAT như sau:

- Ban giám đốc công ty có năng lực quản lý và tầm nhìn chiến lược, cần tiếp tục cao năng lực quản lý, khả năng lãnh đạo để kiện toàn bộ máy tổ chức điều hành.

- Nguồn nhân lực của công ty có trình độ cao, nhiều kinh nghiệm. Cán bộ, nhân viên trong công ty rất có kinh nghiệm, phong cách làm việc chuyên nghiệp, luôn được đối tác đánh giá cao.

- Khả năng cạnh tranh về giá của sản phẩm precast panels. Đối với việc xây dựng công trình bằng precast panels, giá trị thi công phần thô thấp hơn 20% đến 30% trình so với cách xây dựng truyền thống. Hơn nữa, công ty còn miễn phí các thiết kế kết cấu cho tất cả các công trình xây dựng bằng precast panels.

- Khả năng sản xuất lớn, trên công nghệ và kỹ thuật hiện đại. Nhà máy có khả năng thi công 200.000m² sàn một năm. Chu kỳ thi công từ 4 đến 5 ngày cho một sàn với diện tích lên đến 2.400m² cho một công trình.

- Uy tín và chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Hệ thống sản xuất và lắp dựng precast panels có tính năng vượt trội so với hệ thống xây dựng thông thường như: thi công nhanh, giảm chi phí, nhân công,...Đồng thời đối với dịch vụ, các chủ đầu tư hài lòng với chất lượng dịch vụ của công ty và ký kết hàng loạt các hợp đồng tư vấn khi có công trình tiếp theo của họ.

- Hoạt động thông tin hiện đại, ứng dụng vào công tác quản lý. Ngoài 2 hệ thống quản lý tài liệu tại văn phòng và công trường, công ty còn có công cụ quản lý dữ liệu bằng một hệ thống S-Office, hệ thống đăng ký hồ sơ REGISTER ghi lại tất cả các tiến trình hình thành, luân chuyển các loại tài liệu, công văn, hồ sơ của dự án.

2.2.7.2 Điểm yếu

Trên cơ sở phân tích nội bộ của công ty OriDAT nêu trên, tác giả nhận thấy tình hình bên trong công ty có một số điểm yếu như sau:

- Chính sách khen thưởng, phúc lợi cho cán bộ nhân viên chưa rõ ràng, chưa có nhiều hoạt động thu hút và đào tạo nguồn nhân lực.

- Tình hình tài chính công ty chưa thật sự ổn định. Công ty phụ thuộc khá nhiều vào nguồn vốn vay, điều này ảnh hưởng đến khả năng thanh toán và suất sinh lời của công ty do chi phí tài chính.

- Cơ cấu tổ chức chưa hoàn thiện, các bộ phận còn kiêm nhiệm nhiều công tác chuyên trách, chưa chuyên môn hóa các bộ phận, phòng ban.

- Chưa có bộ phận Marketing thực hiện công tác nghiên cứu thị trường, tổ chức sự kiện, xây dựng thương hiệu,...hoạt động marketing còn yếu so với nhu cầu phát triển sản phẩm dịch vụ trên thị trường.

- Công ty chưa có bộ phận chuyên trách vận chuyển, hệ thống vận chuyển từ nhà máy ở Long An đến các công trình hoàn toàn được thuê ngoài, chưa tạo được thể chủ động trong khâu vận chuyển.

- Hoạt động nghiên cứu phát triển chưa có bộ phận nghiên cứu chuyên sâu và riêng biệt. Hoạt động nghiên cứu và phát triển vẫn là nhiệm vụ chung của Phòng Kỹ thuật, Phòng thiết kế và Nhà máy sản xuất.

2.2.7.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong

Ma trận các yếu tố bên trong được tác giả lập từ những phân tích tổng hợp các yếu tố quan trọng trong nội bộ công ty kế hợp tham khảo ý kiến từ Ban giám đốc, các trưởng, phó phòng, ban quản lý các dự án và các chuyên gia trong ngành. Sau khi đánh giá mức độ quan trọng và phân loại của các yếu tố, tiến hành lập ma trận các yếu tố bên trong (IFE), phương pháp xây dựng ma trận được mô tả ở mục 1.3.2

Bảng 2.4 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong công ty OriDAT

Stt	Các yếu tố bên trong Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng		
1	Năng lực quản lý, tầm nhìn chiến lược	6,9%	3,1	0,22	
2	Cơ cấu tổ chức chưa hoàn thiện	8,5%	1,8	0,16	
3	Nguồn nhân lực có trình độ, kinh nghiệm	8,5%	3,2	0,27	
4	Chính sách thu hút và đào tạo nguồn nhân lực	8,0%	2,0	0,16	
5	Khả năng tài chính của công ty	9,6%	2,1	0,20	
6	Hoạt động Marketing	10,2%	1,6	0,17	
7	Khả năng cạnh tranh về giá	10,2%	3,7	0,38	
8	Khả năng sản xuất	7,5%	3,1	0,23	
9	Năng lực vận chuyển	6,3%	1,8	0,12	
10	Chất lượng sản phẩm, dịch vụ	10,9%	3,8	0,41	
11	Hoạt động nghiên cứu và phát triển	7,3%	2,2	0,16	
12	Hệ thống thông tin hiện đại	6,1%	3,2	0,19	
Tổng cộng			100%	2.66	

(Nguồn: Tính toán từ kết quả điều tra trực tiếp các chuyên gia, phụ lục 2)

Qua kết quả của ma trận, số điểm quan trọng tổng cộng là 2.66 cho thấy đơn vị ở trên mức trung bình về vị trí nội bộ. Trong đó, công ty đạt được những điểm mạnh và tồn tại các điểm yếu, cụ thể tác động của từng yếu tố này như sau:

- Công ty đạt được các điểm mạnh (mức phân loại từ lớn hơn điểm 2,5 đến 4) như: chất lượng sản phẩm, dịch vụ tốt; khả năng cạnh tranh về giá; nguồn nhân lực có trình độ và kinh nghiệm; hệ thống thông tin hiện đại; khả năng sản xuất tốt và Ban Giám đốc có năng lực quản lý và tầm nhìn chiến lược. Những điểm mạnh này là lợi thế của công ty trong hoạt động sản xuất kinh doanh thời gian qua và cần tiếp tục phát huy trong thời gian tới.

- Các điểm yếu cần khắc phục (mức phân loại từ 1 đến 2,5) như: hoạt động Marketing còn hạn chế, chưa đáp ứng yêu cầu; năng lực vận chuyển yếu; cơ cấu tổ chức chưa hoàn thiện; chính sách thu hút và đào tạo nguồn nhân lực chưa rõ ràng; khả năng tài chính của công ty còn yếu và hoạt động nghiên cứu, phát triển chưa chuyên sâu, cần có phương án giải quyết hợp lý.

Từ kết quả ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) dựa trên cơ sở phân tích và đánh giá các điểm mạnh điểm yếu bên trong các bộ phận chức năng của công ty OriDAT, giúp các nhà quản trị có thể xác định được năng lực công ty.

2.3. Phân tích môi trường bên ngoài

2.3.1 Môi trường vĩ mô

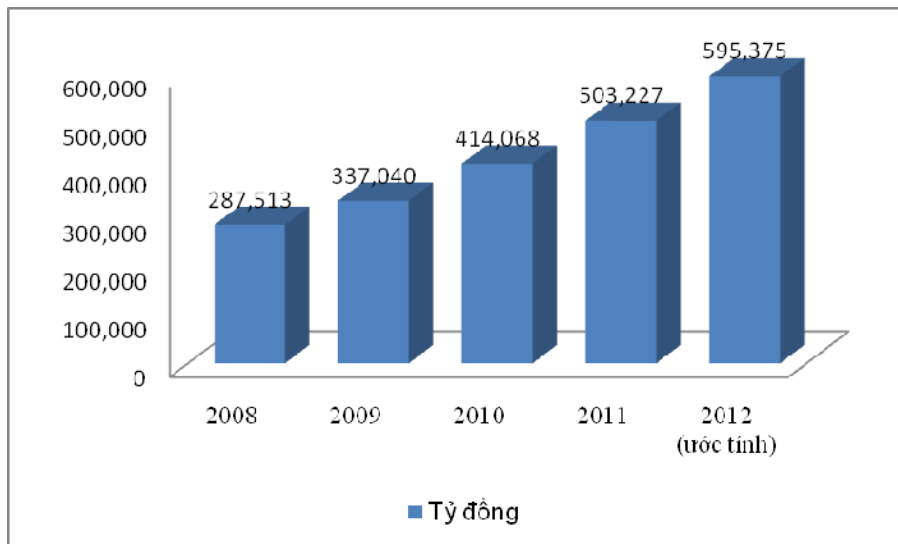
2.3.1.1 Môi trường kinh tế

- Tổng thu nhập quốc nội của TP.HCM

Trong những năm qua tốc độ tăng trưởng nền kinh tế TP.HCM luôn ổn định. Theo số liệu thống kê, tốc độ tăng trưởng GDP TP.HCM trong 5 năm trở lại đây dao động trong khoảng từ 8% - 12%/năm. Năm 2008 giá trị tổng sản phẩm quốc nội GDP TP.HCM đạt 287.513 tỷ đồng. Năm 2009 đạt 337.040 tỷ đồng, tốc độ tăng trưởng GDP là 8,6%. Đến năm 2010, giá trị GDP đạt 414.068 tỷ đồng, tăng 11,8%.

Năm 2011, năm đầu tiên trong kế hoạch phát triển kinh tế xã hội 5 năm 2011-2015, nhưng đây cũng năm gặp rất nhiều khó khăn do ảnh hưởng của lạm phát, lãi suất ngân hàng tăng và giảm đầu tư công...tuy nhiên với sự tích cực tìm kiếm thị

trường, chấp nhận giảm lợi nhuận để đảm bảo việc làm cho người lao động của các DN nên tốc độ tăng trưởng kinh tế của thành phố vẫn đạt mức tăng 10,3%; tuy mức tăng không bằng 2010 và kế hoạch đề ra (12%) cho 2011 nhưng cao hơn mức tăng 8,6% của năm 2009. Tổng giá trị GDP TP.HCM năm 2011 đạt 503.227 tỷ đồng.



(Nguồn: Cục Thống Kê TP.HCM, 2012)

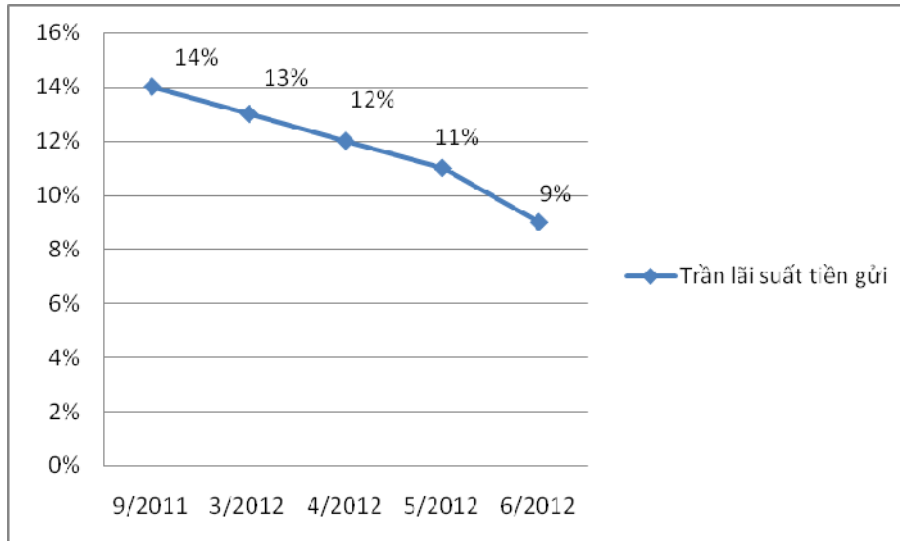
Hình 2.7 Giá trị GDP của TP.HCM năm 2008-2012

Năm 2012 kinh tế TP.HCM vẫn duy trì được mức tăng trưởng ổn định. Dự kiến GDP quý IV tăng 10,3% và cả năm tăng khoảng 9,2%, gấp 1,77 lần so với mức tăng chung cả nước, đạt giá trị hơn 595.375 tỷ đồng, GDP bình quân đầu người của TP.HCM là 3.600 USD/người/năm. Năm 2013, dự kiến mục tiêu tăng trưởng GDP ở mức từ 9,5% đến 10%, GDP bình quân đầu người khoảng 4.000 USD/người/năm. Sự phát triển ổn định và bền vững của nền kinh tế sẽ là nền tảng vững chắc cho sự phát triển của các ngành nghề kinh doanh mà đặc biệt là ngành xây dựng cơ bản.

- Lãi suất

Thời điểm năm 2010 – 2011, tình hình lãi suất có nhiều biến động, các doanh nghiệp tiếp cận vay vốn ngân hàng với lãi suất rất cao, nhiều doanh nghiệp phải đi vay với lãi suất hơn 20%/năm. Tuy nhiên, từ tháng 9/2011, lãi suất ngân hàng đã có sự kiểm soát, điều chỉnh của Ngân hàng Nhà nước. Lãi suất giảm và ổn định sẽ làm giảm áp lực của chi phí hoạt động tài chính đối với các doanh nghiệp, đồng thời

tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp trong ngành xây dựng, một trong những ngành phụ thuộc rất nhiều vào vốn vay.



(Nguồn: Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, 2012)

Hình 2.8 Biểu đồ mức trần lãi suất tiền gửi đồng Việt Nam

Trước tình hình biến động của hệ thống ngân hàng, lãi suất ở mức cao, Ngân hàng Nhà nước đã có những chính sách điều chỉnh phù hợp. Ngân hàng nhà nước ban hành nhiều thông tư và quyết định đưa trần lãi suất huy động về 14% vào tháng 9/2011, 13% vào tháng 3/2012, 12% vào tháng 4/2012 và 11% vào tháng 5/2012.

Tháng 6/2012, Ngân hàng Nhà nước ban hành Thông tư số 19/2012/TT- NHNN sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư số 30/2011/TT-NHNN ngày 28/9/2011 quy định lãi suất tối đa đối với tiền gửi bằng đồng Việt Nam của tổ chức, cá nhân tại tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Cụ thể, Lãi suất tối đa áp dụng đối với tiền gửi không kỳ hạn và có kỳ hạn dưới 1 tháng là 2%/năm; lãi suất tối đa áp dụng đối với tiền gửi có kỳ hạn từ 1 tháng đến dưới 12 tháng là 9%/năm. Lãi suất tiền gửi có kỳ hạn từ 12 tháng trở lên do ngân hàng thương mại ấn định trên cơ sở cung - cầu vốn thị trường.

Tuy nhiên, năm 2012 nền kinh tế cả nước trì trệ, tín dụng tăng trưởng ở mức thấp, nợ xấu hệ thống ngân hàng chậm được xử lý, các doanh nghiệp cả nước và đặc biệt là các doanh nghiệp ngành Xây dựng – Bất động sản rất khó tiếp cận với nguồn

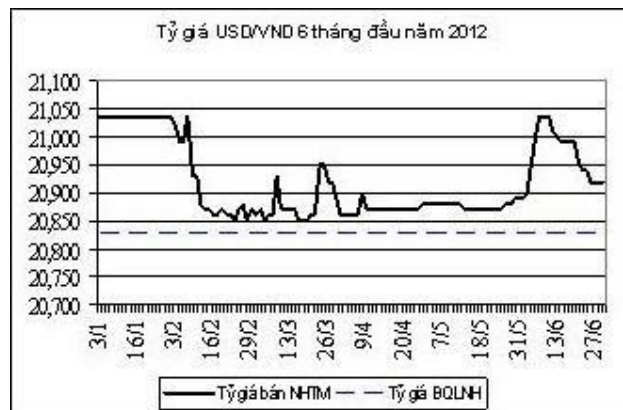
vốn vay. Các ngân hàng thận trọng hơn khi cho vay và khó giải ngân. Các hợp đồng vay có thời gian đáo hạn ngắn, trong khi ngành Xây dựng – Bất động sản có vòng vốn chậm hơn so với các ngành kinh tế khác.

- Tỷ giá

Do công ty nhập khẩu một số thiết bị quan trọng, các phụ kiện sản xuất từ Australia, đồng thời việc liên doanh về kỹ thuật với công ty Rincovitch (Australia) cũng làm phát sinh các giao dịch ngoại tệ. Vì thế, biến động về tỷ giá sẽ ảnh hưởng đến chi phí đầu vào của công ty.

Những quyết sách điều hành tỷ giá của Ngân hàng Nhà nước đã hỗ trợ tích cực cho sự ổn định của tỷ giá, tình trạng tỷ giá diễn biến phức tạp vào cuối năm đã không còn lặp lại và niềm tin của người dân vào chính sách tỷ giá được cải thiện. Năm 2011, tỷ giá bình quân Thị trường liên ngân hàng dừng ở mức 20.828 VND/ 1 USD; tỷ giá Ngân hàng Thương Mại khoảng 150 -250 VND/1 USD.

Các quyết sách rõ ràng và minh bạch của Ngân hàng Nhà nước trong công tác điều hành chính sách tỷ giá nửa đầu năm 2012, cùng với diễn biến khả quan của cung – cầu ngoại tệ trong nền kinh tế đã giúp diễn biến tỷ giá USD/VND trong 6 tháng đầu năm 2012 tiếp tục duy trì xu thế ổn định.



Nguồn: [7]

Hình 2.9 Tỷ giá USD/VND 6 tháng đầu năm 2012

- Tỷ giá bình quân liên ngân hàng (BQLNH) tiếp tục được duy trì ở mức 20.828 VND/ 1USD; tỷ giá giao dịch của Ngân hàng Thương mại sau một thời gian

được duy trì ở mức kịch trần biên độ đã được các ngân hàng điều chỉnh giảm dừng ở mức 20.860 (mua vào) – 20.920 (bán ra) vào thời điểm cuối tháng 6/2012;

Tóm lại, trên cơ sở những kết quả đã đạt được của chính sách quản lý ngoại hối, tỷ giá trong năm 2013 được kỳ vọng không có nhiều biến đổi. Để kỳ vọng trên trở thành hiện thực, công tác ổn định thị trường ngoại hối trong năm 2012 tiếp tục đòi hỏi nâng cao sự phối hợp của Ngân hàng Nhà nước với các Bộ trong công tác quản lý hàng – tiền cũng như công tác phối hợp để ban hành một khuôn khổ pháp lý điều tiết hoạt động thị trường ngoại hối trong nước một cách ổn định và hiệu quả. Từ đó góp phần làm giảm ảnh hưởng của tỷ giá đến chi phí đầu vào, tăng khả năng cạnh tranh về giá sản phẩm của công ty.

- Lạm phát

Mức lạm phát của nền kinh tế có ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Trong hai năm qua mức lạm phát ở nước ta khá cao vượt qua hai con số, năm 2010: 11,75%, năm 2011: 18,13% (Nguồn: Tổng cục thống kê), đã ảnh hưởng lớn đến mọi mặt của xã hội, gây khó khăn đến đời sống nhân dân và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Riêng đối với ngành xây dựng, do lạm phát cao đã làm cho thị trường bất động sản đóng băng, nhiều công trình, dự án phải tạm ngưng, kéo theo sự ngưng hoạt động của nhiều công ty xây dựng.

Bước sang năm 2012, trước những diễn biến kinh tế vĩ mô phức tạp trong nước và quốc tế, Chính phủ đã ban hành nghị quyết số 01/NQ-CP ngày 03/1/2012 về những giải pháp chủ yếu điều hành thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội năm 2012, trong đó nêu rõ mục tiêu được ưu tiên hàng đầu là kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô. Theo đó, mục tiêu lạm phát trong cả năm 2012 được Chính phủ đề ra ban đầu là tăng dưới 10%; tháng 5/2012 được điều chỉnh còn 7- 8%. Quyết định này được đưa ra trong bối cảnh lạm phát những tháng đầu năm 2012 liên tục giảm. Cụ thể, ngoại trừ 2 tháng đầu năm, lạm phát tăng cao do yếu tố mùa vụ với mức tăng lần lượt là 1% và 1,37% so với tháng trước, chỉ số CPI từ tháng 3 tới tháng 8 chỉ tăng rất chậm. Đặc biệt, trong tháng 6 và tháng 7/2012, lạm phát đã ở mức âm (với mức tăng CPI lần lượt là -0,26% và -0,29% so với tháng trước). Qua

đó, lạm phát so với cùng kỳ cũng đã giảm nhanh từ 17,27% vào tháng 1/2012 xuống mức 5,04% trong tháng 8/2012, và hiện tại ở mức 7%. Tuy nhiên, trong tháng 8 và tháng 9, lạm phát đã đảo chiều hoàn toàn với mức tăng trong 2 tháng lần lượt là 0,63% và 2,2% so với tháng trước. Đặc biệt, mức tăng của lạm phát tháng 9 (2,2%) đã vượt ngoài dự báo của nhiều chuyên gia. Song bước sang tháng 10, lạm phát đã có phần hạ nhiệt với mức tăng CPI của tháng 10 so với tháng trước là 0,85%, tuy nhiên, đây vẫn là mức tăng khá cao so với các năm trước. (Nguồn: [6])

Theo định hướng điều hành kinh tế vĩ mô năm 2013, lạm phát sẽ thấp hơn 2012, nhưng tăng trưởng sẽ cao hơn. Với tinh thần đó, Chính phủ dự kiến giai đoạn 2014-2015, lạm phát có thể đạt mức trung bình thấp mà chỉ tiêu Quốc hội đề ra là từ 5-7%, đến năm 2015, lạm phát cỡ khoảng 6%.

Tóm lại, các yếu tố kinh tế tác động mạnh đến các doanh nghiệp nói chung và các công ty trong ngành xây dựng nói riêng, lạm phát tạo thuận lợi cho hoạt động sản xuất kinh của các doanh nghiệp trong ngành nhưng cũng chứa đựng nhiều rủi ro. Mặt khác, tình hình suy giảm kinh tế toàn cầu còn kéo dài sẽ gây khó khăn cho các doanh nghiệp trong thời gian tới.

2.3.1.2 Môi trường chính trị, chính sách và pháp luật

Quan hệ đối ngoại giữa Việt Nam với các nước và khu vực trên thế giới tiên triển tốt đẹp. Đến nay, Việt Nam đã là thành viên của các tổ chức liên kết kinh tế-thương mại như WTO, ASEAN, APEC,... Việt nam cũng đã thiết lập quan hệ song phương với tất cả các cường quốc kinh tế lớn trên thế giới như Mỹ, Nhật, Các nước Châu Âu EU, Trung Quốc, Nga, v.v. Tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế sẽ tạo ra môi trường kinh doanh mới, tác động đến toàn bộ nền kinh tế-xã hội cả nước.

Tình hình chính trị và xã hội Việt Nam ổn định, an ninh quốc phòng được củng cố, hệ thống pháp luật từng bước được điều chỉnh theo hướng tiếp cận với luật pháp và thông lệ quốc tế. Chính điều này đã tạo niềm tin cho các doanh nghiệp Việt Nam cũng như các nhà đầu tư nước ngoài trong việc xây dựng và triển khai các chiến lược dài hạn.

Những thành tựu đạt được trong những năm qua cho thấy Nhà nước ta đã có nhiều nỗ lực trong việc thúc đẩy phát triển nền kinh tế nói chung và ngành xây dựng nói riêng, với nhiều biện pháp như việc cải cách các thủ tục hành chính, thông qua hàng loạt các văn bản luật như: Luật đầu tư, Luật đấu thầu, Luật xây dựng, Luật kinh doanh bất động sản,... Bên cạnh đó, các doanh nghiệp hoạt động trong ngành xây dựng còn quan tâm đến các những văn bản luật có mối quan hệ chặt chẽ với ngành như: Luật sở hữu trí tuệ, Luật bảo vệ môi trường, Luật thực hành tiết kiệm, chống lãng phí, các quy định về an toàn lao động,...

Đối với ngành xây dựng, trong những năm qua luôn được nhà nước luôn quan tâm và tạo điều kiện thuận lợi phát triển. Bộ xây dựng tổ chức các buổi hội nghị thường niên “Triển khai nhiệm vụ kế hoạch ngành xây dựng” và “hội nghị doanh nghiệp ngành xây dựng” nhằm đánh giá các kết quả đạt được và chưa được đề ra phương án phát triển và tháo gỡ khó khăn cho các doanh nghiệp trong năm tới.

Ngoài những chính sách hỗ trợ cho ngành xây dựng phát triển, Nhà nước còn rất quan tâm đến vấn đề môi trường, sự phát triển các vật liệu xây dựng mới, Chính phủ và các cơ quan ban ngành ban hành một số văn bản như:

- Chỉ thị số 10/CT-TTg ngày 16/04/2012 của Thủ tướng Chính phủ “Về việc tăng cường sử dụng vật liệu xây không nung và hạn chế sản xuất, sử dụng gạch đất sét nung”. Chỉ thị này là một bất lợi đối với các doanh nghiệp xây dựng theo cách truyền thống, sử dụng vật liệu chủ yếu là gạch đất sét nung làm vách tường. Nhưng đối với OriDAT đó là một lợi thế khi thi công công trình bằng precast panels.

- Công văn số 145/BXD-KHCN ngày 27/04/2012 của Bộ Xây Dựng và Khoa Học Công Nghệ “Về việc ứng dụng công nghệ tường bê tông đúc sẵn” gửi cho công ty TNHH MTV Thiết kế và Giao thông Đông Phương, khuyến khích áp dụng giải pháp công nghệ tiên tiến precast panels trong việc xây dựng công trình. Đây là động lực rất lớn để công ty áp dụng công nghệ mới phát triển ngành xây dựng.

Nhìn chung, nước ta đang trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế vì vậy pháp luật và các chính sách thường xuyên có những thay đổi để phù hợp với thực tiễn, phù hợp với thông lệ quốc tế. Do đó, mỗi sự thay đổi của chính sách, pháp luật sẽ

tiềm ẩn nhiều cơ hội và rủi ro tới quá trình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh của các DN nói chung và các công ty trong ngành xây dựng nói riêng.

2.3.1.3 Môi trường văn hoá xã hội

Thành phố Hồ Chí Minh nằm trong khu vực Đông Nam Bộ, khu vực phát triển sầm uất nhất trong 7 vùng kinh tế của cả nước. Tốc độ phát triển kinh tế vượt bậc, nhịp sống tất bật đã ảnh hưởng đến lối sống của người dân TP.HCM. Quy mô hộ gia đình ngày càng thu hẹp theo hướng phát triển gia đình hạt nhân. Cơ cấu gia đình từ gia đình nhiều thế hệ chuyển thành gia đình hạt nhân với một, hai thế hệ. Lao động của thành viên, hoạt động kinh tế của gia đình nhằm tạo ra nguồn lợi đáp ứng các nhu cầu đời sống vật chất (ăn, mặc, ở, đi lại) lẫn nhu cầu tinh thần (học hành, tiếp cận thông tin, vui chơi giải trí). Gia đình còn là đơn vị tiêu dùng. Việc tiêu dùng sản phẩm hàng hóa dịch vụ trong xã hội đã tác động vào sản xuất, tiền tệ, thúc đẩy kinh tế đất nước phát triển. Với lối sống và quan niệm như vậy làm cho nhu cầu về căn hộ, chung cư, các công trình cao ốc văn phòng... tăng lên nhanh chóng.

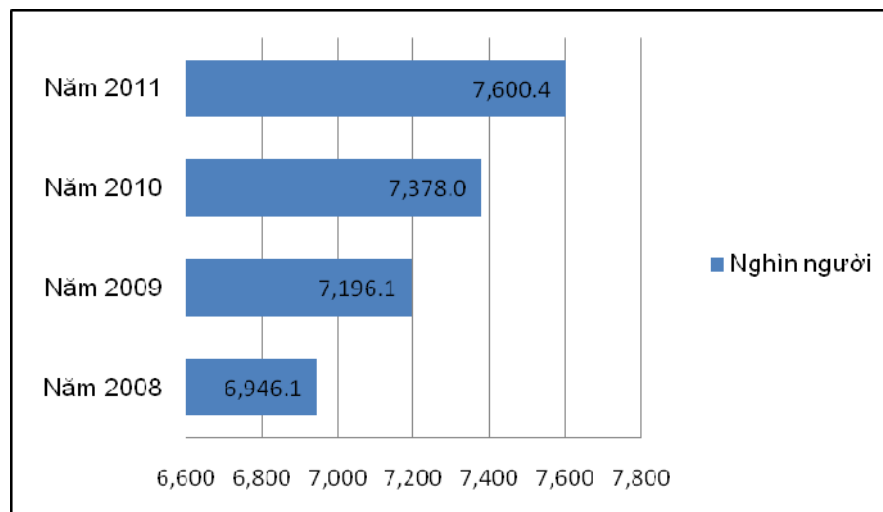
Bên cạnh đó, làn sóng di cư từ nông thôn ra thành thị sinh sống ngày càng nhiều, các thành phố như TP.HCM không còn cách nào khác là phát triển khu dân cư mới, các khu đô thị kiểu nhà chồng nhà, tầng chồng tầng để giải quyết các vấn đề này. Các tòa nhà chung cư cao tầng xuất hiện ngày càng nhiều và là niềm mơ ước của các gia đình, đặc biệt là các cặp vợ chồng trẻ. Điều này là tính hiệu tốt đối với ngành xây dựng, tư vấn xây dựng, đặc biệt là phương pháp xây dựng bằng tường bê tông chịu lực đúc sẵn (precast panels) mang lại hiệu quả kinh tế cao, giảm giá thành các căn hộ chung cư so với cách xây dựng truyền thống.

Tuy nhiên, văn hóa Việt vẫn chưa tin dùng các sản phẩm lắp ghép. Trong những thập niên 80, công nghệ precast panels đã được ứng dụng tại Melbourne, Australia. Ở Việt Nam nhà lắp ghép khung chịu lực hay nhà tấm lớn ở Hà Nội, Hải Phòng do Liên Xô và một số nước xã hội chủ nghĩa giúp xây dựng vào đầu thập niên 90. Thế nhưng, công nghệ xây dựng nhà lắp ghép không được du nhập và phát triển. Chủ đầu tư và người dân trong xã hội hầu như ngại thay đổi phương pháp xây dựng, họ chấp nhận làm theo kiểu xây dựng cũ dù giá thành cao hơn, thời gian lâu

hơn, nhiều nhược điểm hơn biện pháp xây dựng mới. Lòng tin của khách hàng về chung cư lắp dựng bằng tường bê tông đúc sẵn là một khó khăn rất lớn đối với công ty OriDAT trong quá trình nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Năm 2012, được sự ủng hộ của các Sở ban ngành, những thành tựu của sản phẩm lắp dựng precast panels ở Australia, xu hướng phát triển hiện đại, cạnh tranh khốc liệt của ngành bất động sản, precast panels đã dần thuyết phục được chủ đầu tư, thay đổi những quan niệm cũ về sản phẩm đúc sẵn.

2.3.1.4 Môi trường dân số

Dân số bình quân trên địa bàn thành phố năm 2011 khoảng 7.600,4 nghìn người, tăng 2,8% so với năm 2010; khu vực thành thị là 6.316,9 nghìn người, chiếm 83,1% trong tổng dân số, tăng 2,7% so năm trước. Tỷ lệ tăng cơ học 20,75‰; tỷ lệ tăng tự nhiên dân số 10,32‰. Việt Nam là một nước có dân số trẻ trong các quốc gia ở Châu Á. Tuy nhiên, về lâu dài, Việt Nam cũng đang gặp quá trình già hóa do hiện tượng giảm sinh, tuổi thọ bình quân tăng lên. Khuynh hướng này xảy ra tương tự với TP.HCM, thành phố nằm ở vùng Đông Nam Bộ nơi có tỷ lệ sinh thấp nhất nước nhưng có thu nhập bình quân đầu người cao nhất cả nước.



(Nguồn: Niên giám thống kê TP.HCM, 2011)

Hình 2.10 Dân số TP.HCM năm 2008-2011

TP.HCM là địa phương có quy mô dân số lớn nhất nước. Năm 2008 dân số TP.HCM là 6.946,1 nghìn người, đến năm 2011 đã lên tới 7.600,4 nghìn người

(hình 2.10). Dân số TP.HCM bị ảnh hưởng bởi gia tăng cơ giới, tỷ lệ di dân từ tỉnh thành đến cao nhất (20,75%). Nguyên nhân của việc tăng dân số cơ học thời gian qua là do Nhà nước mở rộng các chính sách về cư trú và đất đai. Người dân dễ dàng mua nhà đất, nhập hộ khẩu thường trú để có cuộc sống ổn định tại thành phố nên ngày càng có nhiều người đến sinh sống. Dân cư đông đúc tại TP.HCM, hứa hẹn đây là thị trường tiềm năng về nhà ở, căn hộ và các cơ sở vật chất, dịch vụ.

2.3.1.5 Môi trường công nghệ

Với xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế và chuyển giao công nghệ giữa các nước trên thế giới, Việt Nam đã tranh thủ cơ hội để tiếp thu và ứng dụng các công nghệ mới về xây dựng vào các công trình, dự án, rút ngắn thời gian thi công, tăng chất lượng cũng như giảm giá thành xây dựng. Điều này tạo nên sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường xây dựng, đặc biệt là đối với sản phẩm precast panels. Hàng loạt công nghệ mới đã và đang áp dụng tại Việt Nam: phương pháp thi công top-down giúp giảm thời gian thi công; các phương pháp thi công tầng hầm, tường vây, móng cọc, công nghệ bê tông tự đầm; công nghệ chống ăn mòn kết cấu thép; công nghệ xây dựng đồ sàn nhanh không cần cốt pha giảm thời gian thi công, tăng khả năng chịu tải, phương pháp thi công cột, dầm đúc sẵn; công nghệ bê tông bọt; sản phẩm gạch siêu nhẹ;... Các công nghệ mới giúp cho chủ đầu tư có nhiều khả năng lựa chọn các phương pháp xây dựng tiết kiệm, hiệu quả hơn. Từ đó, các công ty xây dựng phải không ngừng phấn đấu vừa cạnh tranh vừa hợp tác, kết hợp các công nghệ nâng cao khả năng cạnh tranh cả về giá cả và chất lượng mang đến sự hài lòng cho chủ đầu tư và người sử dụng công trình.

Việc ứng dụng công nghệ tin học vào điều hành quản lý thi công, thiết kế, vận hành, bảo trì, bảo hành giúp giảm chi phí và giảm số lượng nhân công. Đồng thời, nhiều khu công nghiệp công nghệ cao ra đời: khu công nghiệp công nghệ cao Quận 9, Tân Uyên, Dĩ An, Biên Hòa, Thịnh Phát, với các công nghệ và dây chuyền sản xuất tiên tiến của Nhật Bản, Đức, Australia,... các phụ kiện, thiết bị, linh kiện được sản xuất có độ chính xác cao, thay thế được trang thiết bị, nguyên liệu nhập khẩu từ Australia. Điều này giúp công ty giảm được rất nhiều thời gian, chi phí và

các thủ tục phức tạp. Tuy nhiên, công nghệ sản xuất ở Việt Nam vẫn chưa đáp ứng yêu cầu và thay thế được các sản phẩm nhập khẩu, nhiều thiết bị đặc thù và nguồn đầu vào công ty vẫn phụ thuộc vào việc nhập khẩu từ Australia.

2.3.1.6 Môi trường tự nhiên

TP.HCM có diện tích là 2.095,239 km². Phía Bắc giáp tỉnh Bình Dương, Tây Bắc giáp tỉnh Tây Ninh, Đông và Đông Bắc giáp tỉnh Đồng Nai, Đông Nam giáp tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu, Tây và Tây Nam giáp tỉnh Long An và Tiền Giang.

TP.HCM nằm ở ngã tư quốc tế giữa các con đường hàng hải từ Bắc xuống Nam, từ Đông sang Tây, là tâm điểm của khu vực Đông Nam Á. Trung tâm thành phố cách bờ biển Đông 50 km đường chim bay. Đây là đầu mối giao thông nối liền các tỉnh trong vùng và là cửa ngõ quốc tế. Với hệ thống cảng và sân bay lớn nhất cả nước, cảng Sài Gòn với năng lực hoạt động 10 triệu tấn/năm. Sân bay quốc tế Tân Sơn Nhất với hàng chục đường bay chỉ cách trung tâm thành phố 7 km.

Đất đai TP.HCM được hình thành trên hai tầng trầm tích - trầm tích Pleistocen (trầm tích phù sa cổ) và trầm tích Holocen (trầm tích phù sa trẻ). Địa hình tổng quát có dạng thấp dần từ Bắc xuống Nam và từ Đông sang Tây. Địa chất của TP.HCM gần giống với địa chất ở Melbourne, nơi phát triển bậc nhất của công nghệ xây dựng chung cư bằng tường bê tông chịu lực đúc sẵn (precast panels). Melbourne nằm ở góc đông-nam lục địa châu Úc, và là thành phố nằm ở cực nam lục địa. Về mặt địa chất, thành phố được xây dựng trên nơi hợp dòng của dòng dung nham Quaternary chảy về hướng tây và vùng trầm tích cát Holocen theo hướng đông-nam dọc cảng Phillip.

Nhìn chung, TP.HCM có điều kiện tự nhiên thuận lợi, đầu mối giao thông quan trọng, rất thuận tiện cho việc phát triển ngành xây dựng. Hơn nữa, địa chất của TP.HCM và Melbourne của nhiều điểm tương đồng, cho thấy TP.HCM có điều kiện tự nhiên phù hợp để phát triển sản phẩm precast panels.

2.3.1.7. Môi trường ngành Xây dựng – Bất động sản

Năm 2007, thị trường chứng khoán đang ở trên đỉnh cao bất ngờ xuống dốc, đẩy bất nhiều mã rời sàn, bất động sản trở thành lĩnh vực thu hút các nhà đầu tư. Bất

động sản phát triển quá nhanh chóng, đẩy giá nhà đất, chung cư lên một cơn sốt mới. Thế nhưng, theo đúng quy luật, sau một vài năm tăng trưởng ồ ạt các dự án, thị trường bất động sản dần rơi vào khủng hoảng từ cuối năm 2011 đến gần hết 2012 với lượng tồn kho lớn và áp lực thoái vốn. Theo thống kê của Bộ Xây Dựng, tháng 9/2012 Hà Nội đang tồn khoảng 40.000 căn hộ. Ở TP.HCM là 20.000 căn hộ, nâng mức tồn cả nước lên tới 60.000 căn hộ. Tuy nhiên, hầu hết các căn hộ tồn kho là các chung cư cao cấp đánh vào phân khúc khách hàng thu nhập cao. Trong khi cầu về nhà ở thu nhập thấp rất nhiều nhưng cung rất ít. Lượng bất động sản tồn kho lớn nhưng cả nước hiện có khoảng 700.000 người thu nhập thấp chưa có chỗ ở ổn định.

Trước những diễn biến phức tạp, các DN đầu tư, kinh doanh bất động sản đang phải đối mặt với nhiều khó khăn, thua lỗ, thậm chí có thể sẽ bị phá sản. Thị trường bất động sản thiếu ổn định ảnh hưởng tiêu cực trên phạm vi lớn, bị ảnh hưởng trực tiếp là các DN xây dựng và tư vấn xây dựng. Đồng thời, tình trạng cắt giảm đầu tư công, tới đây nguồn vốn đầu tư dành cho lĩnh vực xây dựng sẽ gặp khó khăn, nguồn cung về vốn giảm, DN xây dựng phải đối mặt với những khó khăn, thách thức...

Những khó khăn chung của ngành Xây dựng - Bất động sản là thách thức lớn đối với công ty OriDAT. Tuy nhiên, ngoài những nguy cơ nhìn thấy được thì vẫn có những cơ hội tiềm ẩn trong giai đoạn này. Nhu cầu về nhà ở cho người thu nhập thấp vẫn còn khá cao, trong khi giải pháp thi công lắp dựng bằng tường bê tông chịu lực đúc sẵn rất tiết kiệm thời gian, chi phí, nhân công so với cách xây dựng thông thường. Đây là thời điểm quan trọng để đánh vào chiến lược chào giá xây dựng nhà ở cho người thu nhập thấp. Bị ảnh hưởng bởi thị trường xây dựng, ngành vật liệu xây dựng cũng đang gặp nhiều khó khăn, sản lượng tiêu thụ 10 tháng đầu năm 2012 của ngành thép xây dựng chỉ bằng 92,94% so với cùng kỳ, lượng tồn kho của ngành xi măng trong 10 tháng đầu năm 2012 tăng 51,3% (xấp xỉ 4 triệu tấn), giá các vật liệu xây dựng vào cuối năm 2012 hầu hết đều giảm, hàng loạt kho xưởng, nhà máy cho thuê hoặc bán lại với giá rẻ. Đây là cơ hội để công ty tiết kiệm chi phí đầu vào, là thời gian thích hợp để công ty lên kế hoạch đầu tư, nghiên cứu và phát triển dài hạn cho sản phẩm precast panels trong tương lai.

2.3.2 Môi trường vi mô

2.3.2.1 Đối thủ cạnh tranh

Công ty Cổ phần Báo cáo Đánh giá Việt Nam (Vietnam Report) và Báo Vietnamnet đồng tiến hành nghiên cứu và công bố danh sách FAST500 với sự tư vấn của các chuyên gia, hội đồng cố vấn trong và ngoài nước. Bảng xếp hạng FAST500 tôn vinh các doanh nghiệp tăng trưởng năng động nhất Việt Nam. Trong bảng xếp, ngành xây dựng có 18 công ty tại TP.HCM. Qua đó phần nào khẳng định tên tuổi của các doanh nghiệp này trong ngành xây dựng TP.HCM

Bảng 2.5 Trích bảng FAST500 năm 2011

STT	Xếp hạng Fast 500	Công ty
1	39	Công ty TNHH Trầm Thanh
2	75	Công ty TNHH XD và Khảo sát Công trình Thanh Tuấn
3	167	Công ty Cổ phần Đầu tư Thủ Thiêm
4	171	Công ty Cổ phần Cơ khí Xây dựng Công trình 623
5	186	Công ty Cổ phần LICOGI 16
6	227	Công ty Cổ phần Địa ốc 6
7	260	Công ty Cổ phần Đầu tư và Xây dựng Công Trình 3
8	308	Công ty Cổ phần Xây dựng Công trình Lương Tài
9	332	Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Thanh Niên
11	335	Công ty Cổ phần Đầu Tư Năm Bảy Bảy
12	351	Công ty TNHH MTV Thoát nước Đô thị
13	354	Công ty Cổ phần ECI Sài Gòn
14	358	Công ty TNHH MTV Chiếu sáng Công cộng TP. HCM
15	413	Công ty Cổ phần Xây dựng COTEC
17	450	Công ty Cổ phần Địa ốc Sài Gòn
18	492	Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Sài Gòn

(Nguồn: Bảng xếp hạng FAST500, 2011)

Các công ty trên đều là các công ty xây dựng lớn và nổi tiếng tại TP.HCM. Mỗi công ty đều có thế mạnh riêng của mình. Tuy nhiên, các công ty này đều xây dựng công trình theo phương pháp xây dựng truyền thống. Có thể xem công ty cổ phần Vinaconex Sài Gòn là đối thủ kinh doanh chính của công ty OriDAT hiện nay. Công Ty Cổ Phần Vinaconex Sài Gòn là một trong những công ty chuyên ngành

xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông, thủy lợi,... Công ty này đã đúc thành công và cho ra những sản phẩm cấu kiện cột, dầm, sàn đầu tiên phục vụ xây dựng 3 block nhà 15 tầng tại khu ký túc xá Đại học Quốc gia TP.HCM và các công trình khác. Ngoài ra, công ty OriDAT còn phải cạnh tranh với các công ty sản xuất và xây dựng bằng gạch bê tông bọt như: công ty cổ phần Coninco 3C, công ty Trung Hậu, công ty Nam Thái,... Công nghệ xây dựng bằng các sản phẩm cột, dầm, sàn đúc sẵn và bê tông bọt vẫn có những ưu điểm nhất định so với kiểu xây dựng thông thường. Nhưng các công nghệ này giá thành vẫn còn cao, chưa thu hút nhiều chủ đầu tư thay đổi suy nghĩ để xây dựng bằng các sản phẩm này.

Đối với các dịch vụ tư vấn quản lý dự án, tư vấn giám sát, thiết kế,... OriDAT phải cạnh tranh gay gắt với tất cả các công ty hoạt động tư vấn xây dựng trên cả nước, đặc biệt là các công ty trên địa bàn TP.HCM, cụ thể như: công ty Apave Việt Nam và Đông Nam Á, công ty NAD, công ty tư vấn kiến trúc HUDC, công ty kiến trúc Acore,... Bằng uy tín và chất lượng dịch vụ, công ty OriDAT vẫn phát triển ổn định trước sự cạnh tranh khốc liệt trong giai đoạn khó khăn của ngành xây dựng.

2.3.2.2 Khách hàng

Công ty OriDAT có ngành nghề kinh doanh đa dạng, tuy nhiên sản phẩm và dịch vụ chủ yếu của công ty là thi công lắp dựng công trình precast panels và dịch vụ tư vấn, thiết kế xây dựng như: tư vấn quản lý dự án, tư vấn giám sát, tư vấn đấu thầu, thiết kế kết cấu, thiết kế kiến trúc, thiết kế M&E,... Tuy sản phẩm và dịch vụ khác nhau nhưng chúng có chung khách hàng, gọi chung là chủ đầu tư. Khách hàng của công ty rất đa dạng, chủ yếu là các công ty bất động sản như: Tập đoàn C.T Group, công ty An Phú, Nam Long, Lê Thành,... hoặc các công ty kinh doanh thương mại, bán lẻ, dịch vụ khách sạn như: Tập đoàn Metro, Hợp tác xã Coop Mark, Satra, Kim Đô, Sơn Tùng... hoặc các chủ đầu tư Nhà nước, ngân hàng như: ngân hàng Vietcombank, Ban quản lý dự án nâng cấp đô thị Cần Thơ, cảng Phúc Long,... cùng các chủ đầu tư các cao ốc văn phòng. Công ty OriDAT đã tạo được vị thế của mình trong việc cạnh tranh trên thị trường xây dựng ở Việt Nam. Ngày càng có nhiều khách hàng đến với công ty. Họ chọn công ty trước hết bởi uy tín của

và chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

2.3.2.3 Nhà cung cấp

OriDAT là một công ty Tư vấn Xây dựng và Quản lý Dự án với hơn 10 năm thành lập. Vì thế, công ty đang tận dụng lợi thế của mình. Qua công tác Tư vấn thiết kế kết cấu, Quản lý Dự án và giám sát thi công, công ty đã thiết lập mối quan hệ với nhiều nhà cung cấp vật liệu xây dựng. Các nguyên vật liệu được sử dụng chủ yếu trong sản phẩm bê tông đúc sẵn là xi măng thương phẩm và cốt thép.

- Nhà cung cấp nguyên vật liệu

Các công ty sản xuất bê tông thương phẩm: công ty bê tông Châu Thới, bê tông ly tâm Thủ Đức – Long An, bê tông Hồng Hà, bê tông Miền Nam,...các công ty này từng là nhà thầu nguyên vật liệu, đối tác của công ty OriDAT nhiều năm nay. Các công ty cung cấp nguyên liệu thép đầu vào là: Công ty thép Hòa Phát, VN Steel, Nam Đô, hoặc các cửa hàng, đại lý nhỏ nếu đơn đặt hàng thép sử dụng không lớn. Năm 2012, vật liệu xây dựng tồn kho, giảm giá rất thuận lợi cho công ty tiến hành thử nghiệm và sản xuất các sản phẩm.

- Nhà cung cấp phụ kiện, thiết bị

Nhà cung cấp chính về phụ kiện và thiết bị sản xuất của công ty OriDAT chủ yếu các công ty Australia đặc biệt là công ty Aptech. Mối quan hệ thân thiết giữa hai công ty rất hữu ích cho công ty OriDAT phát triển sản phẩm. Ngoài việc cung cấp sản phẩm, công ty Aptech hỗ trợ cho OriDAT rất nhiều trong việc tư vấn sản xuất. Ngoài ra, công ty OriDAT vẫn đang tìm kiếm các nhà cung cấp thiết bị, linh kiện sản xuất phù hợp ở các khu công nghiệp công nghệ cao tại Việt Nam. Nhằm tránh phụ thuộc quá nhiều vào các nhà cung cấp Australia.

- Nhà cung cấp chuyển giao công nghệ và đào tạo

Nhà cung cấp chính về chuyển giao công nghệ và đào tạo là công ty Rincovitch, Australia. Là một nhà tư vấn thiết kế hàng đầu về kết cấu sử dụng công nghệ precast panels tại Melbourne, Australia. Rincovitch - người sáng lập công ty là một trong những người đầu tiên ứng dụng sản phẩm precast panels.



(Nguồn: Công ty OriDAT, 2012)

Hình 2.11 Hình ảnh thực nghiệm tại nhà máy công ty OriDAT

Hiện công ty đang hỗ trợ nhân lực sang Việt Nam đào tạo, đồng thời, các công trình đầu tiên các kỹ sư giàu kinh nghiệm của công ty Rincovitch sẽ kết hợp với các kỹ sư OriDAT thực hiện công trình. Bên cạnh đó, một số kỹ sư chủ chốt của OriDAT cũng được sang Australia học hỏi và thực nghiệm. Ngoài việc hợp tác đôi bên cùng có lợi, công ty Rincovitch có thành tâm mang công nghệ xây dựng tiến tiến đến với ngành xây dựng Việt Nam.

- *Nhà cung cấp dịch vụ vận tải:* công ty liên kết với các vận tải Tân Thanh, Phước Thành, Nam Toàn Thắng,... là các nhà cung cấp lớn và uy tín trong lĩnh vực vận tải. Đảm bảo khả năng vận chuyển mọi lúc, mọi nơi theo yêu cầu.

- *Nhà thầu phụ:* ngoài các nhà cung cấp chính trên, công ty OriDAT cũng thiết lập mối quan hệ lâu dài với nhiều công ty xây dựng, cơ điện, điện lạnh, thiết kế,... đáp ứng năng lực sản xuất tối đa và toàn diện trong lĩnh vực xây dựng.

2.3.2.4 Sản phẩm thay thế

Sự phát triển của khoa học công nghệ đã cho ra đời nhiều sản phẩm mới, đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của thị trường. Cũng giống như các ngành khác, ngành xây dựng cũng theo nhu cầu của khách hàng để thỏa mãn họ bằng cách tạo ra thêm nhiều vật liệu mới như: bê tông xanh (bê tông polime), đá thay thế xi măng thông thường, tấm EVG, gạch bê tông bọt,...

Một sản phẩm đáng chú ý trên thị trường là cột, dầm, sàn đúc sẵn. Qua thực tế áp dụng tại Việt Nam, xét thấy đây là giải pháp có nhiều ưu điểm: chất lượng kiểm

soát tốt, thi công đơn giản và nhanh, tiết kiệm chi phí, góp phần công nghiệp hoá xây dựng... Đồng thời nó khắc phục được một số nhược điểm của phương pháp xây dựng thông thường: tốn cốt pha, thời gian thi công lâu, tốn nhiều nhân công, chất lượng khó kiểm soát, phụ thuộc nhiều vào thời tiết...Tuy nhiên, giải pháp cột, dầm, sàn đúc sẵn cũng chỉ phát triển hơn được một số tính năng so với kiểu xây dựng truyền thống. Với cách xây dựng này cột, dầm, sàn được sản xuất công nghiệp hóa thay vì đổ tại chỗ như trước kia.

Công nghệ sản xuất và lắp đặt tường bê tông chịu lực đúc sẵn (precast panels) ra đời làm thay đổi rất nhiều so với cách xây dựng trước đây (không cần cột và dầm). Hiện nay, precast panels là sản phẩm mới nhất trên thị trường, nhiều tính năng vượt trội và chưa chịu áp lực của sản phẩm thay thế nào. Tuy vậy, công nghệ ngày càng hiện đại, sẽ có nhiều công nghệ tiên tiến hơn ra đời và phát triển. Công ty cần không ngừng nghiên cứu và kiểm tra các mặt hàng thay thế tiềm ẩn, để có những chiến lược đúng đắn trong những bước phát triển mới.

2.3.2.5 Đối thủ tiềm ẩn mới

Công ty OriDAT là công ty tiên phong trong ngành xây dựng đưa giải pháp công nghệ precast panels vào thị trường xây dựng Việt Nam. Thực hiện biện pháp thi công mới này, cần có thời gian dài chuẩn bị cho việc nghiên cứu và thực nghiệm để ứng dụng phù hợp với điều kiện của Việt Nam. Có thể nói công ty OriDAT đang độc quyền sản phẩm này ở nước ta. Việc thay đổi công nghệ sản xuất đòi hỏi các doanh nghiệp phải thực hiện những thay đổi mạnh mẽ trong các ứng dụng như: thay đổi chiến lược Marketing, chiến lược giá, đào tạo lại nhân viên, thậm chí thay đổi cả văn hóa doanh nghiệp. Vì vậy, sự độc quyền tự nhiên này sẽ tạm thời hạn chế các đối thủ cạnh tranh sản phẩm precast panels trong thời gian tới.

Tuy nhiên, với điều kiện thuận lợi và chính trị ổn định, đây là yếu tố cơ hội để thu hút đầu tư. Do đó công nghệ đổi mới trong xây dựng có tiềm năng được rất nhiều nhà đầu tư quan tâm. Nên sẽ không tránh khỏi nhiều đối thủ mới xuất hiện tham gia ngành. Precast panels với nguyên lý xây dựng đơn giản và phổ biến ở Australia. Điều này không gây nhiều khó khăn đối với các công ty xây dựng ở Việt

Nam sang Australia học hỏi kinh nghiệm sản xuất, thi công và lắp dựng sản phẩm này. Đồng thời, các công ty xây dựng tiềm lực của Australia và trên thế giới có thể xâm nhập vào thị trường xây dựng Việt Nam và là những đối thủ tiềm ẩn mà công ty cần chuẩn bị các sách lược đối đầu trong tương lai.

2.3.3 Nhận dạng các cơ hội, nguy cơ và ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

2.3.3.1 Cơ hội

Trên cơ sở đánh giá những tác động của môi trường đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty OriDAT, có thể tóm tắt các cơ hội đối với công ty như sau:

- Nền kinh tế đang trên đà tăng trưởng và phát triển ổn định, lãi suất cho vay, tình hình lạm phát đều giảm, tỷ giá hối đoái ổn định. Những điều này sẽ làm giảm áp lực của chi phí hoạt động tài chính, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp trong ngành xây dựng. Thu nhập, mức sống của người dân ngày càng tăng cao kéo theo nhu cầu về nhà ở, căn hộ cao cấp, nhu cầu mua sắm tại các khu thương mại hiện đại, sang trọng tăng nhanh.
- Tình hình chính trị ổn định, nhiều chính sách khuyến khích công nghệ mới. Chính điều này đã tạo niềm tin cho các doanh nghiệp Việt Nam cũng như các nhà đầu tư nước ngoài trong việc xây dựng và triển khai các chiến lược dài hạn.
- Sự phát triển công nghệ hiện đại giúp tăng khả năng quản lý, giảm chi phí nhập khẩu các phụ kiện và trang thiết bị đầu vào.
- Nhu cầu về nhà ở cho người thu nhập thấp. Dân cư TP.HCM tăng, hứa hẹn đây là thị trường tiềm năng về nhà ở, căn hộ và các cơ sở vật chất, dịch vụ. Đồng thời, chiến lược tập trung vào phân khúc thị trường căn hộ cao cấp của các DN bất động sản trong thời gian qua đã bỏ ngõ thị trường thị trường tiềm năng này.
- TP.HCM có điều kiện tự nhiên và địa chất thuận lợi, đầu mối giao thông quan trọng, rất thuận tiện cho việc phát triển sản phẩm precast panels.
- Giá các vật liệu xây dựng giảm. Trước tình hình khó khăn của ngành Xây dựng – Bất động sản cũng kéo theo giá vật liệu xây dựng trên thị trường giảm. Điều này giúp cho công ty giảm giá thành trong việc sản xuất và thực nghiệm sản phẩm.

- Mỗi quan hệ mật thiết với các nhà cung cấp. Công ty tận dụng mối quan hệ với các nhà thầu, các công ty sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng khi làm dịch vụ tư vấn xây dựng và quản lý dự án. Từ đó, đa dạng các nhà cung cấp và đáp ứng nhu cầu sản xuất và thi công tối đa.

2.3.3.2 Nguy cơ, thách thức

Trên cơ sở đánh giá các tác động của môi trường đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty OriDAT, có thể tóm tắt các thách thức đối với công ty như sau:

- Ngân hàng gặp tình trạng nợ xấu, khó tiếp cận nguồn vốn vay. Các ngân hàng thận trọng hơn khi cho vay và khó giải ngân, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp ngành Xây dựng – Bất động sản.

- Sự chấp nhận của xã hội về bê tông đúc sẵn lắp ghép. Lòng tin của khách hàng về chung cư lắp dựng bằng tường bê tông đúc sẵn là một khó khăn rất lớn đối với công ty OriDAT trong quá trình nghiên cứu và phát triển sản phẩm

- Thị trường Xây dựng – Bất động sản đang trong tình trạng khủng hoảng. Tồn kho các căn hộ chung cư rất lớn, cộng thêm việc cắt giảm đầu tư công của Nhà nước như hiện nay, gây khó khăn rất nhiều đến các doanh nghiệp xây dựng.

- Cạnh tranh khốc liệt với các doanh nghiệp cùng ngành. Xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế và chuyển giao công nghệ giữa các nước trên thế giới, các doanh nghiệp Việt Nam đã tranh thủ cơ hội để tiếp thu và ứng dụng các công nghệ mới về xây dựng vào các công trình, rút ngắn thời gian thi công, tăng chất lượng cũng như giảm giá thành xây dựng. Tuy hiện nay công ty gần như độc quyền về sản phẩm precast panels trên thị trường xây dựng nhưng luôn chịu sự cạnh tranh gay gắt từ các công ty xây dựng truyền thống trong nước, đặc biệt là các công ty tại địa bàn TP.HCM đã được nêu ở bảng 2.5.

- Nguy cơ các đối thủ tiềm ẩn cạnh tranh sản phẩm precast panels. Nguyên lý xây dựng precast panels đơn giản và phổ biến ở Australia. Điều này không gây nhiều khó khăn đối với các công ty xây dựng ở Việt Nam sang Australia học hỏi kinh nghiệm sản xuất, thi công và lắp dựng sản phẩm này. Đồng thời, các công ty xây dựng tiềm lực của Australia và trên thế giới có thể xâm nhập vào thị trường xây

dựng Việt Nam bất cứ lúc nào.

2.3.3.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài của công ty OriDAT

Từ những phân tích tổng hợp nêu trên, tiến hành lập các yếu tố có vai trò quyết định tới sự thành công của công ty OriDAT kết hợp tham khảo ý kiến của các lãnh đạo công ty, các trưởng, phó phòng, ban quản lý các dự án và các chuyên gia trong ngành. Sau khi đánh giá mức độ quan trọng và phân loại của các yếu tố, lập ma trận EFE theo mô tả như sau: (phương pháp xây dựng ma trận được mô tả ở mục 1.3.1)

Bảng 2.6 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài công ty OriDAT

Stt	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Nền kinh tế phát triển ổn định và thu nhập bình quân của TP.HCM tăng	7.4%	2,8	0,21
2	Tình trạng nợ xấu, DN khó tiếp cận nguồn vốn vay	7.5%	1,7	0,13
3	Chính trị ổn định và các chính sách khuyến khích phát triển sản phẩm	9.6%	3,7	0,36
4	Sự phát triển của công nghệ hiện đại	6.3%	3,0	0,19
5	Nhu cầu về nhà ở cho người thu nhập thấp	11.6%	3,4	0,39
6	Sự chấp nhận của xã hội về bê tông đúc sẵn lắp ghép	9.8%	2,4	0,23
7	Điều kiện tự nhiên và địa chất thuận lợi phát triển precast panels	6.5%	2,8	0,18
8	Giá vật liệu xây dựng giảm	7.9%	2,8	0,22
9	Ngành Xây dựng – Bất động sản trong tình trạng khủng hoảng	10.0%	2,2	0,22
10	Cạnh tranh khốc liệt với các DN cùng ngành	10.1%	2,9	0,29
11	Mối quan hệ mật thiết với các nhà cung cấp	8.0%	3,6	0,29
12	Nguy cơ xâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn	5.3%	1,9	0,10
Tổng cộng		100%		2,81

(Nguồn: Tính toán từ kết quả điều tra trực tiếp các chuyên gia, phụ lục 2)

Với tổng số điểm quan trọng đạt được là 2,81 cho thấy khả năng phản ứng của công ty chỉ ở mức trên trung bình đối với các cơ hội, cũng như hạn chế thách thức từ môi trường bên ngoài. Trong đó, công ty phản ứng với từng yếu tố cụ thể như sau:

- Công ty phản ứng tốt nhất (mức phân loại gần bằng 4) như: yếu tố chính trị ổn định và các chính sách khuyến khích phát triển sản phẩm; mối quan hệ mật thiết

với các nhà cung cấp và nhu cầu về nhà ở cho người thu nhập thấp. Đây là các cơ hội quan trọng, công ty có biện pháp thiết thực hơn nữa tận dụng các cơ hội này giúp công ty ngày càng phát triển, vượt qua giai đoạn khó khăn của ngành.

- Công ty phản ứng trung bình (mức phân loại từ 2 đến 3) với các yếu tố như: sự phát triển của công nghệ hiện đại; cạnh tranh khốc liệt với các doanh nghiệp cùng ngành; nền kinh tế phát triển ổn định và thu nhập bình quân của TP.HCM tăng; điều kiện tự nhiên và địa chất thuận lợi phát triển precast panels; giá vật liệu xây dựng giảm; sự chấp nhận của xã hội về bê tông đúc sẵn lắp ghép; ngành Xây dựng – Bất động sản trong tình trạng khủng hoảng.

- Công ty phản ứng yếu (mức phân loại nhỏ hơn 2) với các yếu tố: Tình trạng nợ xấu, doanh nghiệp khó tiếp cận nguồn vốn vay và nguy cơ xâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn. Trong thời gian tới công ty cần có chiến lược phù hợp để hạn chế những nguy cơ trên.

Tóm lại, trong những năm tới công ty cần chú ý tận dụng tốt các cơ hội. Đồng thời, sự lớn mạnh của các đối thủ cạnh tranh hiện tại và khả năng gia nhập ngành của các đối thủ tiềm năng từ các nước phát triển trên thế giới với công nghệ hiện đại, tài chính mạnh, quản lý giỏi là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến thành công ty. Tuy nhiên, mức độ phản ứng của công ty đối với các yếu tố này vẫn còn ở mức thấp. Vì vậy, chiến lược của công ty là phải nâng cao phản ứng đối với các yếu tố trên.

2.4 Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Trong tất cả các sự kiện và xu hướng môi trường có thể ảnh hưởng đến vị trí chiến lược của một công ty, ảnh hưởng cạnh tranh thường xem là rất quan trọng. Ma trận hình ảnh cạnh tranh là sự mở rộng của ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài trong trường hợp các mức độ quan trọng, phân loại và tổng số điểm quan trọng có cùng ý nghĩa. Ma trận hình ảnh cạnh tranh khác với ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài ở chỗ các yếu tố bên ngoài có tầm quan trọng quyết định cho sự thành công cũng có thể được bao gồm trong đấy chẳng hạn như yếu tố tình hình tài chính, các hoạt động marketing, sự chuyên môn đối với hoạt động nghiên cứu và

phát triển. Ngoài ra sự khác nhau giữa hai ma trận là các mức phân loại của các công ty đối thủ cạnh tranh được bao gồm trong ma trận hình ảnh cạnh tranh và tổng số điểm quan trọng của các công ty này được tính toán. Tổng số điểm được đánh giá của các công ty đối thủ cạnh tranh được so với công ty mẫu. Các mức phân loại đặc biệt của các công ty đối thủ cạnh tranh có thể được đem so sánh với các mức phân loại của các công ty mẫu. Việc phân tích so sánh này cung cấp các thông tin chiến lược quan trọng.

Ma trận hình ảnh cạnh tranh nhận diện những doanh nghiệp cạnh tranh chủ yếu cùng những ưu thế và những khuyết điểm đặc biệt của các doanh nghiệp đó. Công ty OriDAT luôn chịu sự cạnh tranh gay gắt từ các công ty xây dựng trên thị trường Việt Nam và đặc biệt là thị trường TP.HCM. Các công ty hoạt động xây dựng công trình cao ốc, chung cư theo phương pháp truyền thống rất nhiều điển hình là các công ty xây dựng có tên trong bảng xếp hạng FAST500 năm 2011 (bảng 2.5). Các công ty xây dựng này đã có vị thế mạnh trên thị trường TP.HCM, tuy nhiên họ dựng công trình theo phương pháp xây dựng truyền thống còn công ty OriDAT hiện nay công ty gần như độc quyền về sản phẩm precast panels trên thị trường xây dựng. Mặc dù có sự cạnh tranh nhưng giữa OriDAT và các công ty xây dựng khác không có sự tương đồng về sản phẩm. Do đó, tác giả không dùng ma trận hình ảnh cạnh tranh để đánh giá các đối thủ.

2.5 Tóm tắt Chương 2

Chương 2 tập trung phân tích môi trường sản xuất kinh doanh của công ty OriDAT, bao gồm môi trường nội bộ và môi trường bên ngoài doanh nghiệp.

Qua phân tích môi trường nội bộ cho thấy công ty ở vị trí trên trung bình về nội bộ. Công ty có những điểm mạnh như: chất lượng sản phẩm, dịch vụ tốt; khả năng cạnh tranh về giá; nguồn nhân lực có trình độ và kinh nghiệm; hệ thống thông tin hiện đại; khả năng sản xuất tốt và Ban Giám đốc có năng lực quản lý và tầm nhìn chiến lược. Tuy nhiên, công ty cũng có những điểm yếu cần khắc phục, bao gồm: hoạt động Marketing còn hạn chế, chưa đáp ứng yêu cầu; năng lực vận chuyển yếu; cơ cấu tổ chức chưa hoàn thiện; chính sách thu hút và đào tạo nguồn

nhân lực chưa rõ ràng; khả năng tài chính của công ty còn yếu và hoạt động nghiên cứu, phát triển chưa chuyên sâu. Những thế mạnh đã giúp công ty phát triển, tạo lòng tin và uy tín trong lòng khách hàng thời gian qua, nhưng công ty cần quan tâm khắc phục các điểm yếu để có những bước tiến vững mạnh trong tương lai.

Bên cạnh đó, kết quả từ phân tích môi trường bên ngoài công ty, gồm cả môi trường vĩ mô và vi mô cho thấy khả năng phản ứng của công ty chỉ ở mức trung bình đối với môi trường bên ngoài. Công ty có những cơ hội rất quan trọng như yếu tố chính trị ổn định và các chính sách khuyến khích phát triển sản phẩm; mối quan hệ mật thiết với các nhà cung cấp và nhu cầu về nhà ở cho người thu nhập thấp. Tuy nhiên, các doanh nghiệp cũng phải đối mặt với những nguy cơ từ cạnh tranh với các đối thủ tiềm ẩn, thách thức từ môi trường ngành Xây dựng – Bất động sản và sự khó khăn trong việc tiếp xúc nguồn vốn ngân hàng. Từ đó, công ty cần có những sách lược phù hợp để tận dụng các cơ hội và né tránh các nguy cơ trong giai đoạn khó khăn này.

Kết quả từ phân tích Chương 2 cung cấp những thông tin rất cần thiết để công ty tiến hành hoạch định chiến lược kinh doanh ở nội dung tiếp theo.

CHƯƠNG 3

CHIẾN LƯỢC VÀ CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CỦA CÔNG TY ORIDAT ĐẾN NĂM 2020

3.1 Hình thành chiến lược – Ma trận SWOT

3.1.1 Cơ sở để xây dựng chiến lược

Mục tiêu dài hạn của công ty OriDAT

Không ngừng quan tâm cải tiến kỹ thuật, nâng cao chất lượng sản phẩm, phát triển uy tín thương hiệu, đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng và trở thành công ty lớn mạnh trên thị trường xây dựng Việt Nam

Mục tiêu đến năm 2020 của công ty OriDAT

Công ty OriDAT với phương châm xây dựng thương hiệu chất lượng khác biệt “Built Differently”, công ty xây dựng kế hoạch phát triển với mục tiêu:

- Đảm bảo ổn định về số lượng và chất lượng, đáp ứng tối đa công suất thiết bị 200.1 m³/năm, phục vụ khai thác hiệu quả thị trường khu vực Đông Nam Bộ.
- Mở rộng hoạt động kinh doanh.
- Củng cố và hoàn thiện hệ thống marketing, tài chính của công ty.

3.1.2 Ma trận SWOT

Sau khi phân tích và đánh giá môi trường sản xuất, kinh doanh của công ty OriDAT đã xác định được những cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu của công ty. Kết hợp với định hướng phát triển, mục tiêu của công ty OriDAT trong thời gian tới, từ đó xây dựng ma trận SWOT. Từ bảng 3.1 ma trận SWOT của công ty OriDAT đã kết hợp các nhóm chiến lược sau:

- Nhóm chiến lược SO
- Nhóm chiến lược ST
- Nhóm chiến lược WO
- Nhóm chiến lược WT

Bảng 3.1 Ma trận SWOT của công ty OriDAT

SWOT	O: Các cơ hội (Opportunities) - Nền kinh tế phát triển ổn định và thu nhập bình quân của TP.HCM tăng - Chính trị ổn định và các chính sách khuyến khích phát triển sản phẩm - Sự phát triển của công nghệ hiện đại - Nhu cầu về nhà ở cho người thu nhập thấp - Điều kiện tự nhiên và địa chất thuận lợi phát triển precast panels - Giá vật liệu xây dựng giảm - Mối quan hệ mật thiết với các nhà cung cấp	T: Các nguy cơ (Threat) - Tình trạng nợ xấu, DN khó tiếp cận nguồn vốn vay - Sự chấp nhận của xã hội về bê tông đúc sẵn lắp ghép - Ngành Xây dựng – Bất động sản trong tình trạng khủng hoảng - Cạnh tranh khốc liệt với các DN cùng ngành - Nguy cơ xâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn
S: Các điểm mạnh (Strong) - Năng lực quản lý, tầm nhìn chiến lược - Nguồn nhân lực có trình độ, kinh nghiệm - Khả năng cạnh tranh về giá - Khả năng sản xuất - Chất lượng sản phẩm, dịch vụ - Hệ thống thông tin hiện đại	Các chiến lược SO S (1,2,3,4,5,6) + O (1,2,3,4,5) Thâm nhập thị trường bằng sản phẩm, dịch vụ chất lượng, giá cả hợp lý, có sức cạnh tranh ☐ Chiến lược thâm nhập thị trường	Các chiến lược ST S (1,2,4,5,6) + T (2,3,4,5) ☐ Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm và dịch vụ. S (1,2,3,4,5,6) + T (3,4,5) ☐ Chiến lược dẫn đầu chi phí thấp
W: Các điểm yếu (Weakness) - Cơ cấu tổ chức chưa hoàn thiện - Chính sách thu hút và đào tạo nguồn nhân lực - Khả năng tài chính của công ty - Hoạt động Marketing - Hoạt động nghiên cứu và phát triển - Năng lực vận chuyển	Các chiến lược WO W (2,3,4,5,6) + O (4,6,7) ☐ Chiến lược hội nhập về phía sau với các nhà cung cấp	Các chiến lược WT W (3,4,5) + T (1,2,3,4,5) ☐ Chiến lược hội nhập về phía trước với các chủ đầu tư

(Nguồn: Phân tích của tác giả, 2012)

Nhóm chiến lược điểm mạnh - cơ hội (SO)

Đối với nhóm chiến lược SO, sau khi phân tích tình hình công ty OriDAT thì chỉ có chiến lược thâm nhập thị trường phù hợp với định hướng phát triển công ty trong thời gian tới.

Chiến lược thâm nhập thị trường: biện pháp sản xuất và lắp dựng tường bê tông chịu lực đúc sẵn (precast panels) của công ty OriDAT là cuộc cách mạng thay đổi công nghệ xây dựng Việt Nam hiện nay. Công nghệ này quá mới cần có chiến lược tăng cường quảng cáo, đẩy mạnh hoạt động marketing tại thị trường các tỉnh miền Đông Nam bộ và đặc biệt là TP.HCM. Cơ sở của chiến lược này là tận dụng ưu thế về chất lượng sản phẩm và khả năng cạnh tranh về giá, trình độ và kinh nghiệm nguồn nhân lực, tầm nhìn của lãnh đạo, khả năng sản xuất tốt và hệ thống thông tin hiện đại. Kết hợp với các cơ hội như: nền kinh tế phát triển ổn định và thu nhập bình quân của TP.HCM tăng, chính trị ổn định và các chính sách khuyến khích phát triển sản phẩm của Chính phủ, sự phát triển của công nghệ hiện đại, nhu cầu về nhà ở cho người thu nhập thấp, điều kiện tự nhiên và địa chất ở TP.HCM thuận lợi phát triển precast panels để đưa sản phẩm và dịch vụ của công ty thâm nhập thị trường và ngày càng phát triển thị phần, mục tiêu trở thành công ty sản xuất và thi công xây dựng bằng precast panels hàng đầu Việt Nam.

Nhóm chiến lược điểm mạnh – nguy cơ (ST)

Trong nhóm chiến lược điểm mạnh – nguy cơ (ST) có hai chiến lược được đưa ra, cụ thể là:

- Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm và dịch vụ: mang lại sự thỏa mãn cho khách hàng. Bên cạnh sự khác biệt về chất lượng sản phẩm precast panels (xây nhanh hơn, tiết kiệm hơn, không sử dụng dầm, cột hay son...), chất lượng dịch vụ tư vấn và quản lý dự án trong thi công xây dựng được khách hàng tín nhiệm. Công ty sẽ cung cấp các dịch vụ kèm theo làm cho khách hàng cảm nhận giá trị gia tăng của sản phẩm như: miễn phí thiết kế kết cấu, bảo hành sản phẩm 5 năm,... Chiến lược này tận dụng các điểm mạnh về chất lượng sản phẩm, khả năng sản xuất, nguồn nhân lực, tầm nhìn chiến lược của lãnh đạo và một hệ thống thông tin hiện

đại để hạn chế các nguy cơ cạnh tranh với các doanh nghiệp xây dựng lâu đời, các doanh nghiệp tiềm năng, sự hoài nghi về chất lượng sản phẩm lắp ghép và sự khủng hoảng của ngành Xây dựng – Bất động sản trong thời gian gần đây.

- Chiến lược dẫn đầu chi phí thấp: trong nguy cơ cạnh tranh mạnh mẽ của các đối thủ trong ngành và các đối thủ sắp gia nhập ngành, cộng với sự khó khăn của ngành Xây dựng – Bất động sản trong thời gian qua, để đạt mục tiêu xây dựng thành công các công trình đầu tiên bằng precast panels tại Việt Nam để phát triển thương hiệu và làm cuộc cách mạng thay đổi lối xây dựng theo phương pháp thông thường, công ty nên áp dụng chiến lược dẫn đầu chi phí thấp theo hướng nỗ lực giảm chi phí sản xuất, chi tiêu hành chính,... ở tất cả các dự án, phòng ban một cách hiệu quả nhất. Định giá thấp trong giai đoạn đầu của vòng đời sản phẩm có thể mang lại những lợi ích sau: giúp công ty mở rộng về thị phần, ngăn cản sự tham gia vào thị trường của đối thủ cạnh tranh, và tạo nhu cầu trên diện rộng đối với sản phẩm. Cơ sở của chiến lược này là tận dụng ưu thế về chất lượng sản phẩm sự cạnh tranh về giá, trình độ và kinh nghiệm nguồn nhân lực, tầm nhìn của lãnh đạo, khả năng sản xuất tốt và hệ thống thông tin hiện đại để giảm các nguy cơ cạnh tranh.

Nhóm chiến lược điểm yếu - cơ hội (WO)

Đối với nhóm chiến lược điểm yếu – cơ hội (WO) chỉ có chiến lược hội nhập về phía sau với các nhà cung cấp: tận dụng các mối quan hệ thân thiết với các nhà cung cấp, giá vật liệu xây dựng giảm và nhu cầu về nhà ở cho người thu nhập thấp tăng lên để thực hiện liên kết với các nhà cung cấp nhằm chi phối và kiểm soát hiệu quả, ổn định các yếu tố đầu vào. Chiến lược được thực hiện có thể hạn chế các điểm yếu về đào tạo nguồn nhân lực, khả năng tài chính, hoạt động Marketing, hoạt động nghiên cứu - phát triển và năng lực vận chuyển của công ty.

Nhóm chiến lược điểm yếu - thách thức (WT)

Đối với nhóm chiến lược điểm yếu – thách thức (WT) chỉ có chiến lược hội nhập về phía trước với các chủ đầu tư: liên kết với một hoặc một số chủ đầu tư lớn. Việc liên kết này có thể giúp cho công ty giành được gói thầu xây dựng công trình của chủ đầu tư đó. Hình thức liên kết là liên kết về tài chính, trao đổi lẫn nhau về kỹ

thuật công nghệ, nghiên cứu và phát triển sản phẩm, dịch vụ nhằm tạo ra các sản phẩm, dịch vụ đáp ứng được yêu cầu chất lượng nhưng giá cả lại rất cạnh tranh. Chiến lược này có thể khắc phục các điểm yếu về khả năng tài chính của công ty, sự yếu về hoạt động Marketing và hoạt động nghiên cứu - phát triển sản phẩm, dịch vụ. Bên cạnh đó, hạn chế các nguy cơ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp xây dựng hiện tại và các doanh nghiệp sắp gia nhập thị trường. Đồng thời có thể xóa bỏ định kiến của chủ đầu tư về sản phẩm lắp ghép, tận dụng sự liên kết vốn với chủ đầu tư thay thế vốn vay ngân hàng vượt qua sự khủng hoảng của ngành Xây dựng – Bất động sản.

3.2 Lựa chọn chiến lược – Ma trận QSPM

Từ kết quả của ma trận SWOT có năm chiến lược được đưa ra: chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược khác biệt hóa sản phẩm – dịch vụ, chiến lược dẫn đầu chi phí thấp, chiến lược hội nhập về phía sau với các nhà cung cấp và chiến lược hội nhập về phía trước với các chủ đầu tư. Với nguồn lực có giới hạn của công ty, sử dụng ma trận định lượng QSPM để lựa chọn các chiến lược phù hợp. Ma trận QSPM cho phép ta có thể đánh giá khách quan các chiến lược có thể thay thế dựa trên các yếu tố bên trong và bên ngoài đã được xác định ở Chương 2.

Đối với nhóm chiến lược điểm mạnh – cơ hội (SO), hiện tại sản phẩm tường bê tông chịu lực đúc sẵn mới được thực hiện tại Việt Nam, đây là giai đoạn đầu (giai đoạn giới thiệu) của vòng đời sản phẩm. Vì thế, chỉ có chiến lược thâm nhập thị trường là phù hợp với sự phát triển của công ty trong thời gian tới. Công ty cần đẩy mạnh chiến dịch quảng bá, giới thiệu sản phẩm, xây dựng thương hiệu cho sản phẩm, dịch vụ để sản phẩm, dịch vụ của công ty trở nên quen thuộc và trở thành một biện pháp xây dựng phổ biến trên thị trường Việt Nam.

Đối với nhóm chiến lược điểm mạnh – nguy cơ (ST), có hai chiến lược có thể thay thế là chiến lược khác biệt hóa sản phẩm – dịch vụ và chiến lược dẫn đầu chi phí thấp, dùng ma trận QSPM để lựa chọn một trong hai chiến lược này. Ma trận QSPM của nhóm chiến lược ST được thể hiện cụ thể ở bảng 3.2 và như sau:

Bảng 3.2 Ma trận QSPM nhóm ST

		Chiến lược có thể thay thế Dẫn đầu chi
Các yếu tố quan trọng	Khác biệt	
Phân		
	<u>hóa SP - DV</u>	<u>phí thấp</u>
Các yếu tố bên trong		
- Năng lực quản lý, tầm nhìn chiến lược - Cơ cấu tổ chức chưa hoàn thiện - Nguồn nhân lực có trình độ, kinh nghiệm - Chính sách thu hút và đào tạo nguồn nhân lực - Khả năng tài chính của công ty - Hoạt động Marketing - Khả năng cạnh tranh về giá - Khả năng sản xuất - Năng lực vận chuyển - Chất lượng sản phẩm, dịch vụ - Hoạt động nghiên cứu và phát triển - Hệ thống thông tin hiện đại		
Các yếu tố bên ngoài		
- Nền kinh tế phát triển ổn định và thu nhập bình quân của TP.HCM tăng - Tình trạng nợ xấu, DN khó tiếp cận nguồn vốn vay - Chính trị ổn định và các chính sách khuyến khích phát triển sản phẩm - Sự phát triển của công nghệ hiện đại - Nhu cầu về nhà ở cho người thu nhập thấp - Sự chấp nhận của xã hội về bê tông đúc sẵn lắp ghép - Điều kiện tự nhiên và địa chất thuận lợi phát triển precast panels - Giá vật liệu xây dựng giảm - Ngành Xây dựng – Bất động sản trong tình trạng khủng hoảng - Cạnh tranh khốc liệt với các DN cùng ngành - Mối quan hệ mật thiết với các nhà cung cấp - Nguy cơ xâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn		
Cộng tổng số điểm hấp dẫn		
		loại



(Nguồn: Tính toán từ kết quả của ma trận IFE, ma trận EFE và thảo luận. 2012)

Qua kết quả tính toán từ các ma trận QSPM, xét trong từng nhóm chiến lược riêng biệt, chiến lược nào có **tổng số điểm hấp dẫn** cao hơn sẽ được ưu tiên lựa chọn để thực hiện. Cụ thể như sau:

Chiến lược được lựa chọn là chiến lược dẫn đầu chi phí thấp vì tổng số điểm hấp dẫn TAS bằng 212,8 cao hơn chiến lược khác biệt hóa sản phẩm dịch vụ với tổng số điểm hấp dẫn là 202. Tận dụng ưu thế của sản phẩm precast panels giá cả cạnh tranh nhưng chất lượng sản phẩm lại tốt so với biện pháp xây dựng thông thường, chiến lược dẫn đầu chi phí thấp được tung ra sẽ rất phù hợp với bối cảnh ngành Xây dựng – Bất động sản hiện nay và cả thời gian sắp tới. Cùng với nguy cơ khủng hoảng của ngành, kéo theo đó là sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp xây dựng, các chủ đầu tư cẩn trọng hơn trong việc sử dụng tiền đầu tư và sẽ ưu tiên lựa chọn những sản phẩm, dịch vụ có giá cạnh tranh. Bên cạnh đó, sản phẩm precast panels đang trong giai đoạn xâm nhập thị trường, cộng với nhu cầu chung cư cho người thu nhập thấp rất cao, công ty sẽ tiến hành định giá thấp trong 5 đến 10 năm tùy theo mức độ chấp nhận của thị trường đối với sản phẩm, giúp công ty mở rộng về thị phần, ngăn cản sự tham gia vào thị trường của đối thủ cạnh tranh, tạo nhu cầu trên diện rộng đối với sản phẩm và có thể thay thế các biện pháp xây dựng hiện hữu trên thị trường.

Đối với nhóm chiến lược điểm yếu - cơ hội (WO), công ty có quan hệ thân thiết với các nhà cung cấp, tận dụng mối quan hệ này công ty thực hiện các chiến lược liên kết dài hạn với các nhà cung cấp về vật liệu xây dựng (xi măng, sắt thép) tăng hạn mức tín dụng, hoặc liên kết trở thành nhà thầu phụ. Bên cạnh đó, công ty liên kết với một số công ty xây dựng, vận tải, cơ điện, cấp thoát nước cùng nhau thực hiện dự án. Việc liên kết này có thể về tài chính, nhân sự, nguyên vật liệu, phương tiện vận tải,...trên cơ sở hợp tác các bên cùng có lợi. Đồng thời, ký hợp đồng dài hạn với công ty Rincovitch tăng cường đào tạo nhân lực, bố trí nhân sự bản xứ có năng lực và kinh nghiệm hợp lý cho các dự án, hỗ trợ tích cực hoạt động nghiên cứu và phát triển.

Đối với nhóm chiến lược điểm yếu - thách thức (WT) có một chiến lược là

chiến lược hội nhập về phía trước với các chủ đầu tư: là thuyết phục các chủ đầu tư liên kết với công ty về các mặt tài chính, kỹ thuật công nghệ hoặc nghiên cứu phát triển sản phẩm. Việc liên kết này mang lại nhiều thuận lợi cho công ty như: hạn chế định kiến về sản phẩm bê tông đúc sẵn, tận dụng nguồn vốn đầu tư. Tuy nhiên, cần phải thận trọng trong việc giữ bí mật công nghệ khi thực hiện chiến lược hội nhập về phía trước với các chủ đầu tư.

Điều quan trọng hiện nay là công ty cần có những biện pháp hạn chế những điểm yếu bên trong nội bộ, xây dựng hoàn chỉnh cơ cấu tổ chức, cơ cấu tài chính, tuyển dụng, đào tạo nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu phát triển ngày càng lớn mạnh của công ty OriDAT. Đồng thời đẩy mạnh hoạt động marketing, xây dựng và quảng bá thương hiệu sản phẩm, dịch vụ và đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu – phát triển. Từ đó, xây dựng công ty OriDAT từng bước vững mạnh trong ngành xây dựng.

3.3 Giải pháp thực hiện chiến lược

Trên cơ sở phân tích môi trường hoạt động, nhận dạng điểm mạnh – điểm yếu, các cơ hội – thách thức đối với công ty ở Chương 2, cùng với việc phân tích, đưa ra các chiến lược của ma trận SWOT và lựa chọn các chiến lược phù hợp từ các ma trận QSPM như trên, tác giả đề xuất một số giải pháp thực hiện chiến lược và phát triển công ty OriDAT đến năm 2020 như sau:

3.3.1 Hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức

Với cơ cấu tổ chức chưa hoàn thiện được phân tích ở Chương 2 và để thực hiện các chiến lược được lựa chọn qua ma trận SWOT và QSPM, tác giả đề xuất giải pháp thực hiện chiến lược như sau:

Ban lãnh đạo công ty tiếp tục nâng cao năng lực quản lý, khả năng lãnh đạo để kiện toàn bộ máy tổ chức điều hành công ty. Bên cạnh đó tăng cường hơn nữa việc chỉ đạo hoạt động công ty trên cơ sở phân cấp, phân quyền hợp lý, tạo điều kiện để cán bộ nhân viên phát huy hết khả năng của mình. Thông qua việc phân công trách nhiệm cụ thể nhằm giải quyết kịp thời các vướng mắc phát sinh trong từng bộ phận.

Xây dựng độc lập bộ phận nhân sự trực thuộc Phòng hành chính chuyên phụ trách về công tác tuyển dụng, xây dựng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực một cách bài bản chuyên nghiệp để đáp ứng được nhu cầu phát triển của công ty OriDAT.

Thành lập bộ phận nghiên cứu phát triển chịu sự quản lý của phòng kỹ thuật. Nhân sự của bộ phận này tập trung công tác nghiên cứu và ứng dụng những công nghệ mới vào sản xuất, xây dựng. Cải tiến quy trình sản xuất, xây dựng để giảm chi phí, nâng cao chất lượng sản phẩm, đồng thời nghiên cứu áp dụng biện pháp xây dựng bằng precast panels phù hợp với nhu cầu, thị hiếu của người Việt Nam. Song song đó, tìm tòi và khám phá các vật liệu tiên tiến thân thiện môi trường, linh kiện, phụ kiện mới, bền, đẹp thay thế các sản phẩm nhập khẩu hoặc những nguyên liệu truyền thống.

Thành lập Phòng Marketing chịu sự quản lý trực tiếp từ Ban giám đốc thực hiện các công việc, chức năng Marketing và để các phòng ban khác thực hiện đúng chức năng nhiệm vụ của mình. Với cơ cấu một trưởng phòng và số lượng nhân viên tùy theo mức độ phát triển mà bố trí cho phù hợp. Đây là một giải pháp rất thiết thực và cần tiến hành ngay.

3.3.2 Xây dựng và phát triển thương hiệu

Để khắc phục những điểm yếu đã được phân tích ở Chương 2 và để thực hiện các chiến lược lựa chọn như chiến lược thâm nhập thị trường và chiến lược dẫn đầu chi phí thấp, tác giả đề xuất giải pháp thực hiện chiến lược như sau:

Ngày nay giá trị thương hiệu có ý nghĩa rất quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển doanh nghiệp. Công ty OriDAT thành lập và đi vào hoạt động hơn 10 năm được biết đến với thương hiệu như một đơn vị tư vấn và quản lý dự án xây dựng. Thương hiệu precast panels mới xuất hiện và biết đến vào năm 2011, đây là khoảng thời gian quá ít để hình thành và xây dựng thương hiệu trong lòng khách hàng. Tuy chỉ trong một thời gian ngắn, nhưng ngay từ đầu công ty OriDAT đã khẳng định giá trị thương hiệu khác biệt “Built Differently” trên thị trường xây

dựng. Lãnh đạo công ty đã có tầm nhìn về việc xây dựng và quảng bá thương hiệu của công ty như thành lập website www.oridat.com, thực hiện các chương trình PR quảng bá hình ảnh công ty như tài trợ các cuộc hội thảo của Hiệp hội Bất động sản TP.HCM, quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng,... Tuy nhiên, trong giai đoạn hội nhập kinh tế như hiện nay thì như vậy là chưa đủ, ngày càng có nhiều công ty, tập đoàn xây dựng trong và ngoài nước được thành lập. Với lợi thế là công ty Việt Nam tiên phong trong lĩnh vực tư vấn xây dựng và sản xuất, lắp dựng sản phẩm precast panels, trong thời gian tới công ty OriDAT cần phát triển thương hiệu của mình hơn nữa:

- Xây dựng hình ảnh OriDAT trên thị trường xây dựng bằng cách đảm bảo chất lượng cao tuyệt đối về sản phẩm và dịch vụ do công ty thực hiện. Đảm bảo được tiến độ xây dựng, bàn giao sản phẩm đúng hạn cho khách hàng, thanh toán đúng hạn và đầy đủ cho các nhà cung cấp.

- Thường xuyên cải tiến giao diện và cập nhật mới thông tin về hoạt động của công ty trên website. Công việc này sẽ do bộ phận Marketing đảm nhận, các thông tin và bài viết cần cập nhật nội dung các dự án, các sự kiện do công ty thực hiện, thể hiện sự phát triển ngày càng lớn mạnh

- Xây dựng mối quan hệ tốt với cơ quan báo đài để xây dựng hình ảnh thương hiệu. Đồng thời, nhằm tránh rủi ro và giải quyết kịp thời các phản ánh, nhận thức, xuyên tạc không đúng về công ty.

- Tiếp tục quảng bá sản phẩm trên các phương tiện thông tin đại chúng, tài trợ các chương trình hội thảo ngành Xây dựng – Bất động sản. Tham gia Hội chợ triển lãm quốc tế Vietbuild và các chương trình hội thảo ngành xây dựng, khoa học công nghệ và các chương trình khác của ngành để quảng bá hình ảnh và thương hiệu công ty.

Tóm lại, để thực hiện những vấn đề trên và khắc phục những hạn chế của hoạt động Marketing (đã được phân tích ở Chương 2) thực hiện chiến lược thâm nhập thị

trường và chiến lược dẫn đầu chi phí thấp điều quan trọng nhất là tuyển chọn được nhân sự có năng lực cho hoạt động này.

3.3.3 Phát triển nguồn nhân lực

Với việc phát triển sản phẩm precast panels và dịch vụ tư vấn quản lý trong thi công xây dựng thì nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành giá trị công ty. Công ty cần có kế hoạch xây dựng, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực để đảm bảo sự phát triển bền vững của mình.

Đầu tiên là công tác tuyển dụng, công ty đã thực hiện khá tốt công tác này, cần đẩy mạnh phát huy. Cụ thể, công ty đã xây dựng hệ thống cách bản mô tả công việc cho các vị trí cụ thể trong các bộ phận, phòng ban. Việc tuyển dụng được thực hiện khá bài bản, chuyên nghiệp. Thông tin tuyển dụng được đăng rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng, có ưu tiên cho các ứng viên do cán bộ, nhân viên trong công ty giới thiệu đề cử hoặc ưu tiên kỹ sư của các công ty nhà thầu có trải qua quá trình cộng tác mà công ty nhận thấy năng lực và kinh nghiệm của các ứng viên này. Các ứng viên trải qua các vòng phỏng vấn và được tuyển dụng minh bạch, rõ ràng. Các chuyên gia nước ngoài được tuyển dụng thông qua quá trình hợp tác lâu dài với công ty Rincovitch, cung cấp nhân sự cao cấp và đảm bảo chất lượng.

Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đối với các nhà quản lý cần có chương trình đào tạo bổ sung các kỹ năng về quản lý, đặc biệt là kỹ năng quản lý nhân sự. Đối với cán bộ, nhân viên cần thường xuyên tổ chức các lớp nâng cao trình độ chuyên môn, tìm hiểu các công nghệ mới về xây dựng, thi công, thiết kế, quản lý dự án, cũng như tham dự các hội thảo chuyên ngành. Phải xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực một cách cụ thể, rõ ràng, tạo điều kiện cho cán bộ nhân viên đều có thể tham gia. Cụ thể, tác giả có một số đề xuất như sau:

- Hỗ trợ 100% học phí (các chứng chỉ, chứng nhận của ngành, bằng đại học và sau đại học) và tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động tham gia học tập nâng cao trình độ chuyên môn sau giờ làm việc nhằm bổ túc thêm kiến thức để hoàn

thành tốt công việc. Đồng thời, cán bộ, nhân viên thực hiện cam kết công tác dài lâu khi công ty hoàn trả học phí.

- Bố trí và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực đã qua đào tạo giúp người lao động phấn đấu và gắn bó dài lâu với đơn vị.

Tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực đã khó thì công tác phát triển tạo sự gắn bó lâu dài, sự đóng góp hết mình của cán bộ nhân viên cho công ty lại càng khó hơn. Ngoài chế độ lương, trợ cấp phù hợp với năng lực, khả năng của cán bộ nhân viên thì việc xây dựng các chế độ ưu đãi, thưởng, khuyến khích, động viên là rất quan trọng. Các chính sách cần đảm bảo công bằng, khen thưởng, khiển trách, kỷ luật đúng người, đúng việc. Bên cạnh đó, cần nâng cao đời sống tinh thần cho các cán bộ, nhân viên giúp họ thoải mái, tự tin thực hiện công việc của mình như hàng năm tổ chức các chương trình du lịch, dã ngoại, ngày hội gia đình.

Bên cạnh đó, công ty OriDAT cần xây dựng mục tiêu thay thế chuyên viên nước ngoài bằng nguồn nhân lực Việt Nam có trình độ, khả năng. Tuy nhiên không phải thay thế toàn bộ mà cần duy trì một tỷ lệ để nguồn nhân lực Việt Nam có thể tiếp cận với phong cách, kinh nghiệm quản lý làm việc chuyên nghiệp, bài bản của nước ngoài. Cũng như duy trì sự cạnh tranh để cùng phát triển nguồn nhân lực trong và ngoài nước.

3.3.4 Giải pháp về tài chính

Để khắc phục những hạn chế về tình hình tài chính được phân tích ở chương 2, tác giả đưa các giải pháp về tài chính thực hiện các chiến lược được thâm nhập thị trường và chiến lược dẫn đầu chi phí thấp như sau:

Phòng kế toán xây dựng kế hoạch sử dụng vốn định kỳ hằng quý, hàng tháng, hàng tuần, nhằm quản lý và sử dụng hiệu quả các dòng vốn. Thực hiện chính sách kiểm soát, tiết kiệm các khoản chi không cần thiết và quản lý chi phí hiệu quả, nâng cao khả năng cạnh tranh.

Xây dựng kế hoạch sử dụng vốn đầu tư cho việc nghiên cứu phát triển sản phẩm và kế hoạch marketing, kế hoạch mua sắm thiết bị, phụ tùng dự phòng hợp lý

và tiết kiệm, dự trù kinh phí cho các kế hoạch đào tạo nhân sự. Sử dụng hiệu quả nguồn vốn vay với kế hoạch trả nợ gốc và lãi tối ưu.

Hoàn thiện quy chế tài chính từ các phòng ban, nhà máy, dự án,...tiến đến xây dựng định mức nội bộ để tăng cường tính chủ động của các đơn vị trực thuộc khi địa bàn hoạt động của công ty phân bố khắp các tỉnh thành.

Linh hoạt trong việc huy động các nguồn vốn để thực hiện dự án. Nếu như trước đây công ty chỉ sử dụng vốn chủ sở hữu và nguồn vốn vay ngân hàng để thực hiện dự án thì trong thời gian tới cần nghiên cứu áp dụng thêm các kênh huy động khác như liên doanh các công ty xây dựng, công ty sản xuất vật liệu xây dựng, vận tải,...để cùng thực hiện dự án.

Sử dụng hiệu quả nguồn vốn ứng trước của khách hàng. Triển khai thực hiện dự án nhanh chóng, đúng tiến độ tránh tình trạng kéo dài phát sinh chi phí rất lớn, mặt khác khi dự án quyết toán hoàn tất thì đem lại nguồn thu đáng kể.

3.3.5 Liên kết hợp tác phát triển

Để thực hiện chiến lược hội nhập về phía sau với các nhà cung cấp, hội nhập về phía trước đối với chủ đầu tư và cải thiện các điểm yếu của công ty, tác giả đề xuất một số giải pháp liên kết sau:

Hợp tác dài hạn với các công ty sản xuất vật liệu xây dựng, mua các yếu tố đầu vào với giá hợp lý, quản lý chi phí sản xuất chặt chẽ và tiết kiệm để hạ giá thành sản phẩm. Đồng thời, khi công ty gặp vấn đề trong việc xoay vòng vốn có thể thực hiện liên kết thực hiện dự án như tăng hạn mức tín dụng hoặc thanh toán theo các đợt quyết toán của chủ đầu tư. Tuy nhiên, công ty cần có kế hoạch thanh toán đúng hạn cho nhà cung cấp, thực hiện hợp tác đôi bên cùng có lợi.

Tuy công ty chưa có bộ phận vận tải, nhưng với tình hình công ty, việc thiết lập thêm bộ phận tải là chưa cần thiết. Vì số lượng sản phẩm cần vận chuyển chưa nhiều và thường xuyên, trong khi công ty có mối quan hệ mật thiết với các nhà cung cấp về vận tải. Đây là thời kỳ khó khăn của ngành xây dựng, việc xây dựng bộ máy quản lý sản xuất kinh doanh tinh gọn vượt qua khủng hoảng là mục tiêu của các nhà

quản trị. Việc thiết lập hệ thống vận chuyển trong giai đoạn này chỉ làm bộ máy thêm công kênh, tốn chi phí nhân công và chi phí thuê mua tài sản cố định (xe container, các loại xe khác và các thiết bị chuyên dùng). Vì thế, công ty nên ký hợp đồng liên kết với các công ty vận tải, giải quyết những khó khăn trong khâu vận chuyển, chủ động trong công tác vận chuyển hàng hóa, nâng cao năng lực vận chuyển,... Tuy nhiên, sau thời gian khó khăn của ngành xây dựng và tình hình tài chính công ty khả quan, công ty cần cân nhắc đến việc xây dựng bộ phận vận tải riêng để phát triển toàn diện về mọi mặt.

Kết hợp một số công ty xây dựng, cơ điện, cấp thoát nước cùng nhau thực hiện dự án. Việc liên kết này có thể về tài chính, nhân sự, nguyên vật liệu,... trên cơ sở hợp tác các bên cùng có lợi. Đồng thời, ký hợp đồng dài hạn với công ty Rincovitch tăng cường phối hợp nghiên cứu và phát triển sản phẩm, đào tạo nhân lực, bố trí nhân sự bản xứ có năng lực và kinh nghiệm hợp lý cho các dự án.

Liên kết với một hoặc một số chủ đầu tư lớn như: CT Group, Nam Long, Phúc Khang, Lê Thành... Việc liên kết này có thể giúp cho công ty giành được gói thầu xây dựng công trình của chủ đầu tư đó. Hình thức liên kết là liên kết về tài chính như liên doanh, liên kết thực hiện dự án, trao đổi lẫn nhau về kỹ thuật công nghệ, nghiên cứu và phát triển sản phẩm, dịch vụ nhằm tạo ra các sản phẩm, dịch vụ đáp ứng được yêu cầu chất lượng nhưng giá cả lại rất cạnh tranh.

3.3.6 Kiểm soát chất lượng sản phẩm, dịch vụ

Phát huy điểm mạnh chất lượng sản phẩm dịch vụ đã phân tích ở Chương 2 và thực hiện các chiến lược thâm nhập thị trường, tác giả đề xuất một số giải pháp kiểm soát chất lượng sau:

Đẩy mạnh vai trò của bộ phận kỹ thuật để hỗ trợ chủ đầu tư về giải pháp và xử lý về mặt kỹ thuật khi chủ đầu tư yêu cầu. Xây dựng quy trình tiếp nhận và xử lý thông tin phản hồi từ chủ đầu tư và các nhà thầu hiệu quả, nhanh chóng dựa trên cơ sở thấu hiểu sâu sắc những nhu cầu, thị hiếu của khách hàng.

Chuẩn bị kế hoạch vận hành sản xuất thử, kiểm tra chặt chẽ, nghiêm ngặt chất lượng các mẫu thử trước khi xúc tiến xây dựng. Đảm bảo chất lượng thi công và đúng tiến độ.

Hoàn thiện hệ thống quy trình chuẩn, thực hiện kiểm soát chất lượng, kiểm tra công việc theo quy trình và tiêu chuẩn xác định. Từ đó, người lao động dễ dàng thực hiện và đánh giá công việc, nâng cao chất lượng lao động.

Xây dựng kế hoạch cập nhật và bổ sung máy móc, thiết bị hiện đại để tăng năng lực sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm.

Phát huy hệ thống thông tin hiện đại, ứng dụng công nghệ thông tin phục vụ quản lý sản xuất, hành chính, kế toán, thư tín điện tử,...tiết kiệm thời gian, vật chất; khai thác hiệu quả truyền dữ liệu, thông tin giữa các phòng ban, dự án,...

3.4 Một số kiến nghị

3.4.1 Kiến nghị với Nhà nước

Nhà nước cần có các chính sách hỗ trợ đào tạo cũng như kiểm soát chất lượng đối với các trung tâm dạy nghề cũng như các trường đại học để đào tạo chuyên sâu chuyên ngành xây dựng. Qua đó đào tạo ra một lực lượng lao động có trình độ tay nghề cao, các nhà quản lý chuyên nghiệp để đáp ứng nhu cầu chất lượng lao động ngày càng gia tăng.

Cập nhật và xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn về xây dựng, phòng cháy chữa cháy, an toàn lao động tại các công trình xây dựng.

Cần xây dựng hoàn chỉnh hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật về quản lý đầu tư xây dựng. Tránh tình trạng văn bản luật chồng chéo, không rõ ràng, gây khó khăn cho các doanh nghiệp ngành Xây dựng – Bất động sản như hiện nay.

Cải cách thủ tục hành chính, Bộ ngành cần đẩy mạnh hơn nữa đưa giải pháp rút ngắn thủ tục, thời gian giải quyết hồ sơ để các dự án xây dựng được triển khai nhanh giảm chi phí thực hiện cũng như đáp ứng nhu cầu của thị trường.

Ngân hàng Trung ương cần có những chính sách khuyến khích ngân hàng thương mại thu hút khách hàng cá nhân vay mua bất động sản, hỗ trợ giảm lãi suất, cải thiện tình hình giải ngân cho vay mua bất động sản. Việc đẩy mạnh cho vay cá nhân mua bất động sản không chỉ là lối ra cho tăng trưởng tín dụng tại các ngân hàng thương mại khi sản xuất bị đình trệ, khả năng hấp thụ vốn của các doanh nghiệp yếu, mà còn được xem là biện pháp nhằm tháo gỡ khó khăn cho thị trường bất động sản, giải quyết nợ xấu cho các ngân hàng.

3.4.2 Kiến nghị với ngành

Các cơ quan ban ngành, các hiệp hội ngành xây dựng, bất động sản đóng góp ý kiến xây dựng, sửa đổi bổ sung hệ thống pháp luật tạo ra sân chơi, môi trường cạnh tranh lành mạnh giữa các doanh nghiệp xây dựng, bất động sản phù hợp với Luật Xây dựng, Bất động sản, Bảo vệ môi trường,... và phù hợp với xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế.

Các Hiệp hội Bất động sản, Vật liệu xây dựng nâng cao vai trò tập hợp, liên kết các doanh nghiệp đoàn kết, hỗ trợ, giúp đỡ nhau, góp phần thúc đẩy thị trường xây dựng, bất động sản phát triển năng động, lành mạnh.

Tư vấn chiến lược đầu tư, tiếp cận công nghệ mới. Tham gia đề xuất sử dụng công nghệ sản xuất vật liệu xây dựng tiên tiến (precast panels, gạch siêu nhẹ,...) cho các dự án đầu tư mới.

Các Hiệp hội nên tổ chức nhiều cuộc Hội thảo, Toạ đàm, sinh hoạt học thuật chuyên đề, các lớp bồi dưỡng, đào tạo chuyên sâu xây dựng hoàn thiện tiêu chuẩn hoá Vật liệu xây dựng. Nhằm mục tiêu nâng cao trình độ khoa học công nghệ, quản lý cho đội ngũ cán bộ trong ngành, nắm bắt thông tin, mở rộng kiến thức, theo kịp các nước tiên tiến trên thế giới, áp dụng công nghệ mới sử dụng vật liệu mới.

3.5 Tóm tắt Chương 3

Chương 3 là chương hoạch định chiến lược phát triển công ty OriDAT đến năm 2020. Trước tiên sử dụng ma trận điểm mạnh–điểm yếu (SWOT) để hình thành các chiến lược khả thi có thể lựa chọn, sau đó phân tích các chiến lược đã đề xuất.

Bước kế tiếp, tác giả sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) để đánh giá khách quan trong số các chiến lược có khả năng thay thế, chiến lược nào là phù hợp nhất cho việc thực hiện mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Đề tài đã lựa chọn được ba chiến lược then chốt, đó là chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược dẫn đầu chi phí thấp, chiến lược hội nhập về phía sau với các nhà cung cấp. Để thực hiện thành công các chiến lược này, có các giải pháp được đề xuất, bao gồm giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức, phát triển nguồn nhân lực, Marketing, tài chính, liên kết với các nhà cung cấp và kiểm soát chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

Để thực hiện các giải pháp nêu trên một cách có hiệu quả cần có sự can thiệp của Chính phủ và ngành Xây dựng – Bất động sản. Chính vì vậy, tác giả còn đề xuất một số kiến nghị đối với Nhà nước và một số kiến nghị đối với ngành.



XEM THÊM NHIỀU MẪU KẾT LUẬN TẠI ĐÂY:

KẾT LUẬN BÁO CÁO THỰC TẬP TỐT NGHIỆP

<https://thuctaptotnghiep.net/tag/ket-luan-bao-cao-thuc-tap-tot-nghiep/>

KẾT LUẬN

Chiến lược sản xuất kinh doanh xác định định hướng phát triển, mục tiêu cơ bản trong dài hạn của một doanh nghiệp, đồng thời lựa chọn cách thức tiến hành cũng như các tiến trình để thực hiện và phân bổ các nguồn tài nguyên giới hạn của doanh nghiệp để thực hiện các mục tiêu đó.

Xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty OriDAT, đề tài đã thực hiện phân tích đánh giá một cách cụ thể môi trường hoạt động, tình hình sản xuất kinh doanh của công ty trong thời gian vừa qua. Với mục tiêu trở thành doanh nghiệp xây dựng hàng đầu ở Việt Nam đi tiên phong trong lĩnh vực tư vấn xây dựng và sản xuất, lắp dựng tường bê tông chịu lực đúc sẵn (precast panels), giai đoạn 2012 - 2020 được xác định là giai đoạn chuyển mình quan trọng cho sự phát triển bền vững của công ty OriDAT. Qua phương pháp phân tích ma trận SWOT và ma trận QSPM đề tài xây dựng một số chiến lược phát triển và các giải pháp để thực hiện các chiến lược đó. Cụ thể là:

- Chiến lược thâm nhập thị trường
- Chiến lược dẫn đầu chi phí thấp
- Chiến lược hội nhập về phía sau
- Chiến lược hội nhập về phía trước

Do môi trường ngành Xây dựng – Bất động sản luôn thay đổi và mang tính chu kỳ nên tất cả các chiến lược và giải pháp thực hiện chiến lược cần được lựa chọn phù hợp với tình hình thực tế của công ty OriDAT tại thời điểm đó.

Đề tài “Hoạch định chiến lược phát triển công ty OriDAT đến năm 2020” là một

thực tiễn khách quan và hết sức cần thiết, góp phần giúp ban lãnh đạo công ty có một cách nhìn tổng thể, bao quát, tư duy đúng đắn trong việc xây dựng và lựa chọn các chiến lược sản xuất kinh doanh phù hợp. Cũng như đưa ra các giải pháp để thực hiện các chiến lược đó, nâng cao hơn nữa khả năng cạnh tranh, xây dựng thương hiệu, đưa công ty phát triển ngày càng lớn mạnh, là công ty đi đầu trong lĩnh vực công nghệ precast panels.

XEM THÊM NHIỀU MẪU TÀI LIỆU THAM KHẢO TẠI ĐÂY

=== >> TÀI LIỆU THAM KHẢO BÁO CÁO THỰC TẬP

<https://thuctaptotnghiep.net/tag/tai-lieu-tham-khao-bao-cau-thuc-tap/>

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Nguyễn Thị Liên Diệp (2008). *Chiến lược và Chính sách Kinh Doanh*. NXB Lao Động - Xã Hội, TP.HCM.
2. Fred R.david (2006), *Khái luận về Quản trị Chiến lược*. NXB Thống Kê, TP.HCM.
3. *Báo cáo về tình hình kinh tế - xã hội TP năm 2012 và phương hướng, nhiệm vụ phát triển năm 2013*.(2012).Hội nghị lần thứ 12, Thành ủy TP Hồ Chí Minh.

Trang web

4. *Kết quả điều tra năm 2012 và tình hình kinh tế xã hội 11 tháng năm 2012*.(2012). Cục Thống Kê TP.HCM, trang web của Tổng Cục Thống Kê.
5. *Báo cáo một số chỉ tiêu kinh tế - xã hội TP.HCM tháng 12 và cả năm 2011*. (2011). Cục Thống Kê TP.HCM, trang web của Tổng Cục Thống Kê.
6. ThS. Nguyễn Thị Minh Ngọc, ThS. Trần Thị Thanh Hòa và Nguyễn Đình Trung. (2012). *Diễn biến lạm phát 10 tháng của năm 2012 và xu hướng cuối năm*, trang web Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.
7. Nguyễn Thu Trang và Chu Thị Việt Anh (2012), *Diễn biến thị trường ngoại hối trong và ngoài nước 6 tháng đầu năm 2012*, trang web Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.
8. Trang web Ngân hàng Nhà nước Việt Nam: <http://www.sbv.gov.vn>
9. Trang web cổng thông tin điện tử TP.HCM <http://www.hochiminhcity.gov.vn>
10. Trang web Bách khoa toàn thư mở <http://vi.wikipedia.org/>

PHỤ LỤC 1

BẢNG CÂU HỎI PHỎNG VẤN CÁC CHUYÊN GIA

PHẦN I: QUẢN LÝ

1. Thông tin về người trả lời

- Họ và tên: Năm sinh: Giới tính:
- Đơn vị công tác: Điện thoại:
- Chức danh:

2. Thông tin cần thiết khác

- Bảng câu hỏi số: Ngày phỏng vấn:
- Thời gian bắt đầu: Thời gian kết thúc:

PHẦN II: GIỚI THIỆU

Xin chào Anh/Chị.

Tôi tên: Phan Thị Kiều Trinh, là học viên lớp cao học Quản trị kinh doanh khoá 2, trường Kỹ thuật công nghệ TP.HCM. Hiện tôi đang thực hiện một nghiên cứu về: **“Hoạch định chiến lược phát triển công ty OriDAT đến năm 2020”**. Kính xin quý Anh/Chị vui lòng dành chút thời gian khoảng 30 phút cho phép tôi phỏng vấn Anh/Chị một số câu hỏi có liên quan dưới đây. Tôi rất biết ơn sự cộng tác và giúp đỡ của Anh/Chị. Các ý kiến trả lời của Anh/Chị sẽ được đảm bảo bí mật tuyệt đối.

PHẦN III: NỘI DUNG CHÍNH

Q1. Anh/Chị hãy cho điểm để đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố sau đối với sự phát triển của công ty. Theo thang mức độ sau đây: (✓ vào ô chọn)

1. Rất ít quan trọng 2. Ít quan trọng 3. Trung bình 4. Khá quan trọng 5. Rất quan trọng

Stt	Các yếu tố bên trong công ty	1	2	3	4	5
1	Năng lực quản lý, tầm nhìn chiến lược					
2	Cơ cấu tổ chức chưa hoàn thiện					
3	Nguồn nhân lực có trình độ, kinh nghiệm					
4	Chính sách thu hút và đào tạo nguồn nhân lực					
5	Khả năng tài chính của công ty					
6	Hoạt động Marketing					
7	Khả năng cạnh tranh về giá					
8	Khả năng sản xuất					
9	Năng lực vận chuyển					
10	Chất lượng sản phẩm, dịch vụ					
11	Hoạt động nghiên cứu và phát triển					
12	Hệ thống thông tin hiện đại					

Q2. Anh/Chị vui lòng cho điểm phân loại các yếu tố bên trong của doanh nghiệp mình? Cách thức cho điểm như sau: **số 1 đại diện cho điểm yếu lớn nhất, số 2 là điểm yếu nhỏ nhất, số 3 là điểm mạnh nhỏ nhất và số 4 là điểm mạnh lớn nhất.**

Stt	Các yếu tố bên trong công ty	Phân loại
1	Năng lực quản lý, tầm nhìn chiến lược	
2	Cơ cấu tổ chức chưa hoàn thiện	
3	Nguồn nhân lực có trình độ, kinh nghiệm	
4	Chính sách thu hút và đào tạo nguồn nhân lực	
5	Khả năng tài chính của công ty	
6	Hoạt động Marketing	
7	Khả năng cạnh tranh về giá	
8	Khả năng sản xuất	
9	Năng lực vận chuyển	
10	Chất lượng sản phẩm, dịch vụ	
11	Hoạt động nghiên cứu và phát triển	
12	Hệ thống thông tin hiện đại	

Q3. Anh/Chị hãy cho điểm để đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố bên ngoài đối với sự phát triển của công ty. Theo thang mức độ sau đây: (✓ vào ô chọn)

1. Rất ít quan trọng 2. Ít quan trọng 3. Trung bình 4. Khá quan trọng 5. Rất quan trọng

Stt	Các yếu tố bên ngoài công ty	1	2	3	4	5
1	Nền kinh tế phát triển ổn định và thu nhập bình quân của TP.HCM tăng					
2	Tình trạng nợ xấu, DN khó tiếp cận nguồn vốn vay					
3	Chính trị ổn định và các chính sách khuyến khích phát triển sản phẩm					
4	Sự phát triển của công nghệ hiện đại					
5	Nhu cầu về nhà ở cho người thu nhập thấp					
6	Sự chấp nhận của xã hội về bê tông đúc sẵn lắp ghép					
7	Điều kiện tự nhiên và địa chất thuận lợi phát triển precast panels					
8	Giá vật liệu xây dựng giảm					
9	Ngành Xây dựng – Bất động sản trong tình trạng khủng hoảng					
10	Cạnh tranh khốc liệt với các DN cùng ngành					
11	Mối quan hệ mật thiết với các nhà cung cấp					
12	Nguy cơ xâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn					

Q4. Anh/Chị vui lòng cho điểm phân loại các yếu tố bên ngoài để thấy được các chiến lược hiện tại của công ty phản ứng với các yếu tố này như thế nào? Cách thức cho điểm như sau: **4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình và 1 là phản ứng yếu.**

Stt	Các yếu tố bên ngoài công ty	Phân loại
1	Nền kinh tế phát triển ổn định và thu nhập bình quân của TP.HCM tăng	
2	Tình trạng nợ xấu, DN khó tiếp cận nguồn vốn vay	
3	Chính trị ổn định và các chính sách khuyến khích phát triển sản phẩm	
4	Sự phát triển của công nghệ hiện đại	
5	Nhu cầu về nhà ở cho người thu nhập thấp	
6	Sự chấp nhận của xã hội về bê tông đúc sẵn lắp ghép	
7	Điều kiện tự nhiên và địa chất thuận lợi phát triển precast panels	
8	Giá vật liệu xây dựng giảm	
9	Ngành Xây dựng – Bất động sản trong tình trạng khủng hoảng	
10	Cạnh tranh khốc liệt với các DN cùng ngành	
11	Mối quan hệ mật thiết với các nhà cung cấp	
12	Nguy cơ xâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn	

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Anh/Chị! Xin

chào Anh/Chị!

PHỤ LỤC 2

KẾT QUẢ KHẢO SÁT

Bảng tổng hợp ý kiến chuyên gia về mức độ quan trọng các yếu tố bên trong

Stt (1)	Các yếu tố bên trong công ty (2)	1 (3)	2 (4)	3 (5)	4 (6)	5 (7)	Tổng điểm (8)	Điểm TB (9)	Mức độ % (10)
1	Năng lực quản lý, tầm nhìn chiến lược	1	8	13	3	5	93	3,1	6,9%
2	Cơ cấu tổ chức chưa hoàn thiện	3	2	4	10	11	114	3,8	8,5%
3	Nguồn nhân lực có trình độ, kinh nghiệm	0	5	4	13	8	114	3,8	8,5%
4	Chính sách thu hút và đào tạo nguồn nhân lực	4	1	7	9	9	108	3,6	8,0%
5	Khả năng tài chính của công ty	0	1	5	8	16	129	4,3	9,6%
6	Hoạt động Marketing	0	0	3	7	20	137	4,6	10,2%
7	Khả năng cạnh tranh về giá	0	0	0	12	18	138	4,6	10,2%
8	Khả năng sản xuất	2	3	14	4	7	101	3,4	7,5%
9	Năng lực vận chuyển	7	6	6	7	4	85	2,8	6,3%
10	Chất lượng sản phẩm, dịch vụ	0	0	0	3	27	147	4,9	10,9%
11	Hoạt động nghiên cứu và phát triển	4	5	6	8	7	99	3,3	7,3%
12	Hệ thống thông tin hiện đại	8	7	5	5	5	82	2,7	6,1%
Tổng								44,9	100%

Ghi chú:

Kết quả khảo sát 30 mẫu lấy ý kiến từ lãnh đạo công ty, phòng ban, các dự án và các chuyên gia trong ngành.

Tổng điểm (8) = Cột (3) x 1 + Cột (4) x 2 + Cột (5) x 3 + Cột (6) x 4 + Cột (7) x 5

Điểm trung bình (9) = Cột (8) : 30

Mức độ quan trọng (10) = Điểm trung bình : Tổng điểm trung bình x 100

Bảng tổng hợp ý kiến chuyên gia về điểm phân loại các yếu tố bên trong

Stt (1)	Các yếu tố bên trong công ty (2)	1 (3)	2 (4)	3 (5)	4 (6)	Tổng điểm (7)	Điểm PL (8)
1	Năng lực quản lý, tầm nhìn chiến lược	2	1	18	9	94	3,1
2	Cơ cấu tổ chức chưa hoàn thiện	9	17	4	0	55	1,8
3	Nguồn nhân lực có trình độ, kinh nghiệm	4	5	1	20	97	3,2
4	Chính sách thu hút và đào tạo nguồn nhân lực	11	12	4	3	59	2,0
5	Khả năng tài chính của công ty	5	19	4	2	63	2,1
6	Hoạt động Marketing	13	15	2	0	49	1,6
7	Khả năng cạnh tranh về giá	0	2	6	22	110	3,7
8	Khả năng sản xuất	2	3	16	9	92	3,1
9	Năng lực vận chuyển	7	21	2	0	55	1,8
10	Chất lượng sản phẩm, dịch vụ	1	1	2	26	113	3,8
11	Hoạt động nghiên cứu và phát triển	4	17	7	2	67	2,2
12	Hệ thống thông tin hiện đại	2	1	17	10	95	3,2

Ghi chú:

Kết quả khảo sát 30 mẫu lấy ý kiến từ lãnh đạo công ty, phòng ban, các dự án và các chuyên gia trong ngành.

Tổng điểm (7) = Cột (3) x 1 + Cột (4) x 2 + Cột (5) x 3 + Cột (6) x 4

Điểm phân loại (8) = Cột (7) : 30

Bảng tổng hợp ý kiến chuyên gia về mức độ quan trọng các yếu tố bên ngoài

Stt (1)	Các yếu tố bên ngoài công ty (2)	1 (3)	2 (4)	3 (5)	4 (6)	5 (7)	Tổng điểm (8)	Điểm TB (9)	Mức độ % (10)
1	Nền kinh tế phát triển ổn định và thu nhập bình quân của TP.HCM tăng	7	9	6	4	6	89	3,0	7.4%
2	Tình trạng nợ xấu, DN khó tiếp cận nguồn vốn vay	5	6	8	5	6	91	3,0	7.5%
3	Chính trị ổn định và các chính sách khuyến khích phát triển sản phẩm	3	1	6	7	13	116	3,9	9.6%
4	Sự phát triển của công nghệ hiện đại	10	9	2	3	6	76	2,5	6.3%
5	Nhu cầu về nhà ở cho người thu nhập thấp	0	0	0	10	20	140	4,7	11.6%
6	Sự chấp nhận của xã hội về bê tông đúc sẵn lắp ghép	2	0	5	14	9	118	3,9	9.8%
7	Điều kiện tự nhiên và địa chất thuận lợi phát triển precast panels	6	10	7	3	4	79	2,6	6.5%
8	Giá vật liệu xây dựng giảm	4	4	9	8	5	96	3,2	7.9%
9	Ngành Xây dựng – Bất động sản trong tình trạng khủng hoảng	0	0	7	15	8	121	4,0	10.0%
10	Cạnh tranh khốc liệt với các DN cùng ngành	1	1	4	13	11	122	4,1	10.1%
11	Mối quan hệ mật thiết với các nhà cung cấp	2	3	15	6	4	97	3,2	8.0%
12	Nguy cơ xâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn	12	7	8	1	2	64	2,1	5.3%
Tổng								40,3	100%

Ghi chú:

Kết quả khảo sát 30 mẫu lấy ý kiến từ lãnh đạo công ty, phòng ban, các dự án và các chuyên gia trong ngành.

Tổng điểm (8) = Cột (3) x 1 + Cột (4) x 2 + Cột (5) x 3 + Cột (6) x 4 + Cột (7) x 5

Điểm trung bình (9) = Cột (8) : 30

Mức độ quan trọng (10) = Điểm trung bình : Tổng điểm trung bình x 100

Bảng tổng hợp ý kiến chuyên gia về điểm phân loại các yếu tố bên ngoài

Stt (1)	Các yếu tố bên ngoài công ty (2)	1 (3)	2 (4)	3 (5)	4 (6)	Tổng điểm (7)	Điểm PL (8)
1	Nền kinh tế phát triển ổn định và thu nhập bình quân của TP.HCM tăng	1	12	8	9	85	2,8
2	Tình trạng nợ xấu, DN khó tiếp cận nguồn vốn vay	17	8	3	2	50	1,7
3	Chính trị ổn định và các chính sách khuyến khích phát triển sản phẩm	0	1	7	22	111	3,7
4	Sự phát triển của công nghệ hiện đại	0	9	11	10	91	3,0
5	Nhu cầu về nhà ở cho người thu nhập thấp	0	0	18	12	102	3,4
6	Sự chấp nhận của xã hội về bê tông đúc sẵn lắp ghép	9	7	8	6	71	2,4
7	Điều kiện tự nhiên và địa chất thuận lợi phát triển precast panels	3	9	9	9	84	2,8
8	Giá vật liệu xây dựng giảm	4	4	17	5	83	2,8
9	Ngành Xây dựng – Bất động sản trong tình trạng khủng hoảng	9	10	8	3	65	2,2
10	Cạnh tranh khốc liệt với các DN cùng ngành	4	5	11	10	87	2,9
11	Mối quan hệ mật thiết với các nhà cung cấp	0	0	13	17	107	3,6
12	Nguy cơ xâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn	6	21	2	1	58	1,9

Ghi chú:

Kết quả khảo sát 30 mẫu lấy ý kiến từ lãnh đạo công ty, phòng ban, các dự án và các chuyên gia trong ngành.

Tổng điểm (7) = Cột (3) x 1 + Cột (4) x 2 + Cột (5) x 3 + Cột (6) x 4

Điểm phân loại (8) = Cột (7) : 30

DANH SÁCH CHUYÊN GIA

STT	TÊN	CHỨC VỤ	EMAIL
1	Trần Phước Đông	Giám đốc	<i>tpdong@oridat.com</i>
2	Huỳnh Thị Hoa	P.GĐ Hành chính	<i>hthoa@oridat.com</i>
3	Nguyễn Thế Huỳnh	P.GĐ Kỹ Thuật	<i>nthuynh@oridat.com</i>
4	Võ Văn Hoàng	TP Thiết Kế	<i>vvhoang@oridat.com</i>
5	Nguyễn Thanh Phong	TP Kỹ Thuật	<i>ntphong@oridat.com</i>
6	Thái Bình Sơn	TP Kế Toán	<i>tbson@oridat.com</i>
7	Claude Alexsandro	GĐ Sản xuất	<i>claudio@oridat.com</i>
8	Nguyễn Văn Tuấn	Trợ lý Giám đốc	<i>nvtuan@oridat.com</i>
9	Nguyễn Vĩnh Phúc	CB. P Thiết kế	<i>nvphuc@oridat.com</i>
10	Dương Thị Trúc Linh	CB P. Kế toán	<i>dttrinh@oridat.com</i>
11	Nguyễn Thị Thu Hương	CB P. Hành chính	<i>ntthuong@oridat.com</i>
12	Nguyễn Thị Hoa	CB P. Hành chính	<i>nthoa@oridat.com</i>
13	Lê Thanh Nhựt	CB P. Kỹ thuật	<i>lnhut@oridat.com</i>
14	Võ Văn Thắng	GĐ Dự Án	<i>7002-sm@oridat.com</i>
15	Trần Nhật Tảo	Chỉ huy trưởng	<i>7002-sm@oridat.com</i>
16	Nguyễn Thị Mỹ Oanh	Thư ký dự án	<i>7002-ad@oridat.com</i>
17	Châu Nguyễn Trọng Tấn	GĐ Dự Án	<i>9004-sm@oridat.com</i>
18	Trần Quốc Thắng	GĐ Dự Án	<i>9006-sm@oridat.com</i>
19	Phạm Minh Trung	GĐ Dự Án	<i>9005-sm@oridat.com</i>
20	Ngô Thị Hằng	Thư ký dự án	<i>9005-ad@oridat.com</i>
21	Huỳnh Trung Trực	GĐ Dự Án	<i>2604-sm@oridat.com</i>
22	Đặng Minh Luân	Chỉ huy trưởng	<i>2604-sm@oridat.com</i>
23	Tô Thành Tâm	Kỹ sư	<i>2604-sm@oridat.com</i>
24	Lê Chí Thiện	GĐ Dự Án	<i>2602-sm@oridat.com</i>
25	Lê Văn Quốc	Chỉ huy trưởng	<i>2602-sm@oridat.com</i>
26	Trịnh Nguyễn Hoàng Anh	GĐ Dự Án	<i>2704-sm@oridat.com</i>
27	Phạm Duy Nhất	GĐ Dự Án	<i>8001-sm@oridat.com</i>
28	Nguyễn Văn Hậu	Chỉ huy trưởng	<i>8001-sm@oridat.com</i>
29	Vũ Toàn Thiện	GĐ Dự Án	<i>4003-sm@oridat.com</i>
30	Nguyễn Hoàng Huy Cường	GĐ Dự Án	<i>2603-sm@oridat.com</i>

PHỤ LỤC 3

Báo cáo tài chính năm 2010 và năm 2011 của công ty OriDAT

**BẢNG CÂN ĐỐI KẾ
TOÁN**
Tại ngày 31/12/2011

Đơn vị tính: VND

TÀI SẢN	Thuyết		31/12/2011	01/01/2011
Mã số				
		<u>minh</u>		
A. TÀI SẢN NGẮN HẠN	100		99,205,264,976	65,549,734,191
I. Tiền và các khoản tương đương tiền	110		4,587,842,205	3,539,653,808
1. Tiền	111	V.1	4,587,842,205	3,539,653,808
II. Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	120			
III. Các khoản phải thu	130		29,670,297,448	21,238,926,966
1. Phải thu của khách hàng	131		27,439,254,080	18,328,345,162
2. Trả trước cho người bán	132		1,682,531,063	1,375,299,749
5. Các khoản phải thu khác	135	V.2	548,521,305	1,535,282,055
IV. Hàng tồn kho	140		63,773,049,757	38,934,838,759
1. Hàng tồn kho	141	V.3	63,773,049,757	38,934,838,759
V. Tài sản ngắn hạn khác	150		1,174,417,566	1,836,314,658
5. Tài sản ngắn hạn khác	158		1,174,417,566	1,836,314,658
B. TÀI SẢN DÀI HẠN	200		22,800,182,464	25,081,617,095
I. Các khoản phải thu dài hạn	210			
II. Tài sản cố định	220		19,044,690,418	22,002,496,660
1. Tài sản cố định hữu hình	221	V.5	19,012,872,236	22,002,496,660
- Nguyên giá	222		68,845,424,005	67,488,400,483
- Giá trị hao mòn lũy kế	223		(49,832,551,769)	(45,485,903,823)
4. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang	230		31,818,182	
III. Bất động sản đầu tư	240			
IV. Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	250			
V. Tài sản dài hạn khác	260		3,755,492,046	3,079,120,435
1. Chi phí trả trước dài hạn	261	V.6	3,755,492,046	3,079,120,435
TỔNG CỘNG TÀI SẢN	270		122,005,429,440	90,631,351,286

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN
Tại ngày 31/12/2011

NGUỒN VỐN	Mã số	Thuyết minh	31/12/2011	01/01/2011
A. NỢ PHẢI TRẢ	300		103,944,840,394	71,831,903,304
I. Nợ ngắn hạn	310		99,073,320,549	68,309,457,979
1. Vay và nợ ngắn hạn	311	V.7	23,339,535,016	22,381,398,530
2. Phải trả người bán	312		11,292,080,270	15,510,151,348
3. Người mua trả tiền trước	313		40,973,083,981	17,824,014,287
4. Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước	314	V.8	5,294,267,554	4,966,390,274
5. Phải trả công nhân viên	315		540,796,738	726,853,217
6. Chi phí phải trả	316			142,539,477
9. Các khoản phải trả, phải nộp khác	319	V.9	17,346,600,911	6,731,924,395
11. Quỹ khen thưởng và phúc lợi	323		286,956,079	26,186,451
II. Nợ dài hạn	330		4,871,519,845	3,522,445,325
4. Vay và nợ dài hạn	334	V.10	4,763,347,936	3,462,145,580
6. Dự phòng trợ cấp mất việc làm	336		108,171,909	60,299,745
B. VỐN CHỦ SỞ HỮU	400		18,060,589,046	18,799,447,982
I. Vốn chủ sở hữu	410	V.11	18,060,589,046	18,799,447,982
1. Vốn đầu tư của chủ sở hữu	411		16,000,000,000	16,000,000,000
7. Quỹ đầu tư phát triển	417		630,187,959	630,187,959
8. Quỹ dự phòng tài chính	418		285,888,229	78,707,096
9. Quỹ khác thuộc vốn chủ sở hữu	419		104,832,166	18,741,600
10. Lợi nhuận chưa phân phối	420	V.12	1,039,680,692	2,071,811,327
II. Nguồn kinh phí và các quỹ khác	430			
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN	440		122,005,429,440	90,631,351,286

Ghi chú: Các chỉ tiêu có số liệu âm được ghi trong ngoặc đơn ()

TP.HCM, ngày 11 tháng 04 năm 2012

Người lập biểu

Kế toán trưởng

Giám đốc

Dương Thị Trúc Linh

Thái Bình Sơn

Trần Phước Đông

BÁO CÁO KẾT QUẢ KINH DOANH
Năm 2011

CHỈ TIÊU	Thuyết		Năm 2011	Năm 2010
Mã số				
			<u>minh</u>	
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	01	VI.1	63,463,741,567	56,129,904,013
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	02			
3. Doanh thu thuần bán hàng và cung cấp dịch vụ	10	VI.2	63,463,741,567	56,129,904,013
4. Giá vốn hàng bán	11	VI.3	54,545,893,873	45,809,907,820
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	20		8,917,847,694	10,319,996,193
6. Doanh thu hoạt động tài chính	21	VI.4	52,552,605	88,532,167
7. Chi phí tài chính	22	VI.5	4,106,771,784	4,493,653,259
- Trong đó: Chi phí lãi vay	23		4,106,771,784	4,466,175,259
8. Chi phí bán hàng	24			
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	25		3,388,581,811	3,166,402,177
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	30		1,475,046,704	2,748,472,924
11. Thu nhập khác	31		210,026,111	790,387,843
12. Chi phí khác	32		476,141,777	661,345,036
13. Lợi nhuận khác	40		(266,115,666)	129,042,807
14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	50		1,208,931,038	2,877,515,731
15. Chi phí thuế TNDN hiện hành	51	VI.6	169,250,346	402,852,202
16. Chi phí thuế TNDN hoãn lại	52			
17. Lợi nhuận sau thuế TNDN	60		1,039,680,692	2,474,663,529

TP.HCM, ngày 11 tháng 04 năm 2012

Người lập biểu

Kế toán trưởng

Giám đốc

Dương Thị Trúc Linh

Thái Bình Sơn

Trần Phước Đông

**BẢNG CÂN ĐỐI KẾ
TOÁN**
Tại ngày 31/12/2010

Đơn vị tính: VND

TÀI SẢN	Thuyết		31/12/2010	01/01/2010
Mã số				
		minh		
A. TÀI SẢN NGẮN HẠN	100		65,549,734,191	81,962,975,009
I. Tiền và các khoản tương đương tiền	110		3,539,653,808	1,469,898,109
1. Tiền	111	V.1	3,539,653,808	1,469,898,109
II. Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	120			
III. Các khoản phải thu	130		21,238,926,966	38,905,115,353
1. Phải thu của khách hàng	131		18,328,345,162	35,727,811,696
2. Trả trước cho người bán	132		1,375,299,749	1,920,262,263
5. Các khoản phải thu khác	135	V.2	1,535,282,055	1,257,041,394
IV. Hàng tồn kho	140		38,934,838,759	40,644,381,355
1. Hàng tồn kho	141	V.3	38,934,838,759	40,644,381,355
V. Tài sản ngắn hạn khác	150		1,836,314,658	943,580,192
3. Thuế và các khoản khác phải thu Nhà nước	154	V.4		103,765,241
4. Tài sản ngắn hạn khác	158		1,836,314,658	839,814,951
B. TÀI SẢN DÀI HẠN	200		25,081,617,095	23,252,196,323
I. Các khoản phải thu dài hạn	210			
II. Tài sản cố định	220		22,002,496,660	21,725,943,003
1. Tài sản cố định hữu hình	221	V.5	22,002,496,660	21,725,943,003
- Nguyên giá	222		67,488,400,483	64,791,622,841
- Giá trị hao mòn lũy kế	223		(45,485,903,823)	(43,065,679,838)
III. Bất động sản đầu tư	240			
IV. Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	250			
V. Tài sản dài hạn khác	260		3,079,120,435	1,526,253,320
1. Chi phí trả trước dài hạn	261	V.6	3,079,120,435	1,526,253,320
TỔNG CỘNG TÀI SẢN	270		90,631,351,286	105,215,171,332

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN
Tại ngày 31/12/2010

NGUỒN VỐN	Mã số	Thuyết minh	31/12/2010	01/01/2010
A. NỢ PHẢI TRẢ	300		71,831,903,304	88,509,932,881
I. Nợ ngắn hạn	310		68,309,457,979	80,050,343,577
1. Vay và nợ ngắn hạn	311	V.7	22,381,398,530	27,762,794,019
2. Phải trả người bán	312		15,510,151,348	16,043,735,564
3. Người mua trả tiền trước	313		17,824,014,287	22,879,106,326
4. Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước	314	V.8	4,966,390,274	4,361,482,074
5. Phải trả công nhân viên	315		726,853,217	2,685,629,601
6. Chi phí phải trả	316		142,539,477	
9. Các khoản phải trả, phải nộp khác	319	V.9	6,731,924,395	6,291,409,542
11. Quỹ khen thưởng và phúc lợi	323		26,186,451	26,186,451
II. Nợ dài hạn	330		3,522,445,325	8,459,589,304
4. Vay và nợ dài hạn	334	V.10	3,462,145,580	8,452,579,209
6. Dự phòng trợ cấp mất việc làm	336		60,299,745	7,010,095
B. VỐN CHỦ SỞ HỮU	400		18,799,447,982	16,705,238,451
I. Vốn chủ sở hữu	410	V.11	18,799,447,982	16,705,238,451
1. Vốn đầu tư của chủ sở hữu	411		16,000,000,000	16,000,000,000
7. Quỹ đầu tư phát triển	417		630,187,959	495,325,110
8. Quỹ dự phòng tài chính	418		78,707,096	191,171,741
9. Quỹ khác thuộc vốn chủ sở hữu	419		18,741,600	18,741,600
10. Lợi nhuận chưa phân phối	420	V.12	2,071,811,327	
II. Nguồn kinh phí và các quỹ khác	430			
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN	440		90,631,351,286	105,215,171,332

Ghi chú: Các chỉ tiêu có số liệu âm được ghi trong ngoặc đơn ()

TP.HCM, ngày 02 tháng 03 năm 2011

Người lập biểu

Kế toán trưởng

Giám đốc

Dương Thị Trúc Linh

Thái Bình Sơn

Trần Phước Đông

BÁO CÁO KẾT QUẢ KINH DOANH
Năm 2010

CHỈ TIÊU	Thuyết	Năm 2010	Năm 2009
Mã số			
		<u>minh</u>	
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	01 VI.1	56,129,904,013	50,594,700,878
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	02		
3. Doanh thu thuần bán hàng và cung cấp dịch vụ	10 VI.2	56,129,904,013	50,594,700,878
4. Giá vốn hàng bán	11 VI.3	45,809,907,820	41,587,340,651
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	20	10,319,996,193	9,007,360,227
6. Doanh thu hoạt động tài chính	21 VI.4	88,532,167	64,503,697
7. Chi phí tài chính	22 VI.5	4,493,653,259	5,271,523,548
- Trong đó: Chi phí lãi vay	23	4,466,175,259	5,271,523,548
8. Chi phí bán hàng	24		
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	25	3,166,402,177	2,533,226,903
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	30	2,748,472,924	1,267,113,473
11. Thu nhập khác	31	790,387,843	1,129,598,165
12. Chi phí khác	32	661,345,036	1,095,211,638
13. Lợi nhuận khác	40	129,042,807	34,386,527
14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	50	2,877,515,731	1,301,500,000
15. Chi phí thuế TNDN hiện hành	51 VI.6	402,852,202	
16. Chi phí thuế TNDN hoãn lại	52		
17. Lợi nhuận sau thuế TNDN	60	2,474,663,529	1,301,500,000

TP.HCM, ngày 02 tháng 03 năm 2011
Giám đốc

Người lập biểu

Kế toán trưởng

Dương Thị Trúc Linh

Thái Bình Sơn

Trần Phước Đông

PHỤ LỤC 4

Lý lịch khoa học

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

LÝ LỊCH KHOA HỌC
(Dùng cho nghiên cứu sinh & học viên cao học)

I. LÝ LỊCH SƠ LƯỢC:

Họ & tên: Phan Thị Kiều Trinh	Giới tính: Nữ
Ngày, tháng, năm sinh: 22/10/1988	Nơi sinh: Sóc Trăng
Quê quán: Sóc Trăng	Dân tộc: Kinh
Chức vụ, đơn vị công tác trước khi học tập, nghiên cứu: Trưởng phòng hành chính Công ty TNHH MTV Thiết kế và Giao thông Đông Phương (OriDAT)	
Chỗ ở riêng hoặc địa chỉ liên lạc: 588/37/5 Tỉnh lộ 10, Bình Tân, TP.HCM	
Điện thoại cơ quan: 08.6293.2493	Điện thoại nhà riêng: 0793.869.333
Fax: 08.6293.2492	E-mail: ptktrinh23@gmail.com

II. QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO:

1. Trung học chuyên nghiệp:

Hệ đào tạo: Thời gian đào tạo từ/..... đến/..... Nơi học (trường, thành phố):
Ngành học:

2. Đại học:

Hệ đào tạo: Chính quy Thời gian đào tạo từ 08/2006 đến 08/2010
Nơi học (trường, thành phố): Trường Đại học Cần Thơ
Ngành học: Kế toán – Kiểm toán
Tên đồ án, luận án hoặc môn thi tốt nghiệp: Đánh giá phương pháp kiểm toán các ước tính kế toán áp dụng tại Công ty Kiểm toán Mỹ
Ngày & nơi bảo vệ đồ án, luận án hoặc thi tốt nghiệp: Bảo vệ luận án ngày 21/06/2010 tại trường Đại học Cần Thơ
Người hướng dẫn: ThS. Trần Quế Anh

3. Thạc sĩ:

Hệ đào tạo: Chính quy Thời gian đào tạo từ 06/2011 đến 03/2013
Nơi học (trường, thành phố): Trường Đại học Kỹ thuật Công nghệ TP.HCM
Ngành học: Quản trị kinh doanh
Tên luận văn: Hoạch định chiến lược phát triển Công ty OriDAT đến năm 2020
Ngày & nơi bảo vệ luận văn: Bảo vệ luận án ngày 01/02/2013 tại trường Đại học Kỹ thuật Công nghệ TP.HCM Người hướng dẫn: TS. Nguyễn Hải Quang

4. Tiến sĩ:

Hệ đào tạo: Thời gian đào tạo từ/..... đến/..... Tại
(trường, viện, nước):.....

Tên luận án:.....

.....

Người hướng dẫn:

Ngày & nơi bảo vệ:

5. Trình độ ngoại ngữ (biết ngoại ngữ gì, mức độ): Tiếng Anh, Mức độ: Khá**6. Học vị, học hàm, chức vụ kỹ thuật được chính thức cấp; số bằng, ngày & nơi cấp:...**

.....

.....

.....

III. QUÁ TRÌNH CÔNG TÁC CHUYÊN MÔN KỂ TỪ KHI TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC:

Thời gian	Nơi công tác	Công việc đảm nhiệm
08/2010 - 02/2011	Trường Đại học Võ Trường Toản	Giảng viên
03/2011 – 02/2012	Quán Café Cát Tường Công	Quản lý
03/2012 - nay	ty OriDAT	Trưởng phòng Hành chính

IV. CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**XÁC NHẬN CỦA CƠ QUAN CHỦ ĐẠ
HỌC HOẶC ĐỊA PHƯƠNG**
(Ký tên, đóng dấu)

Ngày 29 tháng 01 năm 2013
Người khai ký tên

Phan Thị Kiều Trinh