

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	1
CHƯƠNG I. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP	2
I. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN	2
1. Cạnh tranh.	2
2. Năng lực cạnh tranh.	4
3. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp	5
4. Một số các quan điểm về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp	5
II. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP	9
1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	9
2. Các yếu tố cấu thành NLCT của doanh nghiệp	14
3. Các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp	17
CHƯƠNG II. THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY NAFOCO	19
I. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY	19
1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty.	19
2. Cơ cấu tổ chức	20
3. Tình hình hoạt động của công ty trong các năm gần đây:	25
II. NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY NAFOCO	28
1. Các yếu tố bên ngoài của doanh nghiệp	28
2. Đánh giá các yếu tố cấu thành NLCT của doanh nghiệp.	34
3. Đánh giá NLCT của doanh nghiệp qua một số chỉ tiêu chính.	37
CHƯƠNG III. GIẢI PHÁP NÂNG CAO SỨC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP	39

I. PHÂN TÍCH SWOT CỦA DOANH NGHIỆP	39
II. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP	40
III. CÁC GIẢI PHÁP	41
1. Đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực	41
2. Đối với hoạt động Marketing	42
3. Đối với hoạt động sản xuất	44
4. Đối với hoạt động nghiên cứu và phát triển	46
5. Đối với hoạt động tài chính	47
TÀI LIỆU THAM KHẢO	49

LỜI NÓI ĐẦU

Hiện nay các doanh nghiệp ở nước ta đang phải đối diện với môi trường kinh doanh biến động không ngừng và gặp nhiều rủi ro, áp lực. Cạnh tranh ngày càng gay gắt khi xu hướng mở cửa hợp tác hội nhập với nền kinh tế khu vực và thế giới diễn ra mạnh mẽ. Đứng trước tình hình đó thì sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp, công ty phụ thuộc rất nhiều vào năng lực cạnh tranh của chính mình. Doanh nghiệp, công ty chỉ có thể khai thác sử dụng được năng lực cạnh tranh của mình hiệu quả khi mà công ty, doanh nghiệp phân tích được năng lực cạnh tranh của mình hiện như thế nào.

Trên cơ sở những kiến thức đã học từ nhà trường, xuất phát từ tầm quan trọng của việc phân tích năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, cùng với việc được nghiên cứu và thực tập tại công ty cổ phần Lâm sản Nam Định, em đã quyết định chọn đề tài: “Năng lực cạnh tranh của công ty cổ phần Lâm sản Nam Định” nhằm tìm ra những lợi thế mà doanh nghiệp có được, và những hạn chế cần khắc phục, qua đó đề ra những giải pháp.

Đề tài gồm ba phần

PHẦN I: Một số vấn đề chung về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

PHẦN II: Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

PHẦN III: Thực trạng năng lực cạnh tranh của công ty NAFOCO.

Với khả năng có hạn nên bài viết của em không thể tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong được sự góp ý của các thầy cô.

Em xin chân thành cảm ơn cô giáo Th.S. **Nguyễn Thị Thu Hằng** đã trực tiếp hướng dẫn, cảm ơn các cô chú anh chị nơi thực tập đã giúp đỡ em rất

nhiều trong quá trình thực tập cũng như trong việc hoàn thành bản báo cáo này.

CHƯƠNG I. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

I. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN

1. Cạnh tranh.

Theo từ điển trực tuyến định nghĩa:

“**Cạnh tranh** là hành động ganh đua, đấu tranh chống lại các cá nhân hay các nhóm, các loài vì mục đích giành được sự tồn tại, sống còn, giành được lợi nhuận, địa vị, sự kiêu hãnh, các phần thưởng hay những thứ khác. Thuật ngữ cạnh tranh được sử dụng cho nhiều lĩnh vực khác nhau như lĩnh vực kinh tế, thương mại, luật, chính trị, sinh thái, thể thao. Cạnh tranh có thể là giữa hai hay nhiều lực lượng, hệ thống, cá nhân, nhóm, loài, tùy theo nội dung mà thuật ngữ này được sử dụng. Cạnh tranh có thể dẫn đến các kết quả khác nhau. Một vài kết quả, ví dụ như trong cạnh tranh về tài nguyên, nguồn sống hay lãnh thổ, có thể thúc đẩy sự phát triển về mặt sinh học, tiến hoá, vì chúng có cơ hội, được cung cấp lợi thế cho sự sống sót, tồn tại.”¹

Theo quan điểm triết học:

Cạnh tranh là hiện tượng tự nhiên, là mâu thuẫn quan hệ giữa các cá thể có chung một môi trường sống đối với điều kiện nào đó mà các cá thể cùng quan tâm. Trong hoạt động kinh tế, đó là sự ganh đua giữa các chủ thể kinh tế (nhà sản xuất, người tiêu dùng) nhằm giành lấy những vị thế tương đối trong sản xuất, tiêu thụ hay tiêu dùng hàng hóa để thu được nhiều lợi ích nhất cho mình. Cạnh tranh có thể xảy ra giữa những nhà sản xuất với nhau hoặc có thể xảy ra giữa người sản xuất với người tiêu dùng khi người sản xuất muốn bán hàng hóa với giá cao, người tiêu dùng lại muốn mua được với giá thấp.

¹ Theo từ điển trực tuyến Wikipedia.

Theo quan điểm kinh tế chính trị:

Cạnh tranh là sự ganh đua về kinh tế giữa những chủ thể trong nền sản xuất hàng hoá nhằm giành giật những điều kiện thuận lợi trong sản xuất, tiêu thụ hoặc tiêu dùng hàng hoá để từ đó thu được nhiều lợi ích nhất cho mình. Cạnh tranh có thể xảy ra giữa người sản xuất với người tiêu dùng (Người sản xuất muốn bán đắt, người tiêu dùng muốn mua rẻ); giữa người tiêu dùng với nhau để mua được hàng rẻ hơn, tốt hơn; giữa những người sản xuất để có những điều kiện tốt hơn trong sản xuất và tiêu thụ. Có các biện pháp cạnh tranh chủ yếu: cạnh tranh giá cả (giảm giá...) hoặc phi giá cả (quảng cáo...).

Tóm lại : Có nhiều quan điểm khác nhau về cạnh tranh, nó phụ thuộc vào phạm vi, đối tượng, và cách tiếp cận khái niệm: từ phạm vi vĩ mô đến phạm vi từng yếu tố, từ lĩnh vực kinh doanh đến lĩnh vực chính trị, xã hội, tự nhiên.... Tuy nhiên ở đây chúng ta chỉ chú trọng đến khái niệm cạnh tranh trong lĩnh vực kinh tế.

Trong lĩnh vực kinh tế thì cạnh tranh có vai trò rất quan trọng và là một trong những động lực mạnh mẽ nhất thúc đẩy sản xuất phát triển. Nó buộc người sản xuất phải năng động, nhạy bén, tích cực nâng cao tay nghề, cải tiến kỹ thuật, áp dụng khoa học kỹ thuật, hoàn thiện tổ chức quản lý để nâng cao năng suất lao động, hiệu quả kinh tế. Đó chính là cạnh tranh lành mạnh. Ở đâu thiếu cạnh tranh hoặc có biểu hiện độc quyền thì thường trì trệ, kém phát triển.

Bên cạnh mặt tích cực, cạnh tranh cũng có những tác dụng tiêu cực thể hiện ở cạnh tranh không lành mạnh như những hành động vi phạm đạo đức

hay vi phạm pháp luật (buôn lậu, trốn thuế, tung tin phá hoại...) hoặc những hành vi cạnh tranh làm phân hoá giàu nghèo, tổn hại môi trường sinh thái.

2. Năng lực cạnh tranh.

Năng lực cạnh tranh đã và đang là chủ đề được bàn luận nhiều ở cả các nước phát triển và đang phát triển vì tầm quan trọng của nó đối với sự phát triển của nền kinh tế trong một thế giới ngày càng mở cửa và hội nhập. Mặc dù các nhà kinh tế thống nhất với nhau về tầm quan trọng, nhưng lại có những nhận thức khác nhau về khái niệm năng lực cạnh tranh.

Theo định nghĩa của bộ luật dân sự năm 2005 về năng lực pháp lý và hành vi dân sự của mỗi pháp nhân, cá nhân thì : năng lực là khả năng tiềm ẩn của bản thân chủ thể, nó chỉ bộc lộ sức mạnh, tác dụng khi mà nó được khai thác và sử dụng năng lực đó.

Vậy theo cách hiểu của khái niệm năng lực và cạnh tranh thì năng lực cạnh tranh có thể được hiểu như sau: Năng lực cạnh tranh của một chủ thể chính là khả năng phát huy sức mạnh, những khả năng tiềm ẩn của bản thân chủ thể đó, chứ không phải của một chủ thể khác. Và năng lực này chỉ có thể bộc lộ ra ngoài khi nó được khai thác và sử dụng.

Tuy nhiên do yếu tố khả năng tiềm ẩn, sức mạnh của chủ thể có thể thay đổi trong từng thời kỳ từng môi trường nên năng lực cạnh tranh trong từng thời kỳ, trong các môi trường khác nhau cũng sẽ có những khác nhau, nó tùy thuộc vào những lợi thế mà nó có được so với bên ngoài.

Có nhiều cách hiểu khác nhau về thuật ngữ năng lực cạnh tranh và các cấp độ áp dụng cũng rất khác nhau. Tuy nhiên cho đến nay Năng lực cạnh tranh nói chung được định nghĩa trên ba cấp độ khác nhau: năng lực cạnh

tranh quốc gia, năng lực cạnh tranh doanh nghiệp và năng lực cạnh tranh của sản phẩm, dịch vụ.

Xét trên phạm vi một quốc gia, và trong lĩnh vực kinh tế : năng lực cạnh tranh của quốc gia chính là phải có nhiều doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh cao, với nhiều sản phẩm và dịch vụ có lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Xét trên phạm vi sản phẩm thì năng lực cạnh tranh của sản phẩm chính là lợi thế của sản phẩm đó đạt được so với sản phẩm khác, có thể là giá cả, chất lượng mẫu mã, hay tính năng...

3. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Theo cách hiểu của các nhà kinh tế: NLCT của doanh nghiệp là khả năng doanh nghiệp tạo ra được lợi thế cạnh tranh, có khả năng tạo ra năng suất và chất lượng cao hơn đối thủ cạnh tranh, chiếm lĩnh thị phần lớn, tạo ra thu nhập cao và phát triển bền vững.

Theo cách phân tích theo quan điểm tổng thể, khái niệm năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là những lợi thế, những ưu điểm của doanh nghiệp trong sự tương tác với các doanh nghiệp khác trong ngành, và trong từng thị trường, trong một khoảng thời gian xác định. Lợi thế của doanh nghiệp có thể là về nguồn nhân lực, tình hình tài chính, quy trình công nghệ sản xuất, hoạt động Marketing, hay hoạt động nghiên cứu phát triển... trong cơ hội, thách thức thị trường đem lại.

Khi các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp, bao gồm: các yếu tố môi trường vĩ mô và môi trường ngành thay đổi, thì năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cũng thay đổi.

4. Một số các quan điểm về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

a) Quan điểm quản trị chiến lược.

Theo quan điểm quản trị chiến lược: định nghĩa “quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức, đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu trong môi trường hiện tại cũng như tương lai”.²

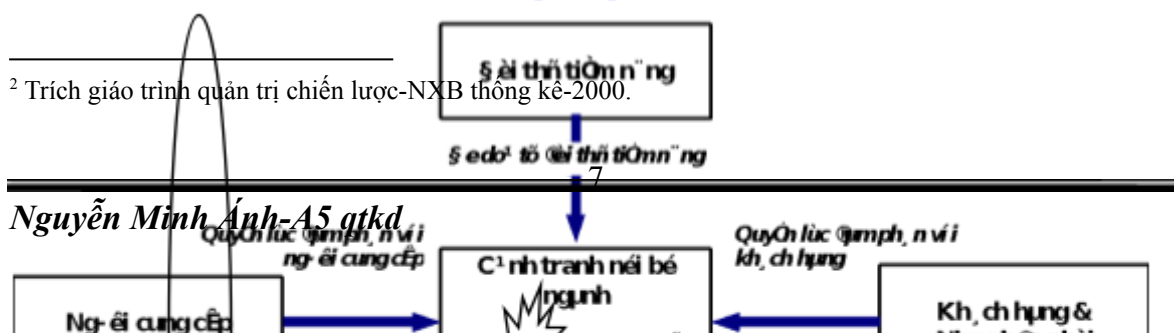
Quản trị chiến lược nghiên cứu môi trường hiện tại bao gồm môi trường bên trong và môi trường bên ngoài doanh nghiệp (hay còn gọi là các yếu tố bên ngoài và bên trong doanh nghiệp). Các nhà quản trị chiến lược nghiên cứu môi trường bên ngoài nhằm tìm ra cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp. Và đồng thời nghiên cứu môi trường bên trong để tìm ra điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp. Điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp thường ở hai thái cực: một là rất tốt, còn lại là rất kém. Theo quan điểm này thì các nhà quản trị phải đưa doanh nghiệp theo các chiến lược kinh doanh nhằm tận dụng những điểm mạnh và khắc phục những điểm còn yếu bên trong doanh nghiệp, đồng thời kết hợp với những cơ hội bên ngoài mang lại để đạt được những hiệu quả kinh doanh (mục tiêu kinh doanh).

Quan điểm quản trị chiến lược đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thông qua hai lý thuyết chính là: lý thuyết phân tích ngành của M. Porter và lý thuyết lợi thế cạnh tranh dựa trên các nguồn lực riêng biệt.

□ Lý thuyết phân tích ngành của M. Porter.

Theo lý thuyết này thì các nhà chiến lược phải phân tích và phán đoán các thế lực cạnh tranh trong môi trường ngành để xác định các cơ hội và đe dọa đối với doanh nghiệp của họ. Và M. Porter đã xây dựng một mô hình giúp các nhà chiến lược trong sự phân tích và phán đoán này. Mô hình được thể hiện như mô hình dưới.

Mô hình 5 áp lực của M. Porter



Cũng theo M.porter nếu một trong 5 yếu tố nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, sản phẩm thay thế hay các đối thủ hiện tại không tạo nên một đe dọa đủ mạnh với doanh nghiệp thì doanh nghiệp đó sẽ cơ hội để kinh doanh với lợi nhuận cao.

□ Lý thuyết lợi thế cạnh tranh dựa trên các nguồn lực riêng biệt

Lý thuyết này thực ra là phân tích đánh giá môi trường nội bộ của doanh nghiệp, nhằm xác định điểm mạnh, điểm yếu. Tuy nhiên thực tế chúng ta nào đánh giá được hết tất cả các nhân tố trong nội bộ doanh nghiệp, bởi số lượng vô cùng lớn của nó. Do đó để đánh giá được nội bộ doanh nghiệp cần phải xác định được những nhân tố nội bộ chủ chốt. Và trong từng ngành, từng lĩnh vực sẽ có các nhân tố chủ chốt khác nhau.

Quan điểm quản trị chiến lược chủ yếu đánh giá năng lực kinh doanh của doanh nghiệp dựa trên yếu tố định lượng.

b) Quan điểm tâm cổ điển

Quan điểm tâm cổ điển là tiền đề cho những phân tích dựa trên lợi thế so sánh, chi phí và các nhân tố, đặc biệt là các nhân tố chính sách có thể làm trệch hướng việc phân bổ các nguồn lực. Theo đó khi đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, người ta thường xây dựng các chỉ số như chỉ số lợi nhuận, doanh thu, thời gian hoàn vốn, tốc độ tăng trưởng... và căn cứ vào các chỉ số đó để đánh giá khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Quan điểm này có ưu điểm là có thể so sánh được năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trong các ngành khác nhau, không nhất thiết là một ngành.

Quan điểm này phân tích năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp dựa trên các yếu tố định lượng

c) Quan điểm tổng hợp

Quan điểm tổng hợp cố gắng thể hiện cả những phân tích định tính và định lượng và cả những quan sát tĩnh và động để tạo ra một khung khổ đánh giá hoàn chỉnh khả năng cạnh tranh doanh nghiệp. Nó là sự kết hợp của cả hai phương pháp trên.

Mỗi góc độ xem xét cạnh tranh khác nhau đòi hỏi các phương pháp luận phân tích các yếu tố cấu thành sức cạnh tranh và nhân tố ảnh hưởng đến sức cạnh tranh khác nhau. Phân tích sức cạnh tranh là công việc rất phức tạp. ở từng góc độ xem xét cạnh tranh chúng ta đều thấy có nhiều chủ thể tác động đan xen nhau nhằm gây ảnh hưởng đến sức cạnh tranh. Đó là tác động của người lao động với ý nghĩa khởi nguồn của sức sáng tạo làm nên năng lực cạnh tranh; là cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp kết dính các nguồn lực tạo nên sức mạnh tổng hợp của doanh nghiệp; là hệ thống luật pháp, bộ máy quản lý nhà nước và các giá trị xã hội làm nên sức mạnh của một quốc gia, là các cơ cấu tổ chức xã hội của doanh nghiệp tạo nên sức mạnh cạnh tranh của ngành. Và trong quá trình phân tích thực tế, do sự hạn chế về mặt số liệu, tùy theo từng mục đích nghiên cứu, và tùy theo lượng thông tin có được người ta có thể sử dụng các phương pháp phân tích khác nhau. Có thể phân tích doanh nghiệp theo quan điểm quản trị chiến lược, quan điểm tân cổ điển, hoặc quan điểm tổng hợp.

II. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP**1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp**

a. **Tình hình, xu thế kinh tế toàn cầu** : Như đã nói trong những môi trường khác nhau, thời kỳ khác nhau thì không chỉ năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thay đổi mà năng lực cạnh tranh của quốc gia, của ngành kinh

doanh cũng thay đổi. Và đến lượt mình, doanh nghiệp với lĩnh vực hoạt động của mình trong ngành kinh doanh lại càng thay đổi năng lực cạnh tranh.

Xét trên phạm vi doanh nghiệp yếu tố quốc tế tạo ra cơ hội và rủi ro đối với doanh nghiệp. Yếu tố quốc tế có thể kích thích tăng cầu về sản phẩm, và ro đó làm giảm sức cạnh tranh trong ngành, hoặc ngược lại. Yếu tố quốc tế cũng có thể tác động tích cực hay tiêu cực đến ngành kinh doanh phụ trợ, và do đó cũng làm thay đổi năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp...

So với môi trường trong nước, và môi trường ngành, môi trường quốc tế sẽ tạo ra nhiều sự cạnh tranh về văn hoá, cấu trúc thể chế, pháp luật... hơn. Và nó thông qua môi trường ngành và môi trường trong nước tác động đến các doanh nghiệp, hoặc cũng có thể tác động trực tiếp lên doanh nghiệp.

Trong môi trường quốc tế các yếu tố có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sức cạnh tranh của doanh nghiệp, tuy nhiên chỉ có yếu tố tình hình kinh tế là biến động nhiều nhất, và cùng với xu thế của nó là tác động nhiều nhất và nhanh nhất đến sự thay đổi năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp.

Tình hình kinh tế toàn cầu được thể hiện qua: tốc độ tăng trưởng kinh tế thế giới, tình hình tài chính thế giới, tình hình tiêu thụ sản phẩm của thế giới, tình hình các ngành phụ trợ, tình hình ngành sản xuất các nước khác...

b. Các chính sách của chính phủ

Nhà nước quản lý can thiệp vào thị trường bằng hệ thống các chính sách, chủ trương, biện pháp. Tùy theo đặc điểm và điều kiện cụ thể từng nước, từng thị trường vào từng thời kỳ mà Nhà nước đưa ra các biện pháp quản lý khác nhau như : Thuế, điều hoà giá cả, trợ giá, kho đệm... Hiện nay Nhà nước đang tổ chức và hình thành đồng bộ các thị trường tạo môi trường thông thoáng cho việc giao lưu và trao đổi hàng hoá giữa các chủ thể trên thị trường. Ngoài ra các biện pháp chính sách vĩ mô như ổn định tiền tệ, chống lạm

phát, ổn định tỷ giá hối đoái, hệ thống thuế khoá phù hợp cũng được ban hành. Mỗi chính sách biện pháp có vai trò khác nhau trên thị trường, song nó đều có tác động đến cung cầu giá cả hàng hoá và ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, các nhân tố này doanh nghiệp không thể kiểm soát được

chính phủ là người tiêu dùng lớn nhất, là khách hàng có vị thế nhất. Đối với đất nước doanh nghiệp đang hoạt động, doanh nghiệp tựa như thể đứa con của nhà nước và chính phủ, nó tạo ra các chính sách pháp lý, và là môi trường để doanh nghiệp hoạt động. Sự điều tiết ngành nghề của chính phủ có thể đem lại cho doanh nghiệp những lợi nhuận hoặc những rủi ro.

Đối với đất nước mà thị phần của doanh nghiệp tại đó, thì các chính sách về nhập khẩu, bảo hộ thường tác động trực tiếp đến doanh nghiệp, ảnh hưởng lớn đến sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

c. Ngành kinh doanh

✓ Nhà cung cấp:

Nhà cung cấp là những người, tổ chức cung cấp cho doanh nghiệp các yếu tố đầu vào như: nguyên vật liệu, máy móc thiết bị, vốn lao động, và các dịch vụ thông tin quản lý, nghiên cứu thị trường...

Áp lực của nhà cung ứng cao thể hiện trong các trường hợp sau đây:

- + ngành cung cấp chỉ có một số, thậm chí một doanh nghiệp độc quyền.
- + tình huống không có sản phẩm thay thế, doanh nghiệp không có nhà cung cấp khác
- + doanh nghiệp mua yếu tố sản phẩm không phải khách hàng quan trọng và là ưu tiên của nhà cung cấp.
- + loại đầu vào nhà cung cấp quan trọng đối với nhiều doanh nghiệp
- + các nhà cung cấp có chiến lược liên kết dọc tức khép kín sản xuất.

✓ **Khách hàng** : khách hàng là các cá nhân, tổ chức, chính phủ.

Khách hàng có thể gây sức ép về giá cả, chất lượng sản phẩm, điều kiện giao hàng, điều kiện thanh toán, vv

Để đánh giá sức cạnh tranh của khách hàng chúng ta cần làm rõ những câu hỏi sau:

+ *Khách hàng có tập trung không ?* nếu có thì áp lực từ phía khách hàng cao

+ *Ngành hoạt động có là người cung cấp chủ yếu của khách hàng?* nếu có thì áp lực từ phía khách hàng thấp

+ *Khả năng tìm sản phẩm thay thế ?* nếu sản phẩm thay thế dễ tìm kiếm, không có sự khác biệt nhiều so với sản phẩm của doanh nghiệp thì vị thế của doanh nghiệp giảm

+ *Switching cost có cao không ?* là chi phí chuyển đổi nhà cung cấp của khách hàng, nếu không cao thì khách hàng không cần nhất thiết phải trung thành với công ty.

+ *Quy mô tương đối của khách hàng và các doanh nghiệp của ngành?*
Quy mô tương đối của khách hàng với doanh nghiệp càng lớn thì vị thế của khách hàng càng cao, sẽ có những yêu cầu khắt khe hơn về giá, về chất lượng sản phẩm.

+ *Khách hàng có nhiều thông tin không ?* Khách hàng càng có nhiều thông tin không về doanh nghiệp, về sản phẩm, thì khách hàng càng có khả năng đối chiếu, so sánh đánh giá giữa các sản phẩm với nhau, vị thế của khách hàng sẽ tốt hơn. Khó bán được với giá cao hơn.

+ *SP của DN có khác biệt hóa hay không?* Nếu sản phẩm của doanh nghiệp càng khác biệt hoá thì càng tạo điều kiện cho doanh nghiệp thực hiện

chiến lược khác biệt hoá, có thể tăng giá thành sản phẩm, doanh nghiệp có nhiều vị thế hơn so với khách hàng trong việc đàm phán, ký kết.

✓ **Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, và hiện tại**

***Đối thủ cạnh tranh hiện tại** là những doanh nghiệp chiếm giữ một phần thị trường sản phẩm mà doanh nghiệp đang kinh doanh.

Trong điều kiện của thị trường không đôi khi thị phần của đối thủ cạnh tranh tăng lên có nghĩa là thị phần của doanh nghiệp giảm đi. Nhằm để giữ thị phần doanh nghiệp cần phải quan tâm tới chất lượng, mẫu mã, kiểu dáng, chính sách giá cả, chính sách phân phối, công nghệ sản xuất ... của đối thủ cạnh tranh. Việc xem xét các đối thủ cạnh tranh sẽ giúp doanh nghiệp dự tính trước những thay đổi của họ và có các biện pháp ứng phó kịp thời nhằm hạn chế tối đa các bất lợi cho doanh nghiệp. Nếu các đối thủ cạnh tranh càng yếu, doanh nghiệp có cơ hội để tăng giá bán và kiếm được nhiều lợi nhuận hơn. Ngược lại khi đối thủ cạnh tranh mạnh thì mọi cuộc cạnh tranh về giá cả đều dẫn đến sự tổn thương cho doanh nghiệp.

Sự cạnh tranh giữa đối thủ cạnh tranh trong ngành với doanh nghiệp phụ thuộc vào các yếu tố sau: Cơ cấu ngành, Tình hình cầu của ngành, rào cản rút lui khỏi ngành.

Cơ cấu ngành là số lượng các đối thủ cạnh tranh hiện tại và sự phân bố của chúng tạo nên cơ cấu ngành. Cơ cấu ngành khác nhau có những tác dụng khác nhau đến cạnh tranh nội bộ ngành. Cơ cấu cạnh tranh thay đổi từ ngành phân tán đến ngành tập trung. Ngành phân tán không có một doanh nghiệp nào thống trị, các doanh nghiệp đa phần là doanh nghiệp nhỏ. Ngành tập trung là ngành mà có một hoặc một số các doanh nghiệp chiếm lĩnh một phần đáng kể thị phần.

Tình hình cầu của một ngành cũng là yếu tố quyết định khác trong sự cạnh tranh mãnh liệt của ngành. Càng có ít cầu thì các doanh nghiệp càng cạnh tranh nhau để dành khách hàng nhiều hơn. Và đe dọa mất thị phần là điều khó tránh khỏi với các doanh nghiệp nhỏ.

Ngoài rào cản rút lui khỏi ngành cũng là một yếu tố rất quan trọng. Nếu hàng rào cản rút lui cao doanh nghiệp có thể bị khoá chân tại một ngành mà họ không thích. Hàng rào rút lui bao gồm:

- + Chi phí đầu tư vào nhà xưởng, và thiết bị
- + Chi phí trực tiếp cho việc rút lui cao: vd như chi phí định vị lại, các thủ tục hành chính...
- + Quan hệ chiến lược giữa các đơn vị kinh doanh.
- + Giá trị của các nhà lãnh đạo như tình cảm, lịch sử với ngành, hoặc cộng đồng địa phương.
- + Chi phí xã hội khi thay đổi như khó khăn về xa thải nhân công, rủi ro về xung đột xã hội, chi phí đào tạo lại.

***Đối thủ kinh doanh tiềm ẩn** là các đối thủ hiện tại chưa cạnh tranh trong ngành sản xuất, nhưng sẽ cạnh tranh khi họ lựa chọn gia nhập ngành. Mức độ thuận lợi hay khó khăn của các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn phụ thuộc vào rào cản gia nhập ngành. Rào cản gia nhập ngành là những yếu tố ngăn trở các doanh nghiệp tham gia vào một ngành: chi phí tối thiểu mà một DN phải bỏ ra để tham gia hoạt động trong một ngành nào đó. Rào cản gia nhập ngành bao gồm:

- + Rào cản thông mại: khả năng tiếp cận kênh phân phối
- + Rào cản kỹ thuật: công nghệ sử dụng, sự khác biệt hóa sản phẩm...
- + Rào cản tài chính: đòi hỏi về vốn, lợi thế kinh tế theo qui mô...

+ Rào cản nguồn lực: bản quyền, nguồn nguyên liệu, nhân lực chất lượng cao, chính sách của chính phủ...

Rào cản gia nhập ngành càng cao thì sự đe dọa của đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn đến doanh nghiệp càng thấp.

✓ **Sản phẩm thay thế:**

Sản phẩm thay thế là sản phẩm khác có thể thoả mãn cùng nhu cầu của người tiêu dùng.

Sản phẩm thay thế tạo cho doanh nghiệp đe dọa về sự cạnh tranh, giảm sản lượng tiêu thụ sản phẩm. Để giảm thiểu sự cạnh tranh của sản phẩm thay thế doanh nghiệp cần phải chú trọng thay đổi trong quy trình công nghệ, đặc biệt tạo ra sự khác biệt hoá giữa sản phẩm thay thế và sản phẩm của doanh nghiệp.

Ngoài ra sự thay đổi trong thói quen của người tiêu dùng sẽ tạo nên sự thay đổi trong năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp đối với sản phẩm thay thế. Người tiêu dùng có thể sẽ chuyển đổi sang dùng sản phẩm thay thế nhiều hơn, ít tiêu thụ sản phẩm của ngành, hoặc cũng có thể chuyển từ sử dụng sản phẩm thay thế sang dùng sản phẩm của ngành. Điều này tùy thuộc vào xu hướng tiêu dùng của người tiêu dùng.

2. Các yếu tố cấu thành NLCT của doanh nghiệp

a) Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là yếu tố then chốt cấu thành nên năng lực cạnh tranh. Một công ty mà có dây truyền máy móc kỹ thuật hiện đại đến đâu, mà không có người sử dụng được nó thì cũng vô dụng. Để phát huy tốt sức mạnh nguồn nhân lực thì cần phải có hoạt động quản trị nguồn nhân lực tốt. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp mà tốt, sẽ giúp cho doanh nghiệp giảm được chi phí sản xuất, tối đa được nguồn lực. Và đồng thời nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực là yếu tố ngấm, tạo năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp trong dài hạn, và các đối thủ cạnh tranh rất khó bắt trước và khó học hỏi.

Quản trị nguồn nhân lực thể hiện qua các chính sách khích lệ nhân viên, văn hoá tổ chức, chính sách đãi ngộ, đào tạo,...

b. Tình hình tài chính

Tình hình tài chính của công ty thường thể hiện qua các chỉ số sau: doanh thu, lợi nhuận, thời gian quay vòng vốn, thời gian quay vòng vốn lưu động, tỷ lệ tăng trưởng lợi nhuận, doanh thu...

Tình hình tài chính là yếu tố đánh giá khả năng của doanh nghiệp có thể mở rộng sản xuất, đạt tăng trưởng, thực hiện các chiến lược cạnh tranh như chi phí thấp nhờ lợi thế dựa vào quy mô. Xây dựng cơ sở hạ tầng, tiến hành nghiên cứu và phát triển nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh. Công ty có hoạt động tài chính tốt có thể làm giảm lượng hàng tồn kho, thời gian quay vòng vốn, ưu đãi về tín dụng, thu nhiều lợi nhuận, cải tiến được tốt hơn chi phí sản xuất. Tình hình tài chính giống như mạch sống của doanh nghiệp.

c. Quy trình, công nghệ sản xuất

Công nghệ theo cách hiểu của các nhà kinh tế học: “là hệ thống các quy trình kỹ thuật chế biến vật chất, thông tin nhằm biến đổi các nguồn lực tự nhiên thành nguồn lực được sử dụng”.³

Công nghệ bao gồm yếu tố phần cứng và yếu tố phần mềm. Phần cứng của công nghệ chính là dây truyền trang thiết bị. Phần mềm của công nghệ gồm thông tin, con người, và sự tổ chức sản xuất.

Con người ở đây là những người trực tiếp vận hành, sử dụng máy móc.

³ Theo giáo trình chuyển giao công nghệ, ĐH Ngoại Thương.

Thông tin ở đây là sự hiểu biết của người sử dụng các dây truyền máy móc thiết bị về các thông số của máy móc, cách lắp ráp, điều khiển, bảo trì, bảo dưỡng, đổi mới...

Công nghệ ảnh hưởng lớn đến hoạt động của doanh nghiệp, nó ảnh hưởng đến lượng sản phẩm sản xuất ra, chất lượng sản phẩm, sự đổi mới sản phẩm, sự tiêu giảm chi phí, sự thay đổi trong phương pháp sản xuất.

Quy trình, Công nghệ sẽ tạo ra được rào cản gia nhập ngành tốt hơn đối với các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, tạo ra lợi thế về sự khác biệt hoá so với đối thủ hiện tại. Sự thay đổi về mặt công nghệ là một sự đương nhiên của quá trình sản xuất.

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ở yếu tố quy trình, công nghệ sản xuất được thể hiện qua:

- + trang thiết bị máy móc hiện đại hơn so với đối thủ cạnh tranh.
- + lực lượng lao động có kỹ thuật, tay nghề, trình độ.
- + chi phí đầu tư mới trang thiết bị so với lợi nhuận hàng năm.
- + quy trình sản xuất hợp lý.

d. Hoạt động Marketing

Theo định nghĩa của hiệp hội Marketing Mỹ: “Marketing là tiến hành các hoạt động kinh doanh có liên quan trực tiếp đến dòng vận chuyển hàng hoá và dịch vụ từ người sản xuất đến người tiêu dùng”.⁴

hoạt động Marketing giúp doanh nghiệp nắm rõ hơn tình hình khách hàng của mình. Cải tiến sản phẩm, giới sản phẩm đến tay người tiêu dùng tốt hơn. Giúp công ty lập kế hoạch sản xuất tốt hơn. Hoạt động Marketing chịu sự chi phối của khả năng tài chính, hệ thống thông tin của doanh nghiệp. Marketing không chỉ giúp doanh nghiệp giành thị phần mà còn giúp doanh

⁴ Trích giáo trình Marketing lý thuyết, NXB giáo dục-2000 của ĐH Ngoại Thương.

nghiệp biết rõ hơn về đối thủ cạnh tranh. Hoạt động Marketing thường được đánh giá thông qua mức độ khách hàng biết về công ty, mức độ mẫu mã sản phẩm phù hợp với môi trường bên ngoài, mức độ hiểu biết về đối thủ cạnh tranh, về chiến lược của họ, sản phẩm của họ...

e. Hoạt động nghiên cứu và phát triển

Hoạt động nghiên cứu và phát triển là một trong những hoạt động của công ty. Nó giúp cho công ty không ngừng cải tiến chất lượng sản phẩm, cũng như mẫu mã của sản phẩm. Giúp cho sản phẩm của công ty có sự khác biệt so với sản phẩm của các doanh nghiệp khác, tạo ra năng lực cạnh tranh. Việc nâng cao yếu tố khoa học kỹ thuật trong doanh nghiệp chính là khả năng hoạt động nghiên cứu ứng dụng và khai thác khoa học kỹ thuật, để nâng cao trình độ hiện đại của các yếu tố khoa học kỹ thuật trong mọi hoạt động của doanh nghiệp, nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp, nâng cao trình độ hiện đại các yếu tố vật chất kỹ thuật sản xuất các yếu tố đó chính là công cụ lao động, năng lực, nguyên liệu và phương pháp công nghệ. tuy nhiên cần phải tốn nhiều chi phí tài chính.

Đánh giá hoạt động nghiên cứu ứng dụng công nghệ thông qua mức độ đầu tư vào hoạt động nghiên cứu đào tạo nhân viên, trình độ của công nhân,...

3. Các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được đánh giá tổng thể thông qua các chỉ tiêu sau:

- Doanh thu : Thể hiện kết quả kinh doanh của doanh nghiệp đạt được.
- Tỷ suất doanh lợi ròng: $\text{Tỷ suất doanh lợi ròng} = \text{Lợi nhuận ròng} / \text{Doanh thu thuần}$.

Tỷ số này phản ánh số lợi nhuận thu được từ một đồng doanh thu bán hàng, cho biết năng lực kinh doanh, cạnh tranh của doanh nghiệp trong việc tạo ra

lợi nhuận, tỷ suất này càng cao càng tốt. Sử dụng tỷ số này để so sánh với tỷ suất trung bình của ngành.

- Tỷ suất về khả năng sinh lời của tài sản (ROA): Lợi nhuận trước thuế / Tổng tài sản. Cho biết khả năng sinh lời của tổng tài sản. Tỷ lệ này càng cao càng tốt và ngược lại.

- Tỷ suất về khả năng sinh lời của vốn chủ sở hữu (ROE): Lợi nhuận sau thuế / Vốn chủ sở hữu. Cho biết mức lợi nhuận đạt được trên 1 đồng vốn chủ sở hữu trong kỳ (một đồng vốn chủ sở hữu tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận). Tỷ suất này càng cao càng tốt và ít nhất phải cao hơn lãi suất vay trong kỳ (tuy nhiên cần lưu ý trong trường hợp doanh nghiệp có vốn chủ sở hữu quá nhỏ thì tỷ số này có thể cao nhưng lại tiềm ẩn rủi ro lớn).

- Chỉ số tăng trưởng bao gồm : tỷ số lợi nhuận tích lũy, tỷ số tăng trưởng bền vững.

- Tỷ số lợi nhuận tích lũy đánh giá mức độ sử dụng lợi nhuận sau thuế để tích lũy cho mục đích tái đầu tư. Do vậy ta có thể thấy được triển vọng phát triển của công ty trong tương lai. tỷ số này = Lợi nhuận tích lũy / lợi nhuận sau thuế.

- Tỷ lệ tăng trưởng bền vững đánh giá khả năng vốn chủ sở hữu thông qua tích lũy lợi nhuận. Do vậy có thể xem tỷ số này phản ánh triển vọng tăng trưởng bền vững.

- Trình độ công nghệ : tỷ lệ lợi nhuận đầu tư cho việc đầu tư trang thiết bị trong sự so sánh với ngành kinh doanh để biết được mức độ đầu tư có cao không.

- Tỷ suất sử dụng tài sản cố định: Doanh thu thuần / Tài sản cố định

Tỷ suất này thể hiện hiệu quả sử dụng tài sản cố định. Tỷ số này càng cao

càng tốt. Khi đánh giá cần phải so sánh với ngành nghề. Nếu thấp hơn so với mức trung bình trong ngành nghề thì doanh nghiệp đang sử dụng tài sản cố định không hiệu quả.

CHƯƠNG II. THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY NAFOCO

I. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY

1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty.

Công ty được thành lập vào ngày 13/7/1991 với tên ban đầu là xí nghiệp chế biến và kinh doanh lâm sản Hà Nam Ninh, trực thuộc sở nông lâm nghiệp tỉnh Hà Nam Ninh, có trụ sở đặt tại 207 phố Minh Khai - Thành phố Nam Định, Xí nghiệp có chi nhánh đặt tại thị trấn LẮC-XAO tỉnh POLYKHAMXAY nước CHDCND Lào.

Từ năm 1991-1994, toàn bộ gỗ nguyên liệu của công ty lúc đó được tiến hành thu gom về chi nhánh tại Lào sau đó chuyên trở về Nam Định. Hoạt động của công ty trong giai đoạn này chủ yếu là kinh doanh gỗ nguyên liệu nhằm hưởng chênh lệch tỷ giá, và sản xuất chế biến bàn ghế cho trong nước.

Năm 1994 xí nghiệp được sự đồng ý của uỷ ban nhân dân tỉnh Nam Định đã bán chi nhánh đặt tại Lào do hoạt động kinh doanh không hiệu quả. Từ đó công ty tiến hành thu mua nguyên vật liệu ở các thị trường trong nước là chủ yếu.

Ngày 25-5-1995 UBND tỉnh ra Quyết định số 553/QĐ-UB cho phép Xí nghiệp đổi tên thành Công ty lâm sản Nam Định, chuyển trụ về km 4 - Đường 21 Lộc Hoà - Nam Định. Và kể từ đó đến nay trở thành trụ sở chính của công ty. Cũng từ đây công ty được hoạch toán và kinh doanh độc lập, có tài khoản riêng ở ngân hàng. Tuy nhiên vẫn là doanh nghiệp 100 vốn nhà nước.

Năm 1997 do hoạt động kinh doanh không hiệu quả, công ty đã tiến hành chuyển đổi thị trường, từ sản xuất các mặt hàng bàn ghế trong nước ra tiến hành kinh doanh xuất khẩu. Tiến hành sản xuất thêm nhiều loại sản phẩm khác như: ván lát sàn, tủ đựng quần áo, thang gỗ...

Năm 1998 do hoạt động kinh doanh phát triển, khả năng sản xuất không thể đáp ứng hết nhu cầu nên công ty đã tiến hành xin UBND Tỉnh Nam Định khu đất ở ga Trình Xuyên để xây dựng xưởng chế biến gỗ Trình Xuyên.

Ngày 26-04-1999 Căn cứ quyết định 458/1999/ QĐ-UB của UBND tỉnh Nam Định, công ty tiến hành chuyển đổi từ doanh nghiệp 100% vốn nhà nước thành doanh nghiệp cổ phần, và lấy tên là công ty cổ phần Lâm sản Nam Định, tên giao dịch quốc tế là: Nam Dinh Forest Products Joint stock Company và tên viết tắt là: NAFOCO.

Năm 2004 công ty tiến hành mở rộng thêm một xưởng sản xuất chế biến gỗ Xuất khẩu Hoà Xá. Với diện tích 3200 m².

Từ năm 2004 đến nay công ty luôn tiến hành mở rộng thị trường, và chuyển toàn bộ hoạt động kinh doanh sang hoạt động kinh doanh xuất khẩu. Trong nước chỉ tiến hành buôn bán gỗ nguyên liệu.

2. Cơ cấu tổ chức

□ Sơ đồ cơ cấu tổ chức

Bộ máy quản lý của công ty bao gồm:

Cao nhất là Hội đồng quản trị, sau là Ban Giám đốc, các phòng ban giúp việc và các đơn vị trực thuộc.

- Hội đồng quản trị: Gồm 5 người (*1 chủ tịch HĐQT, 1 Phó Chủ tịch HĐQT, 3 thành viên HĐQT*)

- Ban Giám đốc: Gồm 5 người (1 Giám đốc và 4 phó giám đốc)

- Phòng ban có:

+ Phòng Tổ chức - Hành chính

+ Phòng Kế toán - Tài vụ

+ Phòng kế hoạch-kỹ thuật

+ Phòng Xuất nhập khẩu

+ Phòng Kinh doanh

+ Phòng Tài vụ

- Các đơn vị trực thuộc công ty có:

+ Xí nghiệp chế biến lâm sản Nam định :

Diện tích: 16.000m²

Công nhân thường xuyên: 100 người

+ Xí nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu Hoà Xá

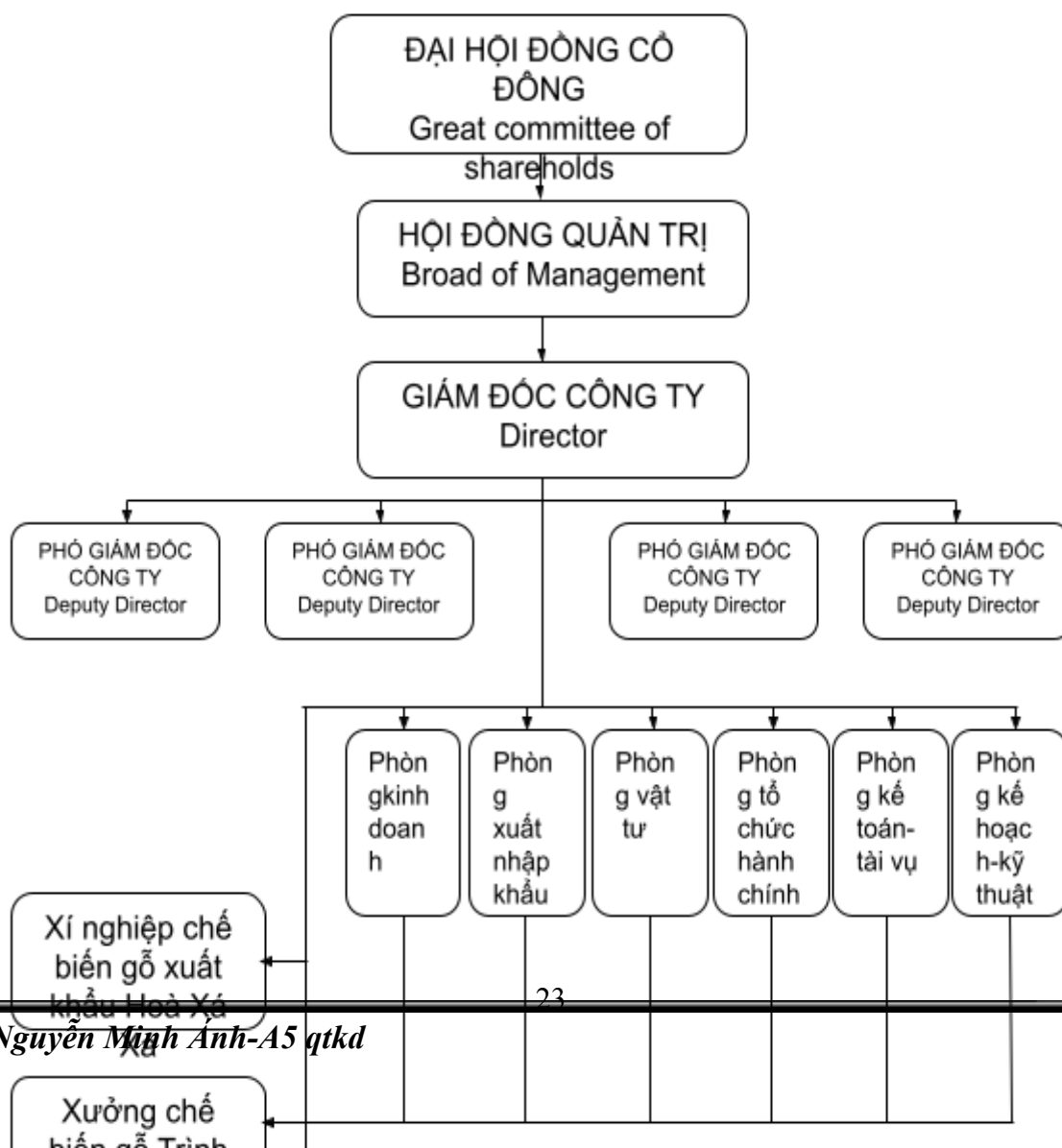
Diện tích: 32.000m²

Công nhân thường xuyên: 150 người

+ Xưởng chế biến gỗ Trình Xuyên

Diện tích: 7.000m²

Công nhân thường xuyên: 80 người



□ **Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban**

❖ **Hội đồng quản trị(Broad of management):** được các cổ đông chọn trong đại hội đồng cổ đông, có chức năng hoạch định có chiến lược cho toàn bộ công ty, tiến hành bổ nhiệm ban giám đốc, và các vị trí chủ chốt của công ty, đưa ra các quyết định thay đổi cơ cấu tổ chức, hay các quyết định cho các vấn đề có liên quan đến hơn 50% giá trị tài sản của doanh nghiệp. Trong đó chủ tịch hội đồng quản trị là người đại diện cho công ty trước pháp luật về quá trình kinh doanh của công ty, và cũng là đại diện pháp nhân của công ty.

❖ **Giám Đốc** là người được hội đồng cổ đông bổ nhiệm, là người trực tiếp điều hành hoạt động quản lý của công ty và chịu trách nhiệm trước chủ tịch hội đồng quản trị về nhiệm vụ được phân công. Giám đốc có quyền sắp xếp cán bộ nhân sự, hay phương thức quản lý hoạt động của công ty trong phạm vi được uỷ quyền. Các phó giám đốc có trách nhiệm cùng với giám đốc thực hiện công việc quản lý các hoạt động hàng ngày, cũng như việc lập các mục tiêu và thực hiện, kiểm tra. Các phó giám đốc cũng ro hội đồng quản trị bổ nhiệm, và vừa chịu sự chi phối của hội đồng quản trị, vừa tuân theo sự chỉ đạo của giám đốc.

❖ **Phòng Tổ chức - Hành chính** giúp cho lãnh đạo công ty (ban giám đốc và trưởng cán bộ các phòng ban) trong việc bố trí tuyển dụng và đào tạo lao động, đảm bảo tính an toàn cho người lao động, giải quyết các vấn đề khó khăn của người lao động.

❖ **Phòng Kế toán- Tài chính** tiến hành ghi chép sổ sách các hoạt động kinh doanh phát sinh của doanh nghiệp về nguyên vật liệu, thu chi, phân tích và đánh giá tình hình tài chính nhằm cung cấp cho giám đốc gia quyết định, phòng phải tuân thủ các chính sách của nhà nước về kế toán, sổ sách chứng từ.

❖ Phòng kinh doanh : có chức năng tìm kiếm khách hàng, tiến hành cùng với giám đốc đàm phán ký kết hợp đồng nguyên vật liệu, tiêu thụ sản phẩm, theo dõi tình hình thực hiện các chỉ tiêu sản lượng, doanh thu của công ty, điều tra khảo sát thị trường, lập kế hoạch Marketing và kinh doanh hiệu quả. Kết hợp với các phòng ban khác nhằm đảm bảo kịp tiến độ, cũng như mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Cùng với ban giám đốc, phòng kế hoạch-kỹ thuật tiến hành lập và thông báo cho các phòng ban khác nhiệm vụ kế hoạch của họ trong kế hoạch chung của công ty đối với từng hợp đồng, cũng như từng nhiệm vụ cụ thể khác.

❖ Phòng Vật tư : Có chức năng kiểm tra, lưu trữ máy móc, thiết bị nguyên liệu đầu vào, sản phẩm đầu ra, hàng tồn kho của công ty. Cung cấp các trang thiết bị cần thiết cho quá trình sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Tiến hành giao hàng, cũng như giám sát việc giao hàng cho khách hàng. Kết hợp với các phòng ban khác của công ty như phòng kế toán-Tài chính, phòng Kế hoạch- kỹ thuật, xuất nhập khẩu,...

❖ Phòng Kế hoạch- Kỹ thuật : Trực tiếp giúp giám đốc điều hành hoạt động sản xuất, thực hiện kiểm tra, giám sát quy trình sản xuất. Tổ chức sản xuất sao cho kịp với tiến độ kế hoạch kinh doanh. Đảm bảo đủ hàng hoá về mặt chất lượng cũng như số lượng trong khoảng thời gian hợp lý để kịp với việc giao hàng. Phối hợp với các phòng ban khác nhằm thực hiện nhiệm vụ.

❖ Phòng Xuất-Nhập khẩu: Là phòng có vị trí quan trọng nhất trong công ty, nó quyết định số lượng hợp đồng có thể có với nước ngoài. Phòng có nhiệm vụ dịch các thông tin trao đổi với khách hàng cho giám đốc và các phòng ban khác, Tiến hành thực hiện chuẩn bị các giấy tờ thủ tục cần thiết cho việc đàm phán, ký kết hợp đồng, cho việc xuất khẩu như: thực hiện khai

báo hải quan, xin giấy chứng nhận xuất xứ (C/O), giấy chứng nhận khử trùng. Ngoài ra còn phối hợp với các phòng ban khác.

❖ Ba xí nghiệp chế biến gỗ của công ty: chế biến lâm sản Nam Định, chế biến gỗ xuất khẩu Hoà Xá, Xưởng chế biến gỗ Trình Xuyên có nhiệm vụ trực tiếp sản xuất sản phẩm của công ty, chịu sự quản lý trực tiếp của ban giám đốc, và các phòng ban trong các vấn đề tương ứng.

Chịu sự chỉ đạo của phòng vật tư trong quá trình đưa nguyên liệu ra, hay sản phẩm vào kho, giao sản phẩm cho khách hàng...

3. Tình hình hoạt động của công ty trong các năm gần đây:

a. Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty

□ Tình hình sản xuất

Công ty Cổ phần lâm sản Nam Định với các ngành kinh doanh hàng lâm sản, hàng thủ công mỹ nghệ, mộc công cụ tiêu thụ trong nước và xuất khẩu hợp tác với Lào về chế biến lâm sản hàng hoá. Nhập khẩu gỗ lâm sản và các phụ liệu công cụ phục vụ sản xuất kinh doanh của công ty. Năm 2004 mặc dù với hai cơ sở sản xuất đã có là xí nghiệp chế biến gỗ lâm sản xuất khẩu là xí nghiệp chế biến gỗ Nam Định và xí nghiệp chế biến gỗ Trình Xuyên nhưng chỉ đáp ứng được với công suất 10.000 m³/ năm tương đương với 2 triệu USD/ năm, chưa đủ đáp ứng nhu cầu khách hàng. Tại hai xí nghiệp trên không thể mở rộng mặt bằng sản xuất được nữa nên công ty đã chớp thời cơ xin UBND tỉnh Nam Định được 3200m² đất để mở rộng công suất lên 21.000m³ gỗ/ năm đạt doanh thu xuất khẩu 3 - 5 triệu USD / năm. Do công ty luôn luôn quan tâm chú trọng đến quy trình sản xuất nên sản lượng các sản phẩm sản xuất ra của công ty luôn vượt mức chỉ tiêu kế hoạch đề ra. Sản lượng của năm sau luôn cao hơn năm trước.

□ Tình hình tiêu thụ sản phẩm của công ty

Là một doanh nghiệp hạch toán độc lập nên công ty Cổ phần lâm sản Nam Định coi tiêu thụ sản phẩm là yếu tố sống còn của doanh nghiệp. Trong thời gian qua nhìn chung việc tiêu thụ sản phẩm của công ty là tốt. Sản phẩm được tiêu thụ tốt nhất là bàn ghế ngoài trời. Tiếp đến là đồ mộc nội thất, ván sàn, ván trang trí.

Riêng bàn ghế ngoài trời, năm 2006 công ty bán được hơn 10000 bộ bàn ghế, năm 2007 bán được 17000 bộ, năm 2008 bán được 20000 bộ. Và đối với loại hàng này thì chủ yếu xuất sang Nhật, EU và Mỹ.

Đối với mặt hàng nội thất năm 2006 công ty bán được 7680 sản phẩm, năm 2007 công ty bán được 9560 sản phẩm. Năm 2008 bán được 1100 sản phẩm. Đối với sản phẩm này thì xuất được nhiều sang Đài Loan, Hàn Quốc, Nhật.

b. Tình hình tài chính

Bảng 1 cân đối tài sản năm 2008 của công ty NAFOCO.

ĐVT: 1000USD.

	Số cuối kỳ	Số đầu năm		số cuối kỳ	số đầu năm
tài sản			Nợ và vốn chủ sở hữu		
tiền mặt và tiền gửi ngân hàng	10	15	phải trả nhà cung cấp	60	30
đầu tư ngắn hạn	-	65	nợ ngắn hạn	110	60
khoản phải thu	375	315	phải trả khác	140	130
tồn kho	615	415	Tổng nợ ngắn hạn phải trả	310	220
tổng tài sản lưu động	1000	810	nợ dài hạn	754	580
tài sản cố định ròng	1000	870	Tổng nợ phải trả	1064	800
			Cổ tức	170	170
			Lợi nhuận giữ lại	766	710
			Tổng cộng vốn chủ sở hữu	936	880
Tổng tài sản	1000	1680	Tổng cộng nợ và vốn chủ sở hữu	2000	1680

Bảng 2 báo cáo thu nhập của công ty NAFOCO

ĐVT: 1000USD.

	Năm 2008	Năm 2007
Doanh thu ròng	3000	2000
Chi phí hoạt động chưa kể chi phí khấu hao	2616,2	1856
Thu nhập trước thuế, lãi, khấu hao TSHH và khấu hao TSVH (EBITDA)	383,8	250
Khấu hao tài sản hữu hình (TSHH)	100	70
Khấu hao tài sản vô hình (TSVH)	-	-
Khấu hao tài sản	100	70
Thu nhập trước thuế và lãi vay (EBIT)	283,8	180
Trừ lãi	88	40
Thu nhập trước thuế (EBT)	195,8	140
Trừ thuế	78,32	56

Phân tích một số các chỉ số tài chính của công ty năm 2008**+ Tỷ số thanh khoản:**

- Tỷ số thanh khoản hiện thời = $TSLĐ/NợNH = 1000/310 = 3,2$ lần.

- Tỷ số thanh khoản nhanh = $(\text{giá trị tài sản lưu động} - \text{giá trị tồn kho}) / \text{giá trị nợ ngắn hạn} = 1,2$ lần.

+ Tỷ số hoạt động tồn kho:

- Vòng quay tồn kho = $\text{doanh thu} / \text{giá trị hàng tồn kho} = 4,9$ vòng

- Số ngày tồn kho = $\text{số ngày trong năm} / \text{số vòng quay tồn kho} = 78,47$ ngày.

+ **Kỳ thu tiền bình quân:** = $\text{giá trị khoản phải thu} / (\text{doanh thu} / 360) = 45$ ngày.

+ **Vòng quay tài sản cố định:** = $\text{Doanh thu} / \text{Tài sản cố định ròng} = 3$ lần.

+ **Vòng quay tổng tài sản:** = $\text{Doanh thu} / \text{Giá trị tài sản} = 1,5$ lần.

+ Tỷ số quản lý nợ:

-Tỷ số nợ trên tổng tài sản: $= \text{Tổng nợ} / \text{Tổng tài sản} = 53,2\%$

-Tỷ số khả năng trả lãi $= \text{EBIT} / \text{Chi phí lãi vay} = 3,2 \text{ lần}$.

+ Tỷ số khả năng sinh lợi:

-Tỷ suất sức sinh lợi căn bản $= \text{EBIT} / \text{Tổng tài sản} = 14,2\%$.

-Tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản $\text{ROA} = \text{Lợi nhuận ròng} / \text{Tổng Tài sản} = 5,8\%$.

-Tỷ số sinh lời $\text{ROE} = \text{Lợi nhuận ròng} / \text{Vốn chủ sở hữu} = 12,5\%$

c. Tình hình xuất khẩu ở một số thị trường.

Trong năm 2006, 2007 Nhật Bản và Đài Loan là hai thị trường đem lại cho công ty nhiều doanh thu nhất, với giá trị đạt được là 1,2 triệu đô la. Tốc độ tăng trưởng doanh thu ở đây trong năm 2007 đã tăng lên 12% so với năm 2006. Năm 2008 tăng lên so với năm 2007 là 6%. Cụ thể năm 2008 doanh thu xuất sang Nhật đạt 526000 USD, năm 2007 đạt 495800USD, năm 2006 đạt 444800 USD.

Riêng ở thị trường EU có sự tăng trưởng khá nhanh trong mức độ xuất khẩu của doanh nghiệp sang thị trường này. Năm 2006 doanh nghiệp hầu như rất ít xuất khẩu sang EU, chỉ có hy hữu một tháng mới có 2 container được xuất đi, 2 tháng xuất được một container, còn lại thì không xuất được container nào. Doanh thu trong năm 2006 của doanh nghiệp tại thị trường EU chỉ là 23000USD. Sang năm 2007 thị trường EU đối với doanh nghiệp mới có một chút tiến nhỏ trong sản lượng. Cả năm xuất được 12 container, đạt 90000USD, tăng khoảng 4 lần so với năm trước nhưng vẫn còn quá nhỏ. Năm 2008 là một năm đánh dấu sự nhảy vọt của doanh nghiệp trong việc thâm nhập vào thị trường EU, cả năm doanh nghiệp xuất được 300 container, đạt doanh thu là 1,7 triệu đô la. Sản phẩm được tiêu thụ chủ yếu là đồ nội thất. Nguyên nhân của việc này đó là

công ty cổ phần lâm sản Nam Định đã gây được thiện cảm của tập đoàn nội thất IKEA với chất lượng và sản phẩm của mình. Nên đã ký hợp đồng thường niên với công ty. Công ty trở thành một trong 300 nhà cung cấp chiến lược cho IKEA.

Tại thị trường Mỹ mức độ danh thu năm 2006 đạt 200000USD, năm 2007 đạt 300000USD tăng 50%. Năm 2008 tăng lên 490000USD tăng 65%. Sản phẩm tiêu thụ ở thị trường này chủ yếu là chân ghế Sofa loại tam giác và vuông, chân giá tạp chí.

II. NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY NAFOCO

1. Các yếu tố bên ngoài của doanh nghiệp

a. Tình hình, xu thế kinh tế toàn cầu

□ Tình hình suy thoái kinh tế toàn cầu

Theo IMF dự báo: “Tăng trưởng toàn cầu năm 2009 được dự báo giảm xuống còn ½ phần trăm khi được đo lường theo sức mua tương đương và trở nên âm khi được đo lường theo tỷ giá hối đoái thị trường”⁵. Bên cạnh đó Sản lượng và thương mại toàn cầu đã tụt giảm trong những tháng cuối của năm 2008 và những tháng đầu năm năm 2009. Sự tiếp diễn của khủng hoảng tài chính, do các chính sách thất bại trong việc xoa tan những bất ổn đã làm cho giá trị tài sản sụt giảm mạnh tại khắp các nước đã phát triển và đang nổi, làm sự thịnh vượng của dân chúng sút giảm, và vì vậy gây ra các sức ép giảm nhu cầu của người tiêu dùng. Ngoài ra, mức độ bất ổn cao liên quan đã thúc ép dân cư và doanh nghiệp trì hoãn các khoản chi tiêu, làm giảm đi nhu cầu đối với hàng tiêu dùng và hàng hóa vốn. Do đó gây khó khăn cho các doanh nghiệp sản xuất các mặt hàng, đặc biệt là các mặt hàng xa xỉ.

Do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính, mà nguyên nhân của nó là tác động dây chuyền mà khởi đầu là tại Mỹ. Và hiện nay nó đã lan ra hầu như tất cả các nước trên thế giới.

⁵ Trích world economic outlook(WEO) cập nhật ngày Ngày 28 tháng Một năm 2009

Các nước mà chính phủ của họ là đại diện sẽ hạn chế mua hàng, Tăng cường hỗ trợ các doanh nghiệp, kích thích cầu trong nước nhằm tạo ra nhiều cầu hơn trong nước họ, thắt chặt chính sách tỷ giá hối đoái. Do đó sẽ khó khăn trong việc bán sản phẩm với nhiều ngành. Tuy nhiên mặc dù các nhà kinh tế dự đoán ngành chế biến gỗ sẽ bị ảnh hưởng nặng nề nhưng thực tế lại khác với ngành chế biến lâm sản thì không bị tác động nhiều ở thị trường Mỹ “trong ba tháng năm 2009, tốc độ tăng trưởng xuất khẩu gỗ vẫn ổn định, Mỹ vẫn chiếm tỷ trọng lớn nhất.”⁶

□ Xu hướng tiêu dùng của người dân, doanh nghiệp

Doanh nghiệp và người dân trong bối cảnh kinh tế khó khăn thường cắt giảm chi tiêu, chủ yếu tiêu thụ các mặt hàng thiết yếu cho cuộc sống như lương thực, thực phẩm. Hơn nữa các mặt hàng của công ty thường là các mặt hàng không thiết yếu, phụ thuộc chủ yếu vào thị trường xây dựng. Do đó đây sẽ là khó khăn trong công ty. Đặc biệt khách hàng của ngành thường là các doanh nghiệp. Tuy nhiên với tình hình của công ty Lâm sản Nam Định sẽ không ảnh hưởng nhiều, bởi công ty xuất khẩu cho khách hàng thường là các doanh nghiệp nhỏ, nên vẫn tận dụng được thị trường ngách.

□ Xu hướng toàn cầu hoá

Các hàng rào thuế quan sẽ được giảm bớt, thị trường tiêu thụ sản phẩm sẽ rộng mở hơn, tuy nhiên sẽ khó khăn hơn ro phải thực hiện những tiêu chuẩn xuất sứ khắt khe. Hơn nữa Việt Nam vẫn chưa được coi là nền kinh tế thị trường nên sẽ vẫn có nguy cơ bị chống bán phá giá.

Riêng tại thị trường Việt Nam, theo như quy định tham gia WTO, các doanh nghiệp FDI, nước ngoài sẽ được cạnh tranh bình đẳng với các doanh nghiệp Việt Nam.

□ Xu hướng giảm giá dầu

Do tác động khủng hoảng kinh tế, giá dầu đã giảm đi một cách đáng kể trong thời gian qua. Cùng với đó là khủng hoảng tài chính, nên cước vận tải từ Việt Nam sang châu Mỹ và các nước Châu giảm mạnh: “cước vận tải biển

⁶ Trích thông tin trên tinhuongmai.vn

chở hàng xuất khẩu từ Việt Nam sang một số thị trường khu vực Nam Mỹ, châu Âu hiện giảm rất mạnh, ước giảm 60%- 80% so với thời điểm cuối quý 2/2008 do lượng hàng xuất khẩu giảm. Cước tàu hàng rời từ Việt Nam đi khu vực Nam Mỹ hiện chỉ còn trung bình 10 USD/tấn, giảm khoảng 90 USD/tấn so với hai tháng trước đây, tàu chở container đi châu Âu còn khoảng 300 USD/TEU thay vì giữ mức bình quân 1.300 USD/TEU như trước đây”. Đây chính là lợi thế rất lớn cho các doanh nghiệp xuất khẩu gỗ, tại vì chi phí cho giá thành sản phẩm sẽ giảm đi đáng kể. Đặc biệt khi mà trong hợp đồng mua bán chúng ta thường là đối tác thầu vận tải theo hợp đồng loại C&F or CIF.

□ Xu hướng tăng rào cản kỹ thuật càng cao, xuất sứ

Hiện nay khi mà nền kinh tế thế giới đang phát triển theo cách thức toàn cầu hoá, các rào cản thuế quan, chính sách hỗ trợ xuất khẩu bị xoá bỏ với nhiều mặt hàng trong đó có mặt hàng chế biến lâm sản. thì hiện nay doanh nghiệp lâm sản Việt Nam đang gặp nhiều khó khăn. Theo như cam kết gia nhập WTO các mặt hàng lâm sản sẽ không bị đánh bất cứ một mức thuế nào khi nhập khẩu vào Việt Nam. Đó là bất lợi cho doanh nghiệp chế biến gỗ Việt Nam. Đối với nhiều thị trường quốc tế: càng ngày càng có nhiều quy định khắt khe về nguồn gốc sản phẩm. Ví dụ như thị trường EU mới quy định chính sách áp dụng đối với sản phẩm gỗ và chế biến từ gỗ nhập khẩu: “Thứ nhất, chính sách mới của EU sẽ xem xét nguồn gốc gỗ nguyên liệu chế biến để tạo thành sản phẩm xuất khẩu hoàn chỉnh. Thứ hai, EU sẽ xem xét kỹ khối lượng cũng như xuất xứ nguồn nguyên liệu gỗ nhập khẩu. Thứ ba, DN phải tuân thủ Chương trình thực thi luật lâm nghiệp và quản trị rừng”. Theo quy định này sẽ gây rất nhiều khó khăn cho ngành cũng như công ty NAFOCO bởi đây là một thị trường lớn trong các năm gần đây của công ty. Và theo quy định này thì nếu nhập khẩu gỗ từ các nước phát triển thì sẽ thuận lợi, nhưng gỗ có nguồn gốc từ các nước chưa phát triển, thì sẽ vô cùng khó khăn, bởi các chính sách trên tập trung vào việc thực thi luật ở các nước chậm phát triển. Mà hơn nữa nguồn nguyên liệu chủ yếu nhập về từ các nước chậm phát triển. Ngoài ra còn

có thể kể đến Đạo luật Lacey của Mỹ cũng gây không ít khó khăn cho doanh nghiệp.

b. Các chính sách của chính phủ

□ *Hệ thống chính sách tài chính, tín dụng và đầu tư phục vụ xuất khẩu*

Hiện nay chính phủ đầu tư xây dựng một hệ thống hải quan thương mại điện tử, rất tiện lợi cho các doanh nghiệp xuất nhập khẩu tiến hành khai báo hải quan. thực hiện cho vay ưu đãi với các doanh nghiệp có dự án kinh doanh. Đây là cơ hội phát triển cho doanh nghiệp. Ngoài ra gia nhập WTO hàng rào thuế quan nhập khẩu giảm. công ty có thể tiến hành mua nguyên vật liệu tại Indonesia với giá rẻ hơn. Chính sách thuế đánh vào các mặt hàng xuất khẩu của công ty cũng như các doanh nghiệp trong ngành giảm. Chính sách nâng tỷ giá đồng đô la so với đồng Việt Nam làm cho các doanh nghiệp xuất khẩu thu được lợi nhuận nhiều hơn. Đây cũng là lợi ích mà doanh nghiệp nhận được. Bên cạnh đó còn được hưởng chính sách hỗ trợ lãi xuất

□ *Công tác xúc tiến xuất khẩu*

Nhà nước hiện tại đang quan tâm đến việc đầu tư xây dựng các khu triển lãm hàng Việt Nam tại các thị trường nhằm giới thiệu quảng bá hình ảnh sản phẩm Việt Nam.

Xây dựng cổng thông tin điện tử với giá dịch vụ khá rẻ 100 ngàn/1 tháng cho các doanh nghiệp khai thác thông tin về tình hình thị trường. Đây là một thuận lợi cho các doanh nghiệp. và công ty lâm sản Nam Định cũng đã biết tận dụng điều này. Hiện công ty đã đăng ký thành viên và hiện đang khai thác thông tin từ đây.

□ *Hỗ trợ đào tạo phát triển nguồn nhân lực cho một số ngành sản xuất hàng xuất khẩu*

Hiện nay nhà nước đang thực hiện chính sách khuyến khích phát triển các ngành nghề, trong đó có ngành nghề chế biến hàng Lâm sản. Nhiều trường dạy nghề đã và đang được mở ra nhằm phục vụ cho các loại ngành

ngành này. Đây là một lợi thế đối với các doanh nghiệp trong ngành kinh doanh các loại ngành nghề này., tại vì như thế sẽ tiết kiệm được chi phí đào tạo nhân công.

c. Ngành kinh doanh

✓ Nhà cung cấp

công ty thường tiến hành mua gỗ cả ở trong nước và ngoài nước.

Đối với nhà cung cấp trong nước: hiện tại vẫn còn thiếu trầm trọng lượng gỗ phục vụ cho hoạt động sản xuất trong nước. Do đó sẽ tạo một phần lợi thế cho nhà cung cấp. Theo số liệu của trung tâm phát triển nông nghiệp Việt Nam thì hiện tại phần lớn đất rừng (gần 5 triệu ha) là do các lâm trường quốc doanh và chính quyền địa phương quản lý, trong khi khoảng 3,1 triệu ha đã được giao cho hơn một triệu hộ gia đình và cá nhân. Ta có thể thấy các nhà cung cấp khá tập trung. Tuy nhiên phần lớn lại là nằm trong tay nhà nước, thực hiện chính sách quản lý của nhà nước, nên không thể gây tình trạng cạnh tranh độc quyền, nâng giá quá cao. Tuy nhiên do sản lượng gỗ vẫn còn thiếu trầm trọng, nên phần lớn lượng gỗ trong ngành phụ thuộc vào nhập khẩu. Công ty NAFOCO cũng thường mua ở trong nước để phục vụ kịp cho hợp đồng sản xuất. Và đối tác không cố định. Tuy nhiên giá thành gỗ thường sẽ cao do sức ép từ nhà cung cấp.

Đối với nhập khẩu nguyên liệu: Công ty thường nhập gỗ ở Indonesia. Tuy nhiên giá cả thường thất thường, phụ thuộc vào tỷ giá hối đoái, tình hình thị trường quốc tế.

Trong tương lai khó khăn về nguyên liệu sẽ được hạn chế, do chính sách trồng rừng của nhà nước, dự tính đến năm 2015 sẽ cung ứng được khoảng 70% sản lượng nguyên liệu gỗ cho xuất khẩu.

✓ Khách hàng

khách hàng của công ty chủ yếu là các khách hàng quen, đặt hàng nhiều lần các khách hàng này đến trực tiếp công ty thăm quan, hoặc qua giới thiệu của các bạn hàng của công ty. Do đó họ nắm bắt rất rõ về thông tin cũng như

tình hình hoạt động của công ty. Đây thực sự cũng là một lợi thế, doanh nghiệp không phải lo tìm đầu ra cho sản phẩm.

Công ty trở thành đối tác tin cậy của nhiều doanh nghiệp.

Ngoài ra nhận thấy được mình có vị trí địa lý không thuận lợi về mặt vận chuyển hàng hoá, cũng như xa trung tâm thương mại, có ít đầu mối khách hàng mới. Nên công ty chủ yếu tiến hành sản xuất cho các đơn đặt hàng của các tổ chức xuất khẩu khác như: Tập đoàn IKEA (một tập đoàn đa quốc gia, trụ sở tại Thụy Sĩ, có chi nhánh tại nhiều nước trong khu vực đông nam á , Trung Quốc, Hàn Quốc... công ty này chuyên xuất khẩu tất cả các mặt hàng từ chế biến lâm sản đến hàng thủ công mỹ nghệ, được Giáo sư M.Porter khẳng định IKEA có chiến lược cạnh tranh độc đáo). Và công ty Lâm sản Nam Định là một trong nhà cung cấp thường xuyên cho IKEA. Ngoài ra công ty cũng chủ động liên hệ với các đối tác khác ở Hải Phòng. Hàng năm Lâm sản Nam Định thường ký hợp đồng thường niên với IKEA, và được coi như là một nhà cung cấp chiến lược về mặt hàng đồ gỗ ngoài trời.

Xét về vị trí thì ta có thể thấy khách hàng của công ty lâm sản Nam Định là những đối tác khách hàng lâu năm, tuy nhiên do họ biết khá rõ về công ty, hơn nữa có quy mô thường lớn hơn rất nhiều so với công ty cổ phần lâm sản Nam Định nên khách hàng thương sẽ là người sẽ có lợi thế hơn, như chủ động trong giá cả: mua rẻ bán đắt. Và do đó công ty lâm sản Nam Định mất đi lợi thế có thể bán hàng trực tiếp với giá cao.

✓ **Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, và hiện tại**

Ngành sản xuất lâm sản là một ngành sản xuất phân tán, phân tán ở các tỉnh ,trong đó tập trung nhiều nhất là ở TP.HCM, tiếp đến là Hà Nội, Hải Phòng. do đó số lượng của các doanh nghiệp là rất lớn, nhưng các doanh nghiệp này không có doanh nghiệp nào chi phối thị phần. Nên đây là một ngành cạnh tranh khá bình đẳng. Hơn nữa thị trường tiêu thụ vẫn còn rất rộng lớn. Các công ty hầu như chưa thể khai thác hết lượng khách hàng tiềm năng.

Các doanh nghiệp trong ngành xuất khẩu lâm sản chú trọng đoàn kết nhau lại, cùng nhau chia sẻ thông tin, để giúp đỡ nhau cạnh tranh với các mặt hàng từ Trung Quốc và Lào.

✓ **Sản phẩm thay thế**

Về cùng ích lợi sử dụng có rất nhiều các sản phẩm có thể thay thế, tuy nhiên chỉ có loại mặt hàng mây tre đan là đáp ứng tương đối tốt với cùng nhu cầu của khách hàng.và hiện nay đang có su hướng thay đổi chuyển từ dùng gỗ sang dùng đồ mây đan.

2. Đánh giá các yếu tố cấu thành NLCT của doanh nghiệp.

a. **Nguồn nhân lực**

Mặc dù có những người lao động lâu năm của công ty có kinh nghiệm tương đối tốt trong việc quản lý cũng như việc sản xuất kinh doanh các sản phẩm về gỗ.nhưng số lượng này là thiếu số. Các cán bộ công nhân viên có trình độ đa phần là nhân viên hành chính. Còn công nhân viên kỹ thuật có trình độ kỹ thuật bậc 4 trở lên có số lượng khá đông nhưng chỉ có thể sản xuất được các sản phẩm có mẫu mã sẵn chứ chưa tự sáng tạo ra mẫu mã được. Hơn nữa các công nhân kỹ thuật này chưa thực sự trung thành với công ty do mức lương thấp 1,5- 2 triệu. Điều này thể hiện qua việc có rất nhiều công nhân viên, sau một thời gian công tác ở công ty đã tiến hành chuyển đi nơi khác. Nhiều người mới vào thay thế nhưng lại không có trình độ tay nghề, lại phải tiến hành đào tạo lại, gây tốn kém và lãng phí tri phí. Hiện nay công ty có 310 cán bộ công nhân viên chính thức làm việc tại các phòng ban và các đơn vị sản xuất.

Bảng3: Một số chỉ tiêu về trình độ cán bộ công nhân viên của công ty

STT	chỉ tiêu	Đơn vị	Số lượng
1	Công nhân kỹ thuật bậc 6 trở lên	người	3
2	Đại Học	người	25
3	Trung học	người	5
4	Công nhân kỹ thuật bậc 4 đến bậc 5	người	50
5	nhân viên hành chính	người	20

6	Công nhân chính thức có kỹ thuật dưới bậc 4	người	210
7	Công Nhân tạm thời thuê (trung bình)	người	150 người/2 tháng SX theo hợp đồng

Qua bảng trên ta thấy số trong một công ty sản xuất người có trình độ đại học trong chiếm tỷ lệ cao chiếm 8,06% số Cán bộ công nhân viên nhưng họ lại đa phần là các nhân viên văn phòng, số công nhân viên kỹ thuật bậc 6 trở lên chiếm tỷ lệ quá ít chỉ chiếm 0.96%.

Ngoài lực lượng công nhân viên chính thức gia công ty còn tiến hành thuê các lao động hoạt động theo hợp đồng sản xuất, nên lực lượng lao động này không có định, thay đổi theo các thời kỳ. Điều này gây sự khó khăn trong công tác quản lý, làm giảm năng suất lao động.

b. Tình hình tài chính

Căn cứ vào bảng 1 và bảng 2 ta có thể tính các chỉ tiêu và đánh giá năng lực tài chính của doanh nghiệp thông qua bảng sau:

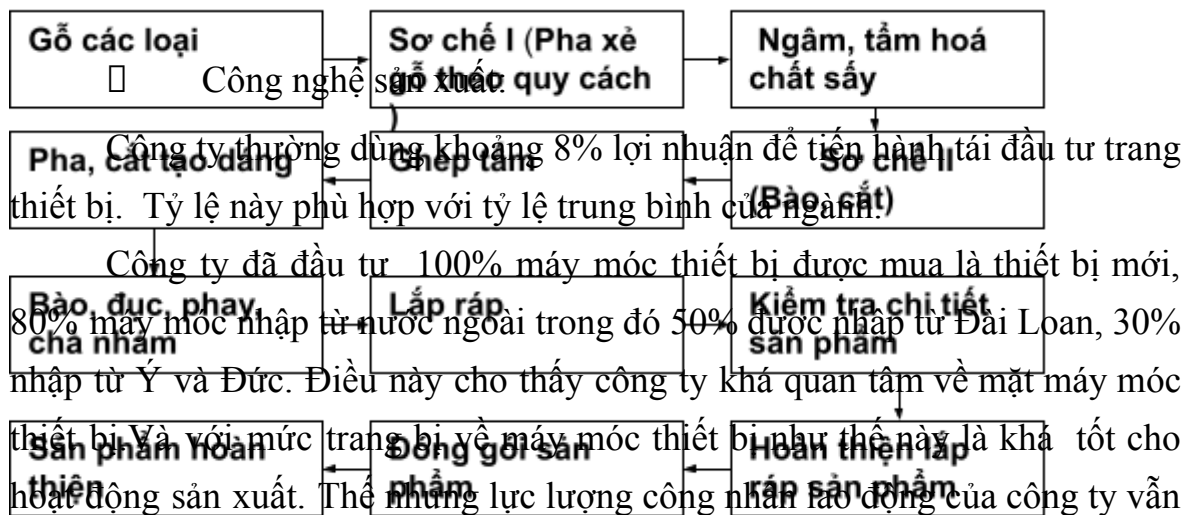
Bảng 3: đánh giá tình hình tài chính của công ty trong sự tương quan với mức trung bình của ngành.

Loại tỷ số	Doanh nghiệp	Ngành	Đánh giá
Thanh khoản			
Hiện thời	3,2	4,2	Kém
Nhanh	1,2	2,1	Kém
Quản lý tài sản			
Vòng quay tồn kho	4,9	9	Kém
Kỳ thu tiền Bình quân	45 ngày	50 ngày	Kém
Vòng quay tài sản cố định	3,0	3,0	được
Vòng quay tổng tài sản	1,5	1,8	Hơi thấp

Quản lý nợ			
Tỷ số nợ	53,2%	40%	Cao
Khả năng trả lãi	3,2%	6,0%	thấp
Khả năng sinh lợi căn bản	14,2%	17,2%	thấp
ROA	5,8%	9,0	thấp
ROE	12,5%	15	thấp

c. Quy trình, công nghệ sản xuất

□ Quy trình sản xuất



Công ty thường dùng khoảng 8% lợi nhuận để tiến hành tái đầu tư trang thiết bị. Tỷ lệ này phù hợp với tỷ lệ trung bình của ngành.

Công ty đã đầu tư 100% máy móc thiết bị được mua là thiết bị mới, 80% máy móc nhập từ nước ngoài trong đó 50% được nhập từ Đài Loan, 30% nhập từ Ý và Đức. Điều này cho thấy công ty khá quan tâm về mặt máy móc thiết bị. Và với mức trang bị về máy móc thiết bị như thế này là khá tốt cho hoạt động sản xuất. Thế nhưng lực lượng công nhân lao động của công ty vẫn chưa được đào tạo, chưa đủ khả năng để tiếp thu dây truyền công nghệ. Các máy móc thiết bị đơn giản công ty chọn mua các mặt hàng được sản xuất từ các công ty trong nước. Điều này dẫn đến việc thiếu đồng bộ trong dây truyền sản xuất.

Công ty thiếu lực lượng công nhân, nhân viên tiến hành nghiên cứu, cải tiến sản phẩm.

Chưa có đội ngũ giám sát chất lượng sản phẩm từng khâu, do đó tỷ lệ hàng phế phẩm còn khá nhiều dẫn đến tăng chi phí.

Chưa có sự chuyên môn hoá trong quy trình sản xuất.

Nhìn chung số lượng máy móc thiết bị của công ty tương đối đầy đủ để phục vụ cho quá trình sản xuất sản phẩm, do đó nó có tác dụng không nhỏ đến chất lượng sản phẩm và sản lượng của công ty. Nhưng cán bộ công nhân viên

có tay nghề còn thiếu trầm trọng, Thiếu các khâu kiểm soát chất lượng sản phẩm. Khả năng thay đổi mẫu mã sản phẩm còn kém.

d. Hoạt động Marketing

Công ty chưa chăm lo đến hoạt động Marketing, Chưa có nhân viên chuyên phục vụ cho việc Marketing, chủ yếu là sự kết hợp của các phòng kế toán, kế hoạch, và xuất nhập khẩu. Hoạt động Marketing còn mang tính chất sơ khai: phân phát catalogue để giới thiệu sản phẩm đến tay người tiêu dùng, Trang Web của công ty thì nghèo nàn lạc hậu.

Không tiến hành tìm kiếm khách hàng, nghiên cứu về khách hàng chủ yếu là qua giới thiệu. Không biết nhiều về tình hình các doanh nghiệp khác trong ngành. Không có chuẩn bị cho

Chi phí cho hoạt động Marketing còn chưa cao.

Tuy nhiên công ty nắm bắt được mình là doanh nghiệp nhỏ nên tiến hành chủ động liên kết với các khách hàng lớn nhằm tạo đầu ra cho sản xuất

e. Hoạt động nghiên cứu và phát triển

Doanh nghiệp hiện nay chưa có sự động viên khuyến khích nhân viên tiến hành nghiên cứu. Nghiên cứu trong công ty chủ yếu xuất phát từ sự tự phát của từng cá nhân. Và đặc biệt không có một lượng ngân quỹ phục vụ cho hoạt động này.

Công ty cũng không tiến hành thuê một tổ chức chuyên môn nào.

Phương thức sản xuất, kinh doanh chủ yếu dựa trên kinh nghiệm bản thân.

3. Đánh giá NLCT của doanh nghiệp qua một số chỉ tiêu chính.

- Doanh thu : căn cứ vào **bảng 1** ta có thể thấy tỷ lệ tăng trưởng doanh thu của doanh nghiệp năm 2008 so với năm 2007 là 50% tỷ lệ này cao so với mức trung bình của ngành.

- Tỷ suất doanh lợi ròng: $= \text{lợi nhuận ròng} / \text{doanh thu} = 3,5\%$.

- Tỷ suất về khả năng sinh lời của tài sản (ROA): $= 5,7\%$ khá thấp so với ngành là 9% là do công ty sử dụng quá nhiều nợ với lãi suất cao nhằm tạo ra doanh thu.

- Tỷ suất về khả năng sinh lời của vốn chủ sở hữu (ROE): 12,5% thấp hơn mức trung bình của ngành là 15% nhưng không quá thấp so với ROA . Điều này là do đòn bẩy tài chính làm tăng lợi nhuận ròng dành cho cổ đông..

- Trình độ công nghệ : máy móc thiết bị của công ty tương đối hiện đại. Tỷ lệ đầu tư máy móc thiết bị hàng năm chiếm 8% là phù hợp với ngành.

Tuy nhiên trình độ tay nghề của lực lượng lao động vẫn còn kém, mới chỉ đáp ứng được việc sản xuất theo mẫu mã chứ chưa có khả năng tự thiết kế sản phẩm để chào hàng.

CHƯƠNG III. GIẢI PHÁP NÂNG CAO SỨC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

I. PHÂN TÍCH SWOT CỦA DOANH NGHIỆP

a. Cơ hội

Qua phân tích ngành ta có thể thấy doanh nghiệp hiện tại đang có nhiều cơ hội để tiến hành xuất khẩu ở các thị trường như EU, Mỹ, do nhu cầu ở đó không hề giảm, giá vận cước vận chuyển lại giảm, Có cơ hội để hưởng chính sách hỗ trợ lãi xuất, có cơ hội để mua nguyên vật liệu với giá rẻ. Đây chính là cơ hội để doanh nghiệp kinh doanh với lợi suất cao.

b. Thách thức

Thách thức đến từ thị trường trong nước, chính sách gia nhập WTO tạo điều kiện cho doanh nghiệp nước ngoài tiến hành đầu tư, cạnh tranh bình đẳng với doanh nghiệp Việt Nam. Hơn nữa, hiện nay công ty, cũng như các doanh nghiệp trong nước hiện tại chưa phát triển mạnh trong nước, ngành thì phân tán. Rất dễ bị các doanh nghiệp nước ngoài đè bẹp. Đây là thách thức lớn nhất. Thách thức ít hơn đó là nguyên liệu vẫn chưa ổn định.

c. Điểm mạnh

Điểm mạnh chủ chốt của doanh nghiệp đó là:

- + có khả năng sản xuất tốt nhờ vào công nghệ sản xuất hiện đại, chất lượng sản phẩm tốt.
- + có bạn hàng ổn định

d. Điểm yếu

Điểm yếu lớn nhất của công ty, đó là hoạt động Marketing còn kém, khách hàng không biết nhiều đến doanh nghiệp, sản phẩm chủ yếu bán cho các bạn

hàng lâu năm, hoặc các đối tác đến trực tiếp doanh nghiệp để ký kết. Các hợp đồng tự tìm kiếm ít.

Điểm yếu thứ hai của doanh nghiệp là quy mô công ty còn bé, tài chính yếu kém

điểm yếu thứ ba là vị trí địa lý của công ty không hợp lý trong việc sử dụng nguồn nguyên liệu trong nước, xa vùng nguyên liệu.

Điểm yếu thứ tư là lực lượng lao động còn kém về trình độ

Qua phân tích trên ta có thể thấy: Doanh nghiệp có cơ hội cốt yếu là có thể xuất khẩu ra thị trường EU.

Thách thức cốt yếu là cạnh tranh trong tương lai ở nước nhà, nhưng chưa xảy ra.

Điểm mạnh cốt lõi là khách hàng trung thành với mình.

Điểm yếu của doanh nghiệp là doanh nghiệp là doanh nghiệp là quy mô nhỏ.

Do vậy ta thấy chỉ có sự kết hợp giữa điểm yếu : quy mô nhỏ, và có cơ hội kinh doanh, vì thế doanh nghiệp tiến hành liên kết với các doanh nghiệp khác, hoặc liên kết với chính khách hàng của mình.

e. Thị trường mục tiêu

Căn cứ vào tình hình kinh doanh, các thị trường tiêu thụ của công ty chúng ta thấy công ty nên chú trọng đến việc xuất khẩu sang các thị trường EU và Mỹ trên cơ sở liên kết với IKEA

II. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP

Căn cứ vào tỷ số tích lũy lợi nhuận ta có thể nhận thấy tỷ lệ tích lũy của doanh nghiệp là rất cao. Tỷ lệ đầu tư cho máy móc thiết bị cao nên doanh nghiệp đang có xu hướng mở rộng hoạt động sản xuất. Tuy nhiên như phân tích SWOT ở trên doanh nghiệp nên tiến hành chiến lược hội nhập dọc.

Hơn nữa do lợi thế về diện tích mặt cơ sở kinh doanh trong nước, vì vậy doanh nghiệp nên tiến hành hội nhập dọc theo cách tự tạo kênh phân phối cho mình.

Nếu áp dụng điều này doanh nghiệp sẽ

-Tiết kiệm được chi phí, giúp doanh nghiệp chủ động phối hợp vấn đề nguyên vật liệu, lập kế hoạch, chủ động trong bán hàng...

-Tận dụng được lợi thế kinh tế theo quy mô.

-Giảm chi phí thương mại: tìm kiếm thông tin, ký kết hợp đồng.

- Kiểm soát được chất lượng tốt hơn

III. CÁC GIẢI PHÁP

1. Đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực

Hiện trạng: Hiện nay trình độ của cán bộ công nhân viên của công ty còn rất kém, lực lượng có trình độ cao lại nằm ở nhân viên văn phòng, tỷ lệ chiếm 9% là cao so với ngành. Lực lượng lao động tạm thời còn đông.

Giải pháp đề xuất: Tiến hành giảm thuê lao động tạm thời, tăng cường đào tạo nhân viên chính thức của công ty.

Cách thức tiến hành

- Thường xuyên gửi các cán bộ trẻ, có triển vọng đi đào tạo tại các trung tâm đào tạo cán bộ kinh doanh uy tín trong nước và ngoài nước. Thông qua việc đào tạo giúp cho họ có những quan điểm mới về thị trường, nắm bắt và xử lý những thông tin về thị trường, và một số hình thức kinh doanh mới. Đồng thời củng cố nghiệp vụ trong lĩnh vực kinh doanh trong nước và xuất nhập khẩu.

-Xây dựng kế hoạch đào tạo cho một số cán bộ làm công tác xuất nhập khẩu để họ có cơ hội nâng cao nghiệp vụ đồng thời cần kết hợp nâng cao trình

độ ngoại ngữ, trình độ tin học, trên cơ sở đó không làm xáo trộn hoạt động kinh doanh của Công ty.

- Tạo điều kiện thuận lợi và có những ưu đãi thỏa đáng cho một số cán bộ kinh doanh ra nước ngoài để tham quan trao đổi kinh nghiệm, nắm bắt thị trường. Riêng những cán bộ kinh doanh xuất nhập khẩu cần tạo cơ hội cho họ tiếp cận những công nghệ tiên tiến. Đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật làm nhiệm vụ giám định hàng hoá, kiểm tra chất lượng hàng hoá, mẫu mã theo đúng hợp đồng.

- Lập kế hoạch cụ thể cho hoạt động nâng cao tay nghề cho cán bộ công nhân viên như: kế hoạch mở lớp bồi dưỡng nâng cao trình độ,

cho công nhân. Tổ chức các cuộc kiểm tra tay nghề công nhân trên cơ sở phân loại lao động để có kế hoạch đào tạo cho thích hợp. Đối với công nhân yếu tay nghề Công ty cần bồi dưỡng thêm về trình độ chuyên môn tay nghề và khả năng nắm bắt trình độ công nghệ kỹ thuật theo điều kiện cụ thể của Công ty.

- Bên cạnh đó, Công ty cũng nên động viên tinh thần cho người lao động, cần có những chính sách đãi ngộ thỏa đáng đối với những người có thành tích cao.

- Có những chế độ tiền lương, tiền thưởng hợp lý tạo động lực cho đội tích cực tham gia nghiên cứu và sản xuất.

- Tiến hành chủ động trong việc hoạt động sản xuất kinh doanh, nhằm sử dụng lực lượng lao động chính thức để tiến hành sản xuất với mức sản xuất kịp tiến độ hợp đồng, mà không cần thuê thêm công nhân tạm thời.

- Tiến hành căn cứ vào tình hình thị trường mà hoạch định lượng hàng hóa cần sản xuất, nhằm giảm lượng lao công tức thời.

Nếu tiến hành được doanh nghiệp sẽ thu được các lợi ích sau:

- Nâng cao được trình độ của công nhân viên,
- Giảm được chi phí đào tạo cho nhân viên mới.
- Chủ động hơn trong hoạt động sản xuất.
- Chất lượng sản phẩm được nâng cao.

2. Đối với hoạt động Marketing

Đề xuất 1 Thay đổi cách thức tiến hành Marketing giúp cho doanh nghiệp tìm được khách hàng.

Đối với Các công ty lớn thường thực hiện chương trình marketing bằng các phương pháp truyền thống. Các công ty nhỏ thường không đủ ngân sách để thực hiện các biện pháp truyền thống, vì vậy phải tìm cách khác để khách hàng biết đến sản phẩm của mình.

Sau đây em xin đề xuất những yếu tố cần thay đổi cho hoạt động Marketing của công ty NAFOCO để tìm được nhiều khách hàng hơn. :

- Chủ động tiếp cận khách hàng ngay tại nơi khách hàng thường lưu đến
Địa điểm khách hàng thường lưu đến thường là các trung tâm chiến lãm, các hội trợ, các chương trình xúc tiến thương mại.

- Tạo điểm nhấn về công ty để lưu lại ấn tượng đối với khách hàng.
Để tạo điểm nhấn : công ty có thể tiến hành mặc đồng phục cho nhân viên, tiến hành trang trí trụ sở, văn phòng, tạo màu sắc riêng biệt cho công ty.

- Cần làm khách hàng hài lòng.

Làm khách hàng hài lòng ở đây có thể được thực hiện bằng cách sẵn sàng giảm giá cho khách hàng với điều kiện khách hàng mua với số lượng nhiều hơn.

- Khuyến khích khách hàng giới thiệu về công ty với các bạn hàng khác.

Thực hiện việc khuyến khích này bằng cách : triết khấu cho khách hàng khi mua hàng lần sau, hoặc thưởng trực tiếp.

-Giữ chân khách hàng bằng các chính sách giá cả đặc biệt cho khách hàng nếu tiến hành mua lần thứ 2.

-Xin số điện thoại, địa chỉ công ty, hòm thư để khi có các trương trình gì đặc biệt có thể dễ dàng thông báo cho khách hàng biết.

- Tiến hành hợp tác với các doanh nghiệp khác tiến hành sản xuất, giới thiệu sản phẩm cho nhau để đôi bên cùng có lợi.

Đề xuất 2: Tìm kiếm khách hàng ngay tại các hội trợ triển lãm, chương trình xúc tiến thương mại.

Như đã biết, khách hàng của công ty chủ yếu là khách hàng quen, hoạt động tìm kiếm khách hàng của công ty còn kém. Nhằm cải tiến việc này em xin đề xuất giải pháp tìm kiếm khách hàng ngay tại các hội trợ triển lãm.

Cách thức tiến hành như sau:

-Lập catalogue sản phẩm chi tiết, cụ thể, giá thành, phương thức chiết khấu.

-Thuê người phát tờ rơi, catalogue sản phẩm ngay tại các hội trợ, triển lãm, các trương trình xúc tiến thương mại...

- Tiến hành đăng ký, lập các gian hàng giới thiệu sản phẩm ngay tại các hội trợ triển lãm.

- Tổ chức chương trình xe cộ cho khách hàng đến thăm trực tiếp cơ sở sản xuất, nếu họ đang còn băn khoăn về công ty.

-Thông nhất trong gam màu sắc sản phẩm, và màu sắc của nhân viên, của gian hàng, nhằm thu hút khách hàng.

-Tổ chức các chương trình vui chơi ngay tại gian hàng.

-Tiến hành bán hàng giảm giá ngay tại gian hàng

Nếu tiến hành phương thức này sẽ giúp doanh nghiệp thu được một số lợi ích sau:

- Tiết kiệm được chi phí tiến hành quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng.
- Người được tiếp cận thường là những khách hàng tiềm năng.
- Giới thiệu được hình ảnh về công ty.

3. Đối với hoạt động sản xuất

Đề xuất 1 : Công ty nên tiến hành chuyển việc sản xuất phân tán tại các khu vực khác nhau về cùng một khu vực, mà cụ thể là xí nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu hoà xã Nam Định.

Nếu tiến hành giải pháp này công ty sẽ thu lại được các đặc điểm sau:

- Giảm thiểu được chi phí nhà xưởng, kho bãi. Tận dụng được lợi thế theo quy mô.
- Tiết kiệm được chi phí sản xuất, thời gian vận chuyển nguyên vật liệu
- Dễ dàng hơn trong việc quản lý, điều hành hoạt động sản xuất.
- Giảm được lượng tài sản cố định lãng phí, tạo ra được lượng tài chính lớn hơn khi cho thuê hay bán cơ sở hạ tầng tại 2 xí nghiệp còn lại.

Đề xuất 2: Công ty nên tiến hành động viên, khen thưởng, khích lệ với các cán bộ nhân viên có trình độ tay nghề cao.

Nếu tiến hành sẽ thu được những lợi ích sau:

- Tăng cường được sự trung thành của công nhân viên đối với công ty.
- Tạo ra sự ganh đua giữa các nhân viên trong việc nỗ lực học hỏi, nâng cao trình độ tay nghề.

Để thực hiện đề xuất cần tiến hành các công việc sau:

-Tiến hành thi trình độ tay nghề đối với nhân viên từng tháng một, mỗi tháng một lần. Điểm bài thi sẽ là căn cứ tính mức lương của doanh nghiệp. Phương thức tính điểm dựa trên số lượng sản phẩm sản xuất ra đạt tiêu chuẩn kỹ thuật công ty yêu cầu. Cứ mỗi điểm tương đương với một một lượng tiền lương hàng tháng nhất định.

- Tiến hành phân công công việc theo nhóm. Tiến hành chấm điểm cho từng nhóm. Nhóm nào sản xuất tốt sẽ được điểm A, bình thường B, kém C , hỏng D. Trong nhóm đạt điểm A sẽ được nhiều thành viên được thưởng hơn, tiếp đó đến nhóm B,C,D.

Đề xuất 3: Nâng cao trình độ của cán bộ công nhân viên

Làm như thế sẽ đạt được:

- năng suất lao động tốt hơn.
- Nhân viên vận hành máy móc tốt hơn
- Nhân viên tự chủ, xử lý tình huống bất ngờ tốt hơn.
- Máy móc ít hỏng hóc hơn
- Sự chuyên môn hoá lao động tốt hơn...

Cách thức thực hiện:

- Tổ chức đào tạo tại chỗ bằng cách thuê chuyên gia về dạy.
- Cử các công nhân viên giỏi đi đào tạo, vẫn cho hưởng lương hoặc một phần lương, khi về tiến hành giảng dạy lại cho nhân viên khác.

Đề xuất 4: tiến hành quản lý chất lượng toàn diện sản phẩm.

Làm như thế sẽ thu được các lợi ích sau:

- Nâng cao chất lượng sản phẩm
- Tăng sức cạnh tranh của sản phẩm.
- Giảm lãng phí nguyên vật liệu
- Giảm lượng phế phẩm.

Cách thức tiến hành:

- Thành lập các nhóm công nhân có tay nghề, tiến hành kiểm tra giám sát từng giai đoạn của quá trình sản xuất.

- Lập gia các nguyên nhân có thể dẫn đến sai sót ở từng khâu, tiến hành giảng giải cho công nhân biết cách phòng ngừa nhằm hạn chế nguyên nhân có thể xảy ra.

- Tiến hành đào tạo nhân viên, phân công lao động cụ thể cho từng người nhằm tạo sự chuyên môn hoá cho từng bộ phận.

4. Đối với hoạt động nghiên cứu và phát triển

Hoạt động nghiên cứu và phát triển là hoạt động tốn nhiều chi phí, mà khả năng thành công thường rất thấp, và nó đòi hỏi một trình độ của người nghiên cứu phải rất là cao. Do đó rất khó để doanh nghiệp có thể tự mình nghiên cứu. Tuy nhiên, hoạt động nghiên cứu và phát triển lại là một việc rất quan trọng, nó giúp cho doanh nghiệp cải thiện quy trình sản xuất,...Do đó em xin đề xuất giải pháp như sau:

Đề xuất: Tiến hành tổ chức nghiên cứu và phát triển

Cách thức thực hiện:

- Lập nhiệm vụ chung cho toàn bộ tổ chức, trong kỳ cần phải thay đổi, cải tiến những gì. Tiến hành tổ chức hội đàm nhằm trao đổi ý kiến của các cá nhân trong doanh nghiệp. Nếu các cá nhân trong doanh nghiệp không thể tìm gia được giải pháp, hay không thực hiện được thì tiến hành thuê chuyên gia, tổ chức chuyên môn thực hiện.

- Lập bảng đăng ký thay đổi, cải tiến năng suất, khả năng lao động của người lao động, nhằm kiểm tra, khích lệ sự đổi mới sáng tạo trong nhân viên.

- Lập ngân quỹ thưởng,ngân quỹ cho hoạt động nghiên cứu và phát triển.

Nếu thực hiện được doanh nghiệp sẽ thu được các lợi ích sau:

- Tăng cường được năng lực khả năng sản xuất của cán bộ công nhân viên
- Đổi mới được phương pháp, dây truyền sản xuất.
- Tiết kiệm được chi phí
- Nâng cao sự cải tiến.

5. Đối với hoạt động tài chính

Đề xuất 1: Giảm mức ảnh hưởng của lãi vay đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp

Thực trạng: Hiện nay hàm lượng vốn vay của doanh nghiệp trong lượng vốn sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là quá cao 53%. Kỳ thu tiền bình quân kém: 45 ngày trong khi đó của ngành là 36 ngày.

Cách thức thực hiện:

- Tiến hành vay ngân hàng trong trương trình hỗ trợ doanh nghiệp mà nhà nước đang tiến hành.
- Tiến hành bán lượng cổ phần cho cán bộ nhân viên với giá rẻ, nhằm thu được nhiều tiền hơn đầu tư cho hoạt động sản xuất, giảm lượng vốn vay.
- Tiến hành quản lý nợ của khách hàng, giảm thời gian cho vay nợ, thu tiền hàng để giúp doanh nghiệp quay nhanh vòng vốn hơn.
- Tiến hành kích thích khách hàng mua hàng bằng cách giảm giá bán cho khách hàng, tiết kiệm được chi phí lưu kho lưu bãi, đẩy nhanh vòng quay tiền.
- Tiến hành giảm lượng nợ vay bằng cách hoạch định hoạt động sản xuất kinh doanh hợp lý

- Tiết kiệm nguyên vật liệu, thực hiện việc tận dụng, tái sử dụng, tái chế nguyên vật liệu.

- Thực hiện đồng tiền thanh toán linh hoạt nhằm giảm tác động của tỷ giá, thu được nhiều lợi nhuận hơn.

- Tăng thời gian trả cổ tức cho cổ đông, tăng lượng tái đầu tư, tích lũy lợi nhuận cao hơn.

Khi tiến hành cách thức này doanh nghiệp sẽ thu được một số lợi ích sau:

- Giảm được lượng lớn chi phí lãi vay doanh nghiệp đang phải gánh chịu

- Tăng được sự tin tưởng của các đối tác kinh doanh, niềm tin của khách hàng, của ngân hàng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Giáo trình kinh tế chính trị Mac- Lênin nxb chính trị quốc gia 2005
2. Giáo trình triết học mác-Lênin nxb chính trị quốc gia
3. Giáo trình quản trị chiến lược nhà xuất bản thống kê năm 2000
4. Bộ luật dân sự Việt Nam 2005
5. Giáo trình Marketing lý thuyết, NXB giáo dục-2000, của tập thể giáo viên Ngoại Thương.
6. Giáo trình chuyển giao công nghệ, ĐH Ngoại Thương.
7. quần world economic outlook(WEO) cập nhật ngày Ngày 28 tháng Một năm 2009.
8. giáo trình phân tích hoạt động kinh doanh NXB thống kê.
10. Trang web của công ty lâm sản Nam Định: [www. NAFOCO.com](http://www.NAFOCO.com)
11. Từ điển trực tuyến wikipedia
12. báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 3 năm 2006-2007.