

Chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương mại Minh Cường

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

HOÀNG PHƯƠNG THÚY

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ KHÍ XÂY
LẮP THƯƠNG MẠI MINH CƯỜNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

HÀ NỘI, NĂM 2021

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

HOÀNG PHƯƠNG THÚY

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ KHÍ XÂY
LẮP THƯƠNG MẠI MINH CƯỜNG

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH MÃ SỐ : 8340101

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ THANH NHÀN (C)

HÀ NỘI, NĂM 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn: **“Chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương mại Minh Cường”** là công trình nghiên cứu độc lập, các dữ liệu phục vụ cho mục đích nghiên cứu trong công trình được sử dụng đúng quy định, không vi phạm quy chế bảo mật của Nhà nước.

Tác giả xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về nội dung cam đoan.

Hà Nội, ngày tháng năm 2021

Tác giả

Hoàng Phương Thúy

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn này, ngoài những nỗ lực và cố gắng của bản thân, tôi đã nhận được rất nhiều sự quan tâm, giúp đỡ nhiệt tình của Quý Thầy cô giáo và bạn bè, Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương mại Minh Cường. Với lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc, tôi xin được bày tỏ lời cảm ơn chân thành tới:

Ban giám hiệu, Phòng Quản lý Sau đại học và các Thầy cô giáo đã tham gia giảng dạy lớp CH25 QTKD.T1, Trường Đại học Thương Mại. Các thầy cô đã hết sức tạo

điều kiện cho tác giả cũng như các anh chị học viên khác có một môi trường học tập tốt, truyền đạt các kiến thức bổ ích, cập nhật các kiến thức mới trong quá trình học tập tại trường. Đặc biệt tôi xin trân trọng bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Cô giáo – TS. Nguyễn Thị Thanh Nhân (C), là người đã giúp tôi định hướng đề tài, hướng dẫn cụ thể và hướng dẫn tận tình cho tôi trong suốt thời gian thực hiện luận văn tốt nghiệp của mình.

Cảm ơn Công ty Cổ phần Cơ khí – Xây lắp – Thương Mại Minh Cường đã tạo điều kiện tốt nhất, cung cấp các tài liệu, số liệu của công ty giúp tôi có thể hoàn thành luận văn của mình.

Do thời gian có hạn nên luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Kính mong nhận được sự góp ý của các Thầy cô giáo cũng như bạn bè, độc giả để kiến thức của tôi được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, ngày tháng năm 2021

Tác giả

Hoàng Phương Thúy

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN i

LỜI CẢM ƠN ii

MỤC LỤC iii

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT vi

DANH MỤC BẢNG, HÌNH VẼ vii

PHẦN MỞ ĐẦU 1

1. Tính cấp thiết của đề tài 1

2. Tổng quan các công trình nghiên cứu 2

- 3. Mục tiêu nhiệm vụ nghiên cứu 4
- 4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 4
- 5. Phương pháp nghiên cứu 4
- 6. Kết cấu luận văn 6

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP 7

- 1.1. Khái niệm về chiến lược và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp 7
 - 1.1.1. Khái niệm về Chiến lược 7
 - 1.1.2. Chiến lược kinh doanh 8
- 1.2. Phân loại các loại hình chiến lược của doanh nghiệp 9
 - 1.2.1. Chiến lược chi phí thấp 9
 - 1.2.2. Chiến lược khác biệt hóa 11
 - 1.2.3 Chiến lược tập trung 12
- 1.3. Nội dung chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp 13
 - 1.3.1. Phân tích tình thế chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp 13
 - 1.3.2. Xác định tầm nhìn, sứ mạng kinh doanh, mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. 20
 - 1.3.3. Xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh 22
 - 1.3.4. Thực hiện, kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh 27
- 1.4. Kinh nghiệm thực hiện chiến lược kinh doanh của m s t công ty tại Việt Nam và bài học rút ra 30
 - 1.4.1. Chiến lược kinh doanh của Công ty Cơ khí Đông Anh Licogi và Công ty Kết cấu thép Đông Anh 30
 - 1.4.2. Bài học rút ra 32

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ KHÍ - XÂY LẮP - THƯƠNG MẠI MINH CƯỜNG 34

- 2.1 Giới thiệu về Công ty cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương mại Minh Cường .34

2.1.1	Quá trình hình thành và phát triển	34	
2.1.2.	Chức năng và nhiệm vụ	35	
2.1.3	Cơ cấu tổ chức vận hành bộ máy	36	
2.1.4	Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong những năm gần đây	38	
2.2.	Phân tích thực trạng chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ khí – Xây lắp – Thương mại Minh Cường	39	
2.2.1.	Tình thế chiến lược kinh doanh của Cổ phần Cơ khí – Xây lắp – Thương mại Minh Cường	39	
2.2.2	Thực trạng tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu kinh doanh hiện tại của Công ty Cổ phần Cơ khí – Xây lắp – Thương mại Minh Cường giai đoạn 2016-2020	41	
2.2.3.	Thực trạng lựa chọn chiến lược kinh doanh của công ty	45	
2.2.4.	Thực hiện, kiểm tra, đánh giá chiến lược của Minh Cường	47	
2.3.	Đánh giá về thực trạng chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ khí – Xây lắp – Thương mại Minh Cường	50	
2.3.1.	Thành công đạt được	50	
2.3.2	Những tồn tại, nguyên nhân của tồn tại	51	
CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ KHÍ XÂY LẮP THƯƠNG MẠI MINH CƯỜNG TRONG THỜI GIAN TỚI			53
3.1	Dự báo sự phát triển của thị trường và phương hướng mục tiêu của công ty tới năm 2025	53	
3.1.1.	Tình thế chiến lược kinh doanh	53	
3.1.2.	Dự báo sự phát triển thị trường	62	
3.1.3	Định hướng mục tiêu của công ty trong tới năm 2025	64	
3.2	Đề xuất hoàn thiện chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp thương mại Minh Cường tới năm 2025	65	
3.2.1.	Đề xuất mô hình phân tích tình thế	65	

3.2.2. Đề xuất xác lập mục tiêu chiến lược kinh doanh 67

3.2.3. Đề xuất lựa chọn chiến lược kinh doanh của công ty Minh Cường 68

3.2.4. Đề xuất thực hiện, kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh 71

3.3. Các kiến nghị 73

KẾT LUẬN 75

TÀI LIỆU THAM KHẢO

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt

Tên tiếng Anh	Giải nghĩa Tiếng Việt	
FDI	Foreign Direct Investment	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
EVFTA	European Union–Vietnam Free Trade Agreement	Hiệp định thương mại tự do giữa châu Âu và Việt Nam
CPTPP	Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership	Hiệp định đối tác toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương
PPP	Point-to-point Protocol	Quan hệ đối tác công - tư
EFE	External Factor Evaluation Matrix	Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài
IFE	Internal Factor Evaluation Matrix	Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong

SWOT	Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats	Điểm mạnh - Điểm yếu - Cơ hội - Thách thức
S/O	Strengths/Opportunities	Điểm mạnh/ Cơ hội
W/O	Weaknesses/Opportunities	Điểm yếu/ Cơ hội
S/T	Strengths/Threats	Điểm mạnh/ Thách thức
W/T	Weaknesses/Threats	Điểm yếu/ Thách thức
GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
TMCP		Thương mại cổ phần
AS		Điểm hấp dẫn
TAS		Tổng điểm hấp dẫn

DANH MỤC BẢNG, HÌNH VẼ

Bảng

Bảng 1.2: Mẫu ma trận IFE 23

Bảng 1.3: Mẫu ma trận TOWS 23

Bảng 1.4: Mẫu ma trận QSPM 26

Bảng 3.1: Thông tin đối thủ cạnh tranh trong ngành 59

Bảng 3.2: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE của Minh Cường 66

Bảng 3.3: Ma trận đánh giá yếu tố bên ngoài (EFE) của Minh Cường 67

Hình

Hình 1.1 Các yếu tố vĩ mô ảnh hưởng đến sự phát triển của doanh nghiệp 14

Hình 1.2: Các áp lực cạnh tranh trong ngành 16

Hình 1.3: Quy trình kiểm tra, đánh giá chiến lược doanh nghiệp 30

Hình 2.1: Mô hình tổ chức của công ty 36

Hình 3.1 : Tốc độ tăng trưởng GDP giai đoạn 2015-2020 53

Hình 3.2: Mô hình quản trị chiến lược toàn diện của F. David 73

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, toàn cầu hoá, cùng với sự hợp tác, đa dạng hoá của các tổ chức kinh tế trên thế giới, kinh tế Việt Nam cũng ngày càng mở rộng và phát triển. Môi trường kinh tế mở, điều kiện kinh tế thuận lợi và nhiều cơ hội mới là động lực cho sự phát triển của tất cả các doanh nghiệp. Tuy nhiên, chính sự phát triển đó là nguyên nhân của cạnh tranh, dẫn đến sự thành công cũng như đào thải của các doanh nghiệp.

Trong những năm gần đây, ngành công nghiệp nặng như cơ khí, luyện kim, khai khoáng, ... ở Việt Nam được sự quan tâm cũng như ủng hộ rất lớn từ phía nhà nước, ngân hàng cũng như các tổ chức xí nghiệp lớn. Trong môi trường cạnh tranh không lớn vì sự gia nhập mới chưa cao, là cơ hội tốt cho các công ty kiểu cũ chuyển mình, áp dụng khoa học kỹ thuật để phát triển mạnh mẽ hơn. Sự phát triển này là tất yếu để ủng hộ công cuộc Công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước; đưa nước ta từ nước thuần nông từng bước tiến về phía trước thành một nước có nền công nghiệp lớn mạnh

Trải qua gần 30 năm xây dựng và phát triển, Công ty Cổ phần Cơ khí - Xây lắp - Thương mại Minh Cường đã được khẳng định là doanh nghiệp uy tín, trong lĩnh vực sản xuất, lắp ráp nhà tiền chế, kinh doanh khách sạn, ... Tuy nhiên, để đưa thương hiệu, các sản phẩm của Công ty đến gần hơn với các khách hàng lớn thì Công ty cũng cần nghiên cứu để đưa ra hướng đi đúng đắn, bài bản, rõ ràng hơn. Chiến lược kinh doanh của công ty vẫn còn chung chung, chưa rõ ràng; chiến

lược đưa ra theo cảm tính, kinh nghiệm của ban lãnh đạo; chưa quan tâm nhiều đến vấn đề marketing, nghiên cứu thị trường. Xây dựng chiến lược kinh doanh là bài học mà các công ty lớn, các công ty đã đi trước đó đã áp dụng để đưa ra phương hướng, mục đích hoạt động trong tương lai. Do đó tôi chọn đề tài **“Chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ khí - Xây lắp – Thương mại Minh Cường”** làm đề tài nghiên cứu của mình, với mong muốn góp một phần nhỏ vào việc hoàn thiện chiến lược kinh doanh, giúp cho lãnh đạo của công ty có thể tìm ra một chiến lược kinh

doanh tốt hơn, đưa Minh Cường thành một trong những công ty đi đầu trong ngành sản xuất, thiết kế thi công, lắp ráp nhà tiền chế.

2. Tổng quan các công trình nghiên cứu

2.1. Các công trình nghiên cứu nước ngoài

Nền kinh tế thị trường phát triển mạnh mẽ từ khi chủ nghĩa tư bản ra đời, nó đánh dấu một bước ngoặt vô cùng quan trọng trong lịch sử phát triển của loài người. Từ đó, những cơ sở lý thuyết về thị trường, chiến lược, mở rộng thị trường ... của các công ty kinh doanh nói chung đã được nhiều nhà khoa học nghiên cứu, xây dựng thành hệ thống các giáo trình, tài liệu như:

- Philip Kotler, (2001), *Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets* - Kotler bàn về tiếp thị: Làm thế nào để tạo lập, giành được và thống lĩnh thị trường; cập nhật kiến thức về những thách thức và cơ hội mới do siêu cạnh tranh, toàn cầu hóa và Internet gây ra, cách chọn đúng phân khúc thị trường hoặc cách cạnh tranh với các đối thủ giá thấp – NXB Trẻ.

- G.John, K.sholes, (2008), *Exploring corporate strategy*, NXB Pearson Education. Tác giả nghiên cứu và cung cấp mô hình chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, các công cụ phân tích chiến lược và xác lập mục tiêu chiến lược kinh doanh của tổ chức.

- Gary D.Smith, (2003), Chiến lược và sách lược kinh doanh, NXB Thống Kê. Cuốn sách trình bày: khái niệm, chiến lược kinh doanh, phân tích môi trường kinh doanh và hoạch định chiến lược sách lược ở những công ty lớn hơn.

Từ những công trình nghiên cứu đã nêu trên đã cung cấp cho bài luận văn của em một nền kiến thức phong phú về quản trị chiến lược kinh doanh, các vấn đề then chốt về chiến lược kinh doanh. Khi nghiên cứu các công trình trên giúp em có cái nhìn rõ hơn về nội dung bài khóa luận, có thể bao quát và lựa chọn giải pháp triển khai chiến lược cho công ty lựa chọn nghiên cứu.

2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước

Trong những năm gần đây, đã có rất nhiều công trình nghiên cứu, tài liệu được xuất bản có liên quan đến chiến lược kinh doanh như:

- Nguyễn Hoàng Long & Nguyễn Hoàng Việt (2015), *Giáo trình quản trị chiến lược*, NXB Thống kê. Giáo trình cung cấp các kiến thức cơ sở về quản trị chiến lược nói về môi trường kinh doanh và đặc điểm của các doanh nghiệp Việt Nam. Bên cạnh đó, nhóm tác giả còn hướng dẫn phân tích tình huống chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thông qua nhiều tình huống cụ thể.

- Mai Thanh Lan (2015), *Chiến lược doanh nghiệp*, NXB Thống kê. Tác giả tiếp cận về quản trị chiến lược doanh nghiệp thông qua các chức năng chính như: Phân tích và hoạch định chiến lược; Thực thi chiến lược và các đòn bẩy chiến lược; Kiểm tra, đánh giá và hiệu chỉnh chiến lược. Ngoài ra, tác giả còn cung cấp những thông tin về lịch sử phát triển ngành chiến lược doanh nghiệp và xu thế phát triển của ngành quản trị chiến lược.

- Vũ Đức Thư (2016), *Chiến lược kinh doanh tại Công ty TNHH MTV Nhựa Bình Minh Miền Bắc*, Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh – Trường đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội. tác giả nghiên cứu, phân tích các môi trường tác động đến công ty, tình hình phát triển của công ty, điểm mạnh/yếu, thời cơ/ thách thức

của công ty, từ đó đưa ra những đề nghị hoàn thiện chiến lược kinh doanh của công ty.

- Nguyễn Thành Quang (2013), Xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần sản xuất và thương mại Việt Thành, Luận văn Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội. Luận văn đưa ra cơ sở lý thuyết, căn cứ xây dựng chiến lược kinh doanh và từ đó đề xuất chiến lược kinh doanh cho công ty.

- Nguyễn Gia Lợi (2014), Hoạch định chiến lược kinh doanh của Công ty Cp viễn thông FPT đến năm 2020”, Luận văn thạc sĩ Trường Đại học Quốc gia Hà Nội, đã đưa ra cơ sở lý thuyết và thực trạng hoạch định chiến lược kinh doanh tại công ty CP Viễn Thông FPT.

Ngoài ra, còn rất nhiều những công trình, tài liệu nghiên cứu khác về đề tài chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên, trong phạm vi tìm hiểu của tác giả thì hiện chưa có bất cứ đề tài nào nghiên cứu về nội dung này tại Công ty Cổ phần Cơ khí - Xây lắp – Thương mại Minh Cường. Vì vậy, có thể khẳng định đề tài ***“Chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ khí - Xây lắp – Thương mại Minh Cường”*** có kế thừa nhưng không trùng lặp với các công trình nghiên cứu trước đó.

3. Mục tiêu nhiệm vụ nghiên cứu

3.1 Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu của luận văn là hoàn thiện chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương mại Minh Cường

3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu

Thứ nhất, hệ thống hoá lý luận về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ hai, phân tích chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ khí – Xây lắp – Thương mại Minh Cường. Từ đó rút ra những tồn tại và nguyên nhân tồn tại làm cơ sở cho việc đề xuất các giải pháp có cơ sở khoa học.

Thứ ba: đề xuất các giải pháp hoàn thiện chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ khí – Xây lắp – Thương mại Minh Cường.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng mà tác giả nghiên cứu là Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương mại Minh Cường

4.2. Phạm vi nghiên cứu

– Phạm vi về nội dung:

Luận văn tiếp cận và nghiên cứu chiến lược kinh doanh của Công ty Cơ khí xây lắp Thương mại Minh Cường theo hướng Quản trị chiến lược. Để đưa ra các đánh giá về đề xuất về chiến lược kinh doanh của công ty.

– Về thời gian:

Nghiên cứu, đánh giá thực trạng từ năm 2016 – 2020; mục tiêu, phương hướng và đề xuất các giải pháp cho giai đoạn 2021 – 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp luận nghiên cứu

Đề tài tiếp cận các vấn đề nghiên cứu từ các góc độ sau: tiếp cận thực tiễn, có hệ thống, toàn diện và tổng hợp và cơ sở dữ liệu đã có một cách có chọn lọc.

Đối tượng được nghiên cứu ở đây là việc ứng dụng lý thuyết và thực tiễn vào hoàn thiện chiến lược kinh doanh ở Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương mại

Minh Cường. Có thể nói đây là một lĩnh vực không quá rộng nhưng phải có phương pháp tiếp cận nghiên cứu có hệ thống và toàn diện để giải quyết được các nội dung và toàn diện để giải quyết được các nội dung của đề tài đặt ra.

5.2. Phương pháp nghiên cứu cụ thể

5.2.1 Phương pháp thu thập dữ liệu:

** Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp:*

Phương pháp phỏng vấn trực tiếp chuyên gia

Bước 1: Xác định đối tượng phát phỏng vấn là nhà quản trị của từ Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương Mại Minh Cường.

Bước 2: Câu hỏi phỏng vấn

Câu hỏi phỏng vấn dành cho các nhà quản trị của từ Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương Mại Minh Cường được lập dưới dạng câu hỏi. Câu hỏi được xây dựng trên nguyên tắc chung, bao gồm các câu hỏi ở phụ lục 01 để tìm hiểu những thông tin thực tế về chiến lược kinh doanh của từ Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương Mại Minh Cường và định hướng phát triển kinh doanh của công ty thời gian 2021-2026. Cấu trúc của phiếu điều tra khảo sát được chia làm 2 phần:

✓ Phần 1: bao gồm những câu hỏi về thông tin cá nhân của nhà quản trị như: tên, tuổi, chức vụ, bộ phận công tác.

✓ Phần 2: bao gồm những câu hỏi về thực tế vai trò chiến lược kinh doanh của Công ty; các chiến lược dịch vụ, giá, phân phối, xúc tiến thương mại; tình hình nhân sự, hoạt động kinh doanh và kế hoạch trong tương lai.

Bước 3: Phỏng vấn

Tác giả đã tiến hành phỏng vấn đội ngũ nhà quản trị của Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương Mại Minh Cường để làm rõ hơn những kết quả thu từ các báo cáo. Cụ thể, Tác giả đã phỏng vấn 04 người gồm: ông Dương Văn Yên – Tổng giám đốc; ông Dương Minh Cường – Phó tổng giám đốc – phụ trách mảng kinh doanh, bà Phạm Thị Hà – Phó tổng giám đốc – phụ trách mảng tài chính kế toán, bà Dương Thu Phương – Trưởng phòng nhân sự.

** Phương pháp thu nhập dữ liệu thứ cấp*

Thu thập dữ liệu từ website, tài liệu văn bản, báo cáo tổng kết của Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương Mại Minh Cường và số liệu kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh cùng lĩnh vực trên các Website.

Ngoài việc thu thập số liệu trực tiếp tại các Phòng kinh doanh, phòng kế toán, còn tham gia số liệu trên trang web chính thức của Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương Mại Minh Cường: *minhcuongsteel.com* như báo cáo kết quả kinh doanh từ năm 2016 đến năm 2020, báo cáo về nhân sự, cổ đông trong những năm gần đây.

5.2.2 Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu:

Có rất nhiều phương pháp khác nhau cho việc nghiên cứu, đề luận văn có tính thực tiễn và ứng dụng cao, tác giả đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau: định tính, tổng hợp, xử lý số liệu so sánh, phân tích, thống kê, ... đồng thời dựa trên cơ sở lý thuyết, cùng kết hợp với tình hình hoạt động thực tế tại Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương Mại Minh Cường để nêu ra các vấn đề cũng như giải pháp cho doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, tác giả cũng kết hợp sử dụng các phương pháp nghiên cứu cụ thể như phương pháp nghiên cứu qua tài liệu, nghiên cứu có tính kế thừa, và tập hợp các ý kiến trả lời câu hỏi bằng hình thức thu thập, điều tra để có thông tin, xử lý, phân tích đánh giá các thông tin bằng các ứng dụng hay phần mềm hỗ trợ để cho kết quả chính xác.

6. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương:

- Chương 1 : Lý luận về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.
- Chương 2 : Thực tiễn chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương mại Minh Cường

– Chương 3 : Đề xuất hoàn thiện chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp thương mại Minh Cường trong thời gian tới

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm về chiến lược và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm về Chiến lược

Khái niệm “Chiến lược” (*strategy*) bắt nguồn từ khái niệm “*strategos*” trong tiếng Hy Lạp cổ, có nguồn gốc từ lĩnh vực quân sự, là vai trò của vị tướng trong quân đội. Đến thời Alexander Đại đế, khái niệm chiến lược được dùng để chỉ kỹ năng chỉ đạo để khai thác các lực lượng, đánh bại đối phương và tạo dựng hệ thống thống trị toàn cục. Quan điểm này được xây dựng dựa trên luận điểm cơ bản cho rằng có thể chiến thắng đối thủ - thậm chí là đối thủ mạnh hơn, đông hơn – nếu có thể dẫn dắt thế trận và đưa đối thủ vào trận địa thuận lợi cho việc triển khai các khả năng của mình. Chiến lược quân sự là một trong những “nghệ thuật” hay “khoa học” liên quan đến ba vấn đề chủ chốt: kế hoạch cho cuộc chiến, chiến thuật thể hiện và nguồn lực.

Để phù hợp với hiện tại về chiến lược trong kinh doanh, thì hiện nay có nhiều định nghĩa về chiến lược như:

Theo Alfred Chandler (1962) định nghĩa: “*Chiến lược là tiến trình xác định các mục tiêu cơ bản dài hạn của tổ chức, lựa chọn các cách thức hoặc phương hướng hành động và phân bổ các tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó*

Còn theo Kenneth R. Andrew (1971) cho rằng: “*Một chiến lược là định nghĩa công ty đang hoặc sẽ thực hiện điều gì, đang hoặc sẽ trở thành như thế nào, bằng mô hình mục tiêu chính (Objectives), mục đích (Purposes) hay đích đến (Goals) và những chính sách và kế hoạch (Plan) chính yếu để đạt được mục tiêu đó*”. Định nghĩa của Jame B. Quinn (1980): *Chiến lược là một dạng thức hay một kế hoạch*

phối hợp các mục tiêu chính, các chính sách và một chuỗi hành động được kết dính với nhau vào thành một tổng thể”.

Xuyên suốt những cách hiểu khác nhau về chiến lược có thể thấy rằng: “Chiến lược là khái niệm thuộc khoa học quản lý, chỉ toàn bộ quá trình hình thành tư tưởng, quan điểm, định hướng; xây dựng kế hoạch, biện pháp; kết hợp các nguồn lực cần thiết và thực hiện chúng một cách thích hợp, nhất quán trong một thời hạn tương đối dài để thay đổi cục diện công việc hoặc chủ thể từ trạng thái hiện tại đến trạng thái mong muốn”.

Theo tác giả, Chiến lược là việc đưa ra mục tiêu dài hạn, lên kế hoạch phối hợp các chính sách, các hoạt động với nhau tạo thành một tổng thể để thực hiện các mục tiêu đó.

1.1.2. Chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh đã được rất nhiều nhà khoa học nghiên cứu và định nghĩa. Trong số những khái niệm đó thì luận văn lựa chọn tiếp cận về chiến lược kinh doanh của Nguyễn Thành Độ (2002) trong Giáo trình Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp, “*Chiến lược kinh doanh là tổng hợp các mục tiêu dài hạn, các chính sách và giải pháp lớn về sản xuất kinh doanh, về tài chính và con người nhằm đưa ra hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp lên một trạng thái cao hơn về chất. Có thể hiểu chiến lược kinh doanh là một chương trình hành động tổng quát mà doanh nghiệp vạch ra nhằm đạt được các mục tiêu trong một thời kỳ nhất định*”.

Chiến lược kinh doanh luôn mang tính định hướng: Vì chiến lược kinh doanh bao gồm các mục tiêu dài hạn mà môi trường kinh doanh hiện đại luôn biến đổi không thể lường trước được nên chiến lược kinh doanh chỉ có tính định hướng chứ không thể cứng nhắc. Vì vậy, bên cạnh các chỉ tiêu định lượng, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp còn chú trọng nhiều hơn đến các chỉ tiêu định tính. Điều cần thiết là phải luôn theo dõi, dự báo những thay đổi của môi trường kinh doanh để kịp thời

điều chỉnh các hoạt động thực hiện chiến lược, thậm chí là điều chỉnh các mục tiêu chiến lược cho phù hợp.

Chiến lược kinh doanh luôn tập trung về ban lãnh đạo doanh nghiệp hoặc người đứng đầu doanh nghiệp để quyết định những vấn đề lớn, quan trọng nhất đối với doanh nghiệp: Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp đề cập đến những vấn đề bao trùm, tổng quan nhất tới mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp như các mục tiêu cơ bản; lĩnh vực kinh doanh, ... và chiến lược kinh doanh phải được ban lãnh đạo cấp cao nhất của doanh nghiệp thông qua.

Chiến lược kinh doanh luôn được xây dựng trên cơ sở lợi thế so sánh với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Do đó kế hoạch hóa chiến lược kinh doanh mang bản chất chủ động và tấn công, chủ động tận dụng thời cơ, điểm mạnh để hạn chế các rủi ro và điểm yếu của mình nên phải xác định điểm mạnh của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh và tận dụng triệt để điểm mạnh đó. Bên cạnh đó, cần “biết mình, biết người” và luôn đề sự đánh giá doanh nghiệp trong mối liên hệ với đối thủ cạnh tranh để có cái nhìn khách quan nhất.

Chiến lược kinh doanh luôn được xây dựng cho những ngành nghề kinh doanh trong lĩnh vực kinh doanh chuyên môn hóa truyền thống và thế mạnh của doanh nghiệp. Phương án kinh doanh của doanh nghiệp được kết hợp thực hiện trên cơ sở kết hợp chuyên môn hóa đa dạng sản xuất và kinh doanh tổng hợp.

Vậy, Chiến lược kinh doanh theo tác giả là tổng hợp các mục tiêu dài hạn, các chính sách và giải pháp về sản xuất kinh doanh, tài chính và người; kết hợp chúng với nhau để thực hiện được các mục tiêu trong khoảng thời gian nhất định.

1.2. Phân loại các loại hình chiến lược của doanh nghiệp

Chiến lược kinh doanh thường được hình thành ở một trong ba cấp độ: bộ phận chức năng, đơn vị kinh doanh và doanh nghiệp. Trong đó đơn vị kinh doanh là

phân đoạn chủ yếu diễn ra sự cạnh tranh trong ngành. Các loại hình chiến lược kinh doanh thường được xây dựng gồm:

1.2.1. Chiến lược chi phí thấp

Chiến lược chi phí thấp là chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh bằng sản xuất ra sản phẩm, dịch vụ với chi phí thấp để có thể định giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh trong ngành nhằm thu hút sự quan tâm chú ý của khách hàng mục tiêu nhạy cảm với giá thấp và chiếm được thị phần lớn trong ngành.

Chiến lược chi phí thấp thích hợp với các doanh nghiệp có quy mô lớn với khả năng tiết giảm chi phí trong quá trình hoạt động. Chiến lược này cho phép doanh nghiệp vượt qua các đối thủ cạnh tranh bằng cách sản xuất và cung ứng các sản phẩm hàng hóa và dịch vụ với giá thành thấp.

Lợi thế của chiến lược chi phí thấp:

- Do có chi phí thấp nên doanh nghiệp có thể đặt giá bán thấp hơn đối thủ nhưng mức lợi nhuận vẫn bằng họ. Nếu các doanh nghiệp trong ngành đặt giá như nhau cho sản phẩm của họ thì doanh nghiệp có chi phí thấp sẽ thu được lợi nhuận cao hơn.
- Khi cạnh tranh trong ngành tăng và các doanh nghiệp bắt đầu cạnh tranh về giá, doanh nghiệp có chi phí thấp sẽ có khả năng chịu đựng sự cạnh tranh trong ngành tốt hơn các doanh nghiệp khác,
- Chi phí thấp giúp doanh nghiệp có thể kiếm được lợi nhuận cao hơn mức trung bình. Bằng cách lựa chọn hợp lý về sản phẩm dịch vụ, năng lực khác biệt, thị trường khai thác,... doanh nghiệp có thể đạt được mục tiêu chi phí thấp.

Chiến lược chi phí thấp có nội dung cơ bản như sau:

Chiến lược chi phí thấp thường có sự khác biệt hóa sản phẩm ở mức thấp vì việc tạo ra khác biệt hóa đòi hỏi chi phí sản xuất cao vậy nếu tập trung nguồn lực

vào việc tạo sự khác biệt hóa cho sản phẩm thì sẽ tăng chi phí sản xuất. Chiến lược chi phí thấp thường xác định mức khác biệt hóa trong mỗi sản phẩm thấp hơn chiến lược khác biệt hóa và đòi hỏi mức chi phí sản xuất thấp, sự khác biệt hóa chỉ áp dụng theo yêu cầu của khách hàng đưa ra.

Với chiến lược chi phí thấp, các doanh nghiệp thường ít chú ý đến phân đoạn thị trường mà chỉ chủ yếu cung cấp sản phẩm dịch vụ cho phân khúc khách hàng trung bình. Nguyên nhân là vì đáp ứng các nhu cầu khác nhau trong từng phân đoạn thị trường khác nhau đòi hỏi chi phí rất cao. Thông thường các khách hàng sẽ không hoàn toàn hài lòng với sản phẩm, nhưng trên thực tế doanh nghiệp vẫn thu hút được khách hàng bởi giá bán thường thấp hơn giá bán trên thị trường.

Vấn đề của chiến lược chi phí thấp là đòi hỏi doanh nghiệp phát triển những nguồn lực cho phép gia tăng hiệu quả, tiết giảm chi phí sản xuất so với các đối thủ. Việc nâng cao năng lực tạo sự khác biệt trong sản xuất so với các đối thủ. Việc nâng cao năng lực tạo sự khác biệt trong sản xuất kinh doanh là yếu tố then chốt để đạt được mục tiêu chiến lược này.

Doanh nghiệp theo chiến lược chi phí thấp luôn có xu hướng chuyển dịch xuống bên dưới của đường cong kinh nghiệm với mục tiêu tiết giảm chi phí sản xuất. Đồng thời doanh nghiệp phải liên tục phát triển, nâng cao các kỹ năng, kinh nghiệm, tối ưu hóa nguồn lực, giảm các chi phí sản xuất kinh doanh so với các đối thủ trên thị trường. Cùng với đó, doanh nghiệp còn phải hướng đến việc phát triển năng lực khác biệt để đáp ứng các yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh.

1.2.2. Chiến lược khác biệt hóa

Chiến lược khác biệt hóa là chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh bằng cách tạo ra sản phẩm hàng hóa dịch vụ có sự khác biệt rõ ràng so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành. Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm hướng tới mục tiêu là đạt lợi thế cạnh tranh bằng sản phẩm, dịch vụ thỏa mãn các nhu cầu mang tính khác biệt hay các

yêu cầu cụ thể của một nhóm, một phân khúc khách hàng khác nhau của doanh nghiệp.

Chiến lược khác biệt hóa có bản chất là tạo ra các hàng hóa, sản phẩm, dịch vụ có tính năng, đặc tính, ưu điểm vượt trội hơn so với hàng hóa dịch vụ sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Khác biệt hóa của sản phẩm được thể hiện ở các mặt như: tính năng, chất lượng, độ tin cậy của sản phẩm, đặc điểm kỹ thuật, chất liệu, công năng, dịch vụ đi kèm và nhiều yếu tố khác của sản phẩm.

Với chiến lược khác biệt hóa doanh nghiệp có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng bằng cách mà đối thủ cạnh tranh không thực hiện được. Từ đó doanh nghiệp có thể đưa ra giá bán cao hơn so với mức trung bình của thị trường. Việc tăng doanh thu bằng giá bán cao cho phép doanh nghiệp theo chiến lược khác biệt hóa vượt qua các đối thủ cạnh tranh và có lợi nhuận cao hơn bình quân ngành.

Giá bán các sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp theo chiến lược khác biệt hóa cao hơn so với giá của doanh nghiệp theo chiến lược chi phí thấp rất nhiều nhưng vẫn thu hút được lượng khách hàng lớn, vì chính đặc tính khác biệt của sản phẩm, dịch vụ được đánh giá tương xứng với giá bán ra đó.

Nội dung cơ bản của chiến lược khác biệt hóa:

- Chiến lược khác biệt hóa theo đuổi mức khác biệt hóa cao để đạt được lợi thế cạnh tranh trong ngành.

- Khi thực hiện chiến lược khác biệt hóa, doanh nghiệp thường phân chia thị trường cạnh tranh thành các thị trường nhỏ. Như vậy, doanh nghiệp sẽ đưa ra những sản phẩm, dịch vụ được sản xuất riêng cho từng thị trường nhỏ đó với mục tiêu trở thành doanh nghiệp khác biệt trên cả thị trường lớn. Tuy vậy doanh nghiệp cũng có thể lựa chọn chỉ cung cấp cho một vài phân khúc thị trường nhỏ với những lợi thế khác biệt lớn của doanh nghiệp tại các thị trường này.

- Tiếp thị sản phẩm của chiến lược khác biệt hóa thường là chiến lược tiếp thị phân biệt.
- Khi lựa chọn năng lực khác biệt hóa, doanh nghiệp thường tập trung vào các đơn vị, bộ phận chức năng có nhiều khả năng tạo ra sự khác biệt của mình như sản xuất, R&B, kinh doanh tiếp thị để tạo ưu thế cạnh tranh trên thị trường.
- Việc tập trung lựa chọn chức năng khác biệt phải gắn liền với kiểm soát chi phí, bởi đây cũng là vấn đề rất quan trọng đối với doanh nghiệp theo chiến lược khác biệt hóa. Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này phải đặc biệt hạn chế tăng chi phí không cần thiết, hướng đến chi phí sản xuất kinh doanh gần bằng với doanh nghiệp theo chiến lược chi phí thấp để đảm bảo không đẩy giá bán quá cao so với mức khách hàng sẵn sàng chi trả cho sản phẩm, dịch vụ.

1.2.3 Chiến lược tập trung

Chiến lược tập trung là chiến lược tập trung vào thị trường mà doanh nghiệp có ưu thế vượt trội hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Hay chiến lược tập trung chuyên tâm vào việc phục vụ một thị trường đặc biệt được phân định theo địa lý, theo khách hàng hoặc theo phân khúc nhỏ trên một tuyến sản phẩm đặc thù. Mục tiêu của chiến lược tập trung là chỉ tập trung vào nguồn lực nhằm đáp ứng nhu cầu của một nhóm khách hàng hay một đoạn thị trường.

Nội dung cơ bản của chiến lược tập trung:

- Chiến lược tập trung trọng điểm khác với hai chiến lược nêu trên cơ bản ở việc các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này chỉ hướng đến nhu cầu của một số nhóm khách hàng hoặc hoặc đoạn thị trường mục tiêu xác định. Doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này chủ yếu hướng đến các đoạn thị trường hẹp, có thể là một vùng địa lý, một loại khách hàng hoặc một loại sản phẩm dịch vụ.
- Sau khi lựa chọn đoạn thị trường, doanh nghiệp theo đuổi chiến lược tập trung hướng đến các lợi thế khác như khác biệt hóa hoặc chi phí thấp. Nhưng do hạn chế

về quy mô thị trường nhỏ nên doanh nghiệp theo chiến lược tập trung rất khó để có thể cùng lúc có được sự khác biệt và chi phí thấp. Khi theo đuổi chiến lược này các doanh nghiệp phải hiểu sâu các vùng khác nhau hơn các doanh nghiệp khác để có thể có nhiều cơ hội thành công trong cạnh tranh với các doanh nghiệp lớn theo đuổi chiến lược khác biệt hóa hay dẫn đầu về chi phí.

- Doanh nghiệp có thể tập trung phát triển bất cứ năng lực nào mà mình có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh. Lợi thế đó có thể là lợi thế chi phí sản xuất thấp, hiệu quả kinh doanh cao trong một đoạn thị trường, hoặc là những công nghệ, kỹ năng, kinh nghiệm cao, đáp ứng tốt những yêu cầu của khách hàng trong đoạn thị trường mà các doanh nghiệp cạnh tranh theo đuổi chiến lược khác biệt hóa không thực hiện được hoặc phải thực hiện với chi phí vượt trội.

1.3. Nội dung chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

1.3.1. Phân tích tình thế chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

1.3.1.1. Phân tích tình thế môi trường bên ngoài

Phân tích tình thế môi trường bên ngoài là phân tích những nhân tố bên ngoài có ảnh hưởng và tác động đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhằm tìm kiếm những cơ hội để tận dụng và phát hiện ra những thách thức, các mối đe dọa để né tránh.

Việc phân tích này sẽ giúp cho doanh nghiệp phản ứng linh hoạt và xử lý kịp thời, hiệu quả với những tình huống phát sinh trong môi trường kinh doanh. Phân tích tình thế môi trường bên ngoài bao gồm: phân tích tình thế môi trường vĩ mô và phân tích môi trường ngành.

a. Phân tích môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô có ảnh hưởng rộng, tác động trực tiếp đến tình hình hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Mức độ và tính chất tác động của nó đến từng ngành từng lĩnh vực kinh tế cũng rất khác nhau. Do đó doanh nghiệp khó kiểm soát được môi trường vĩ mô. Một số yếu tố của môi trường vĩ mô tác động

đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp: môi trường kinh tế, môi trường chính trị - pháp luật, môi trường văn hóa xã hội, môi trường tự nhiên và môi trường công nghệ - khoa học kỹ thuật, môi trường nhân khẩu học.



(Nguồn: Thompson, Strickland and Gamble (2007))

Hình 1.1 Các yếu tố vĩ mô ảnh hưởng đến sự phát triển của doanh nghiệp

- Môi trường kinh tế: với môi trường kinh tế, các nhà hoạch định chiến lược kinh doanh thường phân tích, xem xét và dự đoán biến động tình hình kinh tế trong nước, trong khu vực và thế giới nhằm có những quyết định chiến lược kinh doanh đúng đắn, phù hợp. Những yếu tố mà nhà hoạch định phân tích chiến lược kinh doanh phải nghiên cứu đó là: tốc độ tăng trưởng kinh tế, lãi suất ngân hàng, tỷ giá hối đoái, chính sách tiền tệ, tỷ lệ lạm phát, hệ thống thuế và mức thuế, tỷ lệ thất nghiệp, thu nhập bình quân đầu người trên một năm,...

- Môi trường chính trị - pháp luật: Đây là môi trường có ảnh hưởng và tác động hàng ngày càng mạnh mẽ đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Môi trường kinh doanh có lành mạnh hay không phụ thuộc vào yếu tố này.

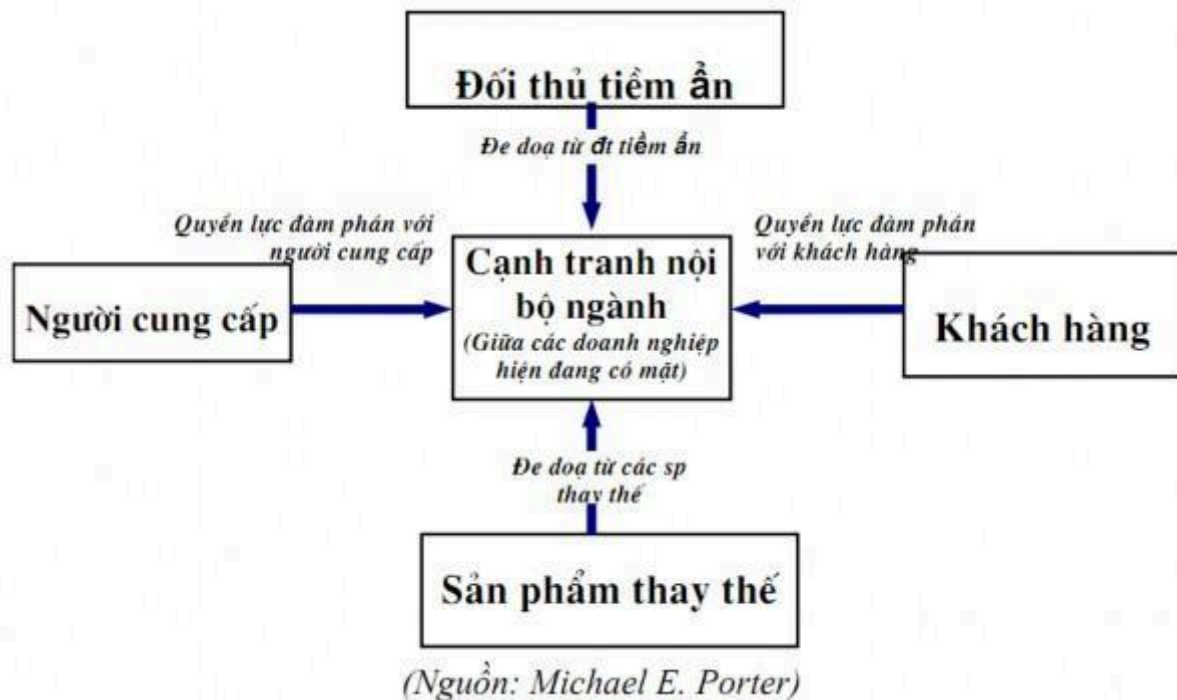
- Các yếu tố của môi trường bao gồm các quan điểm, đường lối, chủ trương và chính sách pháp luật của nhà nước; các chính sách về đối ngoại của chính phủ; các diễn biến tình hình chính trị trong nước, khu vực và trên thế giới. Tất cả những yếu tố đó có thể tạo ra các cơ hội, nguy cơ hay nghiêm trọng hơn chính là rủi ro khi hoạch định và thực thi chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp.

- Môi trường văn hóa – xã hội: Văn hóa xã hội là hệ thống những giá trị vật chất, tinh thần do con người tạo ra là tích lũy qua các quá trình hoạt động thực tiễn. Xã hội là kết quả của các quá trình hoạt động của con người trong cộng đồng dân tộc. Giữa các yếu tố văn hóa và xã hội có mối quan hệ chặt chẽ và tương tác lẫn nhau. Môi trường văn hóa – xã hội được đề cập trong kinh tế vĩ mô là các quan điểm sống, mức sống, phong cách tiêu dùng, thu nhập bình quân đầu người, trình độ dân trí, sở thích của con người về mặt vui chơi giải trí, dịch chuyển dân cư,... Tất cả những yếu tố trên đều tác động đến quá trình hoạch định và triển khai chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, đặc biệt nhất là yếu tố cầu của thị trường.

- Môi trường tự nhiên: Các yếu tố trong môi trường tự nhiên thường được phân tích là: vị trí địa lý, các nguồn tài nguyên thiên nhiên, vấn đề về thời tiết khí hậu, điều kiện cảnh quan thiên nhiên, các vấn đề về môi trường,... Tất cả các yếu tố này đều ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp với những mức độ khác nhau, tùy vào từng loại hình sản xuất kinh doanh.

- Môi trường khoa học kỹ thuật: Sự phát triển không ngừng của khoa học và công nghệ đã tạo ra không ít các cơ hội cũng như chứa đựng nhiều thách thức lớn đối với các doanh nghiệp. Thay đổi về công nghệ dẫn đến công nghệ cũ lạc hậu hoặc có thể biến mất một số lĩnh vực kinh doanh. Do công nghệ, khoa học kỹ thuật ngày

càng phát triển, nhiều công nghệ kỹ thuật mới được ra đời thay thế kỹ thuật, công nghệ cũ; nên các nhà chiến lược kinh doanh cần quan tâm hơn đến các vấn đề như tốc độ thay đổi công nghệ, tự động hóa, công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, bảo vệ bản quyền và bí ngành, các doanh nghiệp thường sử dụng mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của nhà kinh tế học Michael E. Porter.



Hình 1.2: Các áp lực cạnh tranh trong ngành

Phân tích áp lực từ đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành:

❖ Phân tích áp lực cạnh tranh: Khi các đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành ngày càng tăng sẽ trở thành mối đe dọa với doanh nghiệp. Khi các doanh nghiệp trong ngành bị cuốn vào cuộc chiến giá cả sẽ làm giảm mức lợi nhuận chung của ngành và thậm chí sẽ làm tổng doanh thu ngành giảm nếu như mức độ co giãn của cầu không kịp sự giảm xuống của giá. Trường hợp đó, muốn tăng lợi ích chung cho doanh nghiệp và cho ngành, các doanh nghiệp có thể tạo ra sự khác biệt lớn trong ngành bằng cách tăng cường công tác quảng bá hình ảnh, sản phẩm hàng hóa và thương hiệu doanh nghiệp.

❖ Phân tích áp lực nhà cung cấp: Để đảm bảo cho quá trình sản xuất được diễn ra ổn định, liên tục doanh nghiệp cần phải có quan hệ với các nhà cung cấp các yếu tố đầu vào như vật tư, thiết bị, lao động và tài chính. Doanh nghiệp nên có quan hệ lâu dài, ổn định với các nhà cung cấp. Tuy nhiên, vì mục tiêu lợi nhuận mà các nhà cung cấp luôn tìm cách gây sức ép cho doanh nghiệp trong những trường hợp sau: Nhà cung cấp độc quyền, nhà cung cấp vật tư cung cấp một số lượng lớn hoặc cung cấp một chủng loại đặc biệt không thể thay thế được, ta chỉ là khách hàng thứ

yếu của họ, trong hợp đồng cung cấp không có điều khoản ràng buộc, họ có khả năng dễ khép kín sản xuất... Cho nên 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.

❖ Phân tích áp lực từ khách hàng: Khách hàng là lý do tồn tại của tổ chức.

Lượng khách hàng càng tăng thì mức độ rủi ro của tổ chức càng giảm. Khách hàng là một bộ phận không thể tách rời trong môi trường cạnh tranh. Sự tín nhiệm của khách hàng có thể là tài sản có giá trị nhất của doanh nghiệp. Sự tín nhiệm đó đạt được do doanh nghiệp đã thoả mãn tốt hơn nhu cầu và thị hiếu của khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh. Vấn đề mấu chốt ở đây là khả năng ép giá của khách hàng hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn và nhiều dịch vụ hơn. Khách hàng có thể ép giá khi họ ở trong những tình huống sau:

- + Khi khách hàng mua với số lượng lớn, họ lợi dụng sức mua để đòi bớt giá.
- + Khi công ty trong cương vị là khách hàng cần mua tư liệu sản xuất do nhiều nguồn cung cấp nhỏ khác nhau. Khách hàng loại này thường ít về số lượng nhưng lớn về tầm vóc.

+ Khi khách hàng có nhiều khả năng chọn lựa khác nhau đối với sản phẩm thay thế đa dạng.

+ Khi khách hàng có lợi thế trong chiến lược hội nhập dọc ngược chiều nghĩa là có thể lo liệu tự cung ứng vật tư cho mình với phí tổn thấp hơn là phải mua ngoài.

+ Khách hàng quen, sản phẩm không được phân hoá, trong các hợp đồng tiêu thụ sản phẩm không có điều kiện ràng buộc, khách hàng có quá đủ thông tin...

Tuy nhiên, ở đây doanh nghiệp không phải ở thế thụ động mà cần phải tác động đến khách hàng, giữ mối quan hệ tốt với họ thông qua giá cả, chất lượng, giao nhận, dịch vụ sau bán của sản phẩm hoặc dịch vụ. Từ đó, coi khách hàng như là người cộng tác với doanh nghiệp, cung cấp thông tin cần thiết cho doanh nghiệp.

❖ *Phân tích các đối thủ tiềm ẩn:* Nghiên cứu về các tổ chức sẽ gia nhập thị trường, hay rút lui khỏi thị trường để nắm rõ cơ hội hoặc những nguy cơ mà sự xuất hiện hoặc rút lui đó mang lại. Chúng ta không thể coi thường các đối thủ tiềm ẩn,

bởi vì họ sẽ có ưu thế hơn như họ có công nghệ mới, có khả năng tài chính. Do vậy, khi họ xâm nhập vào ngành họ sẽ trở thành đối thủ cạnh tranh vô cùng nguy hiểm. Chính vì vậy mà doanh nghiệp cần phải có biện pháp để phản ứng, các biện pháp thường được sử dụng là: chính sách liên kết với tất cả các đối thủ cạnh tranh để bảo vệ thị trường, tự tạo ra hàng rào cản trở xâm nhập...

❖ *Phân tích các sản phẩm thay thế:* Sản phẩm mới thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của tổ chức. Nếu không chú ý đến những sản phẩm thay thế tiềm ẩn, tổ chức có thể bị tụt lại với các thị trường nhỏ. Muốn đạt được thành công, các tổ chức cần dành nguồn lực để phát triển và áp dụng công nghệ mới vào chiến lược của mình. Tuy nhiên đối với ngành xây dựng hạ tầng kỹ thuật giao thông thì sản

phẩm thay thế gần như không có, khả năng xảy ra rất thấp nên luận văn sẽ không phân tích yếu tố này.

1.3.1.2. Phân tích tình thế môi trường nội bộ

Phân tích tình thế môi trường nội bộ là việc phân tích và đánh giá những yếu tố thuộc về bản thân doanh nghiệp, tác động trực tiếp tới hoạt động sản xuất kinh doanh, thường được gọi là điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp, tạo ra những thông tin cơ sở cho việc hoạch định chiến lược kinh doanh và công tác thực thi trong quá trình quản trị chiến lược. Phân tích đánh giá yếu tố 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: nguồn nhân lực, sản xuất, tài chính, marketing, nghiên cứu & phát triển, thông tin...

a, Nguồn nhân lực

Nhân lực được coi là vấn đề quan trọng sống còn đối với mọi tổ chức trong tương lai, 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, điểm yếu của các thành viên trong tổ chức, từng bộ phận chức năng so với yêu cầu công việc để từ đó có kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ, sắp xếp và sử dụng hợp lý các nguồn lực, giúp doanh nghiệp đảm bảo sự thành công của các chiến lược đề ra.

b, Sản xuất, thi công

Sản xuất, thi công là hoạt động chính của doanh nghiệp, gắn liền với việc tạo ra sản phẩm và dịch vụ với các yếu tố chủ yếu như: khả năng sản xuất thi công đúng tiến độ, chất lượng tốt nhất với chi phí thấp nhất, làm thỏa mãn sự hài lòng của khách hàng. Phân tích hoạt động sản xuất, thi công giúp các doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh so với đối thủ.

c, Tài chính, kế toán

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.

d, Công tác 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.

e, Nghiên cứu và phát triển

Công nghệ về quản lý điều hành, công nghệ sản xuất mới sẽ giúp cho doanh nghiệp nâng cao được hiệu quả sản xuất, rút ngắn thời gian thi công, nâng cao được chất lượng sản phẩm và tiết kiệm được chi phí. Doanh nghiệp có thể tự mình đầu tư nghiên cứu ra công nghệ sản xuất mới, cải tiến công nghệ hiện có hoặc đầu tư mua lại công nghệ từ những đơn vị chuyên nghiên cứu sản xuất công nghệ sản xuất khác.

f, Hệ thống thông tin

Phân tích hệ thống thông tin giúp đánh giá thông tin của doanh nghiệp hiện có đầy đủ không, có đáng tin cậy không, thông tin thu thập được có chính xác và kịp thời giữa các bộ phận chức năng 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.

g, Chuỗi giá trị

Để hiểu rõ hơn về các hoạt động của doanh nghiệp nhằm phát triển lợi thế cạnh tranh và tạo ra giá trị gia tăng, một công cụ hữu ích để phân cách doanh nghiệp trong một chuỗi các hoạt động tạo ra giá trị gia tăng được gọi là chuỗi giá trị.

Chuỗi giá trị là tập hợp các hoạt động của doanh nghiệp mà mọi hoạt động góp phần gia tăng giá trị để chuyển các nguồn lực thành sản phẩm/ dịch vụ đến khách hàng.

h, Năng lực cốt lõi

Năng lực cốt lõi của một doanh nghiệp thường được hiểu là những khả năng mà doanh nghiệp có thể làm tốt, nhưng đồng thời phải thỏa mãn ba điều kiện: đem lại lợi ích cho khách hàng, khiến cho đối thủ cạnh tranh rất khó bắt chước, có thể vận dụng khả năng đó để mở rộng cho nhiều sản phẩm và thị trường khác.

Năng lực cốt lõi có thể là công nghệ, bí quyết kỹ thuật, mối quan hệ thân thiết với khách hàng, hệ thống phân phối, thương hiệu mạnh. Năng lực cốt lõi tạo nên lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất, kinh doanh, giảm thiểu rủi ro trong việc xây dựng mục tiêu và hoạch định chiến lược, góp phần quyết định vào sự thành bại của các dự án.

1.3.2. Xác định tầm nhìn, sứ mạng kinh doanh, mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

1.3.2.1 Xác định tầm nhìn, sứ mạng kinh doanh

Xây dựng bản tuyên bố về sứ mạng của công ty là một trong những nội dung đầu tiên hết sức quan trọng trong quản trị chiến lược. Nó tạo cơ sở khoa học cho quá trình phân tích và lựa chọn chiến lược công ty. Việc xác định bản tuyên bố về sứ mạng cho công ty được đặt ra không chỉ đối với các công ty mới khởi đầu thành lập mà còn đặt ra đối với các công ty đã có quá trình phát triển lâu dài trong ngành kinh doanh.

Sứ mạng của công ty là một khái niệm dùng để chỉ mục đích của công ty, lý do và ý nghĩa của sự ra đời và tồn tại của nó. Sứ mạng của công ty chính là bản tuyên ngôn của công ty đối với xã hội, nó chứng minh tính hữu ích của công ty đối

với xã hội. Phạm vi của bản tuyên bố về sứ mạng thường liên quan đến sản phẩm, thị trường, khách hàng, công nghệ và những triết lý của công ty theo đuổi. Như vậy có thể nói chính bản tuyên bố về sứ mạng cho thấy ý nghĩa tồn tại của một tổ chức, những cái mà họ muốn trở thành, những khách hàng mà họ muốn phục vụ, những phương thức mà họ hoạt động...

Việc xác định một bản tuyên bố về sứ mạng đúng đắn đóng vai trò rất quan trọng cho sự thành công của tổ chức. Trước hết, nó tạo cơ sở quan trọng cho việc lựa chọn đúng đắn các mục tiêu và các chiến lược của công ty; mặt khác nó có tác dụng tạo lập và củng cố hình ảnh của công ty trước công chúng xã hội, cũng như tạo ra sự hấp dẫn đối với các đối tượng hữu quan (khách hàng, cổ đông, những nhà cung cấp, ngân hàng, các nhà chức trách...). Thực tế cho thấy rằng các tổ chức thận trọng trong việc phát triển một bản tuyên bố về sứ mạng đúng đắn thường có khả năng thành công cao hơn các tổ chức xem nhẹ vấn đề này.

Bản tuyên bố về sứ mạng của công ty cần phải đạt được các yêu cầu sau:

- Đảm bảo sự đồng tâm và nhất trí về mục đích trong nội bộ của công ty.
- Tạo cơ sở để huy động các nguồn lực của công ty.
- Cung cấp một cơ sở hoặc tiêu chuẩn để phân phối các nguồn lực của công ty.
- Hình thành khung cảnh và bầu không khí kinh doanh thuận lợi.
- Là một trung tâm điểm để mọi người đồng tình với mục đích và phương hướng của công ty.
- Tạo điều kiện để chuyển hoá mục đích của tổ chức thành mục tiêu thích hợp.
- Tạo điều kiện để chuyển hoá mục tiêu thành các chiến lược và biện pháp hoạt động cụ thể.

- Ngoài ra bản tuyên bố về sứ mạng còn phải nhằm vào các khía cạnh sau:
- Phân biệt tổ chức với các tổ chức khác.
- Là khuôn khổ để đánh giá các hoạt động hiện thời cũng như trong tương lai.

1.3.2.2 Thiết lập mục tiêu chiến lược

Xác định mục tiêu chiến lược là giai đoạn đầu tiên và cũng là nền tảng cho việc xây dựng chiến lược kinh doanh. Mục tiêu đặt ra nhằm tạo điều kiện tiền đề,

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.

1.3.3. Xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh

1.3.3.1 Các công cụ để xây dựng chiến lược

Để xây dựng các chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp phải phân tích kỹ tác động của yếu tố bên trong và môi trường bên ngoài của doanh nghiệp mình, nhận dạng được các mặt mạnh, mặt yếu, các cơ hội và nguy cơ mà doanh nghiệp đang phải đối mặt, qua đó giúp doanh nghiệp hình thành các phương án chiến lược kinh doanh một cách cụ thể và hiệu quả, phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp mình, phát huy những điểm mạnh và khắc phục những điểm yếu để xây dựng những chiến lược tốt nhất.

Các công cụ để xây dựng chiến lược bao gồm các ma trận sau:

** Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE)*

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE cho phép đánh giá các tác động của môi trường bên ngoài đến công ty. Ma trận EFE được thực hiện theo 5 bước:

Bước 1: Liệt kê các yếu tố bên ngoài chủ yếu ảnh hưởng đến doanh nghiệp.

Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng), tổng số các mức phân loại được ấn định cho các yếu tố này phải bằng 1,0.

Bước 3: Phân loại các yếu tố cho điểm từ 1 (ảnh hưởng ít nhất) đến 4 (ảnh hưởng nhiều nhất).

Bước 4: Nhân các mức quan trọng của mỗi yếu tố với điểm phân loại tương ứng nhằm xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

Bước 5: Cộng số điểm quan trọng của các yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng của ma trận cho doanh nghiệp.

Tổng số điểm của ma trận cao nhất là 4 điểm, thấp nhất là 1 điểm. Nếu tổng số điểm $> 2,5$ cho thấy doanh nghiệp phản ứng tốt với môi trường bên ngoài, nếu tổng số điểm là $< 2,5$ cho thấy doanh nghiệp phản ứng yếu với môi trường bên ngoài.

Các yếu tố bên ngoài

Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng	

S: Strengths (những mặt mạnh) O: Opportunities (các cơ hội) W: Weaknesses (các mặt yếu) T: Threats (các nguy cơ)

“Ma trận TOWS sẽ giúp cho nhà quản trị lựa chọn các chiến lược tốt nhất phù hợp nhất cho doanh nghiệp.

Phân tích TOWS là một công cụ giúp ích cho các nhà quản trị trong việc tổng hợp kết quả nghiên cứu môi trường và đề ra chiến lược một cách khoa học. Điều quan trọng là các nhà quản trị phải xác định được đâu là các cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu chủ yếu mà tổ chức cần quan tâm.

Cùng một sự kiện nhưng sự tác động ảnh hưởng của nó đến từng doanh nghiệp thì rất có thể khác nhau.

Có những biến cố mặc dù xác suất xảy ra nhỏ, những ảnh hưởng của nó thì rất lớn, trong trường hợp đó vấn đề dự phòng cần được quan tâm trong hoạch định chiến lược.

Cơ hội và nguy cơ là hai khái niệm khác nhau song chúng có mối liên hệ hữu cơ với nhau. Cơ hội của doanh nghiệp này nếu không được khai thác sẽ trở thành nguy cơ nếu đối thủ cạnh tranh khai thác chúng.

Tương tự như việc phân tích môi trường bên ngoài, quá trình đánh giá và phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp phải rút ra được những nhân tố cốt lõi ảnh hưởng tới vị thế cạnh tranh của công ty.

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, sau khi đã xác định các yếu tố cơ bản, nhà quản trị cần áp dụng một quy trình phân tích.

Mục đích của việc lập ra ma trận SWOT là đề ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn, chứ không phải chọn lựa hay quyết định chiến lược nào là tốt nhất. Do đó, không phải tất cả các chiến lược được phát triển trong ma trận SWOT đều được chọn lựa để thực hiện.

- **Các chiến lược S/O:** Sử dụng những điểm mạnh bên trong của Công ty để tận dụng những 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.

- **Các chiến lược W/O:** Tối thiểu hóa những điểm yếu bên trong để tận dụng những cơ hội bên ngoài. Đôi khi những cơ hội lớn bên ngoài đang tồn tại, những Công ty có những điểm yếu bên trong ngăn cản nó khai thác những cơ hội này.

- **Các chiến lược S/T:** Sử dụng những điểm mạnh bên trong của Công ty để vượt qua những mối đe dọa từ bên ngoài.

- **Các chiến lược WT:** Là những chiến lược phòng thủ nhằm làm tối thiểu hóa những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa của môi trường bên ngoài. Trong thực tế một công ty như vậy thường đấu tranh để được tồn tại, liên kết, hạn chế chi tiêu, tuyên bố phá sản hay chịu vỡ nợ.”

Nhìn chung, các công ty yếu thường phải chọn chiến lược nào có thể tăng cường sức mạnh cho họ nếu không họ phải rút khỏi ngành. Các công ty yếu thế trong ngành có mức tăng trưởng cao có thể lựa chọn chiến lược tập trung. Nếu những nỗ lực nhằm tăng cường sức mạnh đó không mang lại kết quả thì có lẽ công ty sẽ dùng biện pháp thu lại vốn đầu tư hoặc giải thể. Trong các ngành phát triển bão hòa thì các chiến lược nhằm vào việc tăng cường sức mạnh sẽ là không thích hợp, nhất là tổng quy mô thị trường nhỏ. Giải pháp thông thường ở đây là chuyển nguồn lực ra khỏi ngành kinh doanh bằng một trong các chiến lược đa dạng hóa hoặc chiến lược suy giảm. Các công ty yếu thế trong những ngành đang đi xuống thậm chí có nhiều khả năng vận dụng chiến lược suy giảm và đa dạng hóa.

Các công ty có vị thế cạnh tranh, thông thường chọn chiến lược khác với chiến lược mà các công ty yếu chọn. Công ty đứng đầu trong ngành thường cố gắn liên kết và tranh thủ vị thế của mình và nếu có thể kiếm tìm cơ hội trong các ngành khác có tiềm năng tăng trưởng lớn hơn. Đối với các ngành có nhịp độ tăng trưởng cao, các công ty đầu ngành thường chọn một trong các chiến lược tăng tăng trưởng tập trung hoặc tăng trưởng liên kết hoặc đa dạng hóa đồng tâm.

** Ma trận QSPM*

Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) sử dụng các thông tin đầu vào từ các ma trận IFE, EFE, SWOT và chiến lược chính để

đánh giá khách quan các chiến lược thay thế tốt nhất. 6 bước để phát triển một ma trận QSPM:

Bước 1: Liệt kê các cơ hội/ mối đe dọa lớn từ bên ngoài và các điểm yếu/ điểm mạnh quan trọng ở bên trong doanh nghiệp.

Bước 2: Phân loại tầm quan trọng cho mỗi yếu tố bên trong và bên ngoài, sự phân loại này giống như ma trận EFE, ma trận IFE.

Bước 3: Liệt kê các phương án chiến lược mà công ty nên xem xét thực hiện. Tập hợp các chiến lược thành các nhóm riêng.

Bước 4: Xác định số điểm hấp dẫn cho mỗi chiến lược. Chỉ có những chiến lược trong cùng một nhóm mới được so sánh với nhau. Số điểm hấp dẫn được phân như sau: 1 = không hấp dẫn, 2 = ít hấp dẫn, 3 = khá hấp dẫn, 4 = rất hấp dẫn.

Bước 5: Tính tổng số điểm hấp dẫn, là kết quả của nhân số điểm phân loại (bước 2) với số điểm hấp dẫn (bước 4).

Bước 6: Tính tổng cộng điểm hấp dẫn cho từng chiến lược. Số điểm càng cao, chiến lược càng hấp dẫn.

Bảng 1.4: Mẫu ma trận QSPM

Các yếu tố quan trọng

Chiến lược có thể thay đổi						
Phân loại	Chiến lược...		Chiến lược...		Chiến lược...	
	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS

(Nguồn: T.L Wheelen & J.D Hunger)

Luận văn sử dụng phương pháp chuyên gia: Nhờ các chuyên gia có am hiểu về lĩnh vực xây dựng hạ tầng kỹ thuật giao thông để đánh giá và cho điểm trong ma trận EFE, IFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận QSPM.

1.3.3.2 Lựa chọn chiến lược

Doanh nghiệp sau khi thực hiện phân tích môi trường bên trong và môi trường bên ngoài, các mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và nguy cơ của doanh nghiệp mình, từ đó làm cơ sở để lựa chọn chiến lược kinh doanh phù hợp với doanh nghiệp mình. Các chiến lược sẽ được sắp xếp và lựa chọn theo thứ tự ưu tiên từ cao đến thấp để từ đó

doanh nghiệp quyết định lựa chọn chiến lược phù hợp, tốt nhất cho doanh nghiệp.

Việc lựa chọn chiến lược kinh doanh cần tuân thủ 4 bước cơ bản sau

Bước 1: Nhận diện chiến lược kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp. Ban lãnh đạo cần biết vị trí của doanh nghiệp mình đang ở đâu, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp mình đang áp dụng là gì; đó là căn cứ để lựa chọn chiến lược mới.

Bước 2: Phân tích danh mục đầu tư – nghiên cứu và phân tích các khả năng đầu tư khác nhau để phân bổ tối ưu nguồn lực của doanh nghiệp

Bước 3: Lựa chọn chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp dựa vào những yếu tố quan trọng có liên quan đến quá trình lựa chọn chiến lược kinh doanh: Sức mạnh, vị thế cạnh tranh; thái độ và năng lực của doanh nghiệp; thái độ và phản ứng của các tác nhân liên quan; mục tiêu đề ra; ...

Bước 4: Kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh đã chọn. Chiến lược kinh doanh được coi là hiệu quả khi chiến lược đó phù hợp với thực trạng của doanh nghiệp và tình hình kinh tế xã hội, tận dụng cơ hội để đạt được mục tiêu đề ra của doanh nghiệp. Việc đánh giá chiến lược có thể được thực hiện như sau:

- + Rà soát tình phù hợp của chiến lược trước khi đưa vào thực hiện
- + Có sự đánh giá hiệu quả hoạt động theo từng giai đoạn triển khai để xác định những thiếu sót, tồn tại để có kế hoạch bổ sung, chỉnh sửa phù hợp

1.3.4. Thực hiện, kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh

1.3.4.1. Thực hiện chiến lược kinh doanh

Đối với một doanh nghiệp, hoạch định chiến lược kinh doanh có hiệu quả đã là nhiệm vụ khó khăn, thực hiện chiến lược đó để đạt được kết quả như mong muốn

lại càng khó hơn. Việc thực hiện chiến lược không còn là xây dựng ý tưởng trên giấy mà là đưa các chiến lược đó vào thực tế. Theo Giáo trình Quản trị chiến lược doanh nghiệp: lý thuyết và áp dụng thực tiễn, thực thi chiến lược là quá trình chuyển tiếp từ việc hoạch định chiến lược, biến các ý tưởng đã được lập kế hoạch thành các hành động cụ thể. Hay theo Wheelen and Hunger (2012) cho rằng, thực thi chiến lược là “... tập hợp các hoạt động và lựa chọn cần thiết để thực hiện một kế hoạch chiến lược”. Thực hiện chiến lược là quá trình tổ chức, điều hành và giám

sát để đảm bảo thực hiện có hiệu quả những chiến lược đã được đề ra. Vì thực hiện chiến lược có đặc điểm là quản lý nên đòi hỏi kỹ năng quản lý và tổ chức nhân sự, khả năng lãnh đạo, phối hợp, hợp tác chặt chẽ và làm việc nhóm giữa các cá nhân và các bộ phận phòng, ban.

Các nhà quản trị chiến lược phải quan tâm đến tiềm lực của doanh nghiệp để đối diện với các vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện chiến lược. Thực hiện chiến lược bao gồm các nội dung: Thiết lập các mục tiêu hàng năm, xây dựng các chính sách, phân bổ nguồn lực, thay đổi cấu trúc tổ chức, phát triển năng lực lãnh đạo chiến lược và phát triển văn hoá doanh nghiệp. Để thực hiện được các nội dung này cần thông qua các chính sách sau: Một là, chính sách marketing bao gồm: Chính sách phân đoạn thị trường, chính sách định vị sản phẩm, chính sách giá và chính sách marketing hỗn hợp 4P và 7P. Hai là, chính sách công nghệ, nghiên cứu và phát triển. Ba là, chính sách nhân sự. Bốn là, chính sách tài chính. Năm là, quản trị thông tin.

Để thực hiện chiến lược một cách hiệu quả, cần phải phân bổ nguồn lực trong thực hiện chiến lược.

Giai đoạn 1: định vị nhằm xác định các đặc tính cơ bản về mặt kinh tế và kỹ thuật của chiến lược mới thông qua quá trình nghiên cứu, phân tích và lựa chọn. Giai

đoạn này được thực hiện bởi đội ngũ quản lý cấp thấp của các đơn vị phòng, ban trong doanh nghiệp.

Giai đoạn 2: triển khai, hoạt động phân bổ nguồn lực theo hai cấp độ là cấp độ công ty và cấp độ kinh doanh.

Giai đoạn 3: Bối cảnh gồm các hoạt động điều chỉnh, cập nhật, bổ sung phân bổ nguồn lực theo bối cảnh thực hiện chiến lược và những biến động thị trường.

Trong khi thực hiện các chiến lược, có rất nhiều yếu tố tác động và thách thức mà doanh nghiệp gặp phải. Có 7 yếu tố ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả thực hiện chiến lược: Cấu trúc, hệ thống, phong cách, nhân viên, kỹ năng và chiến lược. Ngoài ra, trong khi thực hiện chiến lược, doanh nghiệp không chỉ gặp thuận lợi mà còn gặp rất nhiều thách thức: tổ chức lãnh đạo không hiệu quả, hoạch định chiến

lược sơ sài, nguồn lực thiếu, truyền thông, giao tiếp không hiệu quả, nhiệm vụ và trách nhiệm không minh bạch, rõ ràng và các yếu tố gián tiếp: chính trị, pháp luật, kinh tế,...

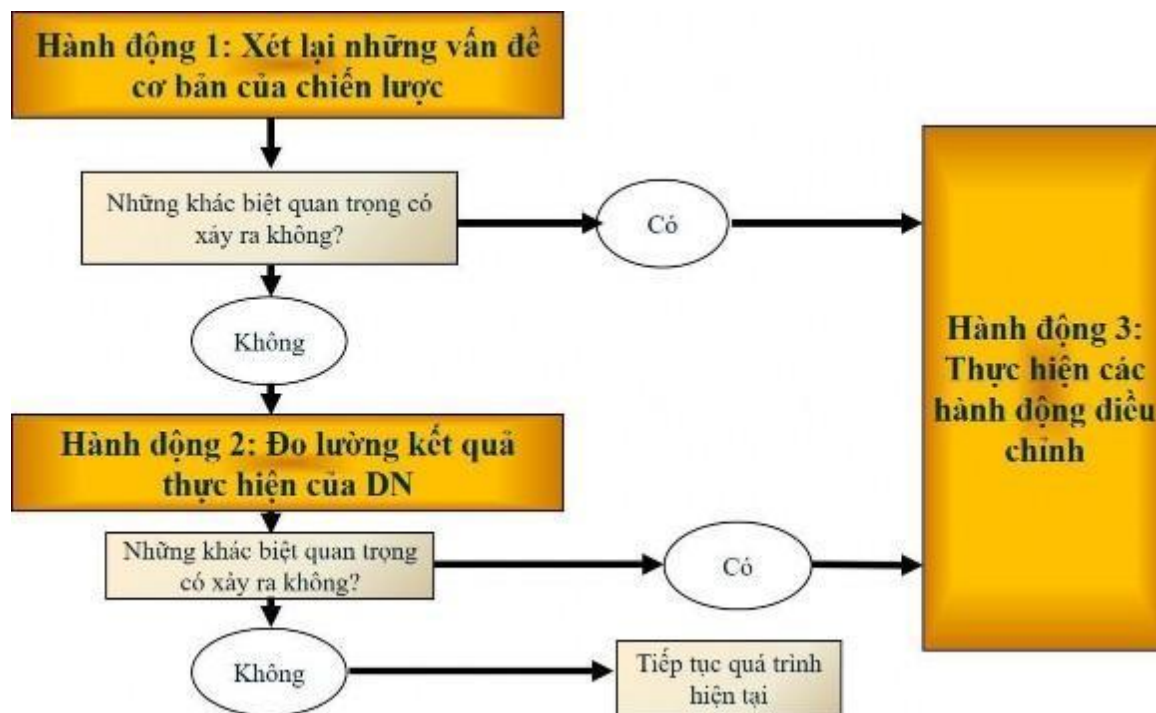
1.3.4.2. Kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh

Sau khi thực hiện chiến lược, doanh nghiệp cần kiểm tra, đánh giá chiến lược để xem chiến lược có thực sự hiệu quả hay không. Theo Giáo trình Quản trị chiến lược doanh nghiệp: lý thuyết và áp dụng thực tiễn: “Kiểm tra và đánh giá chiến lược là quá trình phát hiện những vấn đề ảnh hưởng đến kết quả thực hiện chiến lược, nhằm cảnh báo và đưa các biện pháp kịp thời điều chỉnh sửa cho thích hợp.”

Kiểm tra và đánh giá chiến lược nhằm mục đích: phát hiện những cơ hội mới và né tránh các đe dọa cho doanh nghiệp, duy trì kết quả phù hợp với mong muốn của nhà quản trị, giải quyết các vấn đề tồn tại, đưa ra các định hướng đúng đắn và phù hợp trong bối cảnh mới; đảm bảo doanh nghiệp đi theo đúng hướng và điều chỉnh các hoạt động cần thiết; tạo sự tự tin cho các thành viên, không chỉ người quản lý và cả nhân viên sẽ có động lực làm việc và duy trì công việc nhằm đạt hiệu quả

cao. Để kiểm tra và đánh giá chiến lược, ta sử dụng các nhóm sau: nhóm độc lập, nhóm chính phủ và nhóm nội bộ. Kiểm tra và đánh giá chiến lược cần thực hiện như sau; trước hết là xác định tình thế hiện tại và doanh nghiệp trước và sau khi thực hiện chiến lược. Sau đó, đi đánh giá vai trò của các nhà quản trị chiến lược. Tiếp theo phải đánh giá yếu tố bên ngoài và môi trường bên trong ảnh hưởng như thế nào đến việc thực hiện chiến lược kinh doanh. Nội dung tiếp theo là phân tích các nhân tố chiến lược – nhân tố quyết định đến kết quả hiện tại và tương lai. Tiếp tục, ta sẽ phân tích các lựa chọn phương án chiến lược. Sau khi đã kiểm tra được các yếu tố cần thiết, cần đề xuất định hướng và giải pháp là kết quả của quá trình kiểm soát và đánh giá chiến lược. Quá trình đánh giá chiến lược cần phải gắn liền với thực tế. Cuối cùng là đánh giá và kiểm tra thông tin.

Để kiểm tra, đánh giá chiến lược một cách chính xác nhất, cần tuân theo quy trình dưới đây:



(Nguồn: Mô phỏng theo Rumelt (1980))

Hình 1.3: Quy trình kiểm tra, đánh giá chiến lược doanh nghiệp

Thứ nhất là xem xét các vấn đề cơ bản của chiến lược. Bước thứ hai của quy trình kiểm tra và đánh giá chiến lược là đo lường kết quả thực hiện so với mục tiêu đề ra. Nếu có sự sai lệch giữa mục tiêu, định hướng chiến lược và thực trạng, doanh nghiệp cần phải đưa ra các hành động điều chỉnh phù hợp và kịp thời. Kiểm tra và đánh giá chiến lược cần tuân thủ bốn nguyên tắc cơ bản sau tính nhất quán, tính phù hợp, tính lợi thế và tính khả thi.

1.4. Kinh nghiệm thực hiện chiến lược kinh doanh của m s t công ty tại Việt Nam và bài học rút ra

1.4.1. Chiến lược kinh doanh của Công ty Cơ khí Đông Anh Licogi và Công ty Kết cấu thép Đông Anh

1.4.1.1. Chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần Cơ khí Đông Anh Licogi (Cơ khí Đông Anh)

Công ty cổ phần cơ khí Đông Anh Licogi là một công ty dày dặn kinh nghiệm trong ngành cơ khí. Công ty hoạt động bền bỉ hơn 30 năm và có nhiều thành tựu to lớn với các huân huy chương được nhà nước trao tặng, các bằng khen và giải thưởng của nhiều cuộc thi khác nhau. Và Cơ khí Đông Anh cũng vinh dự cùng tập đoàn SUMITOMO (Nhật Bản) làm chủ đầu tư Khu Công Nghiệp Thăng Long tại Hà Nội, Hưng Yên (Tlíp I & II) - một trong những khu công nghiệp thành công nhất Việt Nam. Tại đây Cơ khí Đông Anh đã thực hiện nhiều công trình thiết kế, thi công dựng các nhà xưởng, văn phòng cho các công ty lớn.

Chiến lược kinh doanh chính của công ty là Chiến lược tập trung. Tập trung vào các dự án với vốn đầu tư cả nước ở các tỉnh thành trên cả nước, Đặc biệt là khu vực Phía Bắc và Sài Gòn.

Những dự án của Công ty triển khai đều có nhiều thành công đem về doanh thu lớn. Điều này nhờ vào việc Ban lãnh đạo công ty đã đầu tư một cách khoa học và hoạch định, triển khai chiến lược chặt chẽ.

Những năm gần đây, Công ty phát triển thêm mảng kinh doanh mới là sản xuất nhôm, cụ thể là mảng nhôm định hình cho các công trình xây dựng. Do đó, mảng kết cấu xây dựng của Cơ khí Đông Anh có chiều hướng chững lại, không còn duy trì được sức cạnh tranh như trước

Đối với công tác hoạch định chiến lược: Do tiền thân là công ty nhà nước, nên định hướng kinh doanh ban đầu là phục vụ các dự án có vốn đầu tư nhà nước. Trong quá trình phát triển, công ty đã tư nhân hóa cổ phần để chủ động trong tài chính và quyết định. Vì vậy tiềm năng về các dự án mà ban lãnh đạo cũ để lại lớn. Nhưng Công ty cũng dần quan tâm hơn đến các doanh nghiệp FDI, đây cũng là tập khách hàng mà tương lai Cơ khí Đông Anh đang hướng đến.

1.4.1.2. Chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần Kết cấu thép xây dựng (Kết cấu thép Đông Anh)

Công ty cổ phần Kết cấu thép xây dựng (COMESS) tiền thân là Công ty phục vụ xây lắp dự án khu gang thép Thái Nguyên. Qua 25 năm phát triển, thương hiệu Kết cấu thép Đông Anh là một trong những doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực thiết kế, sản xuất và lắp đặt nhà thép tiền chế, cung cấp các thiết bị cơ khí thủy công và các kết cấu phi tiêu chuẩn cho ngành công nghiệp.

Công ty bao gồm 3 nhà máy có trang thiết bị đồng bộ, đội ngũ kỹ sư và công nhân kỹ thuật lành nghề, sản xuất theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000. Việc đồng bộ và tự động hóa các nhà máy sản xuất giúp cung cấp sản phẩm tốt, nâng cao năng suất và giá thành rẻ.

Kết cấu thép Đông Anh tiền thân là công ty có vốn sở hữu nhà nước, hiện nay, đã trải qua quá trình cổ phần hoá. Do đó, chiến lược kinh doanh của Công ty cũng phần nào vẫn còn ảnh hưởng bởi các quan hệ trong khối nhà nước

Các công trình, dự án của kết cấu thép Đông Anh chủ yếu là các dự án có quy mô vừa, đối tác là các nhà thầu hoặc chủ đầu tư có quan hệ khối nhà nước. Thế mạnh của kết cấu thép Đông Anh là mảng nhà xép tiền chế và xây dựng dân dụng. Hiện tại, Công ty cũng đang tập trung để phát triển khách hàng khối FDI và kết hợp với các nhà thầu nước ngoài để nâng tầm quy mô và thương hiệu trong mảng nhà thép tiền chế và xây dựng công nghiệp.

1.4.2. Bài học rút ra

Qua tìm hiểu, nghiên cứu về chiến lược kinh doanh của Công ty Cơ khí Đông Anh Licogi và Công ty Kết cấu thép Đông Anh, Công ty cổ phần Kết cấu thép xây dựng, ta thấy được việc định hướng mục tiêu chiến lược, thị trường chiến lược, khách hàng chiến lược của hai công ty khá rõ ràng và phù hợp với tình hình kinh tế và chiến lược kinh doanh công ty đã đưa ra cho mình. Việc

Từ chiến lược sản xuất kinh doanh của một số Công ty có lĩnh vực kinh doanh tương tự như Minh Cường, có thể nhận thấy rằng các công ty cạnh tranh đều là các công ty tiền thân có sở hữu vốn nhà nước. Các công ty này trong quá trình hình thành và phát triển đều có nền tảng vững chắc về quan hệ và các dự án lớn từ những đối tác khối nhà nước.

Tuy nhiên, việc chiến lược kinh doanh quá tập trung vào một nhóm khách hàng đã khiến cho sức cạnh tranh của công ty không bền vững. Bên cạnh đó, xu thế chung hiện nay, nhà nước chủ trương thoái vốn tại các công ty có vốn sở hữu nhà nước bằng hình thức cổ phần hoá, bộ máy lãnh đạo được thay đổi bằng những người trực tiếp nắm cổ phần chi phối tại Công ty.

Xu thế chung trong chiến lược kinh doanh chính là hướng đến các đối tác và khách hàng khối FDI, điều này rất dễ hiểu do xu thế toàn cầu hoá đang diễn ra mạnh mẽ và nhu cầu từ những chủ đầu tư nước ngoài tìm đến Việt Nam rất lớn, các doanh

nghiệp muốn tiếp tục phát triển thì không thể bỏ qua cơ hội cũng như nhóm khách hàng này.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ KHÍ - XÂY LẮP - THƯƠNG MẠI MINH CƯỜNG

2.1 Giới thiệu về Công ty cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương mại Minh Cường

Tên tiếng việt: Công ty cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương mại Minh Cường
Tên tiếng anh: MINH CUONG MCT., JSC

Địa chỉ: Km 10, Quốc lộ 3, Cầu Đôi, Xã Uy Nỗ, Huyện Đông Anh, Hà Nội
Điện thoại: 024.3883.5397

Mã số thuế: 0100766140

Người đại diện pháp luật: Dương Văn Yên

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển

Ban đầu khi mới thành lập Công ty chuyên sản xuất cung cấp phôi thép cho các công trình xây dựng. Nhận thấy sự phát triển lớn mạnh của nền kinh tế, ngành xây dựng nước nhà lúc đó, đến năm 2001, Công ty đã xây dựng thêm Nhà máy sản xuất thứ hai với năng suất là 100 tấn thép/tháng.

Năm 2006, Công ty đổi tên thành Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương mại Minh Cường và hoạt động theo giấy chứng nhận doanh nghiệp số 0100766140 cấp ngày 24 tháng 08 năm 2006. Với ngành nghề chính là tư vấn, thiết kế, sản xuất chế tạo và lắp dựng công trình công nghiệp: nhà xưởng, nhà kho, nhà điều hành, nhà thi đấu,....

Để đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai, năm 2008, Công ty đã xây dựng và đưa vào hoạt động nhà máy sản xuất thứ ba tại địa chỉ: Bãi Kênh, Xã Uy Nỗ, Huyện Đông Anh, TP. Hà Nội với công suất 500 tấn sản phẩm/ tháng.

Năm 2009, Công ty xây dựng tòa nhà Minh Cường tại Km10, Quốc lộ 3, Xã Uy Nỗ, Huyện Đông Anh, TP. Hà Nội và chuyển trụ sở chính của công ty về đây. Và

đây cũng là dấu mốc quan trọng đánh dấu thành công của Công ty khi trở thành đối tác quan trọng cho các công ty lớn như Tập đoàn Samsung, Thanh Hoa Corp, Garment 10 Corp.JSC, ...

Năm 2015, Công ty mở thêm Dịch vụ vận tải Minh Cường và Minh Cường Travel để phục vụ cho các hoạt động vận chuyển, du lịch của công ty, đồng thời tận dụng lượng khách hàng vốn có của Công ty để phát triển công ty đa dạng ngành nghề hơn.

Năm 2017, Nhà máy thứ tư của Công ty được xây dựng tại Cụm công nghiệp Nguyên Khê, Xã Nguyên Khê, Huyện Đông Anh, TP. Hà Nội. Đến cuối năm 2018 nhà máy đi vào hoạt động với công suất 1000 tấn sản phẩm/ tháng. Để đạt mức sản lượng cao như vậy thì Công ty đã đầu tư hệ thống Robot hàn tự động để tăng độ chính xác trong các giai đoạn hàn, đảm bảo chất lượng và đẩy nhanh việc hoàn thành sản phẩm.

Trải qua hơn 20 năm hình thành và phát triển, Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương mại Minh Cường đã có nhiều thành công, khi đưa vào hoạt động 4 nhà máy với công suất lớn, hoạt động trên nhiều lĩnh vực. Thành công đặc biệt lớn của Công ty là có được niềm tin các đối tác lớn Như Tập đoàn Samsung, Tổng Công ty Xây dựng Thanh Hóa, ...

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ

- Sản xuất kinh doanh các sản phẩm kết cấu thép và cơ khí: Nhà thép tiền chế, dầm thép tổ hợp, kết cấu thép phi tiêu chuẩn, cột viba truyền hình, các thiết bị xây dựng, các loại cầu trục phục vụ cho các công trình công nghiệp và dân dụng.
- Gia công thiết bị nâng hạ, thiết bị áp lực.
- Gia công sản phẩm cơ khí.

- Thiết kế nhà thép tiền chế, dầm thép tổ hợp, kết cấu thép phi tiêu chuẩn, lưới thép.
- Xây dựng, lắp đặt các công trình dân dụng, cơ sở hạ tầng, xây lắp đường dây và trạm biến áp.
- Xây dựng công trình thuỷ lợi.
- Đầu tư kinh doanh nhà ở bất động sản.
- Kinh doanh vật liệu xây dựng, thép tấm, lá, U, I, V.

2.1.3 Cơ cấu tổ chức vận hành bộ máy

Công ty Cổ phần Cơ khí – Xây lắp Thương mại Minh Cường (Viết tắt là Minh Cường MCT.JSC) có trụ sở giao dịch chính tại Tòa nhà Minh Cường, Km10, Quốc lộ 3, Cầu Đôi, Xã Uy Nỗ, Huyện Đông Anh, TP. Hà Nội; văn phòng đại diện: tầng 2, tòa nhà CT2B Tràng An Complex, số 1 Phùng Chí Kiên, Cầu Giấy, TP Hà Nội. Và Công ty hoạt động theo mô hình:



(Nguồn: Phòng nhân sự của Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương mại Minh Cường)

Hình 2.1: Mô hình tổ chức của công ty

- Hội đồng quản trị: Quyết định chiến lược kinh doanh, mục tiêu dài hạn, trung hạn và ngắn hạn của công ty
- Tổng giám đốc: là người được ủy quyền ra các chỉ thị, mệnh lệnh từ hội đồng quản trị để thực hiện hóa các mục tiêu, chiến lược kinh doanh của công ty. Bên cạnh đó Tổng giám đốc còn đưa ra các chiến lược kinh doanh trong tương lai nhờ sự tư vấn, thu thập thông tin thị trường của phòng Kinh doanh.
- Phó tổng giám đốc: Nhận các quyết định, điều phối các phòng ban thực hiện các quyết định từ Tổng giám đốc đưa ra. Kiểm soát, giám sát việc thực thi các quyết định của các phòng ban.

- Ban kiểm soát: kiểm tra, giám sát tính hợp pháp, chính xác và trung thực trong việc quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh, ghi chép sổ sách kế toán, báo cáo tài chính của công ty.

Sơ đồ tổ chức của công ty gồm 8 phòng ban chính điều tiết các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp:

- Phòng Tài chính: Hoạch định kế hoạch sử dụng nguồn vốn, kế hoạch phân bổ tài chính cho dự án, các phòng ban, đánh giá dòng tiền, sức khỏe tài chính của doanh nghiệp.

- Phòng Nhân sự: Quản lý về nhân sự trong toàn bộ công ty; đảm bảo số lượng cũng như chất lượng lao động sao cho hợp lý và hiệu quả thông qua các công việc cụ thể: tuyển dụng, đào tạo sắp xếp nhân lực phù hợp; sa thải những nhân viên không thực hiện đúng nội quy, không đủ năng lực thực hiện công việc.

- Phòng Kế toán: Thực hiện ghi chép số liệu tài chính phát sinh, báo cáo kết quả kinh doanh, tình hình hoạt động của công ty theo tháng/ quý/ năm. Theo dõi quá trình sản xuất của các nhà máy: nguyên liệu đầu ra, đầu vào,

- Phòng kinh doanh: Thực hiện phát triển kinh doanh cho doanh nghiệp. Tìm kiếm khách hàng mới, chăm sóc các khách hàng cũ, ...

- Phòng kỹ thuật: Thiết kế, tư vấn kỹ thuật cho phòng kinh doanh, cho khách hàng.

- Phòng kế hoạch: Lên kế hoạch, lập hồ sơ, giấy tờ cho các dự án, điều phối các bộ phận phối hợp nhau thực hiện dự án, kế hoạch cho các dự án cần triển khai.

- Phòng vận hành thi công: Quản lý, điều phối lực lượng lao động thi công tại công trình, quản lý nguyên vật liệu được giao, thống kê nguyên vật liệu sử dụng.

- Phòng sản xuất: Quản lý việc vận hành, sản xuất của các nhà máy. Quản lý, bảo dưỡng, sửa chữa máy móc. Lên kế hoạch sản xuất cho nhà máy theo yêu cầu từ quyết định của Phó tổng giám đốc.

Nhìn chung, các phòng ban của doanh nghiệp được bố trí một cách cụ thể và khá chặt chẽ về chức năng, quyền hạn tạo ra một hệ thống làm việc tốt. Xây dựng

và đưa ra quyết định thực hiện chiến lược được thực hiện bởi Tổng giám đốc, có sự tham mưu của Phó tổng giám đốc và phòng kinh doanh.

Quá trình xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh dựa của Tổng giám đốc và Phó tổng giám đốc dựa vào kinh nghiệm kinh doanh tích góp được nên việc đưa ra chiến lược kinh doanh có ưu điểm nhanh, dễ dàng áp dụng. Bên cạnh đó còn gặp nhiều khó khăn: việc thu thập thông tin chưa có sự đầu tư, thông tin thu thập còn chậm dẫn tới đưa ra các quyết định có thể chưa đúng đắn.

2.1.4 Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong những năm gần đây

Giai đoạn từ năm 2016 đến năm 2019 là giai đoạn phát triển khá thành công đối với Minh Cường. Những năm này Công ty dành đầu tư cho sản xuất khá lớn và đạt được nhiều thành tựu nhất định. Cuộc chiến tranh thương mại Mỹ - Trung nổ ra năm 2019 không ảnh hưởng quá nhiều đối với công ty, mặt khác còn tạo ra cơ hội cho công ty thầu một số dự án lớn của các công ty FDI. Bảng tóm tắt kết quả kinh doanh của công ty được thể hiện dưới bảng sau:

Bảng 2.1: Tóm tắt kết quả kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương mại Minh Cường từ năm 2016-2019

Đơn vị: triệu đồng

STT

Chỉ tiêu	2016	2017	2018	2019	2020	
1	Tổng doanh thu	721.515	878.905	1.129.628	1.424.144	854.486
2	Lợi nhuận thuần	17.235	17.443	21.892	25.656	13.213
3	Lợi nhuận kế toán trước thuế	15.242	16.734	21.892	25.193	12.875

4	Lợi nhuận sau thuế	11.786	13.246	17.489	20.016	10.018
---	--------------------	--------	--------	--------	--------	--------

(Nguồn: Trích báo cáo thường niên của công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương mại Minh Cường)

Tổng doanh thu: So với tổng doanh thu năm 2016 thì năm 2017 tăng 21,81%, năm 2018 tăng 5,56%, đặc biệt năm 2019 là một năm thành công của Công ty với tổng doanh thu lên đến 1.424.144 triệu đồng gần gấp đôi (97,38%) so với tổng doanh thu năm 2016 là 721.515 triệu đồng.

Lợi nhuận: Lợi nhuận trước thuế giai đoạn từ năm 2016-2019 tăng khá nhanh, đạt cao nhất tại năm 2019, Tổng lợi nhuận trước thuế trên báo cáo kết quả kinh

doanh đã được kiểm toán Công ty đạt được là 25.193 triệu đồng tăng 65.29% so với năm 2016, còn năm 2017 tăng 9,79%, năm 2018 tăng 43,63%. Lợi nhuận sau thuế

năm 2019 ghi nhận tăng 69,83%, năm 2017 và 2018 lần lượt là 12,39 và 48,39%.

Do ảnh hưởng của dịch COVID-19, lợi nhuận và doanh thu của công ty năm 2020 giảm mạnh lợi nhuận đạt 854.486 triệu đồng giảm 3/5 so với năm 2019 và lợi nhuận sau thuế giảm còn 10.018 triệu đồng.

2.2. Phân tích thực trạng chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ khí – Xây lắp – Thương mại Minh Cường

2.2.1. Tình thế chiến lược kinh doanh của Cổ phần Cơ khí – Xây lắp – Thương mại Minh Cường

Qua quá trình phỏng vấn và nghiên cứu, tác giả được biết hiện tại thì công ty chưa vận dụng các mô thức như IFAS, EFAS, TOWS, ... vào việc phân tích tình thế chiến lược kinh doanh. Mà công ty mới chỉ ra những thời cơ, thách thức; điểm mạnh điểm yếu của mình. Từ đó làm cơ sở để ban giám đốc đưa ra chiến lược kinh doanh của công ty.

Về cơ hội thách thức:

+ Trong môi trường kinh tế có nhiều biến động, Công ty cần có những hướng đi mới, đặc biệt là thúc đẩy mảng kinh doanh gia công chế tạo, vừa tạo nguồn nguyên liệu cho các dự án xây lắp, vừa có thể tham gia vào chuỗi cung ứng của ngành cơ khí. Cơ hội đang rất lớn cho ngành cơ khí chế tạo khi dòng vốn FDI đang chảy vào Việt Nam và các doanh nghiệp lớn trên thế giới đang tìm nguồn cung bên ngoài Trung Quốc.

+ Với điều kiện chính trị ổn định, nhà nước ký kết nhiều hiệp định thương mại với các nước và tổ chức kinh tế lớn, đây là cơ hội lớn để Minh Cường có thể tham gia vào những dự án lớn trong nước, cũng như tận dụng thế mạnh để có thể thúc đẩy quá trình tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu của ngành cơ khí

+ Về nhận dạng đặc điểm khách hàng mục tiêu và phát triển chiến lược định vị: công ty đã lựa chọn phân khúc khách hàng mục tiêu khá phù hợp. Công ty đã có sự nhận dạng và nhận định khá tốt thị trường mục tiêu, xác định khá cụ thể đối tượng khách hàng mục tiêu cũng như những cơ hội và thách thức.

+ Đạt được một số kết quả nghiên cứu ban đầu về tình thế môi trường ngành xây dựng từ đó tạo cơ sở để các nhà quản trị Công ty xây dựng được mục tiêu chiến lược phát triển thị trường xây dựng cho Công ty. Việc phân tích thực trạng tình thế môi trường ngành xây dựng giúp các nhà quản trị của Công ty có những quyết định đúng đắn trong xác định mục tiêu chiến lược phát triển thị trường. Nhận định được những thuận lợi và khó khăn khi triển khai chiến lược phát triển thị trường trong tình thế môi trường như vậy nhằm phát huy hết thế mạnh tiềm năng của doanh nghiệp, đồng thời hạn chế, khắc phục các điểm yếu trong chiến lược phát triển thị trường của công ty

+ Thành công trong việc chú trọng xây dựng đội ngũ nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn và tinh thần làm việc cao đối với sự phát triển chung của Công ty và cho chiến lược phát triển thị trường xây dựng. Nhận thức được nguồn nhân lực

chính là nhân tố quyết định tất cả hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp sẽ được triển khai như thế nào, các nhà quản trị Công ty đã rất chú trọng đầu tư cho sự phát triển nguồn nhân lực của mình. Hàng năm, theo kế hoạch chung của Công ty và theo nhu cầu sau khi đánh giá lại nguồn nhân lực, Công ty đều tổ chức các khóa học đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên, ngoài ra còn tiến hành tuyển dụng bổ sung các vị trí còn thiếu theo nhu cầu phát triển của Công ty.

*** Về điểm mạnh của công ty**

Thành công trong việc chú trọng xây dựng đội ngũ nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn và tinh thần làm việc cao đối với sự phát triển chung của Công ty và cho chiến lược phát triển thị trường xây dựng. Nhận thức được nguồn nhân lực chính là nhân tố quyết định tất cả hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp sẽ được triển khai như thế nào, các nhà quản trị Công ty đã rất chú trọng đầu tư cho sự phát triển nguồn nhân lực của mình. Hàng năm, theo kế hoạch chung của Công ty và theo nhu cầu sau khi đánh giá lại nguồn nhân lực, Công ty đều tổ chức các khóa học đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên, ngoài ra còn tiến hành tuyển dụng bổ sung các vị trí còn thiếu theo nhu cầu phát triển của Công ty.

*** Về điểm yếu của công ty**

- Mặc dù đã đạt được một số kết quả về phân tích tình thế môi trường ngành xây dựng, tuy nhiên Công ty vẫn chưa xây dựng được một quy trình hoàn chỉnh để nghiên cứu tình thế thị trường, chưa xác định được hết các thuận lợi cũng như khó khăn ảnh hưởng đến việc xây dựng và triển khai chiến lược phát triển thị trường xây dựng.

Cụ thể ở đây các nhà quản trị của Công ty mới chỉ nhận định một cách chủ quan về việc phân tích tình thế chiến lược môi trường ngành xây dựng dựa trên một số dữ

liệu mang tính vĩ mô, chung chung và hầu hết là theo cảm quan của nhà quản trị. Công ty chưa xây dựng được một hệ thống phân tích khép kín từ việc thu thập, xử lý phân tích thông tin, sau đó truyền tải thông tin đã được xử lý cho các nhà quản trị để đưa ra quyết định. Vì thế, những nội dung phân tích tình thế thị trường xây dựng của Công ty chưa đi sát được với thực trạng của nó, gây khó khăn nhiều cho việc định hướng và triển khai chiến lược phát triển thị trường xây dựng sau này. Chưa có quy trình và nội dung kiểm soát chiến lược một cách khoa học và bài bản; các đánh giá còn phiến diện và chủ quan.

Với việc phát triển nguồn lực con người và cơ cấu tổ chức, mặc dù Công ty đã có một đội ngũ cán bộ nhân viên có trình độ chuyên môn cao, được đào tạo khá bài bản, nhưng cơ cấu tổ chức của bộ phận thi công còn gặp một số hạn chế. Vì thế, việc quản lý, điều hành và triển khai chiến lược phát triển thị trường đôi khi còn gặp nhiều khó khăn, kéo dài thời gian do sự chông chéo giữa các phòng ban quản lý.

2.2.2 Thực trạng tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu kinh doanh hiện tại của Công ty Cổ phần Cơ khí – Xây lắp – Thương mại Minh Cường giai đoạn 2016- 2020

Bảng 2.2: Giá trị, tầm nhìn và sứ mạng của Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương mại Minh Cường

Giá trị

Là nhà thầu hàng đầu trong ngành cơ khí kết cấu, cung ứng nguồn nguyên liệu kết cấu và các sản phẩm cơ khí phụ trợ tiêu chuẩn ra thị trường trong nước và quốc tế.
--

Tầm nhìn	CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ KHÍ XÂY LẮP THƯƠNG MẠI MINH CƯỜNG từng bước xây dựng phát triển trở thành nhà thầu chuyên nghiệp, vững mạnh về tổ chức và chất lượng trên từng sản phẩm của dự án, Minh Cường đang hoạt động rất mạnh trong các lĩnh vực thiết kế, gia công kết cấu thép, chế tạo cơ khí chính xác, nhà thép tiền chế, cầu trục công trục, xây dựng dân dụng và công nghiệp, kinh doanh sắt thép cho tất cả các dự án lớn nhỏ nói chung, với năng lực kỹ thuật chuyên sâu, chính sách chất lượng được đặt lên hàng đầu, thiết bị và dây chuyền sản xuất hiện đại, khả năng tài chính đáp ứng cho từng dự án trong và ngoài nước.
Sứ mạng	Quá trình hoạt động của ngành cơ khí nói chung luôn phát triển, chúng tôi cam kết sẽ làm hài lòng các nhà đầu tư trong và ngoài nước, với thương hiệu thân thiện và hướng đến cộng đồng, hệ thống quản trị, và văn hoá doanh nghiệp đặc thù, để mang lại giá trị gia tăng cao nhất cho mọi thành viên, và cộng đồng xã hội.

+ Đạt được một số kết quả nghiên cứu ban đầu về tình thế môi trường ngành xây dựng từ đó tạo cơ sở để các nhà quản trị Công ty xây dựng được mục tiêu chiến lược phát triển thị trường xây dựng cho Công ty. Việc phân tích thực trạng tình thế môi trường ngành xây dựng giúp các nhà quản trị của Công ty có những quyết định đúng đắn trong xác định mục tiêu chiến lược phát triển thị trường. Nhận định được những thuận lợi và khó khăn khi triển khai chiến lược phát triển thị trường trong tình thế môi trường như vậy nhằm phát huy hết thế mạnh tiềm năng của doanh

nghiệp, đồng thời hạn chế, khắc phục các điểm yếu trong chiến lược phát triển thị trường của công ty

+ Thành công trong việc chú trọng xây dựng đội ngũ nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn và tinh thần làm việc cao đối với sự phát triển chung của Công ty và cho chiến lược phát triển thị trường xây dựng. Nhận thức được nguồn nhân lực chính là nhân tố quyết định tất cả hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp sẽ được triển khai như thế nào, các nhà quản trị Công ty đã rất chú trọng đầu tư cho sự phát triển nguồn nhân lực của mình. Hàng năm, theo kế hoạch chung của Công ty và theo nhu cầu sau khi đánh giá lại nguồn nhân lực, Công ty đều tổ chức các khóa học đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên, ngoài ra còn tiến hành tuyển dụng bổ sung các vị trí còn thiếu theo nhu cầu phát triển của Công ty.

* Về điểm mạnh của công ty

Thành công trong việc chú trọng xây dựng đội ngũ nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn và tinh thần làm việc cao đối với sự phát triển chung của Công ty và cho chiến lược phát triển thị trường xây dựng. Nhận thức được nguồn nhân lực chính là nhân tố quyết định tất cả hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp sẽ được triển khai như thế nào, các nhà quản trị Công ty đã rất chú trọng đầu tư cho sự phát triển nguồn nhân lực của mình. Hàng năm, theo kế hoạch chung của Công ty và theo nhu cầu sau khi đánh giá lại nguồn nhân lực, Công ty đều tổ chức các khóa học đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên, ngoài ra còn tiến hành tuyển dụng bổ sung các vị trí còn thiếu theo nhu cầu phát triển của Công ty.

* Về điểm yếu của công ty

- Mặc dù đã đạt được một số kết quả về phân tích tình thế môi trường ngành xây dựng, tuy nhiên Công ty vẫn chưa xây dựng được một quy trình hoàn chỉnh để

ngiên cứu tình thế thị trường, chưa xác định được hết các thuận lợi cũng như khó khăn ảnh hưởng đến việc xây dựng và triển khai chiến lược phát triển thị trường xây dựng.

Cụ thể ở đây các nhà quản trị của Công ty mới chỉ nhận định một cách chủ quan về việc phân tích tình thế chiến lược môi trường ngành xây dựng dựa trên một số dữ liệu mang tính vĩ mô, chung chung và hầu hết là theo cảm quan của nhà quản trị. Công ty chưa xây dựng được một hệ thống phân tích khép kín từ việc thu thập, xử lý phân tích thông tin, sau đó truyền tải thông tin đã được xử lý cho các nhà quản trị để đưa ra quyết định. Vì thế, những nội dung phân tích tình thế thị trường xây dựng của Công ty chưa đi sát được với thực trạng của nó, gây khó khăn nhiều cho việc định hướng và triển khai chiến lược phát triển thị trường xây dựng sau này.

Chưa có quy trình và nội dung kiểm soát chiến lược một cách khoa học và bài bản; các đánh giá còn phiến diện và chủ quan.

Với việc phát triển nguồn lực con người và cơ cấu tổ chức, mặc dù Công ty đã có một đội ngũ cán bộ nhân viên có trình độ chuyên môn cao, được đào tạo khá bài bản, nhưng cơ cấu tổ chức của bộ phận thi công còn gặp một số hạn chế. Vì thế, việc quản lý, điều hành và triển khai chiến lược phát triển thị trường đôi khi còn gặp nhiều khó khăn, kéo dài thời gian do sự chồng chéo giữa các phòng ban quản lý.

2.2.2 Thực trạng tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu kinh doanh hiện tại của Công ty Cổ phần Cơ khí – Xây lắp – Thương mại Minh Cường giai đoạn 2016- 2020

Bảng 2.2: Giá trị, tầm nhìn và sứ mạng của Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương mại Minh Cường

Giá trị

Là nhà thầu hàng đầu trong ngành cơ khí kết cấu, cung ứng nguồn nguyên liệu kết cấu và các sản phẩm cơ khí phụ trợ tiêu chuẩn ra thị trường trong nước và quốc tế.	
Tầm nhìn	CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ KHÍ XÂY LẮP THƯỜNG MẠI MINH CƯỜNG từng bước xây dựng phát triển trở thành nhà thầu chuyên nghiệp, vững mạnh về tổ chức và chất lượng trên từng sản phẩm của dự án, Minh Cường đang hoạt động rất mạnh trong các lĩnh vực thiết kế, gia công kết cấu thép, chế tạo cơ khí chính xác, nhà thép tiền chế, cầu trục công trục, xây dựng dân dụng và công nghiệp, kinh doanh sắt thép cho tất cả các dự án lớn nhỏ nói chung, với năng lực kỹ thuật chuyên sâu, chính sách chất lượng được đặt lên hàng đầu, thiết bị và dây chuyền sản xuất hiện đại, khả năng tài chính đáp ứng cho từng dự án trong và ngoài nước.
Sứ mạng	Quá trình hoạt động của ngành cơ khí nói chung luôn phát triển, chúng tôi cam kết sẽ làm hài lòng các nhà đầu tư trong và ngoài nước, với thương hiệu thân thiện và hướng đến cộng đồng, hệ thống quản trị, và văn hoá doanh nghiệp đặc thù, để mang lại giá trị gia tăng cao nhất cho mọi thành viên, và cộng đồng xã hội.

+ Đạt được một số kết quả nghiên cứu ban đầu về tình thế môi trường ngành xây dựng từ đó tạo cơ sở để các nhà quản trị Công ty xây dựng được mục tiêu chiến

lược phát triển thị trường xây dựng cho Công ty. Việc phân tích thực trạng tình thế môi trường ngành xây dựng giúp các nhà quản trị của Công ty có những quyết định đúng đắn trong xác định mục tiêu chiến lược phát triển thị trường. Nhận định được những thuận lợi và khó khăn khi triển khai chiến lược phát triển thị trường trong tình thế môi trường như vậy nhằm phát huy hết thế mạnh tiềm năng của doanh nghiệp, đồng thời hạn chế, khắc phục các điểm yếu trong chiến lược phát triển thị trường của công ty

+ Thành công trong việc chú trọng xây dựng đội ngũ nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn và tinh thần làm việc cao đối với sự phát triển chung của Công ty và cho chiến lược phát triển thị trường xây dựng. Nhận thức được nguồn nhân lực chính là nhân tố quyết định tất cả hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp sẽ được triển khai như thế nào, các nhà quản trị Công ty đã rất chú trọng đầu tư cho sự phát triển nguồn nhân lực của mình. Hàng năm, theo kế hoạch chung của Công ty và theo nhu cầu sau khi đánh giá lại nguồn nhân lực, Công ty đều tổ chức các khóa học đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên, ngoài ra còn tiến hành tuyển dụng bổ sung các vị trí còn thiếu theo nhu cầu phát triển của Công ty.

* Về điểm mạnh của công ty

Thành công trong việc chú trọng xây dựng đội ngũ nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn và tinh thần làm việc cao đối với sự phát triển chung của Công ty và cho chiến lược phát triển thị trường xây dựng. Nhận thức được nguồn nhân lực chính là nhân tố quyết định tất cả hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp sẽ được triển khai như thế nào, các nhà quản trị Công ty đã rất chú trọng đầu tư cho sự phát triển nguồn nhân lực của mình. Hàng năm, theo kế hoạch chung của Công ty và theo nhu cầu sau khi đánh giá lại nguồn nhân lực, Công ty đều tổ chức các khóa học đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ công nhân

viên, ngoài ra còn tiến hành tuyển dụng bổ sung các vị trí còn thiếu theo nhu cầu phát triển của Công ty.

*** Về điểm yếu của công ty**

- Mặc dù đã đạt được một số kết quả về phân tích tình thế môi trường ngành xây dựng, tuy nhiên Công ty vẫn chưa xây dựng được một quy trình hoàn chỉnh để nghiên cứu tình thế thị trường, chưa xác định được hết các thuận lợi cũng như khó khăn ảnh hưởng đến việc xây dựng và triển khai chiến lược phát triển thị trường xây dựng.

Cụ thể ở đây các nhà quản trị của Công ty mới chỉ nhận định một cách chủ quan về việc phân tích tình thế chiến lược môi trường ngành xây dựng dựa trên một số dữ liệu mang tính vĩ mô, chung chung và hầu hết là theo cảm quan của nhà quản trị. Công ty chưa xây dựng được một hệ thống phân tích khép kín từ việc thu thập, xử lý phân tích thông tin, sau đó truyền tải thông tin đã được xử lý cho các nhà quản trị để đưa ra quyết định. Vì thế, những nội dung phân tích tình thế thị trường xây dựng của Công ty chưa đi sát được với thực trạng của nó, gây khó khăn nhiều cho việc định hướng và triển khai chiến lược phát triển thị trường xây dựng sau này.

Chưa có quy trình và nội dung kiểm soát chiến lược một cách khoa học và bài bản; các đánh giá còn phiến diện và chủ quan.

Với việc phát triển nguồn lực con người và cơ cấu tổ chức, mặc dù Công ty đã có một đội ngũ cán bộ nhân viên có trình độ chuyên môn cao, được đào tạo khá bài bản, nhưng cơ cấu tổ chức của bộ phận thi công còn gặp một số hạn chế. Vì thế, việc quản lý, điều hành và triển khai chiến lược phát triển thị trường đôi khi còn gặp nhiều khó khăn, kéo dài thời gian do sự chồng chéo giữa các phòng ban quản lý.

2.2.2 Thực trạng tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu kinh doanh hiện tại của Công ty Cổ phần Cơ khí – Xây lắp – Thương mại Minh Cường giai đoạn 2016- 2020

Bảng 2.2: Giá trị, tầm nhìn và sứ mạng của Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương mại Minh Cường

Giá trị

	Là nhà thầu hàng đầu trong ngành cơ khí kết cấu, cung ứng nguồn nguyên liệu kết cấu và các sản phẩm cơ khí phụ trợ tiêu chuẩn ra thị trường trong nước và quốc tế.
Tầm nhìn	CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ KHÍ XÂY LẮP THƯƠNG MẠI MINH CƯỜNG từng bước xây dựng phát triển trở thành nhà thầu chuyên nghiệp, vững mạnh về tổ chức và chất lượng trên từng sản phẩm của dự án, Minh Cường đang hoạt động rất mạnh trong các lĩnh vực thiết kế, gia công kết cấu thép, chế tạo cơ khí chính xác, nhà thép tiền chế, cầu trục công trục, xây dựng dân dụng và công nghiệp, kinh doanh sắt thép cho tất cả các dự án lớn nhỏ nói chung, với năng lực kỹ thuật chuyên sâu, chính sách chất lượng được đặt lên hàng đầu, thiết bị và dây chuyền sản xuất hiện đại, khả năng tài chính đáp ứng cho từng dự án trong và ngoài nước.
Sứ mạng	Quá trình hoạt động của ngành cơ khí nói chung luôn phát triển, chúng tôi cam kết sẽ làm hài lòng các nhà đầu tư trong và ngoài nước, với thương hiệu thân thiện

	và hướng đến cộng đồng, hệ thống quản trị, và văn hoá doanh nghiệp đặc thù, để mang lại giá trị gia tăng cao nhất cho mọi thành viên, và cộng đồng xã hội.
--	--

(Nguồn: Tổng cục thống kê)

Hình 3.1 : Tốc độ tăng trưởng GDP giai đoạn 2015-2020

Với điều kiện kinh tế thuận lợi giai đoạn 2017-2019, công ty có sự tăng trưởng bền vững, mức tăng trưởng doanh thu trung bình là 27% và tăng trưởng lợi nhuận là 30% với chiến lược tập trung vào ngành cơ khí kết cấu, lắp dựng các công trình nhà giàn, nhà thép tiền chế, phục vụ các khách hàng khối FDI. Tuy nhiên, năm 2020, dưới tác động của đại dịch Covid 19, nền kinh tế bị ảnh hưởng lớn, doanh thu và lợi nhuận công ty đều giảm gần 50%. Điều này cho thấy chiến lược kinh doanh cũ đã không còn phù hợp trong tình hình môi trường kinh tế có sự chuyển biến mới, mặc dù ngành cơ khí và xây dựng đều có sự tăng trưởng ấn tượng.

Trong môi trường kinh tế có nhiều biến động, Công ty cần có những hướng đi mới, đặc biệt là thúc đẩy mảng kinh doanh gia công chế tạo, vừa tạo nguồn nguyên liệu cho các dự án xây lắp, vừa có thể tham gia vào chuỗi cung ứng của ngành cơ khí. Cơ hội đang rất lớn cho ngành cơ khí chế tạo khi dòng vốn FDI đang chảy vào Việt Nam và các doanh nghiệp lớn trên thế giới đang tìm nguồn cung bên ngoài Trung Quốc. Tuy nhiên, việc đầu tư cho ngành cơ khí chế tạo là tương đối lớn và thời gian thu hồi vốn khá dài, tỷ suất lợi nhuận cũng sẽ khó có đột biến như những ngành dịch vụ khác, cần sự đầu tư bền bỉ để tạo ra giá trị bền vững.

- *Môi trường chính trị pháp luật:*

Việt Nam là quốc gia có nền chính trị ổn định, hệ thống pháp luật ngày càng hoàn thiện. Đây là điều kiện thuận lợi cho việc tạo môi trường tốt cho hoạt động kinh

doanh của các doanh nghiệp hoạt động trên các miền của tổ quốc nói chung cũng như Minh Cường nói riêng.

Hoạt động kinh doanh của Minh Cường chịu sự điều chỉnh của các văn bản pháp luật và các chính sách được ban hành. Trong đó, các quy định pháp luật về ngành cơ khí và đầu tư là những chính sách có ảnh hưởng trực tiếp và sâu rộng đến hoạt động sản xuất và kinh doanh của Minh Cường như:

- Luật Doanh Nghiệp năm 2020 số 59/2020/QH14 ngày 17/06/2020. Theo đó Luật doanh nghiệp năm 2020 sẽ có hiệu lực pháp luật từ 01/01/2021 thay thế cho Luật doanh nghiệp năm 2014. Những điều chỉnh mới giúp giảm bớt các thủ tục giấy tờ, tăng cường nghĩa vụ của cổ đông đối với doanh nghiệp

- Luật Đấu thầu số 43/2013/QH13 và Nghị định số 63/2014/NĐ-CP quy định, nhà thầu ngoại phải liên doanh hoặc ký hợp đồng với nhà thầu phụ Việt Nam không thấp hơn 30% giá trị gói thầu về tư vấn, xây dựng và hỗn hợp. Điều này có thể sẽ cải thiện khả năng cạnh tranh của nhà thầu trong nước cũng như tăng tính minh bạch trong đấu thầu dự án. Các công ty xây dựng trong nước có nhiều cơ hội tham gia vào các dự án do Nhà nước đầu tư.

- Nghị định 15/2015/NĐ-CP ban hành ngày 14/02/2015 của Chính phủ về đầu tư theo hình thức đối tác công tư (PPP) chính thức được ban hành cũng sẽ mang lại nhiều thuận lợi và cơ hội cho các doanh nghiệp xây dựng hạ tầng.

- Ngoài ra, dòng vốn FDI vào ngành sản xuất sẽ làm cho nhu cầu xây dựng nhà xưởng để sản xuất sẽ tiếp tục gia tăng, với xu hướng mở rộng diện tích kho bãi cho thuê của các doanh nghiệp logistics trong nước sẽ hỗ trợ cho sự tăng trưởng của mảng xây dựng công nghiệp.

Từ những yếu tố trên, có thể thấy rằng các công ty xây dựng hạ tầng có nhiều dự án và vốn lớn sẽ có được lợi thế nhất định trên thị trường. Tuy nhiên, các công ty

có quy mô vốn nhỏ và trung bình có thể mạnh riêng, đặc biệt trong từng lĩnh vực cụ thể cũng có thể gặt hái được kết quả kinh doanh tốt.

Với điều kiện chính trị ổn định, nhà nước ký kết nhiều hiệp định thương mại với các nước và tổ chức kinh tế lớn, đây là cơ hội lớn để Minh Cường có thể tham gia vào những dự án lớn trong nước, cũng như tận dụng thế mạnh để có thể thúc đẩy quá trình tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu của ngành cơ khí. Tuy nhiên, với điều kiện kinh tế, pháp luật có nhiều sự điều chỉnh lớn trong thời gian gần đây, Công ty cũng có những điều chỉnh kịp thời để thích ứng và nắm bắt những cơ hội mới. Trước tiên, Minh Cường vẫn duy trì mảng kinh doanh xây lắp nhà thép tiền chế, đây vẫn là mảng kinh doanh cốt lõi truyền thống trong nhiều năm gần đây. Mảng cơ khí chế tạo cũng được đầu tư mạnh mẽ trong 2 năm gần đây, tiếp tục sẽ được đầu tư mạnh hơn nữa để chuyển dịch doanh thu từ mảng kinh doanh này sẽ là chủ đạo trong giai đoạn 2022-2027. Công ty cũng sẽ chuyển dịch dần từ cơ khí kết cấu sang cơ khí sản xuất – chế tạo. Cơ hội và lợi thế cho Minh Cường là rất lớn, bởi vì đầu tư mảng cơ khí chế tạo không làm xáo trộn quá nhiều hệ thống quản lý, sản

phẩm của sản xuất vẫn tiếp tục phục vụ cho mảng dự án xây lắp, nhưng thách thức cũng không hề nhỏ, ngành cơ khí chế tạo có những đặc thù riêng, khác với cơ khí kết cấu, đặc biệt là yêu cầu kỹ thuật cao hơn trong khâu sản xuất, cần đầu tư về con người và thiết bị đồng bộ, hiện đại để bắt kịp với công nghệ mới. Bên cạnh đó, việc mở rộng mảng kinh doanh cũng sẽ đồng nghĩa mở rộng tệp khách hàng, bắt buộc đội ngũ kinh doanh phải có sự thay đổi để có thể bao quát được tệp khách hàng lớn hơn, chuyên nghiệp hơn.

- Môi trường văn hóa - xã hội

Hiện nay yếu tố văn hoá – xã hội đã và đang được chú trọng hơn, thẩm mỹ của người dân đã thay đổi so với trước đây, đòi hỏi những sản phẩm phải có độ tinh tế, thẩm mỹ và chất lượng cao hơn. Bộ Xây dựng đã ban hành những quy định về yêu

cầu kiến trúc, thẩm mỹ, cụ thể như những công trình công cộng có quy mô lớn, công trình có yêu cầu kiến trúc đặc thù đều phải tổ chức thi tuyển và tuyển chọn phương án thiết kế kiến trúc.

Theo đó, việc thi tuyển hoặc tuyển chọn phương án thiết kế kiến trúc công trình xây dựng nhằm chọn được phương án thiết kế tốt nhất, đáp ứng tối đa các yêu cầu về thẩm mỹ, quy hoạch kiến trúc, cảnh quan, công năng sử dụng. Các công trình do yêu cầu của chính quyền để tạo ra dấu ấn, góp phần tạo diện mạo, cảnh quan đô thị cũng phải tổ chức thi tuyển và tuyển chọn phương án thiết kế trước khi xây dựng nhằm thể hiện được tính chất của công trình xây dựng và có tính khả thi cao. Đồng thời Bộ Xây dựng đã ban hành yêu cầu về tiêu chuẩn kỹ thuật thi công công trình cao hơn, đòi hỏi các doanh nghiệp trong ngành xây dựng phải quan tâm, nghiên cứu thực hiện để đáp ứng kịp thời.

Với văn hoá – xã hội ngày càng được nâng cao, tham gia sâu vào chuỗi giá trị của toàn cầu hoá, nhận thức của khách hàng cũng thay đổi theo chiều sâu, ưu tiên chất lượng và thẩm mỹ, do đó, việc Minh Cường chuyển dịch chiến lược kinh doanh sang các sản phẩm có tính công nghệ cao hơn, thẩm mỹ hơn, giá thành tốt hơn, cũng là cách để tăng giá trị thương hiệu và làm động lực tăng trưởng mới cho công ty trong tương lai. Với những thay đổi trong chiến lược kinh doanh theo môi trường văn hoá – xã hội phù hợp với tình hình Việt Nam và thế giới, Minh Cường

sẽ có nhiều cơ hội tiếp cận với những khách hàng lớn hơn, đồng thời cũng cần phải nâng cấp tiêu chuẩn của chính Minh Cường để có thể đáp ứng được yêu cầu cao từ phía khách hàng.

- Môi trường tự nhiên và cơ sở hạ tầng

Yếu tố tự nhiên Việt Nam ảnh hưởng rất quan trọng đến hoạt động khai thác, sử dụng tài nguyên thiên nhiên. Nguồn tài nguyên khoáng sản xét trên phạm vi toàn quốc rất đa dạng và phong phú, từ các loại khoáng sản được khai thác và sử dụng

ngay trong ngành vật liệu xây dựng như: Đá, cát, sỏi, ... đến các loại nguyên liệu dùng cho sản xuất các chủng loại vật liệu xây dựng thông dụng như: xi măng, gạch, ...

Tuy nhiên, tài nguyên khoáng sản nước ta có đặc trưng là phân bố không đều, tập trung chủ yếu ở vùng Tây Bắc, Đông Bắc, Bắc Trung Bộ và vùng đồng bằng sông Hồng, kể đến là vùng Nam Trung bộ, Đông Nam Bộ (như tỉnh Bình Dương, Đồng Nai, Tây Ninh, Bà Rịa – Vũng Tàu còn vùng Tây Nguyên và đặc biệt là vùng đồng bằng sông Cửu Long) thì rất hạn chế. Đặc điểm này làm cho việc khai thác, cung cấp vật liệu xây dựng nói chung và cát, đá nói riêng phục vụ cho thi công xây dựng các công trình ở một số vùng có khó khăn do phải vận chuyển với khoảng cách khá xa, chi phí tăng cao.

Để phát triển kinh tế – xã hội trong tương lai, Chính phủ Việt Nam tiếp tục đẩy mạnh phát triển cơ sở hạ tầng chất lượng cao (đặc biệt là hạ tầng giao thông) và xác định đây là một trong ba khâu đột phá chiến lược. Hiện nay, việc đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng đang là ưu tiên của Việt Nam. Trong những năm qua, Chính phủ Việt Nam đã dành một mức đầu tư cao cho phát triển cơ sở hạ tầng. Khoảng 9 – 10% GDP hàng năm đã được đầu tư vào ngành giao thông, năng lượng, viễn thông, nước và vệ sinh, ... Nhưng hệ thống kết cấu hạ tầng giao thông ở Việt Nam đa số còn nhỏ, chưa đồng bộ và chưa tạo được kết nối liên hoàn; so với một số nước tiên tiến trong khu vực, hệ thống kết cấu hạ tầng giao thông của Việt Nam chỉ ở mức trung bình. Với mục tiêu trở thành “con hổ” kinh tế trong khu vực, Việt Nam đang tập trung đẩy mạnh đầu tư và chi tiêu cho cơ sở hạ tầng để thu hút nhiều hơn nữa các nguồn vốn từ nước ngoài.

Vấn đề về Môi trường tự nhiên và cơ sở hạ tầng tại miền Bắc nước ta khá thuận lợi, tạo điều kiện thuận lợi cho Công ty thực hiện chiến lược kinh doanh của mình.

Và cũng là cơ hội giúp công ty có thể thuận lợi di chuyển, vận hành các dự án nằm trong Hà Nội cũng như các tỉnh phía Bắc.

- Môi trường công nghệ

Trong vài năm trở lại đây, Việt Nam rất chú trọng phát triển công nghệ và ứng dụng công nghệ vào việc quản lý cũng như vận hành của các ngành kinh tế. Sự bùng nổ của ngành công nghệ kéo theo nhiều thay đổi trong tư duy của đất nước và doanh nghiệp, minh chứng là chúng ta đang bước vào giai đoạn đầu của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 cùng với xu thế của thế giới. Chính phủ đưa ra nhiều chính sách khuyến khích các doanh nghiệp đầu tư vào công nghệ, hấp thu các công nghệ mới của thế giới nhằm rút ngắn khoảng cách phát triển của Việt Nam và thế giới. Có thể nói, môi trường công nghệ của Việt Nam là một môi trường mở, năng động và có sức cạnh tranh cao, các doanh nghiệp cũng có những bước tiến mới mà chưa bao giờ có được trước đây, đưa hàng hoá và thương hiệu của Việt Nam đi ra thế giới khá hiệu quả. Tuy nhiên, chúng ta cũng phải tìm cho mình ngành công nghệ mũi nhọn để có thể xây dựng được thương hiệu mạnh khi ra trường quốc tế. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cũng cần cẩn trọng, áp dụng công nghệ có chọn lọc, tránh theo phong trào hay khẩu hiệu suông, bởi vì, sự áp dụng không đúng cách không những không đem lại hiệu quả, còn gây ra những phản tác dụng rất lớn.

Nắm rõ xu hướng công nghệ mới, Minh Cường liên tục đầu tư mạnh mẽ để nâng cấp năng lực quản lý và sản xuất. Đặc biệt là áp dụng công nghệ tự động hoá vào khâu sản xuất, tập trung vào tiêu chuẩn hóa quá trình sản xuất nhằm tiếp cận các khách hàng quốc tế, thúc đẩy khả năng xuất khẩu hàng hoá ra thị trường thế giới. Hiện tại, lợi thế của Minh Cường đã và đang làm việc với rất nhiều nhà thầu lớn nước ngoài làm việc tại Việt Nam và cũng đã có quan hệ thân thiết với nhiều đối tác nước ngoài, đây chính là những cầu nối quan trọng đến đến với những khách hàng lớn trong ngành cơ khí, bởi vì, những nhà thầu mà Minh Cường làm việc chính là các tổng thầu xây dựng nhà máy cho những tập đoàn lớn quốc tế.

3.1.1.2. Phân tích môi trường ngành

- Đối thủ cạnh tranh

59

Bảng 3.1: Thông tin đối thủ cạnh tranh trong ngành

Chỉ tiêu

Minh Cường		Cơ Khí Đông Anh		HANOI STEEL		Tuấn Long Steel		Kết cấu thép Đông Anh	
Điểm mạnh	Điểm yếu	Điểm mạnh	Điểm yếu	Điểm mạnh	Điểm yếu	Điểm mạnh	Điểm yếu	Điểm mạnh	Điểm yếu
Mối quan hệ FDI	x		x		x			x	
Mối quan hệ chính phủ	x		x		x			x	
Mối quan hệ với các thầu trong nước	x			x		x	x		x
Hoạt động Marketing		x		x	x			x	

Hoạt Động nghiên cứu thị trường		x		x		x		x		x
Thu thập thông tin thị trường		x		x		x		x		x
Năng lực quản trị		x	x		x			x		x
Năng lực sản xuất	x		x				x			x
Chất lượng Sản phẩm	x		x		x		x		x	
Tiềm lực tài chính	x		x		x			x		x
Uy tín thương hiệu	x		x		x		x			x
Quy mô sản xuất	x		x					x		x

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Ngoài các đối thủ cạnh tranh trên thị Minh Cường cần đối mặt với số lượng các đối thủ cạnh tranh trên địa bàn Hà Nội cũng như khu vực Miền Bắc là rất lớn, cho nên trong khi xây dựng chiến lược của công ty cần lựa chọn ra các đối thủ cạnh tranh trực tiếp để tiến hành phân tích. Như vậy, thị trường xây dựng hiện nay đang có sự

cạnh tranh khá quyết liệt, đòi hỏi Công ty phải có giải pháp phát triển phù hợp nhằm tăng sức cạnh tranh của mình

- Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Ngành xây dựng kết cấu thép, nhà tiền chế kinh doanh khá đặc thù, để gia nhập ngành này thì các doanh nghiệp cần vượt được rào cản về nguồn vốn và uy tín và thương hiệu của các doanh nghiệp đi trước. Do đó yếu tố đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn không gây nhiều đe dọa cho doanh nghiệp, nhưng về lâu dài, việc cạnh tranh về giá với những công ty có quy mô nhỏ hơn dẫn đến biên lợi nhuận sụt giảm, gây khó khăn cho các doanh nghiệp có quy mô lớn

- Nhà cung cấp

Nhà cung cấp của Minh Cường chủ yếu là các công ty lớn: Công ty Cổ phần Gang thép Thái Nguyên, Công ty TNHH Thép Hòa Phát, Công Ty CP Tôn Mạ Vnsteel Thăng Long, Công ty TNHH MTV Tôn Hoa Sen, ... Vật tư đầu vào chủ yếu của Minh Cường là thép nguyên liệu để sản xuất và gia công thép kết cấu, tuy nhiên những năm gần đây, nhà cung cấp của Minh Cường còn có thêm những nhà cung cấp thiết bị gia công chính xác cao, thép gia công chính xác đến từ nước ngoài. Mỗi quan hệ với nhà cung cấp tốt, đảm bảo cho việc cung cấp nguyên vật liệu không bị gián đoạn. Bên cạnh đó, với các hợp đồng ký kết với số lượng hàng hóa lớn nên Minh Cường thường được nhận nhiều ưu đãi về giá cả của các nhà cung cấp. Và Minh Cường đang chuẩn bị rất tốt để phục vụ cho những chiến lược kinh doanh mới, tiếp cận thị trường nước ngoài.

- Khách hàng

Trong lĩnh vực xây lắp, khách hàng chủ yếu của Công ty là các chủ đầu tư dự án có vốn đầu tư tư nhân như: Xí nghiệp xây dựng số 1 Lai Châu; Công ty CP sản xuất và xuất nhập khẩu BEMES; Công ty Sông Đà 12. Sức ép của các chủ dự án

thường được thể hiện ở những mặt sau:

- Đòi hỏi về chất lượng phải đáp ứng được yêu cầu của hồ sơ thiết kế và các tiêu chuẩn chất lượng. Đôi khi là một số yêu cầu phát sinh thêm từ phía khách hàng của Chủ đầu tư mà đơn vị xây dựng, vì rất nhiều lý do, vẫn phải thực hiện.

- Xu hướng hạ thấp giá giao thầu xây dựng công trình. Chủ đầu tư dự án thường muốn có chi phí thấp nhất và lợi nhuận cao nhất. Giá giao thầu không chỉ bị ép ngay từ giai đoạn lập hồ sơ dự toán thiết kế mà còn bị ép xuống khi giao thầu cho các đơn vị xây dựng. Vì những khoản phí qua rất nhiều giai đoạn trước khi công trình được khởi công cũng như trong quá trình xây dựng. Sức ép từ phía chủ dự án còn tác động một cách gián tiếp đến giá giao thầu thông qua số đông các doanh nghiệp tham gia dự thầu, đẩy các nhà thầu vào tình thế đua nhau giảm giá để giành được ưu thế trong cạnh tranh.

- Xu hướng ép về tiến độ xây dựng: Tiến độ xây dựng thường có liên quan mật thiết đến việc thu hồi vốn từ phía khách hàng của chủ đầu tư. Tiến độ càng nhanh thì việc thu hồi vốn của chủ đầu tư diễn ra càng nhanh, việc yêu cầu đẩy nhanh tiến độ xây dựng từ phía chủ đầu tư đặt ra cho các đơn vị xây dựng đôi khi là vi phạm những tiêu chuẩn yêu cầu kỹ thuật thông thường (thường có liên quan đến thời gian ninh kết của bê tông, trình tự logic để thực hiện các công việc...). Yếu tố thời tiết bất lợi (mưa to, gió bão, ...) luôn là vấn đề mà các đơn vị xây dựng phải tự tìm cách giải quyết, khắc phục chứ chủ đầu tư ít khi tính đến yếu tố này vào tiến độ ký kết thực hiện hợp đồng, việc đòi hỏi đẩy nhanh tiến độ mà vẫn đáp ứng được yêu cầu về chất lượng luôn đi kèm với chi phí tăng cao hơn so với tiến độ xây dựng thông thường.

- Xu hướng chiếm dụng vốn kinh doanh cũng là một sức ép khá lớn đối với doanh nghiệp xây dựng, các chủ đầu tư dự án thường không thanh toán theo đúng tiến độ đã quy định trong hợp đồng mà thường là chậm hơn. Có một số trường hợp công trình đã hoàn thành, nghiệm thu bàn giao đưa vào sử dụng nhiều năm mà vẫn chưa

quyết toán được, trong khi đó nhà thầu phải đi vay vốn của ngân hàng để hoàn thành công trình, lãi suất vay vốn doanh nghiệp vẫn phải chịu.

Tuy nhiên, với những công trình mà công ty Minh Cường tham gia thực hiện đều được chủ đầu tư đánh giá rất cao. Dù phải chịu nhiều sức ép như đã nêu ở trên, nhưng với tinh thần luôn tìm tòi, sáng tạo, học hỏi để với mỗi công trình. Đã không ít lần, công ty được các chủ đầu tư khen thưởng bằng biểu dương, bằng tài chính vì đã hoàn thành công trình đạt và vượt tiến độ yêu cầu mà vẫn đảm bảo được chất lượng công trình theo quy định của hồ sơ thiết kế và các tiêu chuẩn xây dựng hiện hành. Đây chính là lợi thế để Minh Cường trong việc tham gia đấu thầu các dự án xây dựng.

Với thực trạng đã nêu, Minh Cường đang tập trung vào những khách hàng và chủ đầu tư lớn, có uy tín trên thị trường. Luôn luôn làm việc với tinh thần trách nhiệm cao, cải thiện liên tục chất lượng và tiến độ để đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

Sản phẩm dịch vụ thay thế

Với sự phát triển của nền kinh tế - xã hội, ngành xây dựng, xây lắp nhà tiền chế ngày càng phát triển, do tính đặc thù của ngành phù hợp với yêu cầu của việc xây dựng nhà xưởng, khu công nghiệp, nhà máy, ... nên việc có sản phẩm dịch vụ thay thế là không thể. Chính vì vậy nguy cơ từ các sản phẩm, dịch vụ thay thế là thấp.

3.1.2. Dự báo sự phát triển thị trường

Tính đến hết quý 1 năm 2021, ngành cơ khí kết cấu Việt Nam bắt đầu có sự phục hồi sau thời gian lao đao do đại dịch Covid 19. Trong thời gian tới, ngành cơ khí kết cấu sẽ cần có những hướng đi mới để phù hợp hơn với tình hình chung của thị trường.

Thứ nhất, thị trường xây dựng đang dần phục hồi, đặc biệt trên khía cạnh cầu, các công trình xây dựng phải tiếp tục triển khai sau một năm ngưng trệ vì đại dịch. Năm 2020 là thời gian thị trường bất động sản bị ảnh hưởng mạnh của Covid 19,

kéo theo sự chững lại của thị trường xây dựng. Tuy nhiên, sang năm 2021, thị trường bất động sản dần phục hồi, giúp cho nhu cầu xây dựng tăng lên. Các gói cứu trợ được nhà nước tung ra nhằm kích thích kinh tế trở lại, dòng vốn dịch chuyển sang kênh bất động sản, kéo theo đó là nhu cầu xây dựng tăng cao.

Thứ hai, đó là phân mảng thị trường xây dựng cho các khu công nghiệp công nghiệp – đây là phân mảng thị trường tốt nhất hiện nay. Nguyên nhân của thực tế này đến từ tác động của việc triển khai Hiệp định thương mại tự do Liên minh châu Âu – Việt Nam (EVFTA), Hiệp định Đối tác Toàn diện và Tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTPP), nhà nước thông qua Luật Đầu tư mới, Luật Doanh nghiệp mới, Luật PPP; nguồn vốn đầu tư và doanh nghiệp chuyển dịch khỏi Trung Quốc dưới tác động của chiến tranh thương mại Mỹ - Trung và Việt Nam bước đầu chống dịch Covid 19 thành công, trở thành điểm đến của doanh nghiệp và đầu tư nước ngoài. Do đó, cơ khí kết cấu công nghiệp đang là điểm sáng của thị trường cơ khí Việt Nam thời điểm hiện tại, nhu cầu tăng cao, góp phần đẩy nhanh quá trình hồi phục của ngành trong đại dịch. Tuy nhiên, việc có thể thu hút thành công vốn đầu tư và doanh nghiệp nước ngoài, qua đó hiện thực hóa được lợi thế của ngành cơ khí kết cấu trong công nghiệp thì còn rất nhiều gian nan và thách thức, rào cản cần vượt qua.

Thứ ba, ngành cơ khí đại chúng chưa có cú hích đủ mạnh, cả về cơ chế chính sách, sản phẩm đều hạn chế về đầu ra. Việc triển khai trên thực tiễn ở các doanh nghiệp cơ khí lớn cũng chưa có đột phá. Chính sách ưu đãi đối với các doanh nghiệp cơ khí vẫn còn nhiều hạn chế, chưa có chuyển biến, mặc dù chính phủ cũng đã đặt ra nhiều mối quan tâm cho ngành này. Đặc biệt là vấn đề tiếp cận nguồn vốn vay, luôn là vấn đề bức bối trong hoàn cảnh ngành cơ khí luôn cần vốn đầu tư ban đầu lớn, nhưng lợi nhuận không có sự đột biến như những ngành kinh doanh công nghệ khác.

Thứ tư, sự dịch chuyển dòng vốn đầu tư FDI về Việt Nam cũng chính là cơ hội để hấp thụ các công nghệ sản xuất mới từ các tập đoàn hàng đầu thế giới, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của nền sản xuất Việt Nam

Thứ năm, sau đại dịch cũng chính là cơ hội để ngành cơ khí Việt Nam tham gia sâu hơn vào chuỗi cung ứng toàn cầu, bắt buộc các doanh nghiệp trong ngành phải có sự đổi mới toàn diện từ sản lượng, chất lượng, giá thành và quy trình sản xuất. Đặc biệt là vấn đề quy trình sản xuất đảm bảo đạt tiêu chuẩn quốc tế, cạnh tranh sòng phẳng với các Công ty nước ngoài.

Lợi thế của các doanh nghiệp cơ khí Việt Nam chính là nguồn nhân công tay nghề cao, được đào tạo bài bản, với chi phí nhân công vẫn thấp hơn so với các nước trong khu vực. Nhà nước đưa ra nhiều chính sách để thu hút đầu tư và thúc đẩy các doanh nghiệp phát triển. Xét về lâu dài, ngành cơ khí vẫn là nền tảng để quốc gia có thể trở thành nước công nghiệp thực thụ hay không.

Tuy còn nhiều khó khăn nhưng nhìn bức tranh toàn cảnh, ngành cơ khí Việt Nam vẫn là một thị trường nhiều tiềm năng, thu hút được nhiều nhà đầu tư cả trong và ngoài nước, quy mô dân số lớn, tỉ lệ người trong độ tuổi lao động chiếm tỷ trọng cao, cơ cấu dân số vàng, nền chính trị ổn định, hạ tầng giao thông phát triển nhanh, quá trình đô thị hóa diễn ra mạnh mẽ... Đây chính là điều kiện tốt để các nhà đầu tư có thể yên tâm khi đến với Việt Nam. Hầu hết các chuyên gia và tổ chức quốc tế đều nhận định tích cực về ngành cơ khí chế tạo của Việt Nam sẽ có những bước phát triển vượt bậc, đặc biệt là giai đoạn 2021-2025, với nhiều hiệp định giữa Việt Nam và quốc tế đi vào thực thi, thúc đẩy mạnh mẽ các lĩnh vực công nghiệp và xuất khẩu tại Việt Nam

3.1.3 Định hướng mục tiêu của công ty trong tới năm 2 25

Tiếp tục duy trì các mảng kinh doanh là thế mạnh của Công ty, đặc biệt là mảng cơ khí kết cấu, tạo nền tảng vững chắc để có những bước đi tiếp theo, nhằm tiếp cận những khách hàng và thị trường mới.

Thay đổi triệt để hệ thống quản lý bằng việc áp dụng các phương thức quản lý mới, sử dụng công nghệ trong quản lý, tăng cường sự trao đổi, cập nhật thông tin liên tục và lập kế hoạch giữa các phòng ban. Do đặc thù mô hình kinh doanh của công ty là sự phối hợp giữa sản xuất, công trường thi công lắp dựng, nên đây là việc cấp thiết, đặc biệt là đại dịch Covid 19 đã chứng minh cần phải thay đổi mạnh mẽ trong mô hình quản lý, thì các công ty mới có khả năng phản ứng nhanh với những thay đổi bất ngờ của thị trường. Bên cạnh đó, để tối ưu hóa chi phí, giảm lệ thuộc vào tay nghề nhân công thì tự động hóa sản xuất cũng được đặt lên hàng đầu, và đây cũng là xu thế của các doanh nghiệp có tính chất sản xuất với khối lượng lớn.

Về lâu dài, định hướng của Minh Cường sẽ tập trung chuyên sâu về lĩnh vực cơ khí chế tạo, cung cấp ra thị trường các sản phẩm có tính đặc thù, tiêu chuẩn hóa cho ngành kết cấu xây dựng. Ngoài thị trường trong nước, Minh Cường cũng sẽ hướng đến các thị trường nước ngoài, cụ thể là Nhật Bản, Úc và New Zealand, dựa trên lợi thế về quan hệ với các nhà thầu nước ngoài cũng như uy tín mà Công ty đã xây dựng trong ngành. Đây cũng là một trong những lý do thúc đẩy Minh Cường quyết tâm đầu tư để thay đổi hệ thống quản lý và sản xuất theo hướng tự động hóa chuyên nghiệp.

3.2 Đề xuất hoàn thiện chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp thương mại Minh Cường tới năm 2025

3.2.1. Đề xuất mô hình phân tích tình thế

Hiện nay, công tác phân tích tình thế chiến lược môi trường kinh doanh của Minh Cường được tiến hành theo: môi trường vĩ mô, môi trường vi mô và môi trường nội bộ. Mặc dù đội ngũ phân tích thị trường đã điều tra, nghiên cứu được nhiều thông tin nhưng việc xử lý và khai thác những điểm mạnh khắc phục điểm yếu, thách thức vẫn chưa được đầu tư và quan tâm nhiều. Vì vậy, công ty cần chú ý đến hoạt động này hơn.

- **Điểm mạnh:**

- Có 04 nhà máy sản xuất với hệ thống dây chuyền sản xuất hiện đại, hệ thống Robot hàn tự động. Chính vì vậy công ty chủ động trong vấn đề thiết kế, sản xuất tạo ra sản phẩm tốt, sản lượng cao.
- Công ty không bị chi phối và quản lý của cá nhân hay tổ chức nào, với nguồn vốn chủ sở hữu cáo, nên khả năng tự chủ tài chính linh động.
- Nguồn nhân lực có năng lực, tay nghề cao; sự đoàn kết với công ty lâu dài.
- Công ty đã hoạt động gần 30 năm trong lĩnh vực sản xuất, thiết kế thi công nhà tiền chế nên đã có uy tín cao trong ngành, đạt được nhiều giải thưởng, bằng khen.

- **Điểm yếu:**

- Hiện tại công ty chưa có bộ phận chuyên trách về việc thu thập dữ liệu thị trường, mà chỉ áp dụng thu thập thông tin đối với một số thông tin cần thiết như: luật, chính sách, phát triển kinh tế chung của cả nước.

- Công ty chưa có bộ phận Marketing chuyên trách nên hoạt động Marketing chưa được chú trọng.

- Công ty chưa chú trọng công tác nghiên cứu, phát triển thị trường mà chỉ tập nghiên cứu phát triển thị trường hiện tại là các công trình nhà máy. Chính vì vậy với tình hình dịch bệnh COVID 19 này công ty cần chủ động hơn trong việc phát triển thị trường để tạo hướng đi mới cho doanh nghiệp.

Sau khi phân tích tình thế môi trường chiến lược, Ban lãnh đạo của mình Cường cần dùng các công cụ để tổng hợp các yếu tố để có sự đánh giá khách quan và toàn diện hơn. Một công cụ hiệu quả để Công ty có thể dự dụng là Ma trận đánh giá yếu tố bên ngoài (EFE) và Ma trận đánh giá yếu tố bên trong (IFE). Cách sử dụng các công cụ như sau:

Bảng 3.2: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE của Minh Cường

TT

Các yếu t bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Tổng đi m	
1	Chất lượng công trình (sản phẩm)	0,15	3,1	0,56
2	Khả năng tài chính	0,14	3	0,45
3	Uy tín, thương hiệu	0,13	3,4	0,48
4	Năng lực xây lắp, sản xuất	0,15	3,2	0,42
5	Năng lực quản trị	0,1	3	0,3
6	Năng lực kinh nghiệm đấu thầu	0,08	3,3	0,33
7	Thu thập thông tin thị trường	0,06	2,2	0,11
8	Công tác nghiên cứu, phát triển	0,07	2,1	0,11
9	Hoạt động Marketing	0,12	1,9	0,1
	Tổng c ng	1,00		2,86

(Nguồn: Tác giả tự đánh giá)

Theo đánh giá của tác giả, mức độ thích ứng của chiến lược Sản xuất thép kết cấu; thi công, thiết kế nhà tiền chế với môi trường bên trong ở mức trung bình, chưa khai thác hết điểm mạnh mà công ty đang có.

Bảng 3.3: Ma trận đánh giá yếu t bên ngoài (EFE) của Minh Cường

TT

Các yếu t bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Tổng đi m	
1	Chính trị, pháp luật ổn định	0.09	3	0.27
2	Lãi suất ngân hàng	0.12	4	0.48
3	Tăng trưởng kinh tế	0.08	3	0.24
4	Hiệp định thương mại tự do	0.05	2	0.1
5	Nhu cầu về xây dựng các công trình dân dụng và công nghiệp ngày càng gia tăng	0.15	4	0.6
6	Áp lực từ phía nhà cung cấp	0.08	2	0.16
7	Áp lực từ phía khách hàng	0.12	3	0.36
8	Áp lực cạnh tranh từ đối thủ trực tiếp	0.1	3	0.3
9	Áp lực cạnh tranh từ đối thủ tiềm ẩn	0.05	2	0.1
10	Nguồn lao động dồi dào với chi phí thấp	0.08	2	0.16
11	Công nghệ xây dựng ngày càng hiện đại	0.08	2	0.16
	Tổng c ng	1.00		2.93

(Nguồn: Tác giả tự đánh giá)

Theo đánh giá của tác giả, mức độ thích ứng của chiến lược Sản xuất thép kết cấu; thi công, thiết kế nhà tiền chế với môi trường bên ngoài ở mức trung bình.

Mục đích của việc sử dụng ma trận IFE và EFE là giúp cho Ban lãnh đạo công ty có thể đánh giá chính xác năng lực hiện tại của Công ty mình và làm cơ sở xây dựng phương án chiến lược kinh doanh cho tương lai

3.2.2. Đề xuất xác lập mục tiêu chiến lược kinh doanh

Dựa vào kết quả phân tích, định hướng thị trường, Minh Cường xây dựng mục tiêu phát triển cho giai đoạn 2021 – 2025 như sau:

- Phát huy tối đa kinh nghiệm và nguồn lực hiện có, duy trì ổn định các sản phẩm cơ khí kết cấu
- Củng cố năng lực nhân sự kinh nghiệm, xây dựng đội ngũ kế cận, luôn luôn có bước đệm trong quá trình chuyển giao nhân sự. Bên cạnh đó cũng tăng cường tuyển dụng những nhân sự chất lượng cao để nâng cao năng lực đội ngũ nhanh và bền vững
- Hoàn thiện hệ thống quản lý theo hướng tinh gọn, hiện đại, sử dụng công nghệ trong quản lý và thông tin
- Xây dựng thành công nền tảng ban đầu cho nhà xưởng theo hướng nhà máy thông minh “Smart Factory”
- Đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng của mảng cơ khí chế tạo, dần thay thế các sản phẩm của cơ khí kết cấu
- Hướng đến thị trường nước ngoài, mục tiêu tăng tỷ trọng xuất khẩu trong cơ cấu doanh thu của Công ty, nâng cao năng lực cho đội ngũ kinh doanh quốc tế và Marketing

Phân đầu đến năm 2035, Công ty sẽ đạt được một số chỉ tiêu chủ yếu sau:

- + Tăng trưởng bình quân 20%/năm
- + Doanh thu khoảng 1.250 tỷ đồng/ năm.
- + Lợi nhuận bình quân từ 25 tỷ đến 30 tỷ đồng.
- + Lao động bình quân hàng năm từ 500 đến 600 người.

+ Thu nhập bình quân của người lao động: 8-10 triệu/người/tháng với công nhân và từ 18-120 triệu/người/tháng với cán bộ kỹ thuật và nhân viên văn phòng

3.2.3. Đề xuất lựa chọn chiến lược kinh doanh của công ty Minh Cường

Hiện tại, Minh Cường đang sử dụng phương pháp lựa chọn chiến lược kinh doanh hoàn toàn dựa trên kinh nghiệm chủ quan của giám đốc. Chính vì vậy, đôi khi các chiến lược kinh doanh được lựa chọn chưa hiệu quả, gây ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của cả Công ty. Để lựa chọn một cách khách quan, công ty cần dựa trên nghiên cứu tình thế môi trường và sử dụng ma trận TOWS để phân tích điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp; cơ hội, thách thức từ môi trường kinh doanh để chọn ra chiến lược kinh doanh khả thi hơn. Dưới đây. Tác giả đề xuất ma trận TOWS đối với Minh Cường như sau:

Bảng 3.4: Ma trận TOWS của công ty Minh Cường

TOWS

Cơ hội (O)	Thách thức (T)
O1. Nhu cầu về xây dựng công trình dân dụng, công nghiệp ngày càng gia tăng	T1. Sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các đối thủ.
O2. Nhu cầu về sản phẩm cơ khí chính xác tăng cao.	T2. Khách hàng yêu cầu ngày càng cao về chất lượng, kỹ thuật, thẩm mỹ.
O3. Cơ hội hợp tác với doanh nghiệp nước ngoài lớn.	T3: Nguồn nguyên vật liệu không ổn định
O4. Nguồn lao động dồi dào với chi phí thấp	T4: Hệ thống văn bản quản lý của Nhà nước chưa hoàn thiện

O5. Công nghệ xây dựng ngày càng hiện đại. O6. Tình hình chính trị ổn định		
Điểm mạnh (S) S1. Chất lượng sản phẩm S2. Khả năng tài chính S3. Uy tín, thương hiệu S4. Năng lực xây lắp, sản xuất	Chiến lược S/O S1, S2, S3, S4, S5, S6 + O1, O2: Tăng cường liên danh một số đối tác lâu năm để phát triển thị trường ngoài khu vực thành phố Hà Nội và miền Bắc.	Chiến lược S/T S1, S3, S5 + T1, T2: Tận dụng thế mạnh về vốn, kỹ thuật và nhân lực để hoàn thành công trình có chất lượng cao, rút ngắn về tiến độ vượt trội so với đối thủ.
Điểm yếu (W) W1. Thu thập thông tin thị trường W2. Hoạt động Marketing W3. Năng lực quản trị W4. Công tác nghiên cứu, phát triển	Chiến lược W/O W1, W2, W3 + O1: Liên kết với một hoặc một số khách hàng lớn, để hạn chế điểm yếu về marketing của công ty.	W1, W2, W3, W4 + T1, T2, T4: Đào tạo đội ngũ nhân viên, quản lý có chuyên môn giỏi về xây dựng và thực hiện chiến lược để cạnh tranh với các đối thủ.

(Nguồn: Tác giả tự đánh giá)

Để lựa chọn chiến lược kinh doanh phù hợp, tác giả áp dụng ma trận QSPM

Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM được thực hiện bằng phương pháp tham khảo ý kiến chuyên gia. Tổng hợp các ý kiến chuyên gia và tự thân đánh giá, tác giả lập ma trận QSPM như sau:

Bảng 3.5: Bảng ma trận QSPM

STT

Các yếu t quan trọng	Phân loại	Chiến lược phát triển thị trường		Chiến lược h ộ i nhập về phía trước phát tri n		Chiến lược sản phẩm		Chiến lược phát triển nguồn nhân lực		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
	Các yếu t bên trong									
1	Chất lượng công trình (sản phẩm)	3.4	3.5	11.9	3.7	12.58	3.4	11.56	2.6	8.84
2	Khả năng tài chính	3	3.1	9.3	3.5	10.5	3.2	9.6	3.2	9.6
3	Uy tín, thương hiệu	3.5	3.4	11.9	3.5	12.25	3.4	11.9	3.1	10.85
4	Năng lực xây lắp, sản xuất	3.3	2.9	9.57	2.5	8.25	2.9	9.57	2.9	9.57
5	Năng lực quản trị	3	3.4	10.2	3.4	10.2	3.6	10.8	3.5	10.5
6	Năng lực kinh nghiệm đấu thầu	3.2	2.5	8	2.9	9.28	3.4	10.88	3.2	10.24
7	Thu thập thông tin thị trường	2.5	2.1	5.25	3.4	8.5	3.2	8	3.2	8

8	Công tác nghiên cứu, phát triển	2.1	1.9	3.99	2.5	5.25	3.1	6.51	2.7	5.67
9	Hoạt động Marketing	2.5	2.4	6	3.5	8.75	3.6	9	3.5	8.75
Các yếu t bên ngoài										
10	Chính trị, pháp luật ổn định	2.8	3.2	8.96	3.3	9.24	3.5	9.8	3.3	9.24
11	Lãi suất ngân hàng	3.3	3.1	10.23	3.2	10.56	3.2	10.56	3.2	10.56
12	Tăng trưởng kinh tế	3.2	3.3	10.56	3.5	11.2	3.6	11.52	3.1	9.92

13

Hiệp định thương mại tự do	2.3	3.2	7.3 6	3.5	8.0 5	3.5	8.0 5	3.2	7.3 6	
14	Nhu cầu về xây dựng các công trình dân dụng và công nghiệp ngày càng gia tăng	3.6	3.2	11.52	2.5	9	2.5	9	2.1	7.56
15	Áp lực từ phía nhà cung cấp	1.5	1.9	2.85	1.9	2.85	1.5	2.25	1.9	2.85

16	Áp lực từ phía khách hàng	3.2	2.5	8	2.4	7.68	2.6	8.32	2.4	7.68
17	Áp lực cạnh tranh từ đối thủ trực tiếp	3.5	3	10.5	3.4	11.9	3.4	11.9	3.4	11.9
18	Áp lực cạnh tranh từ đối thủ tiềm ẩn	2.1	1.2	2.52	1.4	2.94	1.1	2.31	1.1	2.31
19	Nguồn lao động dồi dào với chi phí thấp	1.9	1.3	2.47	1.5	2.85	1.3	2.47	1.6	3.04
20	Công nghệ xây dựng ngày càng hiện đại	3.4	3.1	10.54	3.4	11.56	3.6	12.24	3.4	11.56
	Tổng cộng			161.62		173.39		176.24		166

(Nguồn: Tác giả tự đánh giá)

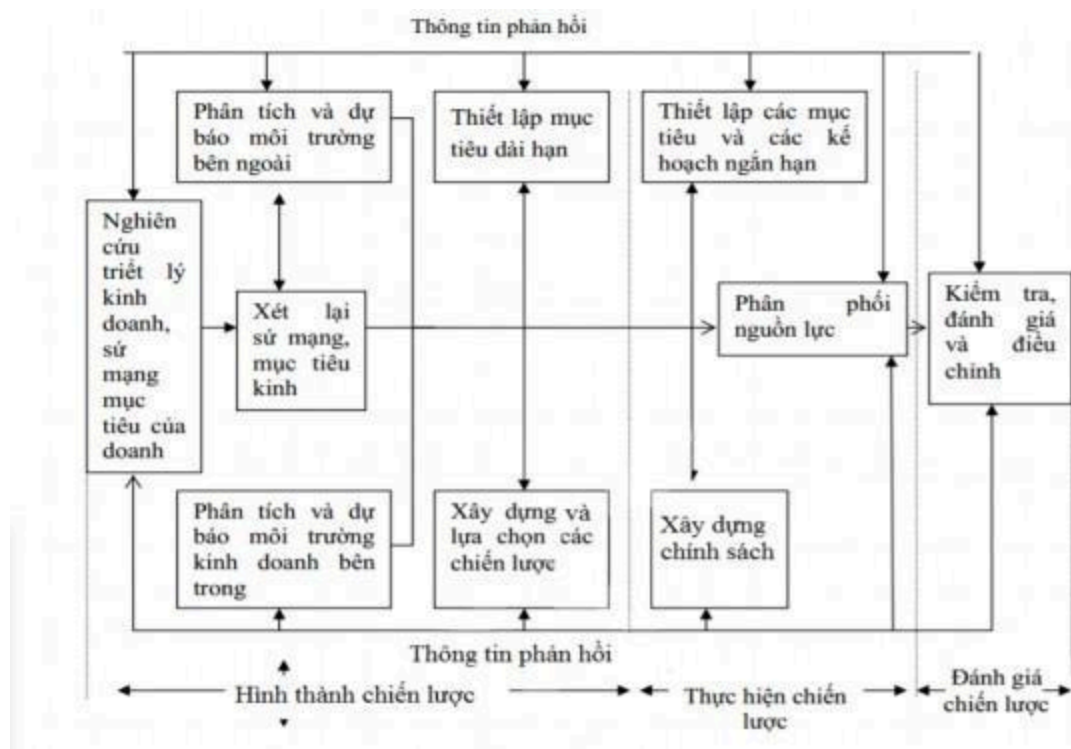
Từ kết quả ma trận QSPM cho thấy công ty có thể kết hợp đưa vào triển khai chiến lược phát triển thị trường và phát triển sản phẩm.

3.2.4. Đề xuất thực hiện, kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh

- Thực hiện chiến lược kinh doanh

Việc thực hiện, kiểm tra và đánh giá chiến lược kinh doanh cần được các nhà quản lý nghiên cứu và thực hiện theo mô hình nhất định. Mỗi một mô hình biểu thị một loạt quá trình khác biệt và cũng là biểu hiện triết lý quản trị của ban lãnh đạo. Mô hình quản trị của Fred R. David được chấp nhận rộng rãi nhất dưới đây là đề xuất khá phù hợp cho những doanh nghiệp như Minh Cường. Mô hình không đảm bảo chắc chắn cho sự thành công, nhưng nó đảm bảo việc thiết lập các hành động có tổ chức, trình tự rõ ràng, cho phép thực hiện các chiến lược đã thiết lập và tăng khả năng định lượng chiến lược.

Vạch ra những nhiệm vụ, những mục tiêu, và những chiến lược [kinh doanh](#) của một Doanh nghiệp là một bước khởi đầu hết sức logic và cần thiết, bởi lẽ vị trí hiện tại và tình trạng của Doanh nghiệp có thể làm cho doanh nghiệp không thể áp dụng một số chiến lược, mà thậm chí có thể là ngăn cản một loạt những công việc. Mỗi một tổ chức đều có những nhiệm vụ, những mục tiêu và chiến lược của nó, cho dù chúng được xây dựng, viết ra hoặc thông tin một cách vô tình. Câu trả lời cho vị trí tương lai của Doanh nghiệp sẽ được xác định chủ yếu nhờ vị trí hiện tại của nó. Quá trình chiến lược là một quá trình phức tạp và liên tục. Chỉ cần một thay đổi nhỏ tại một trong số những bước công việc chính trong mô hình cũng cần tới những thay đổi trong một vài hoặc tất cả các bước công việc khác. Chẳng hạn như sự chuyển biến n trong các mục tiêu dài hạn cũng như trong chiến lược; hoặc giả sử thất bại trong việc đạt tới mục tiêu thường niên cũng đòi hỏi sự thay đổi chính sách; hay việc một đối thủ chính công bố thay đổi trong chiến lược cũng sẽ đòi hỏi sự thay đổi trong bản cáo bạch các nhiệm vụ cần thực hiện của doanh nghiệp. Vì những lý do đó, hoạch định chiến lược, thực thi chiến lược và các hoạt động đánh giá đòi hỏi cần phải được thực hiện một cách liên tục, thường xuyên, không chỉ là thời điểm cuối mỗi năm. Quá trình quản trị chiến lược dường như không bao giờ có điểm dừng. Quá trình quản trị chiến lược trong thực tế không thể phân tách một cách rõ ràng và thực hiện một cách chặt chẽ như mô hình đề ra. Các nhà chiến lược không thực hiện được các yêu cầu một cách uyển chuyển, mà họ buộc phải lựa chọn lần lượt theo các thứ tự ưu tiên thực hiện. Rất nhiều doanh nghiệp tổ chức hàng năm hai lần gặp mặt để bàn về nhiệm vụ, những cơ hội và chính sách, mức độ thực hiện; thực hiện những thay đổi nếu cần thiết cho cập nhật với tình hình thực tế. Những cuộc gặp gỡ như vậy giúp cho việc trao đổi thông tin giữa những thành viên tham gia, khuyến khích sự năng động hơn nữa và sự thành thật.



(Nguồn: Fred R. David, *Concepts of Strategic Management*)

Hình 3.2: Mô hình quản trị chiến lược toàn diện của F. David

- Kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh

Dựa vào quy trình đánh giá, kiểm tra chiến lược kinh doanh như Hình 1.3 để kiểm tra, đánh giá chiến lược một cách chính xác nhất.

Thứ nhất là xem xét các vấn đề cơ bản của chiến lược.

Bước thứ hai của quy trình kiểm tra và đánh giá chiến lược là đo lường kết quả thực hiện so với mục tiêu đề ra. Nếu có sự sai lệch giữa mục tiêu, định hướng chiến lược và thực trạng, doanh nghiệp cần phải đưa ra các hành động điều chỉnh phù hợp và kịp thời.

Kiểm tra và đánh giá chiến lược cần tuân thủ bốn nguyên tắc cơ bản: tính nhất quán, tính phù hợp, tính lợi thế và tính khả thi.

3.3. Các kiến nghị

Qua luận văn này, bản tác giả muốn cho ngành cơ khí, xây dựng Việt Nam nói chung và Công ty Cổ phần Cơ khí Xây lắp Thương mại Minh Cường nói riêng

ngày càng phát triển ổn định và bền vững, đóng góp cho nền kinh tế đất nước, tôi xin có một số kiến nghị với các cơ quan quản lý nhà nước như sau:

- Thứ nhất, các công ty trong ngành cần tạo mối liên kết chặt chẽ hơn thông qua các hiệp hội, xây dựng hệ sinh thái theo ngành dọc, tận dụng thế mạnh của mỗi bên tạo nên sức cạnh tranh và nâng tầm ảnh hưởng lên thị trường chung.
- Thứ hai, tăng cường đầu tư đổi mới công nghệ theo xu hướng tinh gọn, hiện đại. Cạnh tranh dựa trên nền tảng công nghệ và chi phí hợp lý thay vì cạnh tranh về giá.
- Thứ tư, cần đẩy mạnh khả năng marketing xây dựng thương hiệu, đặc biệt là các doanh nghiệp cơ khí Việt Nam năng lực chuyên môn không phải là yếu, nhưng khâu truyền thông quảng bá để khách hàng và đối tác nắm được thế mạnh, tạo nên sức cạnh tranh thì lại đang quá mờ nhạt và gần như là con số 0.
- Thứ tư, nhà nước cần quan tâm hơn tới việc hỗ trợ cho ngành cơ khí về vấn đề vốn, khả năng tiếp cận nguồn vốn của các doanh nghiệp cơ khí là rất khó khăn và nhiều hạn chế.
- Thứ năm, các bộ ban ngành cũng cần chung tay góp sức để nâng tầm thương hiệu quốc gia, để quốc tế biết đến thương hiệu của Việt Nam nhiều hơn, Việt Nam hoàn toàn có thể tham gia sâu vào chuỗi giá trị toàn cầu và có chỗ đứng tốt hơn hiện nay so với tiềm năng vốn có.

KẾT LUẬN

Cơ sở quyết định cho sự phát triển của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường là chiến lược kinh doanh. Vì vậy, đề tài “Chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ khí - Xây lắp – Thương mại Minh Cường” bàn luận về thực tiễn đối với công ty Minh Cường nói riêng và các doanh nghiệp sản xuất, xây lắp nói riêng trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Đối với mục tiêu nghiên cứu của, luận văn đã đạt được kết quả:

Một là hệ thống hóa lý luận về chiến lược kinh doanh, phân loại, các nội dung của chiến lược kinh doanh.

Hai là luận văn đi sâu phân tích thực trạng về chiến lược kinh doanh của Công ty, từ đó rút ra những nhận xét và đánh giá về ưu điểm, hạn chế, tồn tại của chiến lược kinh doanh của công ty.

Ba là từ kết quả phân tích thực trạng, các vấn đề còn tồn tại, luận văn đưa ra đề xuất chiến lược phát triển mà công ty có thể thực hiện trong tương lai qua các vấn đề: tầm nhìn, sứ mạng, lựa chọn chiến lược kinh doanh, kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh.

Để góp phần phát huy hiệu quả của các giải pháp đề xuất, cũng như góp phần nâng cao hiệu quả của chiến lược kinh doanh của công ty Minh Cường, luận văn có một số đề xuất với chính Phủ, các bộ, ban ngành nhằm hoàn thiện hệ thống pháp luật, cơ chế quản lý, phát triển thị trường.

Tóm lại, luận văn đã hoàn thành mục tiêu nghiên cứu đề ra; có một số đóng góp nhỏ bé về lý luận, đề xuất giải pháp có tính khả thi với việc hoàn thiện chiến lược kinh doanh của Minh cường

Mặc dù đã đầu tư nghiên cứu nghiêm túc nhưng do thời gian và khả năng có hạn, kinh nghiệm thực tế còn nhiều hạn chế nên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả mong được sự thông cảm và đóng góp ý kiến, phê bình của các Thầy Cô, bạn bè để hoàn thiện hơn.

Em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới giáo viên hướng dẫn nghiên cứu TS. Nguyễn Thị Thanh Nhân (C), các Thầy Cô trong hội đồng chấm luận văn, Phòng quản lý Sau đại học của trường Đại học Thương mại, Các bộ nhân viên công ty Cổ phần Cơ khí – Xây lắp – Thương mại Minh Cường đã tận tâm giúp đỡ và tạo điều kiện cho em hoàn thành luận văn này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Vi t

kê.

1. Fred R.David (2004), "Khái luận về Quản Trị Chiến Lược", NXB Thống kê.
2. Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền (2002), Giáo trình Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp, NXB Lao động – Xã hội
- 3.
4. Lê Thế Giới & Nguyễn thanh Liêm (2007), "Quản Trị Chiến Lược", NXB Thống kê.
5. Mai Thanh Lan (2015), *Chiến lược doanh nghiệp*, NXB Thống kê
6. Nguyễn Hoàng Long & Nguyễn Hoàng Việt (2015), NXB Thống kê *Giáo trình quản trị chiến lược*.
7. Phan Thanh Tú (2019), Quản trị chiến lược doanh nghiệp: Lý thuyết và áp dụng thực tiễn, NXB Công thương.
8. Nguyễn Bách Khoa (2004), "Marketing thương mại", NXB Thống kê.
9. Michael E. Porter (2008), Chiến lược cạnh tranh, NXB Trẻ.
10. Michael E. Porter (2008), Lợi thế cạnh tranh, NXB Trẻ.
11. Michael E. Porter (2008), Lợi thế cạnh tranh quốc gia, NXB Trẻ.
12. Lê Đắc Sơn (2001), "Phân tích chiến lược kinh doanh", NXB Chính Trị Quốc gia.
13. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2006), "Thị trường, Chiến lược, Cơ cấu", NXB Trẻ.
14. PGS.TS Nguyễn Hoàng Việt (2012), “Phát triển chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp ngành may Việt Nam”, Đại học Thương Mại.

15. <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2021/01/kinh-te-viet-nam-2020-mot-nam-tang-truong-day-ban-linh/>

Tiếng Anh

1. D. Aaker (2001), "Strategic Market Management", NXB Prentice Hall
2. J. David Hunger & Thomas L. Wheelen (2001), "Essentials of Strategic Management", NXB Prentice Hall.
3. C. Hill & G. Jones (2008), "Strategic Management: An integrated approach", NXB Boston: Houghton Mifflin
4. G. John, K. Scholes. Exploring corporate strategy, NXB Pearson Education 2008.
5. G. Johnson, K. Scholes (2008), "Exploring corporate strategy", NXB Pearson Education
6. Porter, M.E (1985), Competitive Advantage, New York
7. Porter, M.E (1998), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York
8. Thompson, Strickland and Gamble (2007), The Importance of Strategic Management to Business Organizations

Kính gửi: Chức vụ:

PHỤ LỤC

CÂU HỎI PHÒNG VẤN

(Đối tượng phỏng vấn: Giám đốc, Phó giám đốc)

Tôi là Hoàng Phương Thúy – Cao học viên của Trường đại học Thương mại. Hiện tôi đang làm luận văn có đề tài về quý công ty, kính mong Ông/Bà vui lòng trả lời một số câu hỏi sau:

Câu 1: Tầm nhìn, sứ mệnh của công ty là gì? Cơ sở nào để Công ty mình xác lập tầm nhìn, sứ mệnh đó?

Câu 2: Chiến lược kinh doanh công ty đang theo đuổi là gì? Trong thời gian kinh tế chịu ảnh hưởng của dịch bệnh thì chiến lược kinh doanh của công ty có bị ảnh hưởng nhiều không?

Câu 3: Theo ông bà các yếu tố kinh tế nào là quan trọng đối với doanh nghiệp?

Câu 4: Hiện công ty có bộ phận chức năng nào làm nhiệm vụ phân tích tình thế môi trường chiến lược không? Nếu phân tích thì phân tích những yếu tố nào?

Câu 5: Công ty có thực hiện kiểm tra đánh giá chiến lược đang thực hiện thường xuyên không? Nếu có thì công ty đánh giá qua hình thức nào?

Câu 6: Ông/Bà cho biết định hướng và mục tiêu phát triển của công ty trong tương lai?

Câu 7: Tình hình dịch bệnh COVID-19, có ảnh hưởng gì tới mục tiêu, chiến lược kinh doanh của công ty không?

THÔNG TIN HỎI ĐÁP:

Bạn còn nhiều thắc mắc hoặc muốn tìm kiếm thêm nhiều tài liệu luận văn mới mẻ khác của Trung tâm [Best Team](#) ,

Liên hệ [dịch vụ viết thuê luận văn](#)

Hoặc qua SĐT Zalo: 091.552.1220 hoặc email: best4team.com@gmail.com để hỗ trợ ngay nhé!