

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC CỬU LONG**



**NGUYỄN HỒNG GIANG**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH  
CHO CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN  
MỘT THÀNH VIÊN 622 – QUÂN KHU 9  
ĐẾN NĂM 2020**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH  
MÃ NGÀNH: 60340102**

**Vĩnh Long, năm 2017**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC CỬU LONG**

---

**NGUYỄN HỒNG GIANG**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH  
CHO CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN  
MỘT THÀNH VIÊN 622 – QUÂN KHU 9  
ĐẾN NĂM 2020**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH  
MÃ NGÀNH: 60340102**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC  
PGS.TS. LƯU THANH ĐỨC HẢI**

**Vĩnh Long, năm 2017**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là đề tài nghiên cứu của tôi thực hiện. Các số liệu và kết quả nêu trong luận văn là hoàn toàn trung thực. Do đó, các giải pháp và chiến lược hình thành là do cá nhân tôi rút ra trong quá trình nghiên cứu lý luận và thực tiễn hoạt động của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 –Quân khu 9.

Vĩnh Long, ngày ...tháng ... năm 2016

**Người cam đoan**

**Nguyễn Hồng Giang**

## LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành và sâu sắc tới toàn thể quý Thầy cô của trường Đại Học Cửu Long, khoa Quản trị kinh doanh, phòng Quản lý khoa học –Sau đại học và Hợp tác Quốc tế đã truyền đạt kiến thức và giúp đỡ tôi trong quá trình học tập tại trường. Đặc biệt PGS.TS. Lưu Thanh Đức Hải đã trực tiếp hướng dẫn tận tình, giúp đỡ tôi và cho tôi những kiến thức, kinh nghiệm khoa học quý giá trong suốt quá trình triển khai, nghiên cứu và hoàn thành đề tài “ Xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 – Quân khu 9 đến năm 2020”.

Tôi xin chân thành cảm ơn quý thầy cô giáo đã trực tiếp giảng dạy truyền đạt những kiến thức khoa học chuyên ngành quản trị kinh doanh cho bản thân tôi trong những năm qua. Cảm ơn Ban lãnh đạo, tập thể cán bộ quản lý điều hành và các Trưởng, phó phòng Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 –Quân khu 9 đã tạo điều kiện, tư vấn, cho ý kiến đóng góp cũng như giúp đỡ tôi trong quá trình thực hiện và hoàn thành luận văn này.

Xin chân thành cảm ơn!

Vĩnh Long, ngày ...tháng ... năm 2016

**Người cam đoan**

**Nguyễn Hồng Giang**

## MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU .....	1
1. GIỚI THIỆU .....	1
1.1 Đặt vấn đề .....	1
1.2 Tính cấp thiết của đề tài .....	1
2. MỤC TIÊU, NỘI DUNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	2
2.1. Mục tiêu của đề tài.....	2
2.2. Câu hỏi nghiên cứu .....	2
2.3. Phạm vi nghiên cứu .....	3
2.4. Nội dung nghiên cứu .....	3
2.5. Phương pháp nghiên cứu .....	4
2.5.1. Phương pháp thu thập số liệu.....	4
2.5.2. Phương pháp kỹ thuật phân tích.....	5
2.5.3. Phương pháp phân tích xử lý số liệu .....	5
3. TỔNG QUAN TÀI LIỆU CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LĨNH VỰC NGHIÊN CỨU.....	6
4. BỐ CỤC CỦA LUẬN VĂN.....	14
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY.....	15
1.1. Khái niệm chiến lược và quản trị chiến lược.....	15
1.1.1. Khái niệm chiến lược.....	15
1.1.2. Khái niệm về quản trị chiến lược .....	15
1.1.3. Mục đích của chiến lược.....	16
1.2. Vai trò của chiến lược kinh doanh .....	16
1.3. Phân loại chiến lược kinh doanh .....	16
1.3.1. Căn cứ vào phạm vi của chiến lược: Có 2 loại chiến lược .....	16
1.3.2. Căn cứ vào hướng tiếp cận chiến lược: Có 4 loại chiến lược.....	16
1.3.3. Các chiến lược theo cấp độ quản lý.....	17
1.3.4. Các chiến lược tăng trưởng tập trung .....	17
1.3.5. Các chiến lược hội nhập.....	17

1.3.6. Các chiến lược hướng ngoại.....	17
1.3.7. Các chiến lược suy giảm.....	18
1.4. Quy trình quản trị chiến lược toàn diện.....	18
1.4.1. Quy trình quản trị chiến lược toàn diện.....	18
1.4.2. Nhiệm vụ của quản trị chiến lược .....	20
1.4.3. Lợi ích của quản trị chiến lược.....	21
1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc xây dựng chiến lược.....	22
1.5.1. Các yếu tố môi trường bên ngoài công ty.....	22
1.5.2. Các yếu tố môi trường bên trong công ty .....	28
1.6. Các công cụ xây dựng chiến lược .....	31
1.6.1. Ma trận SWOT .....	31
1.6.2. Ma trận SPACE .....	33
1.6.3. Ma trận năm áp lực cạnh tranh của Porter .....	34
1.6.4. Ma trận chiến lược chính .....	35
1.6.5. Ma trận QSPM.....	36
TÓM TẮT CHƯƠNG 1 .....	38
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY TRÁCH	
NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN 622- QUẬN KHU 9.....	39
2.1. Khái quát về Công ty TNHH MTV 622 –QK9.....	39
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	39
2.1.2. Thông tin cơ bản về Công ty.....	39
2.1.3. Lĩnh vực kinh doanh.....	39
2.1.4 Cơ cấu tổ chức.....	40
2.1.5. Chức năng và nhiệm vụ của Hội đồng thành viên trong công ty.....	40
2.1.6 Chức năng và quyền hạn của kiểm soát viên và cơ quan trong công ty.....	41
2.2 Phân tích thực trạng kết quả kinh doanh của Công ty TNHH MTV 622 –	
QK9 giai đoạn 2012 – 2015.....	42
2.2.1 Tổng quan về hoạt động kinh doanh .....	42

2.2.2 Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MTV 622 – Quận 9 trong thời gian qua.....	42
2.2.3 Dự báo doanh thu thuần đến năm 2020 .....	47
2.3. Tác động của môi trường đến hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MTV 622 –QK9 .....	49
2.3.1. Phân tích môi trường bên ngoài Công ty .....	49
2.3.2. Phân tích môi trường bên trong Công ty .....	64
TÓM TẮT CHƯƠNG 2 .....	70
CHƯƠNG 3: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ CÁC GIẢI PHÁP CHO CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN 622 - QUẬN KHU 9 ĐẾN NĂM 2020 .....	71
3.1. Phân tích và dự báo các yếu tố tác động đến chiến lược cho Công ty TNHH MTV 622 –QK9 đến năm 2020 .....	71
3.1.1. Triển vọng của ngành xây dựng Việt Nam.....	71
3.1.2. Các nhân tố rủi ro ảnh hưởng đến lĩnh vực kinh doanh của Công ty.....	72
3.1.3. Sứ mạng và mục tiêu phát triển Công ty .....	73
3.2. Xây dựng các phương án chiến lược kinh doanh cho Công ty TNHH MTV 622 –QK9 đến năm 2020.....	75
3.2.1. Ma trận SWOT .....	75
3.2.2. Ma trận SPACE .....	79
3.2.3. Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM).....	81
3.3. Đề xuất các giải pháp thực hiện chiến lược cho Công ty TNHH MTV 622 – QK9 đến năm 2020.....	92
3.3.1. Căn cứ đề xuất giải pháp.....	92
3.3.2 Các giải pháp cần thực hiện .....	93
3.3.3 Lộ trình thực hiện các giải pháp.....	99
TÓM TẮT CHƯƠNG 3 .....	100
PHẦN KẾT LUẬN .....	101
1. KẾT LUẬN.....	101

2. KIẾN NGHỊ .....	102
2.1. Đối với hoạt động quản lý đầu tư xây dựng .....	102
2.2. Đối với công tác thẩm định, phê duyệt dự toán giá trị đầu tư xây dựng .....	103
3. HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO .....	104
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	



## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	VIẾT TẮT	DIỄN GIẢI
1	AS	Điểm hấp dẫn
2	BH & DV	Bán hàng và dịch vụ
3	CA	Competitive Advantage (Lợi thế cạnh tranh)
4	EFE	External Factor Evaluation (Ma trận các yếu tố bên ngoài)
5	ES	Environment Stability (Sự ổn định môi trường)
6	FS	Financial Strengths (Sức mạnh tài chính)
7	IFE	Internal Factor Evaluation (Ma trận các yếu tố bên trong)
8	IS	Internal Strengths (Sức mạnh của ngành)
9	MTV	Một thành viên
10	QSPM	Ma trận hoạch định có khả năng định lượng
11	QK	Quân khu
12	SPACE	Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hành động
13	SWOT	Ma trận điểm mạnh – điểm yếu, cơ hội –thách thức.
14	TAS	Tổng điểm hấp dẫn
15	DN	Doanh nghiệp
16	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
17	WTO	World Trade Organization (Tổ chức thương mại thế giới)

## DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1: Cơ cấu số lượng mẫu khảo sát .....	4
Bảng 1.1: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) .....	27
Bảng 1.2: Ma trận hình ảnh cạnh tranh .....	28
Bảng 1.3: Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE) .....	31
Bảng 1.4: Ma trận SWOT .....	32
Bảng 1.5: Ma trận chiến lược chính .....	35
Bảng 1.6: Ma trận QSPM cho các nhóm chiến lược .....	38
Bảng 2.1: So sánh các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh của Công ty (Đvt: Tr.đ) .....	43
Bảng 2.2: So sánh các chỉ tiêu trên bảng cân đối kế toán của Công ty (Đvt: Tr.đ) ..	44
Bảng 2.3: Doanh thu thuần qua 10 năm (Đvt: Tr.đ) .....	47
Bảng 2.4: Doanh thu thuần dự báo đến năm 2020 (Đvt: Tr.đ) .....	48
Bảng 2.5: Một số chỉ tiêu kinh tế chủ yếu của Việt Nam 2012 - 2015 .....	52
Bảng 2.6: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) .....	61
Bảng 2.7: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của Công ty .....	62
Bảng 2.8: Một số tỷ số tài chính cơ bản của Công ty .....	66
Bảng 2.9: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) .....	69
Bảng 3.1: Ma trận SWOT của Công ty TNHH MTV 622 – QK9 .....	75
Bảng 3.2: Các yếu tố của ma trận SPACE .....	80
Bảng 3.3: Ma trận QSPM của Công ty – Nhóm chiến lược SO .....	82
Bảng 3.4: Ma trận QSPM của Công ty – Nhóm chiến lược ST .....	84
Bảng 3.5: Ma trận QSPM của Công ty – Nhóm chiến lược WO .....	87
Bảng 3.6: Ma trận QSPM của Công ty – Nhóm chiến lược WT .....	89
Bảng 3.7: Các chiến lược được chọn thực hiện .....	91
Bảng 3.8: Lộ trình thực hiện các giải pháp .....	99

**DANH MỤC CÁC HÌNH**

Hình 1.1: Mô hình quản trị chiến lược toàn diện.....	19
Hình 1.2: Các giai đoạn và các hoạt động trong quá trình quản trị chiến lược.....	20
Hình 1.3: Năm nhiệm vụ của quản trị chiến lược.....	21
Hình 1.4: Ma trận SPACE.....	33
Hình 1.5: Ma trận năm áp lực cạnh tranh của Porter.....	34
Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 – Quân khu 9.....	40
Hình 3.1: Ma trận SPACE của Công ty 622.....	80

## **PHẦN MỞ ĐẦU**

### **1. GIỚI THIỆU**

#### **1.1 Đặt vấn đề**

Nền kinh tế Việt Nam đã và đang hội nhập với nền kinh tế trong khu vực và thế giới, môi trường kinh doanh của các công ty được mở rộng và phát triển, song sự cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt hơn, điều này sẽ mở ra các cơ hội kinh doanh sâu rộng hơn đồng thời cũng chứa đựng những nguy cơ tiềm tàng đe dọa đến sự phát triển của các Công ty.

Sau nhiều năm thực hiện đường lối đổi mới và mở cửa, cùng với sự hội nhập của WTO nền kinh tế Việt Nam đã đạt được những thành tựu hết sức quan trọng: đời sống nhân dân từng bước được cải thiện, hàng hóa trên thị trường trong nước ngày càng đa dạng, phong phú đáp ứng được nhu cầu trong nước và xuất khẩu sang thị trường thế giới... Để nhanh chóng phát triển nền kinh tế hội nhập vào thị trường khu vực và thế giới, bên cạnh những mặt lợi của sự mở cửa nền kinh tế thì chúng ta phải đối mặt với không ít những khó khăn từ bên ngoài khi hàng hóa của thị trường nước ngoài xâm nhập vào thị trường nước ta, dẫn tới việc cạnh tranh trên thị trường hàng hóa càng ngày càng gay gắt hơn. Trong điều kiện đó, vấn đề đặt ra cho các công ty là làm sao phải có những giải pháp tốt hơn để vượt lên chiếm ưu thế trên thị trường và kinh doanh đạt hiệu quả cao nhất.

#### **1.2 Tính cấp thiết của đề tài**

Từ thực tế vừa nêu trên, vấn đề xây dựng chiến lược kinh doanh cho các công ty hiện nay và hơn bao giờ hết càng trở nên quan trọng và cấp thiết, vì nó quyết định sự tồn tại và thành công của công ty, đem đến cho công ty sự năng động, linh hoạt trong kinh doanh cùng với khả năng nắm bắt và chiếm lĩnh thị trường trong và ngoài nước.

Công ty TNHH một thành viên 622 (Viết tắt là Công ty 622) là doanh nghiệp Quốc phòng – An ninh thuộc Bộ quốc phòng, hoạt động trên nhiều lĩnh vực, ngành nghề, trải qua hơn 30 năm xây dựng, thay đổi, củng cố và phát triển, đến nay Công ty TNHH một thành viên 622 là đơn vị kinh tế quốc phòng – An ninh trên địa bàn

Quân khu 9. Thương hiệu Công ty 622 đã từng bước khẳng định vị thế vững chắc trên thị trường khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Tuy nhiên, trong môi trường kinh doanh ngày càng năng động và đa dạng, cạnh tranh giữa các công ty càng trở nên gay gắt, vì thế việc lựa chọn và xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh đúng đắn sẽ là yếu tố sống còn, quyết định sự thành công hay thất bại của công ty. Muốn được như vậy công ty cần có những chiến lược phát triển cũng như công ty nên hoạch ra kế hoạch phát triển 5 năm hay 10 năm. Nhưng đặc thù của lĩnh vực kinh doanh nên công ty hoạch ra chiến lược phát triển trong 5 năm tới từ 2015 đến năm 2020. Với mong muốn ứng dụng những kiến thức đã tiếp thu từ nhà trường, tác giả chọn đề tài "*Xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 – QK9 đến năm 2020*" với mong muốn dùng kiến thức đã tiếp thu, đồng thời kết hợp với thực tiễn hoạt động của công ty hình thành nên chiến lược kinh doanh cho Công ty 622 và đề ra các giải pháp nhằm đáp ứng cho chiến lược của công ty trong giai đoạn tới.

## **2. MỤC TIÊU, NỘI DUNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

### **2.1. Mục tiêu của đề tài**

- **Mục tiêu tổng quát:** Xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty, từ đó đề xuất các giải pháp triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 - Quân khu 9 đến năm 2020.

#### **- Mục tiêu cụ thể:**

+ Mục tiêu 1: Phân tích thực trạng kết quả kinh doanh của Công ty TNHH MTV 622 - Quân khu 9 trong thời gian qua.

+ Mục tiêu 2: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công ty TNHH MTV 622 - Quân khu 9 đến năm 2020.

+ Mục Tiêu 3: Đề xuất các giải pháp triển khai thực hiện chiến lược cho Công ty TNHH MTV 622 - Quân khu 9 đến năm 2020.

### **2.2. Câu hỏi nghiên cứu**

- Tình hình kết quả kinh doanh của công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 trong những năm gần đây như thế nào?

- Những yếu tố nào ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 - Quân khu 9?

- Những giải pháp nào để xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 - Quân khu 9 đến năm 2020?

### **2.3. Phạm vi nghiên cứu**

- Giới hạn về nội dung nghiên cứu: Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 là đơn vị kinh tế Quốc phòng – An ninh của Quân khu 9, hoạt động trên nhiều lĩnh vực như: xây dựng, xuất nhập khẩu, thương mại và dịch vụ, nuôi trồng thủy hải sản,...Trong điều kiện hạn chế về thời gian và phạm vi cho phép, tác giả chủ yếu chỉ tập trung phân tích, đánh giá các yếu tố về lĩnh vực xây dựng có tác động đến môi trường kinh doanh của công ty.

- Giới hạn về vùng nghiên cứu: Đề tài chỉ tập trung nghiên cứu chủ yếu tại địa bàn Cần Thơ nơi mà Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 – Quân khu 9 đang hoạt động mạnh nhất.

- Giới hạn về thời gian nghiên cứu: Do việc thu thập số liệu còn hạn chế, nên số liệu được thu thập, phân tích và xử lý để hoàn thành đề tài nghiên cứu này được lấy từ năm 2012 - 2015.

### **2.4. Nội dung nghiên cứu**

Từ những thực tế về tình hình kinh doanh của công ty, tác giả đề xuất chiến lược kinh doanh của công ty trong giai đoạn tới. Đối tượng nghiên cứu của tác giả trong nghiên cứu này là chiến lược kinh doanh cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 – QK9 và các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình xây dựng chiến lược của Công ty. Nghiên cứu gồm các nội dung sau:

- Phân tích thực trạng kết quả kinh doanh của Công ty TNHH MTV 622 trong giai đoạn từ năm 2012 đến 2015, nhằm có cái nhìn tổng quát về công ty bao gồm các chỉ tiêu:

- + Giới thiệu công ty
- + Sản phẩm công ty đang kinh doanh.
- + Tình hình kinh doanh của công ty.

- Tiến hành phân tích môi trường bên trong, bên ngoài công ty nhằm thấy được các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và đe dọa đối với Công ty.

- Sử dụng công cụ ma trận SWOT, ma trận SPACE, ma trận khuôn khổ và lợi cạnh tranh của Porter, ma trận chiến lược chính và ma trận QSPM để lựa chọn chiến lược ưu tiên, chiến lược hỗ trợ và đề xuất các giải pháp thực hiện.

## 2.5. Phương pháp nghiên cứu

### 2.5.1. Phương pháp thu thập số liệu

#### 2.5.1.1. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

Đề tài thu thập, sử dụng dữ liệu thứ cấp từ Tổng Cục thống kê, Sở Công thương, các báo cáo tài chính, báo cáo hoạt động kinh doanh, các sách tham khảo, tạp chí kinh tế phát triển,...

#### 2.5.1.2. Phương pháp thu thập số liệu sơ cấp

- *Phương pháp lấy ý kiến chuyên gia qua thảo luận nhóm*: Đề tài sử dụng phương pháp chuyên gia thông qua phỏng vấn nhóm các lãnh đạo, giám đốc, phó giám đốc và các trưởng phòng ban của công ty có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực, với hình thức sẽ phỏng vấn trực tiếp các chuyên gia theo phương pháp thuận tiện, thông thường mỗi tháng công ty có họp giao ban, họp với quân khu, tác giả sẽ gặp trực tiếp các chuyên gia và phỏng vấn để lấy ý kiến của họ. Tác giả lập và gửi câu hỏi phỏng vấn sau đó thảo luận nhóm với nhóm là các thành viên cùng chung mục đích nghiên cứu về quản trị chiến lược doanh nghiệp để thu thập các ý kiến có liên quan cuối cùng là đánh giá kết quả thảo luận các vấn đề đang quan tâm nhằm cho việc thiết lập ma trận đánh giá các yếu tố bên trong, ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.

Cơ cấu số mẫu khảo sát như sau:

*Bảng 1.1: Cơ cấu số lượng mẫu khảo sát*

STT	Đối tượng nghiên cứu	Phương pháp chọn mẫu	Số mẫu khảo sát
1	Lãnh đạo, giám đốc, phó giám đốc, các trưởng phòng ban của công ty	Gửi câu hỏi phỏng vấn	11
2	Các đối thủ cạnh tranh		4

### 2.5.2. Phương pháp kỹ thuật phân tích

- *Đối với mục tiêu 1:* Dùng phương pháp so sánh biểu đồ, số tương đối, số tuyệt đối để phân tích thực trạng kết quả sản xuất kinh doanh của công ty.

- *Đối với mục tiêu 2:* Dùng phương pháp phân tích ma trận đánh giá nội bộ (IFE) và phân tích tình hình bên ngoài (EFE) để xác định các yếu tố môi trường kinh doanh ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

- *Đối với mục tiêu 3:* Sử dụng kết quả phân tích ở các mục tiêu 1, 2 kết hợp với phân tích ma trận SWOT, ma trận SPACE, ma trận khuôn khổ và lợi cạnh tranh của Porter, ma trận chiến lược chính làm cơ sở để thiết lập các chiến lược. Dùng ma trận định lượng QSPM để lựa chọn các chiến lược được thiết lập trong ma trận SWOT, từ đó đề ra các giải pháp thực hiện chiến lược.

### 2.5.3. Phương pháp phân tích xử lý số liệu

- *Phương pháp so sánh:* Phân tích, mô tả thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty; So sánh các hoạt động của công ty với những chuẩn mực của ngành và với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu vào từng thời điểm trong giai đoạn nghiên cứu.

- *Các phương pháp phân tích:*

+ *Phân tích môi trường bên trong:* Xây dựng ma trận IFE. Dùng ma trận IFE để đánh giá các yếu tố bên trong, nội bộ công ty về nhân sự, cơ sở vật chất, công nghệ, tài chính, hoạt động nghiên cứu phát triển, chính sách marketing và hệ thống quản trị thông tin.

+ *Phân tích môi trường bên ngoài:* Xây dựng ma trận EFE. Phân tích môi trường vi mô và vĩ mô, trong đó đi sâu phân tích môi trường vĩ mô như môi trường tự nhiên, môi trường văn hóa xã hội, môi trường kinh tế, môi trường chính trị và pháp luật. Phân tích môi trường vi mô tập trung hướng phân tích vào thị trường dựng tại Cần Thơ, các đối thủ cạnh tranh cùng những áp lực khách hàng trong khu vực.



+ *Xây dựng và lựa chọn chiến lược*: Sử dụng ma trận SWOT, ma trận SPACE, ma trận khuôn khổ và lợi cạnh tranh của Porter, ma trận chiến lược chính, và ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM).

Trên cơ sở những điểm mạnh, điểm yếu bên trong công ty và các cơ hội hay nguy cơ bên ngoài đã xây dựng được ma trận SWOT để đưa ra những chiến lược phát triển nhằm tận dụng thế mạnh giành lấy cơ hội, khắc phục điểm yếu nắm lấy cơ hội, dùng thế mạnh của mình để vượt qua khó khăn. Việc lựa chọn chiến lược được quyết định dựa trên cơ sở sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM). Thông qua ma trận QSPM, ta có thể đánh giá khách quan các chiến lược có thể thay thế để từ đó lựa chọn chiến lược phù hợp.

### **3. TỔNG QUAN TÀI LIỆU CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LĨNH VỰC NGHIÊN CỨU**

**(1) Diệp Hoàng Sơn (2008), *Hoạch định chiến lược Marketing mặt hàng gạo xuất khẩu ĐBSCL*, Luận Văn thạc sĩ kinh tế, Đại học Cần Thơ.**

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là tìm ra giải pháp Marketing nhằm nâng cao giá mặt hàng gạo xuất khẩu ĐBSCL. Đề đạt được mục tiêu trên, đề tài tập trung giải quyết các nội dung: Đánh giá tình hình sản xuất lúa gạo xuất khẩu của các doanh nghiệp đóng trên đại bàn, tìm hiểu sản xuất, tiêu thụ gạo trên thế giới và xây dựng chiến lược Marketing xuất khẩu gạo.

Về phương pháp nghiên cứu: tác giả sử dụng phương pháp thống kê mô tả, phương pháp phân tích định tính, nghiên cứu điển hình và phương pháp chuyên gia. Kết hợp sử dụng các công cụ ma trận IFE, EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh, SWOT, QSPM.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, ĐBSCL có nhiều tiềm năng sản xuất lúa gạo, đủ cung cấp nhu cầu an ninh lương thực trong nước và có dư để xuất khẩu từ 4 đến 4,5 triệu tấn đến năm 2015. Trên cơ sở đó, tác giả xây dựng chiến lược marketing hỗn hợp, bao gồm: sản phẩm, phân phối và marketing. Đồng thời, kiến nghị một số giải pháp phối hợp thực hiện đồng bộ các thành phần: nông dân sản xuất lúa, doanh

ng nghiệp kinh doanh xuất khẩu gạo, hệ thống tín dụng và Nhà nước. Tuy nhiên, đề tài này chỉ dừng lại ở hoạch định chiến lược Marketing xuất khẩu gạo.

**(2) Trương Văn Tuấn – Đại Học Đà Nẵng – Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh (Năm 2013): *Xây dựng chiến lược phát triển công ty cổ phần xây dựng công trình 512.***

Trên cơ sở nền tảng lý thuyết và tiếp cận với tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, luận văn đã đi sâu phân tích môi trường kinh doanh từ đó nhận dạng các cơ hội và đe dọa đối với công ty, phân tích chiến lược hiện tại từ đó nhận dạng năng lực cốt lõi cũng như các điểm mạnh, điểm yếu của công ty. Xây dựng chiến lược trên cơ sở phát triển và khai thác năng lực cốt lõi, phát huy điểm mạnh và cơ hội thị trường cũng như khắc phục các điểm yếu và đe dọa từ môi trường kinh doanh bằng các phương pháp phân tích, thống kê số liệu, suy luận từ các dữ kiện thu thập được. Tuy nhiên, đề tài chưa sử dụng các công cụ phân tích, đánh giá như: Ma trận SWOT, ma trận định lượng QSPM để làm cơ sở lựa chọn các chiến lược phù hợp nhất.

**(3) Lê Hồng Phượng (2009), *Hoạch định chiến lược xây dựng phát triển Trường Đại Học Tiền Giang đến năm 2015*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Đại học kinh tế TP.Hồ Chí Minh.**

Mục tiêu nghiên cứu của luận văn là nhằm định hướng xây dựng chiến lược phát triển và đề ra giải pháp thực hiện chiến lược cho Trường ĐH Tiền Giang đến năm 2015. Từ đó, giúp Trường thích ứng được với những biến động của môi trường, sử dụng hiệu quả các nguồn lực của mình và đạt được mục tiêu đề ra, đảm bảo giữ vững vị thế cạnh tranh của mình và ngày càng phát triển ổn định, bền vững.

Phương pháp nghiên cứu: tác giả sử dụng phương pháp hệ thống, phương pháp thống kê, phân tích, so sánh và suy luận logic, phương pháp chuyên gia để phân tích các yếu tố môi trường bên trong, môi trường bên ngoài. Kết hợp sử dụng các công cụ: ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE), ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE), ma trận SWOT, ma trận QSPM.

Kết quả đạt được: Luận văn trình bày một phương pháp tiếp cận để hoạch

định chiến lược phát triển một tổ chức phi lợi nhuận và vận dụng vào điều kiện cụ thể của Trường ĐH Tiền Giang. Từ đó, góp phần mang lại những kinh nghiệm hoạch định chiến lược phát triển cho các trường ĐH Việt Nam. Tác giả đã xây dựng được các chiến lược phát triển cho Trường ĐHTG đến năm 2015, tuy nhiên đề tài chưa phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh và đưa ra kết luận về các đối thủ trực tiếp đối với trường.

**(4) Nguyễn Trung Kiên – Help University College – Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh (Năm 2011): *Phân tích và đánh giá chiến lược kinh doanh công ty cổ phần tư vấn xây dựng giao thông Quảng Bình.***

Luận văn đã hệ thống khá đầy đủ cơ sở lý luận về chiến lược công ty, đánh giá thực trạng sản xuất kinh doanh và tình hình thực hiện chiến lược hiện tại của công ty để làm cơ sở phân tích và xây dựng chiến lược. Về phương pháp, tác giả đã phân tích cụ thể môi trường kinh doanh như: Môi trường vĩ mô, môi trường ngành và các định hướng chung của công ty kết hợp sử dụng các công cụ phân tích như: Mô hình PEST, mô hình M.Porter, mô hình Delta Project, ma trận SWOT và bản đồ chiến lược hiện tại của công ty. Từ đó làm cơ sở đưa ra các giải pháp chiến lược cụ thể cho công ty như: Hoàn thiện công tác tổ chức bộ máy, nhân sự và xây dựng văn hóa doanh nghiệp; Chú trọng công tác khách hàng, xác định rõ các bộ phận khách hàng mà công ty đang hướng tới đồng thời mở rộng tìm kiếm những khách hàng mới trong tương lai; Đẩy mạnh hơn nữa công tác marketing nhằm phát huy tối đa lợi thế của công ty. Qua nghiên cứu luận văn đã nêu lên được mặt mạnh cũng như tồn tại những mặt yếu kém mà công ty đang gặp phải vì thế một chiến lược mới phù hợp với công ty sẽ có ý nghĩa vô cùng to lớn để công ty phát triển ổn định, vươn lên trở thành công ty có uy tín thương hiệu trong tương lai.

**(5) Nguyễn Duy Thanh – Help University College – Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh (Năm 2011): *Phân tích và đánh giá chiến lược kinh doanh của công ty cổ phần tư vấn thiết kế xây dựng và thương mại MUN.***

Luận văn áp dụng các lý thuyết và vận dụng các mô hình để đánh giá xem các chiến lược hiện tại của công ty có còn phù hợp không, từ đó đưa ra các điều

chính cần thiết để phù hợp với thực tiễn kinh doanh. Đồng thời luận văn đã phân tích cụ thể môi trường kinh doanh như: Môi trường vĩ mô, môi trường ngành của công ty kết hợp sử dụng các công cụ phân tích như: Mô hình PEST, mô hình M.Porter, mô hình Delta Project, ma trận SWOT và bản đồ chiến lược hiện tại của công ty. Từ đó làm cơ sở đưa ra các giải pháp chiến lược cụ thể cho công ty như: Chương trình hành động để thực hiện chiến lược; Các giải pháp về tài chính; Đẩy mạnh công tác R & D.

**(6) Nguyễn Huỳnh Phước Thiện (2009), *Hoạch định chiến lược kinh doanh lúa gạo của các doanh nghiệp Thành phố Cần Thơ đến năm 2015*, Luận văn Thạc sỹ Quản trị kinh doanh, trường Đại học Cần Thơ.**

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là Hoạch định chiến lược kinh doanh lúa gạo của các doanh nghiệp Thành phố Cần Thơ (TPCT) đến năm 2015 và qua đó đề xuất một số giải pháp thực hiện chiến lược. Để đạt được mục tiêu trên, đề tài tập trung giải quyết các nội dung: phân tích môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh lúa gạo TPCT, hoạch định chiến lược kinh doanh lúa gạo của các doanh nghiệp TPCT đến 2015, đề xuất một số giải pháp chủ yếu thực hiện chiến lược.

Về phương pháp nghiên cứu: tác giả sử dụng phương pháp thống kê mô tả, phương pháp phân tích định tính, nghiên cứu điển hình và phương pháp chuyên gia. Kết hợp sử dụng các công cụ: ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE), ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận điểm mạnh - điểm yếu, cơ hội - nguy cơ (SWOT) và ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM).

Kết quả nghiên cứu đã tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu và các yếu tố thuận lợi, bất lợi liên quan đến hoạt động của các doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu gạo TPCT, đưa ra các chiến lược và giải pháp thực hiện phù hợp để phát triển hoạt động kinh doanh lúa gạo của các doanh nghiệp này.

Tuy nhiên đề tài chỉ nghiên cứu các doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu gạo trên địa bàn Thành phố Cần Thơ, chưa phản ánh hết thực trạng các doanh nghiệp xuất khẩu gạo ở Đồng bằng Sông Cửu Long.

**(7) Hồ Vũ Linh (2010), *Hoạch định chiến lược phát triển kinh doanh của Công ty cổ phần Dầu khí Mekong đến năm 2015*, Luận văn Thạc sĩ kinh tế, Đại học Cần Thơ.**

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là hoạch định chiến lược phát triển kinh doanh và đề xuất các giải pháp thực hiện phù hợp với điều kiện cụ thể trên cơ sở nghiên cứu, phân tích, đánh giá thực trạng và môi trường hoạt động kinh doanh của Công ty Petromekong.

Đề tài sử dụng phương pháp tổng hợp, phân tích, so sánh, phương pháp chuyên gia kết hợp phân tích ma trận và mô hình SWOT để xây dựng chiến lược và sử dụng ma trận QSPM để lựa chọn chiến lược thực hiện mục tiêu và đề ra các giải pháp thực hiện.

Các nội dung được đề cập đến trong đề tài này bao gồm: Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty Petromekong giai đoạn 2005 - 2009, đồng thời tác giả hoạch định chiến lược phát triển kinh doanh của Công ty Petromekong đến năm 2015 và đưa ra các giải pháp thực hiện chiến lược.

Kết quả nghiên cứu cho thấy vẫn còn một số điểm yếu như: Khả năng tài chính, hệ thống cửa hàng bán lẻ chưa đầu tư đúng mức, hoạt động Marketing chưa được chú trọng để khắc phục những tồn tại này tác giả đã đề xuất một số giải pháp: Tăng vốn điều lệ, tái cấu trúc bộ máy quản lý, phát triển thị trường, thâm nhập thị trường, kết hợp phía trước và phát triển sản phẩm.

Qua lược khảo các tài liệu trên, tác giả đã “kế thừa” được từ các lược thảo như sau:

**Một là: Về nội dung nghiên cứu**

(1) Đánh giá tình hình sản xuất lúa gạo xuất khẩu của các doanh nghiệp đóng trên đại bàn, tìm hiểu sản xuất, tiêu thụ gạo trên thế giới và xây dựng chiến lược Marketing xuất khẩu gạo.

(2) Phân tích môi trường kinh doanh của công ty cổ phần xây dựng công trình 512 và chiến lược kinh doanh hiện tại của công ty từ đó nhận dạng các cơ hội và đe dọa đối với công ty để xây dựng chiến lược.

(3) Hoạch định chiến lược phát triển của trường Đại học Tiền Giang đến năm 2015 thông qua việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực của mình để thích ứng với những biến động của môi trường.

(4) Đánh giá thực trạng sản xuất kinh doanh và tình hình thực hiện chiến lược hiện tại của công ty để làm cơ sở phân tích và xây dựng chiến lược của công ty cổ phần tư vấn xây dựng giao thông Quảng Bình.

(5) Đánh giá xem các chiến lược hiện tại của công ty có còn phù hợp không, từ đó đưa ra các điều chỉnh cần thiết để phù hợp với thực tiễn kinh doanh.

(6) Phân tích môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh lúa gạo TPCT, hoạch định chiến lược kinh doanh lúa gạo của các doanh nghiệp TPCT đến 2015.

(7) Phân tích, đánh giá thực trạng và môi trường hoạt động kinh doanh của Công ty Petromekong.

### **Hai là: Về phương pháp**

(1) Sử dụng phương pháp thống kê mô tả, phương pháp phân tích định tính, nghiên cứu điển hình và phương pháp chuyên gia. Kết hợp sử dụng các công cụ ma trận IFE, EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh, SWOT, QSPM.

(2) Sử dụng phương pháp phân tích, thống kê số liệu, suy luận từ các dữ kiện thu thập được thông qua môi trường bên trong và bên ngoài công ty.

(3) Sử dụng phương pháp hệ thống, phương pháp thống kê, phân tích, so sánh và suy luận logic, phương pháp chuyên gia để phân tích các yếu tố môi trường bên trong, môi trường bên ngoài. Kết hợp sử dụng các công cụ: ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE), ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE), ma trận SWOT, ma trận QSPM.

(4) Sử dụng phương pháp phân tích cụ thể môi trường kinh doanh như: Môi trường vĩ mô, môi trường ngành và các định hướng chung của công ty kết hợp sử dụng các công cụ phân tích như: Mô hình PEST, mô hình M.Porter, mô hình Delta Project, ma trận SWOT và bản đồ chiến lược hiện tại của công ty.

(5) Sử dụng phương pháp phân tích cụ thể môi trường kinh doanh như: Môi trường vĩ mô, môi trường ngành của công ty kết hợp sử dụng các công cụ phân tích như: Mô hình PEST, mô hình M.Porter, mô hình Delta Project, ma trận SWOT và bản đồ chiến lược hiện tại của công ty

(6) Sử dụng phương pháp thống kê mô tả, phương pháp phân tích định tính, nghiên cứu điển hình và phương pháp chuyên gia. Kết hợp sử dụng các công cụ: ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE), ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận điểm mạnh - điểm yếu, cơ hội - nguy cơ (SWOT) và ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM).

(7) Sử dụng phương pháp tổng hợp, phân tích, so sánh, phương pháp chuyên gia kết hợp phân tích ma trận và mô hình SWOT để xây dựng chiến lược và sử dụng ma trận QSPM.

#### **Ba là: Về mục tiêu**

(1) Đề ra giải pháp marketing nhằm nâng cao giá mặt hàng gạo xuất khẩu Đồng bằng sông Cửu Long.

(2) Xây dựng chiến lược phát triển công ty cổ phần xây dựng công trình 512.

(3) Định hướng xây dựng chiến lược phát triển và đề ra giải pháp thực hiện chiến lược cho Trường ĐH Tiền Giang đến năm 2015.

(4) Xây dựng chiến lược mới phù hợp để công ty phát triển ổn định và trở thành công ty có uy tín thương hiệu trong tương lai.

(5) Xây dựng chiến lược kinh doanh của bộ phận sản xuất đồ gỗ nội thất công ty MUN có phù hợp với sứ mệnh của công ty đến năm 2012.

(6) Hoạch định chiến lược kinh doanh lúa gạo của các doanh nghiệp Thành phố Cần Thơ (TPCT) đến năm 2015.

(7) Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Công ty Petromekong đến năm 2015.

#### **Bốn là: Về hạn chế**

(1) Đề tài chỉ dừng lại ở hoạch định chiến lược marketing xuất khẩu gạo.

(2) Đề tài chưa sử dụng các công cụ phân tích, đánh giá như: Ma trận SWOT, ma trận định lượng QSPM để làm cơ sở lựa chọn các chiến lược phù hợp nhất.

- (3) Đề tài chưa phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh và đưa ra kết luận về các đối thủ trực tiếp đối với trường.
- (4) Đề tài chỉ tập trung vào lĩnh vực khảo sát và thiết kế công trình giao thông chưa sử dụng ma trận SPACE.
- (5) Đề tài chỉ tập trung vào lĩnh vực sản xuất đồ gỗ nội thất của công ty chưa sử dụng ma trận QSPM để làm cơ sở lựa chọn các chiến lược.
- (6) Kết quả nghiên cứu cho thấy vẫn còn một số điểm yếu như: Khả năng tài chính, hệ thống cửa hàng bán lẻ chưa đầu tư đúng mức, hoạt động Marketing chưa được chú trọng để khắc phục những tồn tại này tác giả đã đề xuất một số giải pháp: Tăng vốn điều lệ, tái cấu trúc bộ máy quản lý, phát triển thị trường, thâm nhập thị trường, kết hợp phía trước và phát triển sản phẩm.
- (7) Đề tài chỉ nghiên cứu các doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu gạo trên địa bàn Thành phố Cần Thơ, chưa phản ánh hết thực trạng các doanh nghiệp xuất khẩu gạo ở Đồng bằng Sông Cửu Long.

Thông qua nội dung, phương pháp, mục tiêu và hạn chế của các lược thảo. Tác giả đã đưa ra nghiên cứu bổ sung nhằm khắc phục những hạn chế từ các lược thảo như sau:

#### **Một là: Về nội dung nghiên cứu**

Phân tích kết quả kinh doanh của công ty trong 4 năm gần đây và các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình xây dựng chiến lược, nhằm có cái nhìn tổng quát hơn về công ty để thấy được các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và đe dọa. Từ đó xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty trong tương lai.

#### **Hai là: Về phương pháp**

Sử dụng phương pháp lấy ý kiến chuyên gia qua thảo luận nhóm, phương pháp so sánh số tương đối, số tuyệt đối và dùng phương pháp phân tích ma trận đánh giá nội bộ (IFE), ma trận hình ảnh cạnh tranh và ma trận đánh giá bên ngoài (EFE) kết hợp với phân tích ma trận SWOT, ma trận SPACE, ma trận chiến lược chính để làm cơ sở để thiết lập các chiến lược. Dùng ma trận định lượng QSPM để lựa chọn các



chiến lược được thiết lập trong ma trận SWOT, từ đó đề ra các giải pháp thực hiện chiến lược.

### **Ba là: Về mục tiêu**

Xây dựng các phương án chiến lược kinh doanh của công ty, từ đó đề xuất các giải pháp thực hiện chiến lược kinh doanh cho Công ty TNHH MTV 622-QK9 đến năm 2020.

## **4. BỐ CỤC CỦA LUẬN VĂN**

Để phù hợp với mục tiêu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, bố cục dự kiến của luận văn gồm 3 phần: Phần mở đầu, phần nội dung và phần kết luận.

### **PHẦN MỞ ĐẦU**

Nêu lên lý do chọn đề tài nghiên cứu, mục tiêu, nhiệm vụ, câu hỏi, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài, kết cấu của đề tài và hướng tiếp cận tư liệu để thực hiện đề tài.

### **PHẦN NỘI DUNG:** gồm có 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược công ty.

Chương 2: Phân tích thực trạng kết quả kinh doanh của Công ty TNHH MTV 622 - Quận khu 9 trong giai đoạn từ năm 2012 đến 2015.

Chương 3: Xây dựng chiến lược kinh doanh và các giải pháp cho Công ty TNHH MTV 622 - Quận khu 9 đến năm 2020.

### **PHẦN KẾT LUẬN:**

Nêu tóm tắt những gì đã tìm hiểu được, nhấn mạnh những vấn đề đã giải quyết, đồng thời trình bày những vấn đề chưa giải quyết và đưa ra kiến nghị đề xuất theo quan điểm cá nhân sau quá trình nghiên cứu.

## CHƯƠNG 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY

#### 1.1. Khái niệm chiến lược và quản trị chiến lược

##### 1.1.1. Khái niệm chiến lược

Trên thực tế có rất nhiều quan điểm khác nhau về chiến lược, tùy theo mục đích nghiên cứu khác nhau và từng thời kỳ phát triển khác nhau mà các nhà kinh tế có những quan niệm khác nhau về chiến lược.

**Theo Alfred Chandler (1962)**, “Chiến lược là việc xác định các mục tiêu cơ bản dài hạn của tổ chức, lựa chọn các tiến trình hoạt động và phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện hiện các mục tiêu đó.

**Theo James B. Quinn (1980)**, “Chiến lược là sự tích hợp các mục tiêu chính yếu, các chính sách và các chuỗi hoạt động của doanh nghiệp thành một tổng thể”;

**Theo Fred R. David**, “Chiến lược là những phương tiện đạt tới những mục tiêu dài hạn. Chiến lược kinh doanh có thể bao gồm: Sự phát triển về địa lý, đa dạng hóa hoạt động, hình thức sở hữu, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường, cắt giảm chi tiêu, thanh lý.

*(Nguồn: Đoàn Thị Hồng Vân, Quản trị chiến lược, 2010)*

##### 1.1.2. Khái niệm về quản trị chiến lược

**Theo Alfred Chandler**, quản trị chiến lược “là tiến trình xác định các mục tiêu cơ bản dài hạn của tổ chức, lựa chọn cách thức hoặc phương hướng hành động và phân bổ tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó”.

**Theo Fred R. David**, quản trị chiến lược “là một nghệ thuật và khoa học thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định liên quan đến nhiều chức năng cho phép một tổ chức đạt được những mục tiêu đề ra”.

**Theo Gary D. Smith**, 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 mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai”. *(Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp và Phạm Văn Nam, Chiến lược và chính sách kinh doanh, 2006)*

*chính sách kinh doanh, 2006)*

### **1.1.3. Mục đích của chiến lược**

Nhằm tìm kiếm những cơ hội, hay nói cách khác là nhằm gia tăng cơ hội và vươn lên tìm vị thế cạnh tranh trên thị trường. Thông qua các mục tiêu, biện pháp, chương trình, chính sách để phát họa bức tranh toàn cảnh về Công ty trong tương lai về lĩnh vực kinh doanh, qui mô, vị thế, hình ảnh, sản phẩm, công nghệ, thị trường,... Ngoài ra chiến lược còn là sự kết hợp hài hòa giữa ba yếu tố “R” do chiến lược kinh doanh là sản phẩm của sự sáng tạo và là một bước đi của những công việc sáng tạo phức tạp.

### **1.2. Vai trò của chiến lược kinh doanh**

Giúp cho các doanh nghiệp thấy rõ mục đích và hướng đi của mình trong tương lai. Bên cạnh đó, nó còn giúp cho các nhà quản trị thấy rõ được những điểm mạnh, yếu, cơ hội, nguy cơ trong môi trường kinh doanh của mình.

Do đó, việc xây dựng chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp sử dụng hiệu quả các nguồn lực và phát triển hữu hiệu. Vì thế, phần lớn các công trình nghiên cứu cho thấy: các công ty có áp dụng quản trị chiến lược đạt được kết quả tốt hơn nhiều so với kết quả mà họ đạt được trước đó và so với kết quả công ty không áp dụng quản trị chiến lược. Đây cũng là vai trò quan trọng nhất thúc đẩy công ty phải vận dụng quản trị chiến lược.

### **1.3. Phân loại chiến lược kinh doanh**

#### **1.3.1. Căn cứ vào phạm vi của chiến lược: Có 2 loại chiến lược**

*Một là*, chiến lược chung hay còn gọi là chiến lược tổng quát.

*Hai là*, Chiến lược bộ phận gồm: Chiến lược sản phẩm; Chiến lược giá; Chiến lược phân phối và chiến lược chiêu thị.

#### **1.3.2. Căn cứ vào hướng tiếp cận chiến lược: Có 4 loại chiến lược**

*Chiến lược tập trung vào những nhân tố then chốt*: không dàn trải các nguồn lực, cần tập trung cho những nhân tố, hoạt động có ý nghĩa quyết định đối với sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

*Chiến lược dựa trên ưu thế tương đối*: Phân tích, so sánh sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh.

*Chiến lược sáng tạo tấn công:* đặt câu hỏi “Tại sao”, nhằm xét lại những điều tưởng như đã kết luận.

*Chiến lược khai thác các mức độ tự do:* Tập trung khai thác khả năng có thể có của các nhân tố bao quanh nhân tố then chốt.

### **1.3.3. Các chiến lược theo cấp độ quản lý**

*Chiến lược công ty:* xác định ngành nghề theo đuổi và quy mô hoạt động các ngành.

*Chiến lược SBU (Strategic Business Unit):* phát huy năng lực lõi, phát triển lợi thế cạnh tranh và xác định hướng cạnh tranh cho từng ngành nghề.

*Chiến lược bộ phận:* là chiến lược sản xuất, tài chính, thu mua, R&D, nhân sự nhằm hỗ trợ cho chiến lược SBU và chiến lược công ty.

### **1.3.4. Các chiến lược tăng trưởng tập trung**

*Xâm nhập thị trường:* đẩy mạnh tiêu thụ cho các sản phẩm hiện có ở thị trường hiện tại.

*Phát triển thị trường:* đưa sản phẩm hiện có vào tiêu thụ ở khu vực địa lý mới.

*Phát triển sản phẩm:* cải tiến các sản phẩm hiện có về chức năng, kiểu dáng.

### **1.3.5. Các chiến lược hội nhập**

*Chiến lược kết hợp về phía trước:* là chiến lược liên quan đến việc tăng quyền sở hữu hoặc sự kiểm soát đối với hoạt động phân phối. Chủ động đầu ra.

*Chiến lược kết hợp về phía sau:* là chiến lược liên quan đến việc tăng quyền sở hữu hoặc sự kiểm soát đối với nhà cung cấp. Chủ động đầu vào.

*Chiến lược kết hợp theo chiều ngang:* là chiến lược liên quan đến việc tăng quyền sở hữu hoặc sự kiểm soát đối với các đối thủ cạnh tranh.

### **1.3.6. Các chiến lược hướng ngoại**

*Liên doanh:* Là một chiến lược phổ biến thường được sử dụng khi hai hay nhiều công ty thành lập nên một công ty thứ 3 (độc lập với công ty mẹ) nhằm mục đích khai thác một cơ hội nào đó.

*Thuê ngoài:* thuê ngoài các hoạt động phụ để tập trung nguồn lực phát triển năng lực lõi.

*Mua lại:* mua lại một doanh nghiệp ở một lĩnh vực khác để đa dạng ngành nghề.

*Sát nhập:* hai doanh nghiệp sát nhập với nhau thành một công ty duy nhất có nguồn lực mạnh hơn.

*Nhượng quyền:* cho phép một tổ chức tiêu thụ sản phẩm mang thương hiệu của doanh nghiệp ở một khu vực địa lý.

### **1.3.7. Các chiến lược suy giảm**

*Cắt giảm:* Thu nhỏ quy mô kinh doanh, loại bỏ bớt các SP, TS và NV kém hiệu quả.

*Thu hoạch:* tập trung thu hồi tiền mặt, tập trung bán hàng, giảm hàng tồn kho, công nợ, các tài sản dư thừa.

*Thanh lý:* giải thể DN bằng cách bán doanh nghiệp hoặc bán tài sản để thu hồi vốn.

(Nguồn: Dương Ngọc Dũng, *Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết Michael.E.Porter, 2006*)

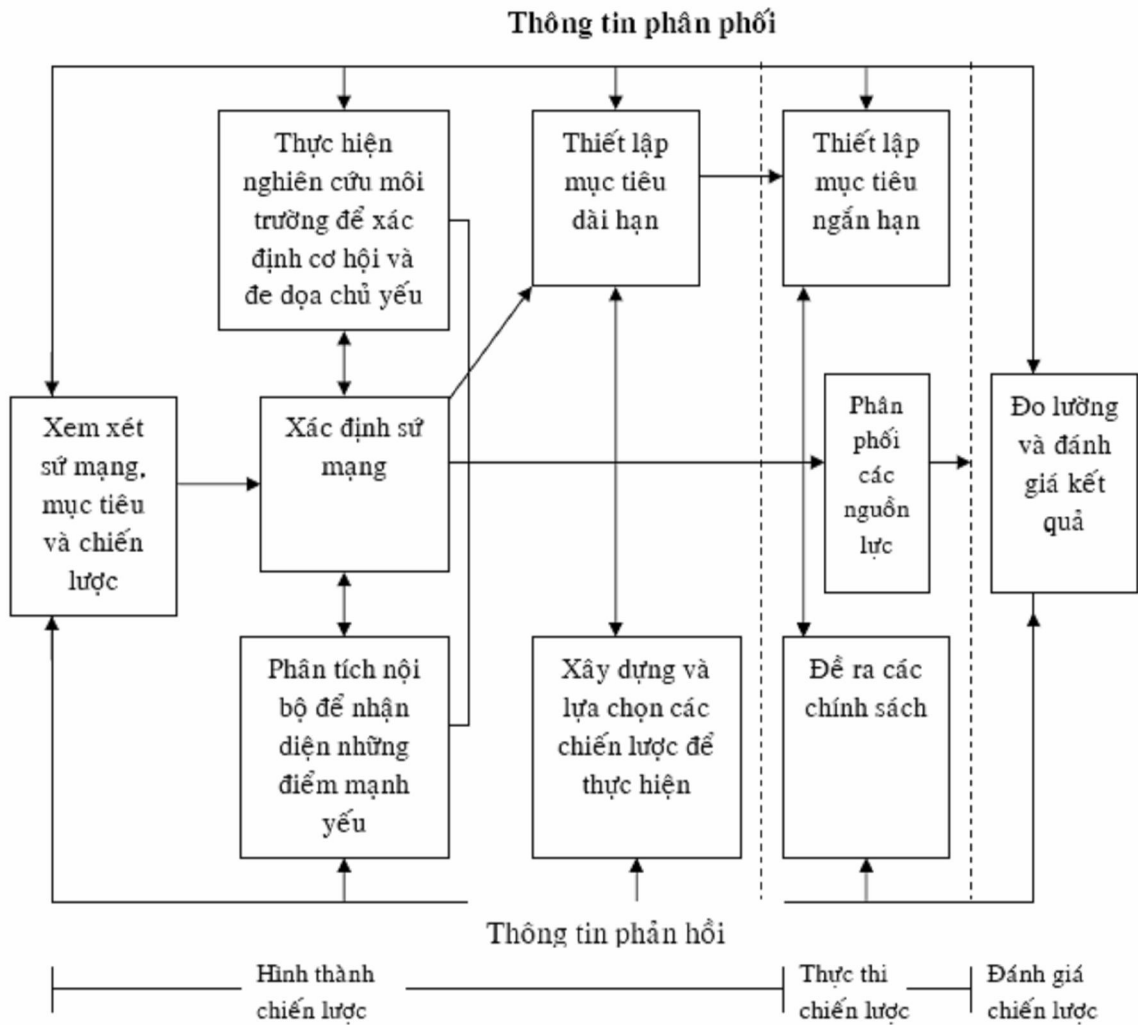
## **1.4. Quy trình quản trị chiến lược toàn diện**

### **1.4.1. Quy trình quản trị chiến lược toàn diện**

Từ định nghĩa trên cho thấy: Quy trình quản trị chiến lược gồm ba giai đoạn: Giai đoạn hình thành chiến lược, Giai đoạn thực thi chiến lược, Giai đoạn đánh giá chiến lược (hình 1.1).

#### ***Giai đoạn hình thành chiến lược***

Là giai đoạn đầu tiên, đặt nền tảng và đóng vai trò hết sức quan trọng trong toàn bộ quá trình Quản trị chiến lược. Trong giai đoạn này, cần xác định tầm nhìn, sứ mạng các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Trên cơ sở đó thiết lập chiến lược, chính sách kinh doanh, quyết định ngành kinh doanh (thị trường, mặt hàng,...) mới nào nên tham gia, ngành nào nên rút ra, nên mở rộng hay thu hẹp hoạt động kinh doanh,... Trong giai đoạn này, cần tập trung phân tích các yếu tố của môi trường bên ngoài và bên trong, xác định chính xác các cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu, trên cơ sở đó kết hợp và lựa chọn được những chiến lược thích hợp. (*Như minh họa trong hình 1.1*)



Hình 1.1: Mô hình quản trị chiến lược toàn diện

(Nguồn: Fred R. David, *Khái luận về Quản trị chiến lược*)

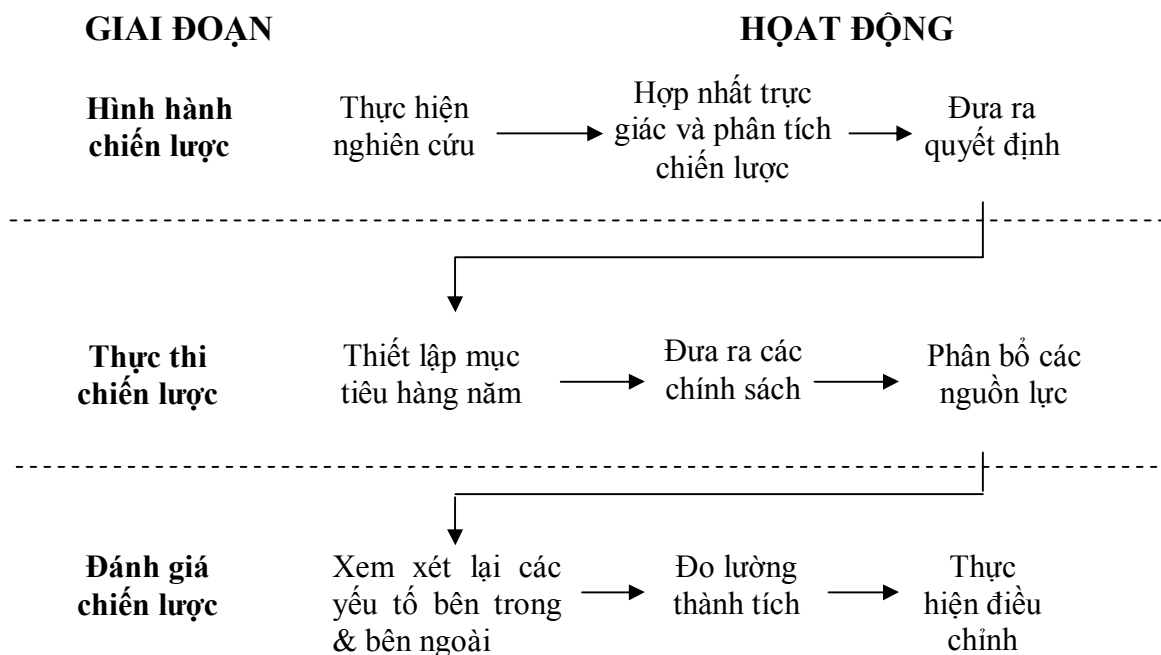
**Giai đoạn thực thi chiến lược**

Là giai đoạn biến chiến lược thành hành động để đạt được các mục tiêu đã định. Trong quá trình Quản trị chiến lược giai đoạn này cũng rất quan trọng, bởi một chiến lược dù được hoạch định hết sức khoa học cũng sẽ trở nên vô nghĩa nếu không được thực hiện tốt. Trong giai đoạn này cần huy động các nhà quản trị và toàn thể nhân viên để thực hiện các chiến lược đã được lập ra. Ba hoạt động cơ bản trong giai đoạn thực hiện chiến lược là xây dựng các kế hoạch kinh doanh hàng năm/thiết lập các mục tiêu hàng năm, đưa ra các chính sách và phân bổ các nguồn lực.

### ***Giai đoạn đánh giá chiến lược***

Là giai đoạn cuối cùng của quá trình quản trị chiến lược. Trong giai đoạn này cần thực hiện các công việc sau: xem xét lại các yếu tố là cơ sở cho các chiến lược hiện tại, đo lường thành tích và thực hiện các hoạt động điều chỉnh.

Nội dung hoạt động của từng giai đoạn được thể hiện ở sơ đồ dưới đây:



*Hình 1.2: Các giai đoạn và các hoạt động trong quá trình quản trị chiến lược*

(Nguồn: Đoàn Thị Hồng Vân, *Quản trị chiến lược*, 2010)

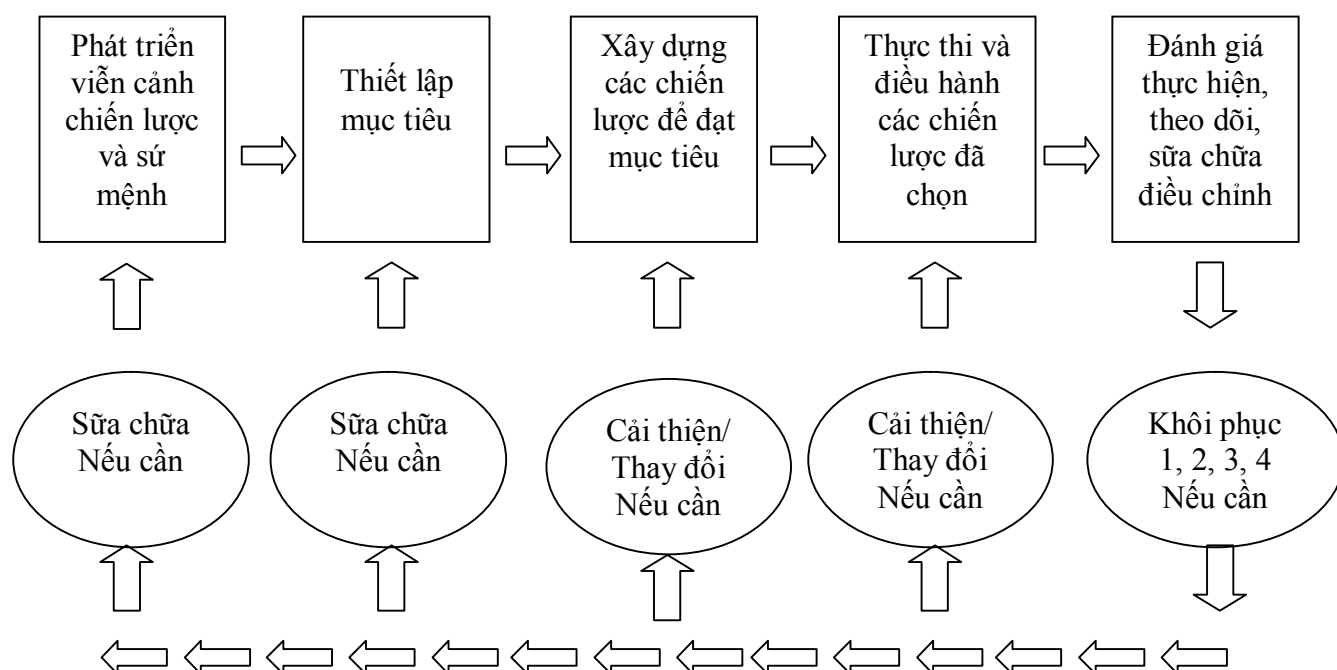
#### **1.4.2. Nhiệm vụ của quản trị chiến lược**

Quản trị chiến lược bao gồm 5 nhiệm vụ có quan hệ mật thiết với nhau như hình 1.3:

*Một là, tạo lập một viễn cảnh chiến lược:* Mô tả hình ảnh tương lai của công ty, nêu rõ công ty muốn hướng đến đâu, trở thành một công ty như thế nào? Chính điều này cung cấp định hướng dài hạn, chỉ rõ hình ảnh mà công ty muốn trở thành, truyền cho công ty cảm giác về hành động có mục đích.

*Hai là, thiết lập các mục tiêu:* Chuyển hóa viễn cảnh chiến lược thành các kết quả thực hiện cụ thể mà công ty phải đạt được.

*Ba là, xây dựng chiến lược để đạt được các mục tiêu mong muốn.*



Hình 1.3: Năm nhiệm vụ của quản trị chiến lược

(Nguồn: Đoàn Thị Hồng Vân, *Quản trị chiến lược*, 2010)

Bốn là, thực thi và điều hành các chiến lược đã được lựa chọn một cách có hiệu lực và hiệu quả.

Năm là, đánh giá việc thực hiện và tiến hành các điều chỉnh về viễn cảnh, định hướng dài hạn, các mục tiêu, chiến lược hay sự thực hiện trên cơ sở kinh nghiệm, các điều kiện thay đổi, các ý tưởng và các cơ hội mới.

#### 1.4.3. Lợi ích của quản trị chiến lược

Các nghiên cứu cho thấy nếu áp dụng quản trị chiến lược tổ chức sẽ đạt hiệu suất tốt hơn so với các tổ chức không thực hiện quá trình này. Nếu đạt được sự phù hợp giữa môi trường của tổ chức với chiến lược, cấu trúc và các quá trình của nó sẽ tạo ra hiệu ứng tích cực lên hiệu suất của tổ chức. Lợi ích của chiến lược đã được kiểm nghiệm trong nhiều ngành khác nhau, với nhiều loại công ty và quy mô khác nhau, có thể tóm lại với 3 điểm cơ bản nhất đó là:

*Thứ nhất*, làm rõ ràng hơn viễn cảnh chiến lược cho công ty.

*Thứ hai*, tập trung chính xác hơn vào những điều có ý nghĩa quan trọng của chiến lược.

*Thứ ba*, cải thiện nhận thức về sự thay đổi nhanh chóng của môi trường.



## 1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc xây dựng chiến lược

### 1.5.1. Các yếu tố môi trường bên ngoài công ty

Môi trường bên ngoài bao gồm những yếu tố, những lực lượng, những thể chế,... xảy ra bên ngoài doanh nghiệp, doanh nghiệp không kiểm soát được, nhưng có ảnh hưởng đến hoạt động và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Môi trường bên ngoài bao gồm: Môi trường vĩ mô hay còn gọi là môi trường tổng quát và môi trường vi mô hay còn gọi là môi trường ngành hay môi trường cạnh tranh.

#### 1.5.1.1 Môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô là môi trường bao trùm lên hoạt động của tất cả các DN, có ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động của tất cả các DN. Môi trường này được xác lập bởi các yếu tố vĩ mô như: các điều kiện kinh tế, chính trị - pháp luật, văn hóa - xã hội, tự nhiên, nhân khẩu học, kỹ thuật – công nghệ.

*Môi trường kinh tế:* Chỉ bản chất, mức độ tăng trưởng và định hướng phát triển của nền kinh tế, trong đó doanh nghiệp hoạt động. Phân tích môi trường kinh tế có ý nghĩa rất quan trọng, bởi nó bao gồm những yếu tố ảnh hưởng đến sức mua và kết cấu tiêu dùng. Mà chiến lược của mọi DN đều liên quan đến đầu ra, đến thị trường. Thị trường cần đến sức mua lẫn con người. Vì vậy, các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng trực tiếp đến chiến lược của các DN đặc biệt quan trọng là các yếu tố sau: Tốc độ tăng trưởng kinh tế, lãi suất, tỷ giá hối đoái và tỷ lệ lạm phát.

*Môi trường chính trị và hệ thống pháp luật:* Doanh nghiệp là tế bào của nền kinh tế. Mọi quyết định của doanh nghiệp đều chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi các yếu tố của môi trường chính trị. Môi trường chính trị bao gồm Nhà nước, pháp luật và các hoạt động điều hành của Nhà nước. Hiểu một cách đầy đủ hơn thì môi trường chính trị bao gồm: Hệ thống các quan điểm, đường lối chính sách của chính phủ, hệ thống pháp luật hiện hành, các xu hướng chính trị ngoại giao của chính phủ, và những diễn biến chính trị trong nước, trong khu vực và trên toàn thế giới.

*Môi trường văn hóa - xã hội:* Bao gồm những chuẩn mực và giá trị, mà những chuẩn mực và giá trị này được chấp nhận và tôn trọng bởi một xã hội hoặc một nền văn hóa cụ thể. Các yếu tố văn hóa, trong đó đặc biệt chú ý: hệ thống các giá trị

(chuẩn mực, đạo đức, quan niệm, ...; Quan điểm về chất lượng cuộc sống, đạo đức, lối sống, thẩm mỹ, nghề nghiệp; Phong tục, tập quán, truyền thống, ...; Trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội; Dân số,...

*Môi trường tự nhiên:* Vị trí địa lý, điều kiện tự nhiên, khí hậu, các loại tài nguyên, khoáng sản và trữ lượng, nguồn năng lượng, tình hình khai thác và sử dụng các nguồn tài nguyên thiên nhiên, vấn đề môi trường và ô nhiễm môi trường, sự quan tâm của chính phủ và cộng đồng đến môi trường, ....

*Môi trường về nhân khẩu học:* Tốc độ tăng dân số, quy mô dân số, phân bố dân cư, cơ cấu dân số, thu nhập bình quân đầu người, việc chuyển dịch lao động sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến lực lượng lao động, sự gia tăng của các thị trường tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ,...; Điều này cũng sẽ tác động đến chiến lược của doanh nghiệp.

*Môi trường công nghệ:* Những lực lượng tạo nên các công nghệ mới, tạo nên các sản phẩm mới và các cơ may thị trường. Những yếu tố quan tâm khi nghiên cứu môi trường nghệ: Sự ra đời của những công nghệ mới; Tốc độ phát minh và ứng dụng công nghệ mới; Những khuyến khích và tài trợ của chính phủ cho hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D); Luật sở hữu trí tuệ, bảo vệ bản quyền, tác quyền; Luật chuyển giao công nghệ, Áp lực và chi phí cho việc phát triển và chuyển giao công nghệ mới,...

#### 1.5.1.2 *Môi trường vi mô*

Môi trường vi mô là môi trường gắn trực tiếp với từng doanh nghiệp và phần lớn các hoạt động và cạnh tranh của doanh nghiệp đều xảy ra trực tiếp với từng doanh nghiệp, phần lớn các hoạt động và cạnh tranh của doanh nghiệp đều xảy ra trực tiếp trong môi trường này.

Theo Michale E.Porter, giáo sư nổi tiếng về chiến lược kinh doanh của trường kinh doanh Harvard, đưa ra mô hình 5 lực lượng cạnh tranh, giúp các nhà quản trị chiến lược phân tích môi trường vi mô, nhận diện được những cơ hội, nguy cơ từ môi trường này. Theo Porter năm lực lượng cạnh tranh đó là: (1) Nguy cơ nhập ngành của các đối thủ cạnh tranh tiềm năng; (2) Sức mạnh đàm phán của nhà cung

cấp; (3) Sức mạnh đàm phán của người mua; (4) Đe dọa của các sản phẩm thay thế; (5) Cường độ cạnh tranh giữa những doanh nghiệp hiện hữu trong ngành.

*Nguy cơ nhập ngành của các đối thủ cạnh tranh tiềm năng (đối thủ tiềm ẩn):* Là những đối thủ cạnh tranh sẽ tham gia thị trường trong tương lai. Sự xuất hiện của họ sẽ ảnh hưởng đến khả năng gia tăng thị phần, gia tăng lợi nhuận của doanh nghiệp, từ đó sẽ ảnh hưởng đến chiến lược hoạt động của doanh nghiệp.

Theo M. Porter, các lực lượng cạnh tranh càng mạnh, càng hạn chế khả năng của các doanh nghiệp hiện tại trong việc tăng giá và thu được lợi nhuận cao hơn. Khi các lực lượng cạnh tranh trong ngành càng mạnh có thể xem như một sự đe dọa, bởi vì nó làm giảm lợi nhuận. Nhiệm vụ đặt ra cho các nhà quản trị là phải nhận thức về những cơ hội và nguy cơ, mà sự thay đổi của năm lực lượng sẽ đem lại, qua đó xây dựng các chiến lược thích ứng với các lực lượng cạnh tranh một cách tốt nhất.

*Nguy cơ nhập ngành của các đối thủ cạnh tranh tiềm năng:* là những đối thủ cạnh tranh có thể sẽ tham gia thị trường của ngành trong tương lai hình thành những đối thủ cạnh tranh mới. Khi đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện sẽ khai thác những năng lực sản xuất mới, giành lấy thị phần, gia tăng áp lực cạnh tranh ngành và làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp. Sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh mới sẽ ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, vì vậy phải phân tích các đối thủ tiềm ẩn này, nhằm đánh giá những nguy cơ do họ gây ra cho doanh nghiệp.

Nguy cơ xâm nhập vào một ngành phụ thuộc rất nhiều vào các rào cản xâm nhập (các biện pháp hạn chế) thể hiện qua phản ứng của các đối thủ cạnh tranh hiện hữu mà các đối thủ mới có thể dự đoán.

Theo Michale E.Porter có 6 nguồn rào cản xâm nhập chủ yếu là: Lợi thế kinh tế theo quy mô, sự khác biệt của sản phẩm, các đòi hỏi về vốn, chi phí chuyển đổi, khả năng tiếp cận với các kênh phân phối, những bất lợi về chi phí không liên quan đến quy mô. Và một nguồn rào cản rất quan trọng, không thể không nhắc đến đó là chính sách của Chính phủ.

Cạnh tranh trên thương trường không phải là diệt trừ đối thủ của mình mà chính là mang lại cho khách hàng những giá trị gia tăng cao hơn, mới lạ hơn để khách hàng chọn mình.

*Sức mạnh thương lượng của người bán (Nhà cung cấp):* Nhà cung cấp là những cá nhân hoặc tổ chức cung cấp các nguồn lực cần thiết cho hoạt động của DN như: Sản phẩm, dịch vụ, nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị, nguồn tài chính, nguồn nhân lực,... Các nhà cung cấp có thể tạo ra các cơ hội hay nguy cơ cho doanh nghiệp bằng cách tăng hoặc giảm giá bán hay chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

*Sức mạnh thương lượng của người mua (khách hàng):* Khách hàng là đối tượng phục vụ của doanh nghiệp và là nhân tố tạo nên thị trường. Khách hàng có thể được xem như một đe dọa cạnh tranh khi họ ở vị thế yêu cầu giá thấp hơn hoặc khi họ yêu cầu sản phẩm, dịch vụ tốt hơn.

*Đe dọa của sản phẩm thay thế:* Sự xuất hiện các sản phẩm thay thế có thể dẫn tới nguy cơ làm giảm giá bán hoặc sụt giảm lợi nhuận của doanh nghiệp. Nhưng sản phẩm thay thế thường là kết quả của việc cải tiến công nghệ mới. Các doanh nghiệp muốn đạt lợi thế cạnh tranh phải dành nguồn lực phát triển hoặc áp dụng công nghệ mới vào chiến lược phát triển kinh doanh của mình.

*Mức độ cạnh tranh của các công ty hiện có trong ngành:* Vì các DN trong một ngành cùng lệ thuộc lẫn nhau, các hành động của một công ty thường kéo theo các hành động đáp trả của các công ty khác. Cạnh tranh làm hạn chế khả năng sinh lợi do việc giảm lợi nhuận biên trên doanh số. Vì thế, cường độ cạnh tranh giữa các công ty trong ngành tạo ra đe dọa mạnh mẽ đối với khả năng sinh lợi.

### *1.5.1.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)*

Để đánh giá các yếu tố bên ngoài bao gồm các cơ hội và các mối đe dọa có ảnh hưởng đến ngành, cần phải thiết lập ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE). Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài cho phép tóm tắt và đánh giá các thông tin kinh tế, xã hội, văn hoá, nhân khẩu, địa lý, chính trị, chính phủ, luật pháp, công nghệ và cạnh tranh. Ma trận EFE giúp các nhà quản trị chiến lược đánh giá được mức độ phản ứng của doanh nghiệp đối với những cơ hội và nguy cơ đưa ra

những nhận định tạo thuận lợi hay khó khăn cho doanh nghiệp. Có 5 bước xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE).

*Bước 1:* Lập danh mục các yếu tố cơ hội và nguy cơ chủ yếu ảnh hưởng đến doanh nghiệp và ngành kinh doanh.

*Bước 2:* Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho từng yếu tố. Tầm quan trọng của từng yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố đó đến doanh nghiệp. Thông thường các cơ hội có mức phân loại tầm quan trọng cao hơn các nguy cơ, tuy nhiên, một số nguy cơ cũng có thể nhận được mức phân loại cao nếu nó đặc biệt nghiêm trọng, ảnh hưởng lớn đến doanh nghiệp. Mức phân loại trên cơ sở so sánh với các đối thủ cạnh tranh hoặc bằng phương pháp chuyên gia, thảo luận nhóm, kết quả đạt được thông qua sự nhất trí của nhóm. Mức độ quan trọng của một yếu tố được tính bằng cách lấy tổng số điểm quan trọng mà các chuyên gia cho yếu tố đó chia cho tổng số điểm quan trọng của tất cả các yếu tố có trong danh mục. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho các yếu tố này phải bằng 1,0.

*Bước 3:* Xác định hệ số phân loại từ 1 đến 4 cho từng yếu tố quyết định sự thành công để cho thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của công ty phản ứng với yếu tố này, trong đó 4 là phản ứng tốt nhất, 3 là phản ứng khá tốt; 2 là phản ứng trung bình và 1 là phản ứng yếu. Các hệ số này được xác định bằng phương pháp chuyên gia dựa trên kết quả hoạt động (hiệu quả của chiến lược hiện tại). Như vậy, sự phân loại mức độ quan trọng ở bước 2 dựa theo ngành, còn hệ số phân loại ở bước 3 dựa trên thực trạng mức độ phản ứng của doanh nghiệp.

*Bước 4:* Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với hệ số của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng.

*Bước 5:* Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng của tất cả các yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng của doanh nghiệp.

Tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một doanh nghiệp có thể đạt được là 4,0; trung bình là 2,5 và thấp nhất là 1,0. Tổng số điểm quan trọng là 4,0 cho thấy rằng doanh nghiệp đang phản ứng rất tốt với các cơ hội và nguy cơ từ môi trường

bên ngoài. Nói cách khác, các chiến lược hiện tại của doanh nghiệp tận dụng hiệu quả các cơ hội hiện có và tối thiểu hóa các ảnh hưởng tiêu cực có thể có của các nguy cơ bên ngoài. Ngược lại, tổng số điểm là 1,0 cho thấy rằng doanh nghiệp đang phản ứng lại tác động của môi trường bên ngoài một cách rất yếu kém, những chiến lược mà doanh nghiệp đề ra không tận dụng được các cơ hội hoặc né tránh được các nguy cơ từ môi trường bên ngoài.

*Bảng 1.1: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)*

<b>Các yếu tố bên trong</b>	<b>Mức độ quan trọng</b>	<b>Phân loại</b>	<b>Số điểm quan trọng</b>
Liệt kê các cơ hội, nguy cơ chủ yếu bên ngoài có ảnh hưởng đến doanh nghiệp			
<b>Tổng cộng</b>	<b>1,00</b>		

*(Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp và Phạm Văn Nam, Chiến lược và chính sách kinh doanh, 2006)*

#### *1.5.1.4 Ma trận hình ảnh cạnh tranh*

Ma trận hình ảnh cạnh tranh nhận diện những đối thủ cạnh tranh chủ yếu cùng những ưu và nhược điểm đặc biệt của họ. Ma trận này là sự mở rộng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài, vì nó bao gồm cả các yếu tố bên ngoài lẫn các yếu tố bên trong có tầm quan trọng quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp. Ngoài ra, trong ma trận hình ảnh cạnh tranh, các đối thủ cạnh tranh cũng sẽ được xem xét và tính tổng số điểm quan trọng. Tổng số điểm được đánh giá của các doanh nghiệp cạnh tranh được so sánh với doanh nghiệp đang nghiên cứu. Việc so sánh cung cấp cho ta nhiều thông tin chiến lược quan trọng. Có 5 bước xây dựng một ma trận hình ảnh cạnh tranh.

*Bước 1:* Lập danh mục các yếu tố có ảnh hưởng quan trọng đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành.

*Bước 2:* Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho từng yếu tố. Tầm quan trọng của từng yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố đó đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành. Mức độ quan trọng của một yếu tố được tính bằng cách lấy tổng số điểm quan trọng mà

các chuyên gia cho yếu tố đó chia cho tổng số điểm quan trọng của tất cả các yếu tố có trong danh mục. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho các yếu tố phải bằng 1,0.

*Bước 3:* Phân loại từ 1 đến 4 cho từng yếu tố, trong đó 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng khá tốt; 2 là phản ứng trung bình và 1 là phản ứng yếu.

*Bước 4:* Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với hệ số của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng.

*Bước 5:* Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng của tất cả các yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng cho từng doanh nghiệp.

*Bảng 1.2: Ma trận hình ảnh cạnh tranh*

Các yếu tố	Mức độ quan trọng	Đơn vị 1		Đơn vị 2	
		Hệ số phân loại	Điểm quan trọng	Hệ số phân loại	Điểm quan trọng
Liệt kê các yếu tố cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp với các đối thủ.					
<b>Tổng cộng</b>	<b>1,00</b>				

(Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp và Phạm Văn Nam Chiến lược và chính sách kinh doanh, 2006)

### 1.5.2. Các yếu tố môi trường bên trong công ty

Tất cả các tổ chức đều có những điểm mạnh và yếu trong các lĩnh vực kinh doanh. Những điểm mạnh và yếu bên trong cùng với những cơ hội, nguy cơ bên ngoài và nhiệm vụ rõ ràng là những điểm cơ bản cần quan tâm khi thiết lập các mục tiêu và chiến lược.

Qua phân tích nội bộ, tổ chức có thể xác định rõ các ưu điểm và nhược điểm của mình, từ đó đưa ra các biện pháp nhằm giảm bớt nhược điểm và phát huy ưu điểm để đạt được lợi thế tối đa. Các yếu tố nội bộ chủ yếu bao gồm: Quản trị, nguồn lực, hoạt động sản xuất & tác nghiệp, công tác tài chính kế toán, marketing, công tác nghiên cứu và phát triển,...

### 1.5.2.1. Quản trị

Quản trị là những hoạt động cần thiết cho sự tồn tại và phát triển của một tổ chức. Quản trị là một phương thức làm cho những hoạt động được hoàn thành với hiệu quả cao, bằng cách thông qua những người khác. Phương thức này bao gồm các chức năng hay hoạt động cơ bản mà nhà quản trị có thể sử dụng:

*Hoạch định:* Là các hoạt động nhằm định ra mục tiêu và các chiến lược để thực hiện mục tiêu đã định.

*Tổ chức:* Là các hoạt động vạch ra một cấu trúc của tổ chức, xác định những nhiệm vụ phải làm, ai sẽ làm nhiệm vụ đó, phạm vi những quyền hạn và trách nhiệm của những cấp quản trị.

*Điều khiển:* Là công việc nhằm phối hợp những người trong tổ chức.

*Kiểm tra:* Đo lường thực hiện của các hoạt động, so sánh với những hoạt động đã được hoạch định từ trước.

Mục tiêu cuối cùng của quản trị là nhà quản trị phải thực thi việc ra quyết định. Việc đề ra quyết định có ý nghĩa rất lớn, nó là khâu mấu chốt trong quá trình quản trị. Một quyết định đúng sẽ tạo điều kiện phát triển và đạt hiệu quả cao, ngược lại thì nó có thể dẫn tới những thiệt hại không thể lường trước được.

### 1.5.2.2. Nguồn lực

Nguồn lực của một doanh nghiệp bao gồm: nguồn nhân lực, nguồn vật chất hữu hình, nguồn lực vô hình.

*Nguồn nhân lực:* Có vai trò rất quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp. Cho dù chiến lược có đúng đắn đến mấy, nó cũng không thể mang lại hiệu quả nếu không có những con người làm việc hiệu quả. Doanh nghiệp phải chuẩn bị nguồn nhân lực sao cho có thể đạt được các mục tiêu đề ra.

*Nguồn lực vật chất:* Bao gồm các yếu tố như: vốn sản xuất, nhà xưởng, máy móc thiết bị, nguyên vật liệu, thông tin môi trường kinh doanh,...

*Các nguồn lực vô hình:* Bao gồm các yếu tố như: Tư tưởng chỉ đạo trong triết lý kinh doanh, chiến lược và chính sách kinh doanh phù hợp với môi trường, uy tín doanh nghiệp trong quá trình phát triển, uy tín và thị phần nhãn hiệu sản phẩm trên



thị trường, sự tín nhiệm và trung thành của khách hàng, ý tưởng sáng tạo của nhân viên, văn hóa tổ chức bền vững.

#### *1.5.2.3. Hoạt động sản xuất, tác nghiệp*

Sản xuất, tác nghiệp bao gồm tất cả các hoạt động nhằm biến đổi đầu vào thành đầu ra (hàng hóa hay dịch vụ). Quá trình quản trị sản xuất, tác nghiệp gồm các quyết định: hàng tồn kho, lực lượng lao động, chất lượng sản phẩm.

#### *1.5.2.4. Tài chính - kế toán*

Điều kiện tài chính thường được xem là phương pháp đánh giá vị trí cạnh tranh tốt nhất và là điều kiện thu hút nhất đối với các nhà đầu tư. Chức năng chính của tài chính - kế toán gồm: quyết định đầu tư, quyết định tài trợ và quyết định về tiền lãi cổ phần.

#### *1.5.2.5. Marketing*

Marketing trong doanh nghiệp bao gồm các công việc cơ bản như phân tích khả năng của thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu, soạn thảo chương trình marketing mix (gồm thành phần cơ bản: sản phẩm, giá, phân phối và chiêu thị) và tiến hành các hoạt động marketing.

#### *1.5.2.6. Nghiên cứu và phát triển*

Nghiên cứu phát triển đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển và ứng dụng những công nghệ mới kịp thời để tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường như: phát triển công nghệ mới nhằm phát triển sản phẩm mới trước đối thủ cạnh tranh, nâng cao chất lượng sản phẩm, kiểm soát tốt giá thành hay cải tiến quy trình sản xuất để giảm chi phí.

#### *1.5.2.7. Hệ thống thông tin*

Hệ thống thông tin là nguồn chiến lược quan trọng vì nó tiếp nhận dữ liệu thô từ cả môi trường bên ngoài và bên trong của tổ chức, giúp theo dõi các thay đổi của môi trường, nhận ra những mối đe dọa trong cạnh tranh và hỗ trợ cho việc thực hiện, đánh giá và kiểm soát chiến lược.

#### *1.5.2.8. Quản trị chất lượng*

Chất lượng trong các doanh nghiệp bao gồm: chất lượng sản phẩm, chất lượng công việc và chất lượng môi trường.

### 1.5.2.9. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Bảng 1.3: Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE)

Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
Liệt kê các điểm mạnh, điểm yếu chủ yếu trong nội bộ của doanh nghiệp			
<b>Tổng cộng</b>	<b>1,00</b>		

(Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp và Phạm Văn Nam Chiến lược và chính sách kinh doanh, 2006)

## 1.6. Các công cụ xây dựng chiến lược

### 1.6.1. Ma trận SWOT

Ma trận SWOT là một công cụ kết hợp quan trọng giúp các nhà quản trị hình thành 04 nhóm chiến lược sau:

*Các chiến lược điểm mạnh – cơ hội (SO):* Phát huy những điểm mạnh bên trong của doanh nghiệp để tận dụng các cơ hội bên ngoài. Tất cả các nhà quản trị đều mong muốn tổ chức của họ ở vào vị trí mà những điểm mạnh bên trong có thể được sử dụng để tận dụng những cơ hội của môi trường bên ngoài. Chiến lược này hoàn toàn mang tính chủ động. Thông thường các doanh nghiệp sẽ theo đuổi chiến lược WO, ST hoặc WT để tổ chức có thể chuyển dịch vào vị trí giúp họ có thể áp dụng được các chiến lược SO. Khi một doanh nghiệp có những điểm yếu thì nó cần phải khắc phục, dần biến chúng trở thành điểm mạnh. Khi một doanh nghiệp phải đối đầu với những đe dọa nguy hiểm thì doanh nghiệp đó sẽ tìm cách né tránh chúng, hoặc biến chúng thành những cơ hội có thể tận dụng.

*Các chiến lược điểm yếu – cơ hội (WO):* Các chiến lược này nhằm khắc phục những điểm yếu bên trong để tận dụng tốt nhất cơ hội bên ngoài.

*Các chiến lược điểm mạnh – nguy cơ (ST):* Sử dụng các điểm mạnh của doanh nghiệp để né tránh hay giảm thiểu những thiệt hại do ảnh hưởng của các mối đe dọa từ bên ngoài.

*Các chiến lược điểm yếu – nguy cơ (WT):* Là những chiến lược phòng thủ nhằm khắc phục hay giảm thiểu những điểm yếu bên trong để né tránh những mối đe dọa của môi trường bên ngoài.

Để xây dựng ma trận SWOT, ta phải trải qua 8 bước:

*Bước 1:* Liệt kê các cơ hội chủ yếu từ môi trường bên ngoài của doanh nghiệp (O1, O2,...).

*Bước 2:* Liệt kê các mối đe dọa chủ yếu từ môi trường bên ngoài của doanh nghiệp (T1, T2,...).

*Bước 3:* Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu bên trong của doanh nghiệp (S1, S2,...).

*Bước 4:* Liệt kê các điểm yếu chủ yếu bên trong của doanh nghiệp (W1, W2,...).

*Bước 5:* Kết hợp những điểm mạnh bên trong với các cơ hội bên ngoài để hình thành các chiến lược SO.

*Bước 6:* Kết hợp những điểm yếu bên trong với các cơ hội bên ngoài để hình thành các chiến lược WO.

*Bước 7:* Kết hợp những điểm mạnh bên trong với các mối đe dọa bên ngoài để hình thành các chiến lược ST.

*Bước 8:* Kết hợp những điểm yếu bên trong với các mối đe dọa bên ngoài để hình thành các chiến lược WT.

Ma trận SWOT chỉ là một trong những công cụ giúp đề ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn, chứ không phải lựa chọn 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 sẽ được doanh nghiệp lựa chọn để thực hiện.

*Bảng 1.4: Ma trận SWOT*

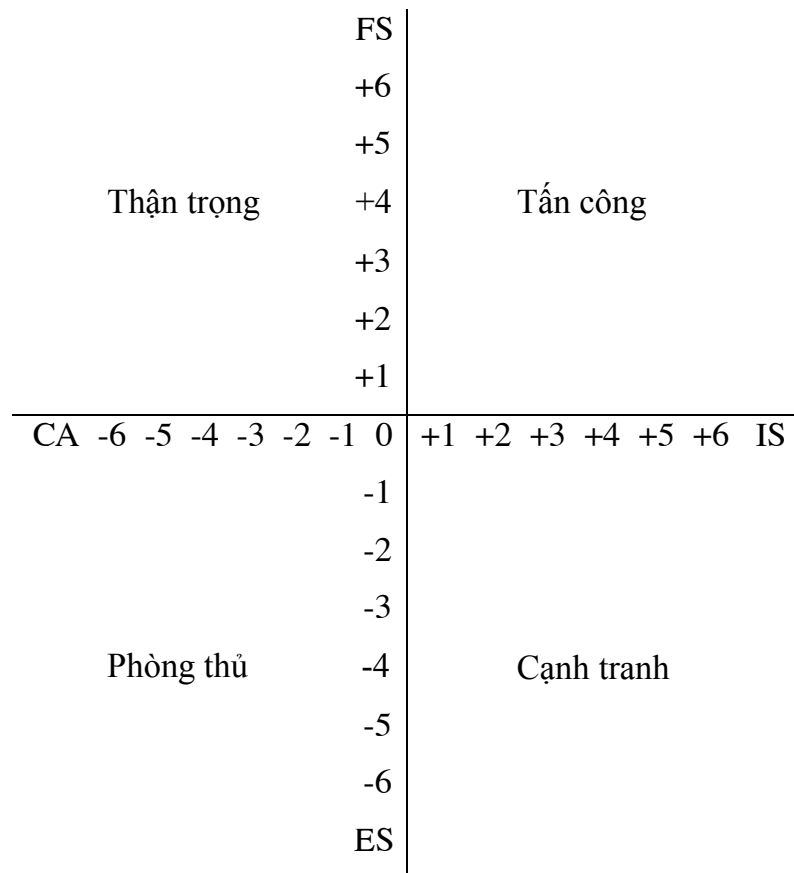
<b>SWOT</b>	<b>O: Những cơ hội chủ yếu</b> Liệt kê những cơ hội chủ yếu	<b>T: Những nguy cơ chủ yếu</b> Liệt kê các mối đe dọa chủ yếu
<b>S: Những điểm mạnh chủ yếu</b> Liệt kê những điểm	<b>Các chiến lược S-O</b> Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội	<b>Các chiến lược S-T</b> Tận dụng những điểm mạnh để né tránh các nguy cơ

<b>SWOT</b>	<b>O: Những cơ hội chủ yếu</b> Liệt kê những cơ hội chủ yếu	<b>T: Những nguy cơ chủ yếu</b> Liệt kê các mối đe dọa chủ yếu
mạnh		
<b>W: Những điểm yếu chủ yếu</b> Liệt kê những điểm yếu	<b>Các chiến lược W-O</b> Khắc phục những điểm yếu để tận dụng các cơ hội	<b>Các chiến lược W-T</b> Khắc phục những điểm yếu để vượt qua hay né tránh các nguy cơ

(Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp và Phạm Văn Nam Chiến lược và chính sách kinh doanh, 2006)

### 1.6.2. Ma trận SPACE

Ma trận SPACE là ma trận xác định vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động; ma trận SPACE cho thấy công ty nên lựa chọn chiến lược tấn công, thận trọng, phòng thủ hay cạnh tranh.



Hình 1.4: Ma trận SPACE

(Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp và Phạm Văn Nam Chiến lược và chính sách kinh doanh, 2006)

### Các bước phát triển của ma trận SPACE:

**Bước 1:** Chọn một nhóm các biến số cho sức mạnh tài chính (FS), lợi thế cạnh tranh (CA), sự ổn định của môi trường (ES) và sức mạnh của ngành (IS).

**Bước 2:** Ấn định giá trị bằng số từ: +1 (xấu nhất) tới +6 (tốt nhất) cho mỗi biến số thuộc khía cạnh FS và IS. Ấn định giá trị bằng số từ: -1 (tốt nhất) tới -6 (xấu nhất) cho mỗi biến số khía cạnh ES và CA.

**Bước 3:** Tính số điểm trung bình cho FS, IS, ES, và CA bằng cách cộng các giá trị đã ấn định cho những biến số của mỗi khía cạnh rồi chia chúng cho biến số thuộc khía cạnh tương ứng.

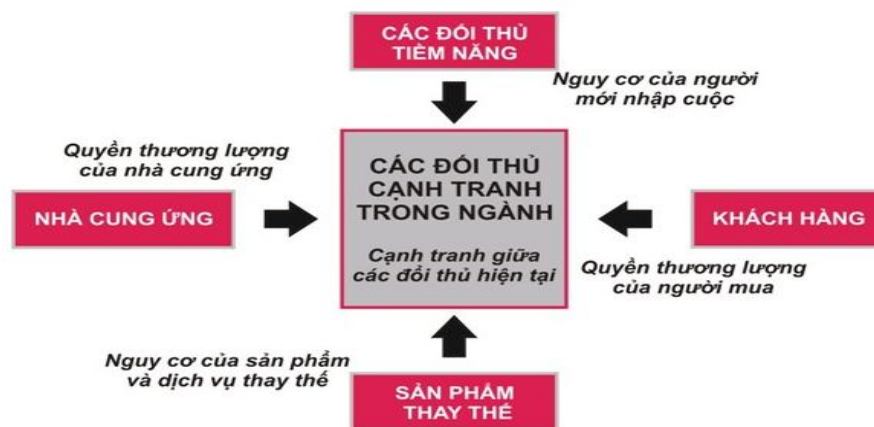
**Bước 4:** Đánh dấu số điểm trung bình của FS, IS, ES và CA trên trục thích hợp của ma trận SPACE.

**Bước 5:** Cộng 2 số điểm của trục X và đánh dấu điểm kết quả trên X. Cộng 2 số điểm trên trục Y và đánh dấu kết quả trên Y. Đánh dấu giao điểm của 2 điểm mới trên trục XY này.

**Bước 6:** Vẽ vectơ có hướng từ điểm gốc của ma trận SPACE qua giao điểm mới. Vectơ này biểu thị loại chiến lược cho tổ chức: tấn công, cạnh tranh, phòng thủ, hay thận trọng.

### 1.6.3. Ma trận năm áp lực cạnh tranh của Porter

Theo mô hình cạnh tranh của Porter DN luôn phải chịu năm áp lực cạnh tranh từ các đối thủ hiện tại trong ngành, áp lực cạnh tranh từ các đối thủ mới, áp lực từ khách hàng, áp lực từ nhà cung cấp và áp lực từ sản phẩm hay dịch vụ thay thế như hình 1.5 sau:



Hình 1.5: Ma trận năm áp lực cạnh tranh của Porter

(Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp và Phạm Văn Nam, Chiến lược và chính sách kinh doanh, 2006)

#### 1.6.4. Ma trận chiến lược chính

Ngoài ma trận SWOT, ma trận chiến lược chính cũng là một công cụ phổ biến để hình thành các chiến lược có khả năng để lựa chọn. Tất cả các tổ chức đều có thể nằm ở một trong bốn góc vuông của ma trận chiến lược chính, Ma trận này đánh giá vị thế của các doanh nghiệp dựa trên hai khía cạnh là vị trí cạnh tranh và sự tăng trưởng trên thị trường. Các chiến lược thích hợp cho tổ chức được liệt kê theo thứ tự hấp dẫn trong mỗi góc vuông của ma trận.

Bảng 1.5: Ma trận chiến lược chính

<b>SỰ TĂNG TRƯỞNG NHANH CHÓNG CỦA THỊ TRƯỜNG</b>			
<b>Vị trí cạnh tranh yếu</b>	<b>Góc tư II</b> 1. Phát triển thị trường 2. Thâm nhập thị trường 3. Phát triển sản phẩm 4. Kết hợp theo chiều ngang 5. Loại bớt 6. Thanh lý	<b>Góc tư I</b> 1. Phát triển thị trường 2. Thâm nhập thị trường 3. Phát triển sản phẩm 4. Kết hợp theo về phía trước 5. Kết hợp theo chiều ngang 6. Đa dạng hóa tập trung	<b>Vị trí cạnh tranh mạnh</b>
	<b>Góc tư III</b> 1. Giảm bớt chi tiêu 2. Đa dạng hóa tập trung 3. Đa dạng hóa theo chiều ngang 4. Đa dạng hóa liên kết 5. Loại bớt 6. Thanh lý	<b>Góc tư IV</b> 1. Đa dạng hóa tập trung 2. Đa dạng hóa theo chiều ngang 3. Đa dạng hóa liên kết 4. Liên doanh	
<b>SỰ TĂNG TRƯỞNG CHẬM CHẠP CỦA THỊ TRƯỜNG</b>			

(Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp và Phạm Văn Nam Chiến lược và chính sách kinh doanh, 2006)

Qua bảng 1.6 cho ta thấy các công ty nằm góc tư I của ma trận chiến lược chính có vị trí chiến lược rất tốt. Đối với Công ty, tiếp tục tập trung vào thị trường hiện tại và sản phẩm là thích hợp nhất. Khi công ty nằm ở góc I có thừa nguồn lực thì sự kết hợp về phía sau, phía trước và chiều ngang có thể là những chiến lược

hữu hiệu. Công ty này có khả năng tận dụng các cơ hội bên ngoài trong nhiều lĩnh vực; họ có thể liều khi cần thiết.

Các Công ty thuộc góc tư II cần đánh giá cẩn thận phương pháp hiện tại của chúng đối với thị trường. Mặc dù ngành đang tăng trưởng nhanh nhưng chúng không thể cạnh tranh hiệu quả và chúng cần xác định phương pháp hiện thời của doanh nghiệp không hiệu quả và công ty thay đổi thế nào để cải thiện tốt hoạt động cạnh tranh của mình. Nếu doanh nghiệp không có khả năng đặc biệt hay lợi thế cạnh tranh thì sự kết hợp theo chiều ngang thường là chiến lược thay thế cho chiến lược tập trung. Cuối cùng là chiến lược loại bớt hay thanh lý để cung cấp vốn mua lại doanh nghiệp khác hay cổ phần.

Các Công ty thuộc góc tư III cạnh tranh trong các ngành có tăng trưởng chậm và có vị trí cạnh tranh yếu. Những đơn vị này phải có sự thay đổi đáng kể và nhanh chóng để tránh những thất bại lớn và khả năng vỡ nợ. Điều đầu tiên cần quan tâm là giảm vốn và giảm chi phí tốn kém, kể đến chuyển nguồn lực sang lĩnh vực khác. Cuối cùng là đơn vị có thể loại bớt và thanh lý.

Các công ty thuộc góc tư IV có vị trí cạnh tranh mạnh nhưng lại thuộc ngành có mức độ tăng trưởng thấp. Những công ty này, có đủ sức để đa dạng hóa vào các lĩnh vực tăng trưởng hơn. Công ty có thể theo đuổi chiến lược đa dạng hóa tập trung theo chiều ngang hay liên kết hoặc chiến lược kinh doanh.

#### **1.6.5. Ma trận QSPM**

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

Sử dụng ma trận QSPM để đánh giá, cho điểm và lựa chọn các chiến lược có thể thay thế, sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các chiến lược được lựa chọn.

Ma trận QSPM là công cụ có thể sử dụng để đánh giá khách quan các chiến lược có thể thay thế, trước tiên dựa trên các yếu tố thành công chủ yếu bên trong và bên ngoài đã được xác định. Cũng như các công cụ phân tích việc hình thành chiến

lược khác, ma trận QSPM đòi hỏi sự phán đoán nhạy bén, chính xác bằng trực giác của các chuyên gia.

6 bước để xây dựng ma trận QSPM:

*Bước 1:* Liệt kê các cơ hội, mối đe dọa lớn bên ngoài và các điểm mạnh, điểm yếu quan trọng bên trong doanh nghiệp. Các thông tin này được lấy trực tiếp từ ma trận IFE và ma trận EFE. Ma trận QSPM nên bao gồm tối thiểu 10 yếu tố thành công quan trọng bên ngoài và 10 yếu tố thành công quan trọng bên trong.

*Bước 2:* Phân loại cho mỗi yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài. Sự phân loại này cũng giống hệt như trong ma trận IFE và ma trận EFE.

*Bước 3:* Xác định các chiến lược có thể thay thế mà doanh nghiệp nên xem xét để thực hiện. Tập hợp các chiến lược cụ thể thành các nhóm riêng biệt, có thể có nhiều nhóm khác nhau trong một doanh nghiệp.

*Bước 4:* Xác định số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược (AS), đó là giá trị bằng số biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược trong nhóm các chiến lược thay thế nào đó. Số điểm hấp dẫn được xác định bằng cách xem xét mỗi yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài, từng yếu tố một và đặt câu hỏi “yếu tố này ảnh hưởng như thế nào đến sự lựa chọn các chiến lược đã được đánh giá?”. Nếu câu trả lời là “có” thì các chiến lược nên được so sánh có liên quan đến yếu tố quan trọng này. Xét về một yếu tố riêng biệt, số điểm hấp dẫn được phân cho mỗi chiến lược để biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với chiến lược khác. Chỉ có những chiến lược trong cùng một nhóm mới được so sánh với nhau. Số điểm hấp dẫn được phân loại như sau: 1 = không hấp dẫn, 2 = ít hấp dẫn, 3 = khá hấp dẫn và 4 = rất hấp dẫn. Nếu câu trả lời cho câu hỏi trên là “không”, nghĩa là yếu tố thành công quan trọng này không có sự ảnh hưởng đối với sự lựa chọn, thì không chấm điểm hấp dẫn cho các nhóm chiến lược này.

*Bước 5:* Tính tổng số điểm hấp dẫn (TAS). Tổng số điểm hấp dẫn là kết quả của việc nhân số điểm phân loại (bước 2) với số điểm hấp dẫn (bước 4) trong mỗi hàng. Tổng số điểm hấp dẫn càng cao thì chiến lược càng hấp dẫn.



*Bước 6:* Tính tổng cộng các số điểm hấp dẫn cho từng chiến lược. Đó là phép cộng của tổng số điểm hấp dẫn trong cột chiến lược. Cộng tổng số điểm hấp dẫn biểu thị chiến lược nào là hấp dẫn nhất trong mỗi nhóm chiến lược có khả năng lựa chọn. Xét về tất cả các yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài thích hợp có thể ảnh hưởng đến các quyết định chiến lược thì số điểm càng cao biểu thị chiến lược càng hấp dẫn.

*Bảng 1.6: Ma trận QSPM cho các nhóm chiến lược*

Các yếu tố quan trọng	Hệ số phân loại	Chiến lược có thể lựa chọn			
		Chiến lược 1		Chiến lược 2	
		AS	TAS	AS	TAS
- Liệt kê các yếu tố bên trong - Liệt kê các yếu tố bên ngoài					
<b>Tổng số điểm hấp dẫn</b>					

*(Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp và Phạm Văn Nam, Chiến lược và chính sách kinh doanh, 2006)*

Sau đó xét chiến lược nào có tổng số điểm hấp dẫn (TAS) lớn nhất thì được chọn làm chiến lược cho doanh nghiệp, các chiến lược còn lại sẽ là những chiến lược có thể thay thế cho chiến lược được chọn theo thứ tự ưu tiên TAS lớn hơn.

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

## TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Mục đích của chương này, tác giả đã đưa ra một cái nhìn tổng quát về xây dựng chiến lược, các bước xây dựng chiến lược và chọn lựa chiến lược kinh doanh của Công ty bằng các định nghĩa, các thuật ngữ và các hoạt động cơ bản trong quá trình xây dựng chiến lược. Có thể nói việc vận dụng các kiến thức, công cụ và các mô hình lý thuyết để xây dựng chiến lược kinh doanh và các giải pháp kèm theo nhằm nâng cao năng lực kinh doanh đối với một doanh nghiệp là việc không thể thiếu, nhất là trong giai đoạn hiện nay.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY

#### TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN 622- QUÂN KHU 9

#### 2.1. Khái quát về Công ty TNHH MTV 622 – QK9

##### 2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Năm 1981, theo quyết định số 221/QP ngày 15/07/1981 của Bộ trưởng Bộ quốc phòng thành lập Trung đoàn 622 trực thuộc Quân khu 9. Thực hiện Quyết định số 76/QĐ-QP ngày 03/04/1989 và Quyết định số 452/QĐ-QP ngày 03/08/1993 của Bộ trưởng Bộ quốc phòng thành lập lại Công ty Thủy lợi 622 trực thuộc Tổng Công ty Miền Tây Quân khu 9.

Năm 1996, theo Quyết định số 1806/QĐ – QP ngày 10/10/1996 của Bộ trưởng Bộ quốc phòng, Công ty Thủy lợi 622 đổi tên thành Công ty 622.

Công ty đã tiến hành đăng ký kinh doanh lại và được Sở Kế hoạch đầu tư thành phố Cần Thơ cấp giấy phép đăng ký kinh doanh theo pháp nhân mới từ ngày 18/06/2010.

Công ty đã được Bộ Quốc phòng công nhận là Công ty Quốc phòng – An ninh theo Quyết định số 206/2008/QĐ-BQP ngày 31/12/2008 và được xếp hạng I theo Quyết định số 3675/2008/QĐ-BQP ngày 30/09/2010.

##### 2.1.2. Thông tin cơ bản về Công ty

Tên tiếng việt: Công ty TNHH một thành viên 622 – Quân khu 9

Tên tiếng anh: 622 ONE MEMBER LIMITED LIABILITY COMPANY – MILITARY ZONE 9

Địa chỉ: Đường Lê Hồng Phong, P. Trà An, Q. Bình Thủy, TP Cần Thơ

Điện thoại: 07103.841.266 - FAX: 07103.744.622

Email: info@congy622.vn - Website: <http://congy622.vn/>

##### 2.1.3. Lĩnh vực kinh doanh

Xây dựng.

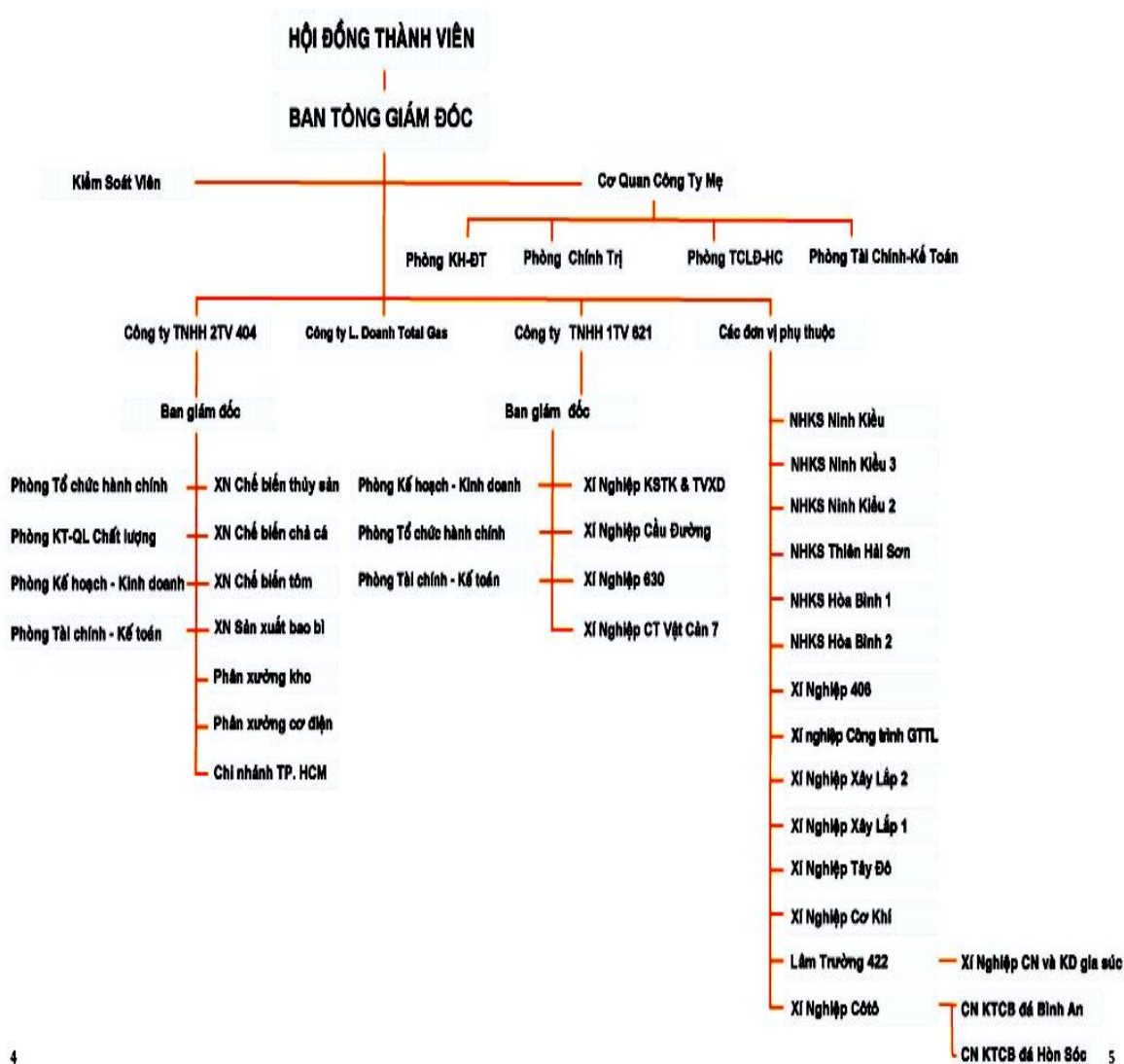
Xuất nhập khẩu.

Thương mại và dịch vụ và nuôi trồng thủy hải sản.

Sản xuất công nghiệp và vật liệu xây dựng.

Tư vấn thiết kế và đầu tư.

### 2.1.4 Cơ cấu tổ chức



4

5

Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 – Quân khu 9.

(Nguồn: Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 – Quân khu 9)

### 2.1.5. Chức năng và nhiệm vụ của Hội đồng thành viên trong công ty

Do Công ty có vốn nhà nước chiếm tỷ lệ lớn nên Chủ tịch hội đồng thành viên kiêm Tổng giám đốc là người vừa đại diện cho vốn nhà nước, vừa là người đại diện pháp nhân công ty, thực hiện toàn bộ quyền lãnh đạo, quản lý, điều hành mọi hoạt

động của công ty, chịu trách nhiệm trước Hội đồng thành viên về hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Đồng thời, có 4 phó chủ tịch Hội đồng thành viên kiêm phó Tổng giám đốc phụ trách thương mại và dịch vụ, xuất nhập khẩu và nuôi trồng thủy hải sản, sản xuất công nghiệp và xây dựng cơ bản, công tác chính trị để hỗ trợ tham ưu công việc cho Tổng giám đốc.

### **2.1.6 Chức năng và quyền hạn của kiểm soát viên và cơ quan trong công ty**

#### *2.1.6.1 Kiểm soát viên*

Thực hiện chức năng kiểm tra, kiểm soát, giám sát về tính phù hợp, tuân thủ mọi mặt các hoạt động của công ty đối với các quy định của pháp luật, các quy chế, quy định nội bộ. Kiểm soát viên chịu trách nhiệm trực tiếp trước Ban tổng giám đốc về nhiệm vụ của mình.

#### *2.1.6.2 Cơ quan công ty*

*Phòng kế hoạch đầu tư:* Xây dựng kế hoạch, giải pháp cho hoạt động kinh doanh của Công ty cụ thể chi tiết theo định kỳ hàng tháng, quý, năm theo chỉ đạo từ Tổng giám đốc. Theo dõi giám sát, điều chỉnh các hoạt động kinh doanh tùy theo tình hình biến động của thị trường từng thời điểm về nguyên vật liệu đầu vào và sản phẩm đầu ra nhằm đạt được các chỉ tiêu kế hoạch.

*Phòng chính trị:* Có trách nhiệm giúp Đảng ủy - Ban Tổng giám đốc thực hiện công tác chính trị tư tưởng, công tác Đảng, công tác quần chúng và quán triệt các Chỉ thị, Nghị quyết của Đảng, nhà nước và Đảng ủy cấp trên.

*Phòng tổ chức lao động hậu cần:* Xây dựng, thực hiện các kế hoạch đào tạo, tuyển dụng, quản lý nhân sự phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong từng giai đoạn. Tổ chức, giám sát thực hiện các văn bản pháp luật, nội quy, quy chế, các chế độ, chính sách cho người lao động và thỏa ước lao động tập thể.

*Phòng tài chính kế toán:* Thực hiện các nghiệp vụ kế toán phù hợp với hệ thống kế toán theo quy định pháp luật hiện hành trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Chấp hành và thực hiện tốt nghĩa vụ thuế, các khoản nộp ngân sách, thống kê báo cáo kịp thời các hoạt động thu chi tài chính cho các cơ quan hữu quan theo quy định của luật kế toán và các thông tư hướng dẫn của Bộ tài chính.

## **2.2 Phân tích thực trạng kết quả kinh doanh của Công ty TNHH MTV 622 – QK9 giai đoạn 2012 – 2015**

### **2.2.1 Tổng quan về hoạt động kinh doanh**

Trong giai đoạn đổi mới và hội nhập, sứ mệnh và mục tiêu của Công ty 622 là thực hiện thành công việc chuyển đổi thành tổng công ty và tầm nhìn chiến lược phát triển thành một trong những tập đoàn vững mạnh của Bộ quốc phòng và của Việt Nam. Trong lộ trình phát triển, Công ty 622 sẽ tiếp tục mở rộng mạng lưới hoạt động trong cả nước và quốc tế, đa dạng hóa các hoạt động kinh doanh, tập trung phát triển mũi nhọn và thế mạnh như: thương mại, xây dựng dân dụng, cầu đường thủy lợi, khai thác khoáng sản, sản xuất kinh doanh vật liệu xây dựng, kinh doanh du lịch lữ hành, kinh doanh khách sạn,..... Bên cạnh đó các ngành nuôi trồng và chế biến thủy sản, hoạt động lâm nghiệp và các ngành nghề khác tiếp tục được duy trì và phát triển.

Với niềm tin và hướng đi đúng đắn cùng với nền tảng vững chắc về tiềm lực tài chính, đội ngũ cán bộ giàu kinh nghiệm và năng lực quản lý, tâm huyết, Công ty 622 tin tưởng vào sự thành công mà mình đặt ra, đồng thời mong muốn mở rộng sự hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước chia sẻ lợi ích và góp phần xây dựng nhà nước phát triển.

### **2.2.2 Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MTV 622 – Quân khu 9 trong thời gian qua**

Nhìn chung trong những năm trở lại đây trước hàng loạt những thách thức của nền kinh tế thế giới nói chung và trong nước nói riêng đã làm cho hầu hết các doanh nghiệp đứng trước những khó khăn rất lớn. Đặc biệt ngành xây dựng tại Việt Nam đã trải qua những thách thức nhất định từ việc bất động sản đóng băng, hàng tồn kho nhiều dẫn đến việc Chính phủ cắt giảm đầu tư công đã làm cho triển vọng của ngành tương chừng đã đi vào ngõ cụt. Tuy nhiên, với sự nhạy bén, quyết đoán của Đảng ủy – Ban Tổng giám đốc cùng với sự lãnh đạo linh hoạt của ban lãnh đạo đơn vị thành viên công ty cộng với sự nhiệt huyết của tập thể đội ngũ CB-CNV đã giúp cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 – Quân khu 9, giữ vững

được thương hiệu, từng bước vượt qua những khó khăn thử thách của thị trường để hoàn thành được mục tiêu đã đề ra, được thể hiện rõ nhất qua bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của các năm bảng 2.1 như sau:

*Bảng 2.1: So sánh các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh của Công ty (Đvt: Tr.đ)*

TT	Các chỉ tiêu chính	2012	2013	2014	2015	2013/2012		2014/2013		2015/2014	
						Tuyệt đối	%	Tuyệt đối	%	Tuyệt đối	%
1	<b>Doanh thu thuần</b>	<b>795.205</b>	<b>940.511</b>	<b>879.525</b>	<b>997.104</b>	<b>145.306</b>	<b>18,3</b>	<b>-60.986</b>	<b>-6,5</b>	<b>117.579</b>	<b>13,4</b>
2	Giá vốn hàng bán	668.290	798.601	738.951	851.380	130.311	19,5	-59.650	-7,5	112.429	15,2
3	Doanh thu hoạt động tài chính	6.141	9.927	7.799	10.809	3.786	61,7	-2.128	-21,4	3.010	38,6
4	Chi phí tài chính	12.331	20.775	18.506	22.896	8.444	68,5	-2.269	-10,9	4.390	23,7
5	Chi phí bán hàng	24.356	26.742	25.716	27.409	2.386	9,8	-1.026	-3,8	1.693	6,6
6	Chi phí quản lý doanh nghiệp	76.827	80.215	82.775	79.556	3.388	4,4	2.560	3,2	-3.219	-3,9
7	<b>Lợi nhuận thuần từ hoạt động KD</b>	<b>19.542</b>	<b>24.105</b>	<b>21.376</b>	<b>26.672</b>	<b>4.563</b>	<b>23,3</b>	<b>-2.729</b>	<b>-11,3</b>	<b>5.296</b>	<b>24,8</b>
8	Thu nhập khác	8.430	12.823	9.142	13.421	4.393	52,1	-3.681	-28,7	4.279	46,8
9	Chi phí khác	5.065	3.579	3.781	4.023	-1.486	-29,3	202	5,6	242	6,4
10	Lợi nhuận khác	3.365	9.244	5.361	9.398	5.879	174,7	-3.883	-42,0	4.037	75,3
11	Lợi nhuận kế toán trước thuế	22.907	33.349	26.737	36.070	10.442	45,6	-6.612	-19,8	9.333	34,9
12	Thuế TNDN	5.727	8.337	6.684	7.935	2.610	45,6	-1.653	-19,8	1.251	18,7
13	<b>Lợi nhuận sau thuế TNDN</b>	<b>17.180</b>	<b>25.012</b>	<b>20.053</b>	<b>28.135</b>	<b>7.831</b>	<b>45,6</b>	<b>-4.959</b>	<b>-19,8</b>	<b>8.082</b>	<b>40,3</b>
14	Tổng tài sản	655.238	734.209	750.076	931.588	78.971	12,1	15.867	2,2	8.082	1,1
15	Vốn chủ sở hữu	152.744	193.527	243.647	351.553	40.783	26,7	50.120	25,9	181.512	74,5

*(Nguồn: Tổng hợp hoạt động sản xuất kinh doanh Công ty của Tác giả, 2016)*

Qua bảng 2.1 báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty ta nhận thấy tình hình doanh thu – lợi nhuận của công ty tăng nhưng không ổn định qua các năm gần đây. Ta thấy, doanh thu năm 2013 tăng 145 tỷ đồng, tăng 18% so với năm 2012; Năm 2014 giảm 61 tỷ đồng, giảm tương ứng 7% so với 2013; Đến năm 2015, doanh thu tăng 117 tỷ đồng, tăng tương ứng 13% so với năm 2014. Sở dĩ năm 2015 tăng như vậy là do Bộ quốc phòng có đề án xóa nhà cấp 4 điều này cho thấy doanh thu của Công ty đang có xu hướng đi lên.

Cùng với sự biến động doanh thu là sự biến động cùng chiều của lợi nhuận ta thấy lợi nhuận chỉ tăng ổn định từ năm 2012, 2013, 2015. Riêng năm 2014 sụt

giảm điều này hoàn toàn phù hợp với thực trạng của nền kinh tế, nó lý giải cho việc khó khăn của các doanh nghiệp đang hoạt động trong lĩnh vực xây dựng nói chung và của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 – Quân khu 9 nói riêng. Sự ảnh hưởng từ những khó khăn của nền kinh tế, sự cạnh tranh nội bộ của các doanh nghiệp,... đã làm cho các khoản chi phí hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp tăng, điều này tất yếu làm lợi nhuận giảm. Tuy nhiên, năm 2015 tình hình có vẻ khả quan hơn khi lợi nhuận đã tăng trở lại so với năm 2014. Đây cũng chính là tín hiệu tạo ra một nguồn động lực rất lớn cho sự trở lại mạnh mẽ của công ty trong thời gian tới. Do vậy, Công ty phải có những biện pháp để có thể đáp ứng yêu cầu của khách hàng giúp cho Công ty ngày càng phát triển vững vàng hơn.

*Bảng 2.2: So sánh các chỉ tiêu trên bảng cân đối kế toán của Công ty (Đvt: Tr.đ)*

Chỉ tiêu	2012	2013	2014	2015	2013/2012		2014/2013		2015/2014	
					Tuyệt đối	%	Tuyệt đối	%	Tuyệt đối	%
<b>A-TÀI SẢN NGẮN HẠN</b>	<b>430.062</b>	<b>423.358</b>	<b>388.157</b>	<b>507.904</b>	<b>-6.704</b>	<b>-1,56</b>	<b>-35.201</b>	<b>-8,31</b>	<b>119.747</b>	<b>30,85</b>
I-Tiền và các khoản tương đương tiền	38.062	44.063	50.048	58.942	6.001	15,77	5.985	13,58	8.894	17,77
II-Các khoản phải thu ngắn hạn	238.971	261.385	238.767	334.735	22.414	9,38	-22.618	-8,65	95.968	40,19
1. Phải thu khách hàng	138.272	186.078	135.891	242.540	47.806	34,57	-50.187	-26,97	106.649	78,48
2. Trả trước cho người bán	52.441	41.911	48.520	32.778	-10.530	-20,08	6.609	15,77	-15.742	-32,44
3. Phải thu nội bộ	14.267	8.459	10.557	13.557	-5.808	-40,71	2.098	24,80	3.000	28,42
4. Phải thu ngắn hạn khác	41.420	30.299	46.960	52.222	-11.121	-26,85	16.661	54,99	5.262	11,21
5. Dự phòng phải thu ngắn hạn khó đòi	-7.429	-5.362	-3.161	-6.362	2.067	-27,82	2.201	-41,05	-3.201	101,27
III-Hàng tồn kho	131.788	92.409	75.073	88.440	-39.379	-29,88	-17.336	-18,76	13.367	17,81
IV-Tài sản ngắn hạn khác	21.241	25.501	24.269	25.787	4.260	20,06	-1.232	-4,83	1.518	6,25
<b>B-TÀI SẢN DÀI HẠN</b>	<b>225.176</b>	<b>310.858</b>	<b>361.919</b>	<b>423.684</b>	<b>85.682</b>	<b>38,05</b>	<b>51.061</b>	<b>16,43</b>	<b>61.765</b>	<b>17,07</b>
I- Các khoản phải thu dài hạn	837	668	1.603	1.848	-169	-20,19	935	139,97	245	15,28
II-Tài sản cố định	207.534	311.316	369.441	388.734	103.782	50,01	58.125	18,67	19.293	5,22
1. Tài sản cố định hữu hình	190.907	328.008	414.219	349.384	137.101	71,82	86.211	26,28	-64.835	-15,65

Chỉ tiêu	2012	2013	2014	2015	2013/2012		2014/2013		2015/2014	
					Tuyệt đối	%	Tuyệt đối	%	Tuyệt đối	%
-Nguyên giá	425.217	614.787	706.173	722.911	189.570	44,58	91.386	14,86	16.738	2,37
-Giá trị hao mòn lũy kế	-234.310	-286.779	-291.954	-373.527	-52.469	22,39	-5.175	1,80	-81.573	27,94
2.Tài sản cố định thuê tài chính	4.718	6.416	11.157	20.856	1.698	35,99	4.741	73,89	9.699	86,93
-Nguyên giá	5.140	7.240	12.180	22.180	2.100	40,86	4.940	68,23	10.000	82,10
-Giá trị hao mòn lũy kế	-422	-824	-1.023	-1.324	-402	95,26	-199	24,15	-301	29,42
3.Tài sản cố định vô hình	114	177	145	206	63	55,26	-32	-18,08	61	42,07
-Nguyên giá	307	420	420	503	113	36,81	0	0,00	83	19,76
-Giá trị hao mòn lũy kế	-193	-243	-275	-297	-50	25,91	-32	13,17	-22	8,00
4. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang	11.795	-23.285	-56.080	18.288	-35.080	-297,41	-32.795	140,84	74.368	132,61
<b>III- Đầu tư tài chính dài hạn</b>	<b>13.063</b>	<b>-9.338</b>	<b>-21.585</b>	<b>24.403</b>	<b>-22.401</b>	<b>-171,48</b>	<b>-12.247</b>	<b>131,15</b>	<b>45.988</b>	<b>213,06</b>
<b>IV- Tài sản dài hạn khác</b>	<b>3.742</b>	<b>8.212</b>	<b>12.460</b>	<b>8.699</b>	<b>4.470</b>	<b>119</b>	<b>4.248</b>	<b>51,73</b>	<b>-3.761</b>	<b>-30,18</b>
<b>TỔNG CỘNG TÀI SẢN</b>	<b>655.238</b>	<b>734.216</b>	<b>750.076</b>	<b>931.588</b>	<b>78.978</b>	<b>12,05</b>	<b>15.860</b>	<b>2,16</b>	<b>181.512</b>	<b>24,20</b>

Chỉ tiêu	2012	2013	2014	2015	2013/2012		2014/2013		2015/2014	
					Tuyệt đối	%	Tuyệt đối	%	Tuyệt đối	%
<b>A-NỢ PHẢI TRẢ</b>	<b>502.494</b>	<b>540.682</b>	<b>506.429</b>	<b>580.035</b>	<b>38.188</b>	<b>7,60</b>	<b>-34.253</b>	<b>-6,34</b>	<b>73.606</b>	<b>14,53</b>
<b>I- Nợ ngắn hạn</b>	<b>444.893</b>	<b>455.544</b>	<b>445.044</b>	<b>546.996</b>	<b>10.651</b>	<b>2,39</b>	<b>-10.500</b>	<b>-2,30</b>	<b>101.952</b>	<b>22,91</b>
1.Vay và nợ ngắn hạn	86.754	73.861	93.418	115.746	-12.893	-14,86	19.557	26,48	22.328	23,90
2.Phải trả cho người bán	75.734	78.213	81.357	110.011	2.479	3,27	3.144	4,02	28.654	35,22
3.Người mua trả tiền trước	76.462	80.104	53.746	84.791	3.642	4,76	-26.358	-32,90	31.045	57,76
4.Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước	18.245	16.682	14.268	13.835	-1.563	-8,57	-2.414	-14,47	-433	-3,03
5.Phải trả người lao động	23.020	18.966	21.966	25.437	-4.054	-17,61	3.000	15,82	3.471	15,80
6.Chi phí phải trả	2.898	1.787	3.466	4.753	-1.111	-38,34	1.679	93,96	1.287	37,13
7.Phải trả nội bộ	12.497	9.554	12.497	13.751	-2.943	-23,55	2.943	30,80	1.254	10,03
8.Các khoản phải trả, phải nộp khác	138.619	167.325	152.702	164.782	28.706	20,71	-14.623	-8,74	12.080	7,91
9.Dự phòng phải trả ngắn hạn	4.962	5.267	6.745	7.465	305	6,15	1.478	28,06	720	10,67
10.Quỹ khen thưởng, phúc lợi	5.702	3.785	4.879	6.425	-1.917	-33,62	1.094	28,90	1.546	31,69



Chỉ tiêu	2012	2013	2014	2015	2013/2012		2014/2013		2015/2014	
					Tuyệt đối	%	Tuyệt đối	%	Tuyệt đối	%
<b>II-Nợ dài hạn</b>	<b>57.601</b>	<b>85.138</b>	<b>61.385</b>	<b>33.039</b>	<b>27.537</b>	<b>47,81</b>	<b>-23.753</b>	<b>-27,90</b>	<b>-28.346</b>	<b>-46,18</b>
1. Phải trả dài hạn khác	11.490	19.701	5.044	9.517	8.211	71,46	-14.657	-74,40	4.473	88,68
2. Vay và nợ dài hạn	46.111	65.437	56.341	23.522	19.326	41,91	-9.096	-13,90	-32.819	-58,25
<b>B-VỐN CHỦ SỞ HỮU</b>	<b>152.744</b>	<b>193.527</b>	<b>243.647</b>	<b>351.553</b>	<b>40.783</b>	<b>26,70</b>	<b>50.120</b>	<b>25,90</b>	<b>107.906</b>	<b>44,29</b>
<b>I-Vốn chủ sở hữu</b>	<b>152.744</b>	<b>192.938</b>	<b>242.913</b>	<b>351.553</b>	<b>40.194</b>	<b>26,31</b>	<b>49.975</b>	<b>25,90</b>	<b>108.640</b>	<b>44,72</b>
1. Vốn đầu tư của chủ sở hữu	97.000	104.769	134.203	183.805	7.769	8,01	29.434	28,09	49.602	36,96
2. Vốn khác của chủ sở hữu	43.883	74.726	92.726	149.742	30.843	70,28	18.000	24,09	57.016	61,49
3. Quỹ đầu tư phát triển	10.876	12.454	15.067	16.912	1.578	14,51	2.613	20,98	1.845	12,25
4. Quỹ khác thuộc vốn chủ sở hữu	27	31	22	36	4	14,81	-9	-29,03	14	63,64
5. Nguồn vốn đầu tư XDCB	958	958	895	1.058	0	0,00	-63	-6,58	163	18,21
<b>II -Nguồn kinh phí và quỹ khác</b>	<b>0</b>	<b>589</b>	<b>734</b>	<b>0</b>	<b>589</b>	<b>100,00</b>	<b>145</b>	<b>24,62</b>	<b>-734</b>	<b>-100,00</b>
<b>TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN</b>	<b>655.238</b>	<b>734.209</b>	<b>750.076</b>	<b>931.588</b>	<b>78.971</b>	<b>12,05</b>	<b>15.867</b>	<b>2,16</b>	<b>181.512</b>	<b>24,20</b>

(Nguồn: Tổng hợp bảng cân đối kế toán Công ty của Tác giả, 2016)

Qua kết quả phân tích tại bảng 2.2, tiền và các khoản tương đương tiền đều tăng qua các năm từ 13% đến 17%, các khoản phải thu ngắn hạn đa số đều tăng qua các năm, cụ thể năm 2013 tăng 22 tỷ đồng, tương ứng tăng 9,38% so với năm 2012; Năm 2014/2013 giảm 22 tỷ đồng, tương ứng giảm 8,5% nhưng còn ở mức cao; Năm 2015/2014 tăng 45 tỷ đồng, tương ứng 40,19%, các khoản phải thu chủ yếu là tiền tạm ứng khi ký hợp đồng thi công xây dựng công trình, các khoản tiền thanh toán theo giai đoạn thi công từ chủ đầu tư, các khoản quyết toán khi công trình bàn giao và tiền bảo hành do chủ đầu tư giữ lại khi đã hết thời gian bảo hành.

Hàng tồn kho công ty từ năm 2012 đến năm 2014 giảm từ 39 tỷ xuống 17 tỷ, tương ứng từ giảm từ 29,88% xuống 18,76%, tuy nhiên đến năm 2015 tăng lên 13 tỷ, tương ứng tăng 17,81%, nguyên nhân là do phần khối lượng thực hiện thi công xây dựng trước nhưng chưa được chủ đầu tư thanh toán do nhiều yếu tố chủ quan hoặc khách quan. Đặc trưng của ngành xây dựng gắn liền với hàng tồn kho bởi công ty phải thi công trước và thanh toán khối lượng sau, đôi khi việc thanh quyết toán

mất nhiều thời gian làm ảnh hưởng rất lớn đến lợi nhuận công ty cũng như gây mất cân đối trong thanh toán.

Tài sản dài hạn qua các năm đều tăng từ 51 tỷ đến 85 tỷ, tương ứng tăng từ 16,43% đến 38,05%; Chủ yếu là bất động sản, cơ sở vật chất và các thiết bị máy móc. Điều này cho thấy Công ty đang có xu hướng duy trì hoạt động và mở rộng thị trường.

Nợ phải trả của Công ty tăng qua các năm 2013, 2015 đều tăng, cụ thể năm 2013 tăng 38 tỷ so với năm 2012, tương ứng tăng 7,6%; Năm 2015 tăng 73 tỷ so với năm 2014, tương ứng 14,53%; Năm 2014 giảm 34 tỷ so với năm 2013, tương ứng 6,34% , điều này chịu tác động trực tiếp từ việc tăng giảm các khoản vay ngắn hạn và phải trả người bán. Điều này cho thấy Chính phủ đã tung ra các gói vay kích cầu hàng ngàn tỷ đồng nhằm hỗ trợ cho các doanh nghiệp bất động sản, xây dựng giải quyết các vấn đề của mình như hàng tồn kho, các dự án thi công dang dở,... và xu hướng nói lỏng về tín dụng của ngân hàng, tuy nhiên cần xem xét tình hình sử dụng vốn để mang lại hiệu quả tốt nhất.

Nguồn vốn chủ sở hữu tăng dần qua các năm do Quân khu cấp vốn tăng từ 40 tỷ đến 107 tỷ, tương đương từ 25,9% đến 44,29% nhằm đảm bảo khả năng hoạt động và mở rộng quy mô, đón đầu những cơ hội trong thời gian tới của Công ty.

### 2.2.3 Dự báo doanh thu thuần đến năm 2020

Tác giả sử dụng phương pháp hồi quy tuyến tính doanh thu thuần theo năm để dự báo doanh thu thuần đến năm 2020. Từ số liệu doanh thu thuần qua 10 năm trong bảng sau:

*Bảng 2.3: Doanh thu thuần qua 10 năm (Đvt: Tr.đ)*

STT	Doanh thu thuần (DT)	Năm (nam)
1	555.321	2006
2	584.549	2007
3	615.314	2008
4	647.699	2009
5	681.789	2010

STT	Doanh thu thuần (DT)	Năm (nam)
6	717.673	2011
7	755.445	2012
8	795.205	2013
9	940.511	2014
10	879.525	2015

(Nguồn: Tổng hợp hoạt động sản xuất kinh doanh Công ty của Tác giả, 2016)

Từ bảng số liệu 2.3 tác giả xây dựng mô hình hồi qui như sau:

$$DT = -80533057,769697 + 40413,0121212121 * \text{nam}$$

Mô hình hồi qui có hệ số xác định mô hình là R bình phương hiệu chỉnh là 0,927. Nên có thể nói mô hình phù hợp với thực tế là 92,7%. Từ phương trình trên tác giả tiến hành dự báo doanh thu thuần cho đến năm 2020, thể hiện trong bảng sau:

Bảng 2.4: Doanh thu thuần dự báo đến năm 2020 (Đvt: Tr.đ)

STT	Doanh thu thuần (DT)	Năm (nam)
1	555.321	2006
2	584.549	2007
3	615.314	2008
4	647.699	2009
5	681.789	2010
6	717.673	2011
7	755.445	2012
8	795.205	2013
9	940.511	2014
10	879.525	2015
11	939.575	2016
12	979.988	2017
13	1.020.401	2018
14	1.060.814	2019
15	1.101.227	2020

Từ bảng 2.4 cho thấy kết quả dự báo tăng dần trong các năm, cụ thể như sau:

Năm 2016 doanh thu thuần là 939.575; năm 2017 là 979.988; năm 2018 là 1.020.401; năm 2019 có doanh thu thuần là 1.060.814 và cuối cùng là năm 2020 doanh thu thuần là 1.101.227, cho thấy có sự tăng qua các năm. Như vậy theo kết quả dự báo cho thấy doanh thu thuần của công ty trong các năm tới sẽ tăng nếu công ty có được các giải pháp phù hợp.

### **2.3. Tác động của môi trường đến hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MTV 622 –QK9**

#### **2.3.1. Phân tích môi trường bên ngoài Công ty**

Trong hoạt động kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào cũng chịu sự tác động rất lớn từ môi trường kinh doanh bên ngoài. Sự tác động của môi trường kinh doanh bên ngoài có thể theo hướng tích cực hoặc tiêu cực. Công ty muốn tồn tại và phát triển tất nhiên phải nhận được xu hướng phát triển của môi trường và vận động sao cho phù hợp với môi trường bên ngoài. Công ty TNHH MTV 622 – QK9 cũng không nằm ngoài sự tác động đó, thực tế cho thấy các biến cố đem lại từ môi trường bên ngoài, Công ty không thể kiểm soát mà chỉ có thể thu thập thông tin để đo lường, hạn chế rủi ro có thể xảy ra và tăng cơ hội thuận lợi cho mình. Với điều kiện kinh doanh trong môi trường phức tạp và diễn biến nhanh như hiện nay, Công ty phải phân tích các yếu tố vĩ mô và vi mô để có đủ thông tin cho các quyết định kinh doanh của mình.

##### *2.3.1.1. Môi trường vĩ mô*

*Yếu tố chính trị - pháp luật:* Chính sách quản lý bất động sản sau hơn 12 năm Luật Đất đai năm 2003 được sửa đổi cho phù hợp với nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa được ban hành và có hiệu lực ngày 01/07/2004, thể hiện trong Điều 61, 62, 63 của Luật Đất đai đã thừa nhận quyền sử dụng đất trong thị trường bất động sản. Như vậy, chính sách đất đai giai đoạn 1993 đến nay:

(1) Về ưu điểm: quyền sử dụng đất lâu dài của cá nhân đã được thừa nhận và đảm bảo thực hiện; đồng thời, có sự điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tiễn;

(2) Về khuyết điểm: chính sách thiếu tầm chiến lược, không có khả năng dự báo dài hạn, thay đổi thường xuyên thể hiện tính đối phó và xử lý tình huống. Vào ngày 06/02/2013, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 15/2013/NĐ-CP về quản lý chất lượng công trình xây dựng nhằm thay thế Nghị định số 209/2004/NĐ-CP được ban hành ngày 16/12/2004. Với nhiều điểm mới, Nghị định 46/2015/NĐ-CP sẽ khắc phục được một số tồn tại, hạn chế như việc phân loại, phân cấp công trình xây dựng chưa phù hợp; quy định về nghiệm thu công việc vẫn chưa tạo bước đột phá nhằm giảm lượng hồ sơ không cần thiết; quy định bảo hành công trình xây dựng còn cứng nhắc, gây khó khăn cho một số nhà thầu thi công xây dựng công trình; chưa rõ các quy định, chế tài về xử lý công trình có dấu hiệu nguy hiểm, công trình hết niên hạn sử dụng; thiếu các quy định về đánh giá an toàn đối với các công trình quan trọng quốc gia.

*Các yếu tố tự nhiên:* Đồng bằng sông Cửu Long hiện nay có 12 tỉnh và 1 thành phố thuộc trung ương có tổng diện tích tự nhiên gần 40.576 km<sup>2</sup>, dân số khoảng 17.590,4 nghìn người. Đây là vùng châu thổ đồng bằng lớn nhất Đông Nam Á, có điều kiện lý tưởng cho dân cư sinh sống. Thành phố Cần Thơ nằm trong vùng hạ lưu sông Mekong, trung tâm của vùng kinh tế trọng điểm vùng đồng bằng sông Cửu Long, là một trong năm thành phố trực thuộc trung ương, có diện tích tự nhiên 1.408,9 km<sup>2</sup>, dân số 1,248 triệu người. Cần Thơ là điểm giao lưu kinh tế lớn trong tứ giác năng động “Cần Thơ - Cà Mau - An Giang - Kiên Giang”, thuận lợi phát triển đồng bộ các khu vực kinh tế theo hướng kinh tế vùng như khu công nghiệp chế biến nông ngư sản và phục vụ nông ngư nghiệp, khu công nghiệp có công nghệ cao, khu cảng biển và sân bay hàng không quốc tế, khu thương mại tập trung đồng bộ với nhịp độ công nghiệp hóa, hiện đại hóa toàn vùng. Công nghiệp là thế mạnh của thành phố, đặc biệt là công nghiệp chế biến thủy hải sản, xay xát chế biến gạo, phân bón, thuốc sát trùng, thuốc thú y - thủy sản dùng trong nông nghiệp, bia, tân dược, vật liệu xây dựng, sản xuất và phân phối điện,... Do đó, nhu cầu về xây dựng cũng tăng lên đây là điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của công ty trong thời gian sắp tới.

*Các yếu tố văn hóa xã hội:* Dân số Việt Nam đang đứng vị trí thứ 14 trên thế giới, thứ 8 Châu Á và thứ 3 khu vực Đông Nam Á với gần khoảng 91,7 triệu người. Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL), một trong những đồng bằng châu thổ rộng và phì nhiêu ở Đông Nam Á và thế giới, là một vùng đất quan trọng, sản xuất lương thực lớn nhất nước, là vùng thủy sản và vùng cây ăn trái nhiệt đới lớn của cả nước. Vùng hiện có 17.590,4 nghìn người sinh sống, với 4 dân tộc phổ biến là Kinh, Khmer, Hoa và Chăm. Các tôn giáo lớn là Phật giáo, Công giáo, Tin lành, Cao đài, Hồi giáo và Phật giáo Hòa hảo. Mật độ dân số trung bình khoảng 434 người/km<sup>2</sup>, trong đó số người ở độ tuổi lao động chiếm hơn 60%. Năm 2015, thu nhập bình quân đầu người vùng ĐBSCL đạt 43 triệu đồng, tăng 13,1% so năm 2014. Riêng Cần Thơ đạt 79,3 triệu đồng, cao nhất khu vực. Năm 2015, tỉnh đạt tốc độ tăng trưởng 12,28%; thu nhập bình quân đầu người đạt 80 triệu đồng. Trình độ dân trí ĐBSCL thuộc nhóm thấp nhất của cả nước. Mật bằng dân trí và chất lượng nguồn nhân lực thấp ảnh hưởng đến tốc độ phát triển và mức sống dân cư trong vùng. Do đó, một bộ phận dân cư rất lớn chủ yếu là lao động chân tay, công nhân phân bố rộng khắp vùng. Đây là một điều kiện tốt cho nhu cầu lao động đối với ngành xây dựng.

*Các yếu tố công nghệ, kỹ thuật:* Ngày nay, khoa học và công nghệ (KH&CN) đóng vai trò chủ yếu để phát triển kinh tế-xã hội. Đảng và Nhà nước ta luôn luôn khẳng định vai trò nền tảng của KH&CN trong công cuộc xây dựng đất nước. Hoạt động KH&CN ngành Xây dựng đang đứng trước nhiều cơ hội và đồng thời gặp không ít thách thức. Bộ Xây dựng rất quan tâm đến phát triển KH&CN, quá trình hội nhập kinh tế quốc tế càng ngày càng sâu rộng, cùng đòi hỏi của thực tiễn phát triển của đất nước đã tạo điều kiện thuận lợi cho các nghiên cứu, chuyển giao, ứng dụng khoa học và công nghệ phát triển mạnh mẽ trong các lĩnh vực của ngành. Ngày 29/5/2013, Bộ Xây Dựng đã ban hành quyết định số 527/QĐ-BXD về việc ban hành chiến lược phát triển KH&CN ngành xây dựng đến năm 2020, tầm nhìn năm 2030. Trên cơ sở những thành tựu đã đạt được và những vấn đề còn tồn tại, Chiến lược phát triển khoa học công nghệ ngành xây dựng đến năm 2020,

tầm nhìn 2030 được xây dựng nhằm đáp ứng ngày càng tốt hơn đòi hỏi của thực tiễn và xu thế phát triển của ngành xây dựng trong tương lai.

*Các yếu tố kinh tế:* Tình hình kinh tế nước ta diễn ra trong bối cảnh kinh tế thế giới được dự báo tiếp tục đà phục hồi nhưng chưa bền vững với tốc độ tăng trưởng giữa các khu vực ngày càng khác biệt. Trong khi các nền kinh tế hàng đầu khác tăng trưởng chậm và tiếp tục đối mặt với những khó khăn đáng kể do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu. Mặt khác do quá trình toàn cầu hóa xảy ra mạnh mẽ nên nền kinh tế giữa các nước bị ràng buộc với nhau là điều không thể tránh khỏi. Những biến động về các yếu tố kinh tế là nhân tố của môi trường vĩ mô ảnh hưởng mạnh nhất đến tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong tất cả các lĩnh vực hoạt động, trong đó có ngành xây dựng. Có rất nhiều các yếu tố của môi trường vĩ mô nhưng có thể nói các yếu tố sau có ảnh hưởng lớn đến thị trường xây dựng tại ĐBSCL của công ty chủ yếu thể hiện qua bảng 2.3 sau:

*Bảng 2.5: Một số chỉ tiêu kinh tế chủ yếu của Việt Nam 2012 - 2015*

<b>Năm</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Chỉ tiêu</b>				
GDP (%)	5,25	5,42	5,98	6,68
Tỷ lệ lạm phát (%)	6,81	6,04	4,09	4,3
Tỷ giá hối đoái (%)	20.825	21.190	21.380	21.673
Thu nhập bình quân đầu người (USD/người/năm)	1.540	1.960	2.000	2.109

*(Nguồn: Tổng cục thống kê, 2016)*

*Xét về tốc độ tăng trưởng kinh tế (GDP):* Trong những năm qua theo số liệu do Tổng Cục Thống kê công bố, mức tăng trưởng có dấu hiệu hồi phục này đã giúp cho nền kinh tế vĩ mô có được sự ổn định - mục tiêu mà Việt Nam theo đuổi trong nhiều năm nay. Trong năm 2015, tốc độ tăng trưởng kinh tế (GDP) đạt 6,68%, cao hơn so với cùng kỳ năm 2014 là 0,7%. Trong năm 2015, Việt Nam sẽ sớm thực hiện các cam kết theo các Hiệp định mới ký kết gồm: Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - Hàn Quốc, Hiệp định thương mại tự do giữa Việt Nam và

Liên minh Hải quan Nga-Belarus-Kazakhstan. Đồng thời, tiếp tục đàm phán Hiệp định Thương mại Tự do Việt Nam (FTA)- EU, Hiệp định Đối tác Kinh tế Chiến lược xuyên Thái Bình Dương (TPP) và tham gia Cộng đồng Kinh tế ASEAN, qua đó tạo điều kiện thuận lợi thúc đẩy tốc độ tăng trưởng kinh tế GDP trong năm 2016. Tại ĐBSCL tốc độ tăng trưởng kinh tế của vùng trong những năm qua tương đối nhanh và bền vững. Tốc độ phát triển hàng năm của vùng ĐBSCL luôn vượt xa so với trung bình của cả nước, cho thấy đây là vùng kinh tế đang phát triển mạnh mẽ, có nhiều điều kiện và tiềm năng phát triển cũng như thu hút đầu tư trong tương lai. Điều này tạo cơ hội cho các DN an tâm sản xuất kinh doanh và đầu tư mở rộng. Đây là điều kiện thuận lợi cho ngành xây dựng phát triển.

*Về lạm phát:* Từ năm 2004 đến 2011, lạm phát ở nước ta có xu hướng gia tăng, cao điểm đã lên mức 2 con số. Do đó, chống lạm phát là một nhiệm vụ quan trọng cấp bách trong điều hành chính sách kinh tế vĩ mô. Trong những năm qua, cùng với tốc độ tăng trưởng khá cao của nền kinh tế, bên cạnh đó tỷ lệ lạm phát cũng tăng nhanh và đỉnh điểm là năm 2012 – 2013. Khi lạm phát tăng nhanh gây ra các khó khăn cho nền kinh tế, doanh nghiệp khó bình ổn về giá cả. Tuy vậy, đến năm 2015 thì lạm phát giảm xuống còn 4,3% điều này cho thấy nền kinh tế đang có chiều hướng đi lên giúp cho doanh nghiệp mở rộng thêm quy mô sản xuất, dù xét theo chỉ tiêu nào, thì kết quả này cũng là điều đáng ghi nhận. Lạm phát thấp mang lại niềm vui cho người tiêu dùng; sự an tâm của các nhà đầu tư trong sản xuất, kinh doanh; tạo điều kiện cho các nhà hoạch định chính sách và quản lý, điều hành vĩ mô có cơ sở để đề ra và thực hiện các giải pháp tháo gỡ khó khăn cho sản xuất, hỗ trợ thị trường. Khó khăn thiếu vốn vẫn còn và nhiều doanh nghiệp tiếp tục đối mặt với những khó khăn phía trước. Là đơn vị đang hoạt động trong lĩnh vực xây dựng vì vậy không thể không bị ảnh hưởng, cụ thể là một số dự án thiếu vốn để tiếp tục triển khai, việc giải ngân một số công trình kéo dài,... gây khó khăn không nhỏ đến tình hình kinh doanh của đơn vị.

*Về tỷ giá hối đoái (TGHD):* Tại Việt Nam, tỷ giá hối đoái ổn định không chỉ hỗ trợ tích cực kiềm chế lạm phát thông qua hạn chế tăng giá hàng hóa nhập khẩu,



từ các loại máy móc thiết bị, nguyên, nhiên, vật liệu đến hàng hóa tiêu dùng mà còn góp phần cải thiện cán cân thương mại, thu hút đầu tư nước ngoài và tăng dự trữ ngoại hối. Ngày 6/1/2015, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam công bố điều chỉnh tỷ giá bình quân liên ngân hàng giữa đồng Việt Nam và đô la Mỹ áp dụng từ ngày 07/01/2015 từ mức 21.246 VND/USD lên 21.458 VND/USD (mức điều chỉnh 1%). Để chủ động, linh hoạt ứng phó với việc đồng Nhân dân tệ được điều chỉnh giảm giá mạnh nhất trong vòng 2 thập kỷ qua, ngày 12/8/2015, NHNN đã điều chỉnh tăng biên độ tỷ giá từ mức +/-1% lên +/-2%. Tuy nhiên, tiếp sau sự kiện phá giá mạnh của đồng Nhân dân tệ, tâm lý thị trường trong nước còn nặng nề do lo ngại các hệ lụy của việc Cục Dự trữ Liên bang M (Fed) điều chỉnh tăng lãi suất. Với tình hình như hiện tại, đối với đơn vị là một tính hiệu tốt bởi chi phí đầu vào NVL sẽ giảm góp phần tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh.

*Về thu nhập bình quân đầu người:* Nhìn chung, thu nhập bình quân đầu người cả nước trong những năm qua ngày càng được cải thiện, thu nhập hàng năm đều tăng lên. Theo báo cáo của cơ quan thống kê, nền kinh tế duy trì tốc độ tăng trưởng khá nhưng quy mô kinh tế còn nhỏ so với các nước trong khu vực. Tổng sản phẩm trong nước (GDP) luôn duy trì tăng trưởng khá, năm 2015 đạt 6,68% đưa Việt Nam từ một quốc gia thuộc nhóm các nước nghèo nhất thế giới trở thành nước có thu nhập trung bình với GDP bình quân đầu người đạt 2.109 USD, gấp 21 lần mức bình quân năm 1990. Từ năm 2008, Việt Nam đã chính thức trở thành quốc gia có thu nhập trung bình với GDP bình quân đầu người đạt 1.145 USD, đến năm 2015 tăng lên 2.109 USD. Với mức tăng GDP đạt 6,68% trong năm 2015 (trung bình 4 năm là 5,8%), thu nhập bình quân đầu người khoảng 1.902 USD. Như vậy, trong năm 2015 đạt 2.109 USD vượt mục tiêu đạt 2.000 USD (khoảng 3,8 triệu/tháng) vào năm 2015 mà Đại hội Đảng lần thứ XI đề ra. Tuy nhiên, khoảng cách về thu nhập bình quân đầu người của nước ta so với các nước trong khu vực còn khá lớn.

*Yếu tố hội nhập:* Việt Nam gia nhập các Hiệp định thương mại tự do (FTA) như: WTO, TPP, Hiệp định thương mại tự do ASEAN (AFTA), ASEAN-Hàn

Quốc, SEAN-Nhật Bản, ASEAN-Úc-Niu-di-lân, ASEAN-Ấn Độ, Việt Nam-Chi-lê, Việt Nam-Nhật Bản, Việt Nam-EU, Việt Nam-Liên minh kinh tế Á-Âu, Việt Nam-Hàn Quốc),...đã tác động lên các công ty trong nước là rất lớn, đó là một sân chơi mà các công ty không thể đứng ngoài cuộc. Quá trình hội nhập kinh tế khu vực và thế giới đang nóng lên từng ngày, các công ty trong đó có Công ty TNHH MTV 622-QK9 hoặc nắm bắt cơ hội để phát triển hoặc bị bỏ rơi lại phía sau.

### *2.3.1.2 Môi trường vi mô*

Sự am hiểu về các đối thủ cạnh tranh chính có tầm quan trọng đến mức có thể cho phép Công ty đề ra các thủ thuật đối đầu và cạnh tranh hiệu quả. Phân tích đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành nhằm giúp Công ty nắm được các điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ, đề từ đó xác định đối sách của Công ty nhằm tạo được chỗ đứng vững chắc trong qui mô kinh doanh ngành. Hiện nay, thị trường khu vực ĐBSCL nói chung tại tỉnh Cần Thơ nói riêng có rất nhiều doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây dựng. Doanh nghiệp tư nhân là chủ yếu ngoài các doanh nghiệp trên địa bàn hiện nay một số doanh nghiệp từ các tỉnh, thành phố lớn khác cũng lần lượt xuất hiện ngày càng nhiều hơn cụ thể như: TP. Hà Nội, TP. HCM,...Ngoài ra còn có các trung tâm trực thuộc các sở ban ngành của Nhà Nước cũng đã tham gia vào thị trường này với hình thức “cạnh tranh sòng phẳng” với các doanh nghiệp làm cho thị trường xây dựng tại địa bàn cạnh tranh ngày càng gay gắt. Để xác định đối thủ cạnh tranh, ta phân tích tình hình kinh doanh của các công ty hoạt động trong lĩnh vực xây dựng tại thị trường Cần Thơ, đồng thời dựa trên sự phát triển của ngành này trong tương lai. Tuy nhiên, trong phạm vi cho phép tác giả chọn 2 đối thủ cạnh tranh chủ yếu của Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 622-Quân khu 9 tại tỉnh Cần Thơ là Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên Xây Dựng An Phước Thịnh và Công ty Cổ Phần Vật Liệu - Xây Dựng 720 (CMC 720).

#### ***Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên Xây Dựng An Phước Thịnh***

Tên doanh nghiệp: Công Ty TNHH Một Thành Viên Xây Dựng An Phước Thịnh. Hoạt động theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh và đăng ký thuế số 1801234548 đăng ký lần đầu vào ngày 20/01/2012 do Sở Kế hoạch và Đầu tư TP. Cần Thơ cấp. Trụ sở hoạt động: số 108/12, đường 30/4, Phường An Phú, Quận

Ninh Kiều, Cần Thơ. Ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh của công ty: Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng; Xây dựng nhà các loại; Xây dựng công trình đường sắt và đường bộ; Xây dựng công trình công ích; Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng khác; Chuẩn bị mặt bằng; Lắp đặt hệ thống điện; Lắp đặt hệ thống cấp, thoát nước, lò sưởi và điều hoà không khí; Lắp đặt hệ thống xây dựng khác; Hoàn thiện công trình xây dựng; Hoạt động xây dựng chuyên dụng khác; Bán buôn ô tô và xe có động cơ khác; Bảo dưỡng, sửa chữa ô tô và xe có động cơ khác; Đại lý, môi giới, đấu giá; Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy nông nghiệp; Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác; Bán buôn kim loại và quặng kim loại; Bán buôn tổng hợp; Vận tải hàng hóa bằng đường bộ; Bán lẻ đồ ngũ kim, sơn, kính và thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng trong các cửa hàng chuyên doanh; Cho thuê máy móc, thiết bị và đồ dùng hữu hình khác; Vệ sinh nhà cửa và các công trình khác; Dịch vụ thẩm tra hồ sơ thiết kế kỹ thuật, khảo sát địa hình, địa chất công trình.

Được thành lập từ năm 2012, đây là một trong những công ty xây dựng có uy tín thương hiệu mạnh tại Cần Thơ. Tham gia hoạt động xây dựng hơn 4 năm vì thế ngoài thi công xây dựng công trình, lĩnh vực hoạt động của Công ty cũng rất đa dạng mà tiêu biểu là bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng.

Mạng lưới hoạt động của công ty chủ yếu tại địa bàn tỉnh Cần Thơ. Vừa qua trước những khó khăn chung của nền kinh tế, mặc dù HĐSXKD của công ty gặp không ít khó khăn. Tuy nhiên với sự chỉ đạo, điều hành của ban lãnh đạo công ty cũng vững vàng vượt qua những thách thức đó. Hiện nay, đứng trước triển vọng phục hồi của ngành xây dựng cũng những chính sách hỗ trợ từ phía Chính phủ Công Ty TNHH Một Thành Viên Xây Dựng An Phước Thịnh đang từng bước trở lại mạnh mẽ, tiếp tục khẳng định vị thế của của mình tại khu vực. Ngoài ra, công ty cũng đang tập trung nguồn lực mở rộng kinh doanh sang những địa bàn lân cận khác.

***Công ty Cổ Phần Vật Liệu - Xây Dựng 720 (gọi tắt CMC 720)***

Tên doanh nghiệp: Công ty Cổ Phần Vật Liệu - Xây Dựng 720 (CMC 720).  
Hoạt động theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 5703000032 đăng ký lần

đầu vào ngày 25/12/2002, đăng ký thay đổi lần 2 ngày 03/11/2005 và đăng ký thay đổi lần 3 ngày 21/11/2006 do Sở Kế hoạch và Đầu tư TP. Cần Thơ cấp. Trụ sở hoạt động: Đường Lê Hồng Phong, Phường Bình Thủy, Quận Bình Thủy, Thành Phố Cần Thơ. Ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh của công ty: Sản xuất vật liệu xây dựng; Sản xuất, khai thác các loại VLXD và trang trí nội thất: xi-măng, bê-tông, các loại sản phẩm đúc sẵn, dầm, cọc, ống cống, các loại gạch ốp lát, cát, đá; Xuất nhập khẩu vật tư, nguyên vật liệu ngành xây dựng; Xây dựng các công trình giao thông, thủy lợi, dân dụng và công nghiệp: cầu, cống, đường, bến cảng, nhà xưởng; San lấp mặt bằng công trình; Dịch vụ vận tải hàng hoá thủy bộ; Gia công, chế tạo vận tải các phương tiện vận tải thủy bộ và kết cấu thép; Kinh doanh xuất nhập khẩu vật liệu xây dựng, nguyên liệu, vật tư thiết bị và trang trí nội thất.

*Công ty Cổ Phần Vật Liệu - Xây Dựng 720* tiền thân là *Công ty Công trình 4/3*, trực thuộc Liên hiệp các xí nghiệp công trình 4 – Bộ Giao thông Vận tải, thành lập theo Quyết định số 365/LĐTL/HC ngày 07/06/1976 của Bộ GTVT trên cơ sở sát nhập 4 đơn vị do Mỹ để lại gồm: Mỏ đá núi Sập – An Giang; Công ty VECCo – Cần Thơ; Trung tâm Thí nghiệm vật liệu, địa chất công trình (AWHNTB) – Miền Tây; Hãng RMK (Công ty Việt Nam Kỹ thuật và Xây cất). Nhiệm vụ chính ban đầu của Công ty là khôi phục, xây dựng mới, sửa chữa lớn các công trình giao thông vận tải phía Nam (từ Bình Thuận trở vào đến Cà Mau); sản xuất các loại VLXD, cấu kiện bê-tông đúc sẵn phục vụ cho các nhiệm vụ trên. Năm 1980, Công ty được Bộ Khoa học cấp phép lắp đặt một dây chuyền sản xuất xi-măng để đáp ứng cho nhu cầu xây dựng các công trình giao thông của ngành. Thời kỳ này, Công ty chủ yếu sản xuất theo chỉ tiêu kế hoạch cấp trên giao. Năm 2002, Công ty chính thức chuyển sang hoạt động hình thức công ty cổ phần theo Quyết định số 2628/2002/QĐ-BGTVT, mang tên mới là *Công ty Cổ phần Vật liệu – Xây dựng 720* (Công ty 720), công ty được cổ phần hóa từ ngày 25-12-2002.

Mạng lưới hoạt động của công ty chủ yếu là vùng Đồng bằng sông Cửu Long. Nhưng với thâm niên hoạt động trong ngành cùng với tiềm lực hiện tại có thể nói Công ty 720 xứng đáng là đối trọng của các công ty hoạt động trong lĩnh vực xây dựng tại đây.

*Khách hàng:* Trong lĩnh vực xây dựng khách hàng chính là các chủ đầu tư, tùy vào từng điều kiện của dự án mà chủ đầu tư có thể chọn hoặc chỉ định thầu, hay tổ chức đấu thầu cạnh tranh nên các DN xây dựng sẽ phải cạnh tranh một cách “sòng phẳng” nhằm được tham gia vào dự án đó, hay nói một cách khác là trúng thầu. Với những dự án có hình thức đấu thầu cạnh tranh như hiện nay, các chủ đầu tư sẽ tổ chức mời thầu trên phạm vi toàn quốc, chính điều này buộc các DN khi tham gia phải có chiến lược rõ ràng, cụ thể để làm sao vừa có thể thắng thầu vừa có lợi nhuận khi hoàn thành dự án. Điều này thật không dễ dàng chút nào với những biến động của nền kinh tế hiện nay, mà cụ thể như sự biến động về giá của các yếu tố đầu vào, khả năng tiếp cận các nguồn vốn vẫn còn khó khăn, mặt bằng lãi suất còn cao,... Ngoài ra, sự cạnh tranh giữa các DN “vô tình” làm cho sức mạnh của chủ đầu tư đối với giá trị của dự án tăng lên theo một quy luật rất thực tế và hợp pháp.

*Nhà cung cấp:* Đối với đơn vị các nhà cung cấp ở đây chính là các nhà cung cấp máy móc thiết bị, vật liệu xây dựng và tài chính. Hiện nay, máy móc thiết bị của công ty được mua trong nước tuy nhiên nguồn gốc của hầu hết các máy móc thiết bị này chủ yếu là từ nước ngoài, nên nhìn chung giá còn cao. Đối với các nhà cung cấp vật liệu xây dựng hiện nay giương như sau những năm tháng khó khăn của ngành xây dựng làm cho niềm tin của họ vào các công ty đã suy giảm rất nhiều, điều này dẫn đến sự thận trọng khi đơn vị muốn hợp tác với họ. Điều này thật mâu thuẫn khi khách hàng không còn là “thượng đế” nữa, đôi khi phải nằm “chiếu dưới” với những điều kiện mà họ đưa ra. Đây cũng chính sự bất lợi cho đơn vị trong thời điểm hiện nay, điều này ảnh hưởng không nhỏ đến chi phí và lợi nhuận của đơn vị. Vì thế, đơn vị phải có một chính sách cụ thể để tìm kiếm, chọn lựa các nhà cung cấp gọi là tốt nhất nhằm đem lại hiệu quả cao nhất cho đơn vị trong tình hình hiện nay. Ngoài ra, năng lực tài chính của công ty phần lớn cũng phụ thuộc vào nguồn vốn từ các ngân hàng đối tác. Sức ép từ việc thanh khoản, lãi suất, hay thắt chặt tín dụng từ phía các ngân hàng cũng làm ảnh hưởng không nhỏ đến quá trình thực hiện dự án. Tại hội thảo “Nâng cao khả năng tiếp cận vốn của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong bối cảnh Việt Nam hội nhập cộng đồng kinh tế ASEAN 2015” diễn ra ngày 18/11/2015 tại Hà Nội do Viện Nhân lực Ngân hàng Tài chính (BTCTI) tổ chức, theo khảo sát chỉ có khoảng 32,38% số doanh nghiệp cho biết có khả năng tiếp cận và được vay vốn

thường xuyên; 35,24% phản ánh là khó tiếp cận, số còn lại cho biết không thể tiếp cận được vốn vay. Vì vậy, để có thể tiếp cận được với các nguồn vốn vay từ phía các ngân hàng như hiện nay đòi hỏi đơn vị phải nâng cao hiệu quả trong HĐSXKD trong thời gian tới.

*Các đối thủ mới tiềm ẩn và cạnh tranh trong ngành:* Trong thời gian dài, thị trường bất động sản (BDS) đóng băng xuất phát từ khủng hoảng của nền kinh tế. Hiện nay, thị trường BDS đã có những chuyển biến rất tích cực và nhộn nhịp. Điều này biểu hiện ở nhiều khía cạnh như nguồn cung và giao dịch căn hộ tăng đáng kể, tính thanh khoản trên thị trường tăng cao, giá cả ổn định, nợ BDS giảm, nguồn tài chính đổ vào thị BDS tăng rõ rệt, các dự án tồn kho giảm vì các chủ đầu tư bắt đầu tái khởi động. Ngoài ra, niềm tin của khách hàng đối với thị trường BDS và những chủ đầu tư có uy tín đã được lấy lại. Các ngân hàng cũng linh hoạt hơn về chính sách cho vay, lãi suất vay phù hợp, giúp cho người dân có nhiều cơ hội tiếp cận nguồn vốn vay để mua nhà, nguồn cung nhà ở đa dạng, đặc biệt với sự hỗ trợ tích cực của Nhà nước, nguồn cung nhà ở xã hội đã dồi dào. Đây có thể nói là tính hiệu tích cực cho ngành xây dựng, BDS, mà cho cả nền kinh tế. Theo thông tin từ Cục Quản lý đăng ký kinh doanh (Bộ Kế Hoạch & Đầu Tư), trong quý I/2015, cả nước có 19.049 DN đăng ký thành lập mới với tổng số vốn đăng ký là 111.218 tỷ đồng, tăng 3,8% về số DN và tăng 13,5% về số vốn đăng ký so với cùng kỳ năm trước. Trong đó, đáng chú ý, lĩnh vực kinh doanh BDS tăng 50% so với cùng kỳ năm 2014. Sở dĩ có nhiều đối thủ tiềm ẩn như vậy là vì: Tăng trưởng kinh tế ổn định; Thị trường xây dựng, BDS đang phục hồi; Quy mô thị trường lớn; Mức độ gia nhập ngành dễ dàng. Sự xuất hiện ồ ạt của các DN BDS chắc chắn sẽ tạo ra một cuộc cạnh tranh khốc liệt trên thị trường trong thời gian tới. Tuy nhiên, các doanh nghiệp mới thành lập sẽ không dễ dàng phát triển trước những doanh nghiệp đã hoạt động lâu năm trong ngành, vì đây là ngành đòi hỏi sự am hiểu và tạo dựng được uy tín thương hiệu trên thị trường. Ngoài ra, công ty còn phải đối mặt với các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng là các tập đoàn xây dựng, các doanh nghiệp nước ngoài với lợi thế về vốn, thiết bị công nghệ hiện đại, chiến lược kinh doanh mang tầm quốc tế đã và sẽ tham gia vào thị trường xây dựng Việt Nam.

*Mức độ cạnh tranh của các công ty hiện có trong ngành:* Trong tình hình hiện nay, sự cạnh tranh giữa các công ty trong ngành xây dựng diễn ra vô cùng mạnh mẽ và quyết liệt. Cụ thể, để có thể thắng thầu các công ty không ngần ngại đưa ra mức giá hấp dẫn nhất từ đó vô tình làm cho khả năng sinh lợi ở mỗi công ty giảm xuống. Tuy nhiên, đây chưa phải là mức độ quyết liệt nhất bởi có những công ty vì muốn thắng thầu sẵn sàng đưa giá rất thấp nhằm giành lấy quyền tham gia dự án đó. Họ chấp nhận rủi ro vì lợi nhuận thấp hay không có lợi nhuận thậm chí có thể thua lỗ nhưng vì để duy trì công ty nên họ chấp nhận. Điều này nói lên mức độ cạnh tranh trong ngành hiện nay là rất cao bắt buộc đơn vị phải có những chiến lược hợp lý nhằm ứng phó với mọi thách thức trong thời gian tới.

*Những sản phẩm thay thế:* Trên thực tế, nguyên vật liệu chủ yếu trong xây dựng chủ yếu là xi măng, cát, đá, thép và gạch xây. Trải qua nhiều năm nghiên cứu của giới khoa học trên toàn thế giới đến thời điểm hiện tại vẫn chưa có vật liệu nào có thể thay thế các loại vật liệu truyền thống nêu trên không phải vì chất lượng không tốt mà bởi vì tính ứng dụng thực tế cần phải có thời gian thử nghiệm. Tuy nhiên, hiện nay vấn đề bảo vệ môi trường đang được tất cả các quốc gia trên toàn thế giới quan tâm việc sử dụng các nguyên vật liệu “xanh-sạch” đang được khuyến khích sử dụng, điều này dự báo rằng một tương lai không xa nữa các vật liệu truyền thống sẽ được thay thế bởi các nguyên vật liệu tốt hơn đặc biệt là thân thiện với môi trường. Tại Việt Nam, ngày 28/11/2012, Bộ Xây dựng đã ban hành Thông tư số 09/2012/TT-BXD về việc Quy định sử dụng vật liệu không nung (VLKN) trong các công trình xây dựng. Theo đó, các công trình xây dựng được đầu tư bằng nguồn vốn nhà nước bắt buộc phải sử dụng VLKN theo lộ trình.

### *2.3.1.3. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)*

Từ những phân tích trên và để đánh giá một cách khách quan về các yếu tố bên ngoài của công ty và trên cơ sở tham khảo ý kiến của các chuyên gia là những người am hiểu, có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực xây dựng, tác giả xác định được các yếu tố bên ngoài bao gồm cả cơ hội và nguy cơ ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của công ty thông qua việc xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) như sau:

Bảng 2.6: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

TT	Các yếu tố chủ yếu bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Tình hình chính trị, xã hội ổn định và hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	0,11	4	0,40
2	Quan hệ hợp tác giữa Việt Nam và các nước ngày càng được mở rộng	0,06	2	0,13
3	Chính sách quản lý Nhà nước đối với ngành ngày càng hoàn chỉnh và chặt chẽ	0,07	2	0,18
4	Các chính sách hỗ trợ, điều tiết thị trường của Chính phủ linh hoạt và kịp thời	0,07	3	0,19
5	Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và ổn định	0,06	2	0,11
6	Lạm phát được kiểm soát tốt	0,06	2	0,12
7	Xu hướng của ngành xây dựng đang phục hồi tích cực	0,09	3	0,31
8	Nhu cầu về nhà ở đang tăng trở lại	0,09	3	0,26
9	Nguồn lao động phổ thông dồi dào, giá rẻ	0,05	2	0,09
10	Cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt	0,11	4	0,42
11	Ảnh hưởng của thời tiết khí hậu (Biến đổi khí hậu)	0,05	2	0,08
12	Nguy cơ từ đối thủ tiềm ẩn là rất lớn trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế	0,06	2	0,14
13	Chính sách cắt giảm đầu tư công của Chính phủ gây ảnh hưởng đến thị trường ngành xây dựng	0,06	2	0,12
14	Sự biến động của nền kinh tế thế giới gây ảnh hưởng đến nền kinh tế nước ta	0,06	2	0,13
<b>Tổng cộng</b>		<b>1,00</b>		<b>2,67</b>

(Nguồn: Tính toán từ số liệu phỏng vấn chuyên gia - xem chi tiết phụ lục 2, 2016)

**Nhận xét:** Kết quả từ bảng 2.4 cho thấy, tổng điểm quan trọng của các yếu tố thuộc ma trận EFE là 2,67 cao hơn so với mức trung bình 2,50 nhưng không nhiều. Điều này cho thấy khả năng phản ứng của Công ty chỉ ở mức trên trung bình đối với các yếu tố bên ngoài. Tuy nhiên, vẫn còn những mối đe dọa từ các đối thủ cạnh tranh ngày càng tăng và lớn mạnh, các đối thủ tiềm ẩn trong và ngoài nước, mức cạnh tranh giữa các DN với nhau ngày càng khốc liệt, cùng với những chính sách tác động vào



nền kinh tế của Chính phủ và đặc biệt là những sự biến động của nền kinh tế thế giới gây ảnh hưởng đến nền kinh tế nước ta,... Đây rõ ràng là những yếu tố khách quan mà đơn vị không thể tiên lượng trước được. Vì thế, việc đơn vị ứng phó tốt với những yếu tố này kịp thời đưa ra những quyết định phù hợp sẽ là lợi thế cho đơn vị trong tình hình hiện nay. Vì vậy, chiến lược của Công ty phải nhằm nâng cao phản ứng đối với các yếu tố trên.

#### 2.3.1.4. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Là sự mở rộng của ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài trong trường hợp các mức độ quan trọng phân loại và tổng số điểm quan trọng có cùng ý nghĩa. Ngoài ra sự khác nhau giữa hai ma trận là các mức phân loại của các công ty đối thủ cạnh tranh được bao gồm trong ma trận hình ảnh cạnh tranh và tổng số điểm quan trọng của các công ty này cũng được tính toán. Tổng số điểm đánh giá các công ty đối thủ cạnh tranh được so với Công ty. Các mức phân loại đặc biệt của các công ty đối thủ cạnh tranh có thể đem so sánh với các mức phân loại của Công ty. Việc phân tích so sánh này cung cấp các thông tin chiến lược quan trọng trên cơ sở đó Công ty biết được cần phải hoàn thiện bộ phận nào nhằm nâng cao tính cạnh tranh trên thị trường. Sử dụng phương pháp chuyên gia, tác giả hình thành nên ma trận hình ảnh cạnh tranh của Công ty sau:

*Bảng 2.7: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của Công ty*

T T	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	Công ty 622 Quân Khu 9		Công ty An Phước Thịnh		Công ty 720	
			Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Năng lực nhà quản lý điều hành DN	0,08	3	0,25	4	0,31	3	0,20
2	Lợi thế về vị trí địa lý	0,07	3	0,19	2	0,09	3	0,18
3	Thương hiệu doanh nghiệp	0,07	3	0,23	4	0,30	2	0,14
4	Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị	0,07	3	0,21	4	0,31	2	0,13
5	Chất lượng nguồn nhân lực	0,05	2	0,11	2	0,10	2	0,12
6	Khả năng tài chính doanh nghiệp	0,07	2	0,11	3	0,19	3	0,21
7	Chất lượng công trình	0,06	3	0,21	2	0,11	2	0,13

T T	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	Công ty 622 Quân Khu 9		Công ty An Phước Thịnh		Công ty 720	
			Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
8	Hệ thống quản lý chất lượng công trình	0,05	2	0,12	2	0,10	2	0,13
9	Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu	0,07	3	0,19	3	0,21	2	0,11
10	Hiệu quả sử dụng vốn, tài sản	0,06	2	0,10	3	0,20	2	0,13
11	Mạng lưới hoạt động	0,06	2	0,12	3	0,16	2	0,10
12	Khả năng và hiệu quả nắm bắt thông tin thị trường	0,05	2	0,08	3	0,18	1	0,04
13	Ứng dụng khoa học công nghệ	0,06	2	0,10	3	0,17	2	0,12
14	Sự đa dạng và phong phú	0,07	3	0,21	3	0,17	2	0,12
15	Chính sách ưu tiên phát triển	0,04	2	0,08	2	0,10	1	0,04
16	Năng lực nghiên cứu phát triển	0,03	1	0,04	2	0,09	1	0,05
17	Nguồn cung cấp vật tư – trang thiết bị	0,05	2	0,11	2	0,09	2	0,11
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1,00</b>		<b>2,46</b>		<b>2,89</b>		<b>2,07</b>

(Nguồn: Tính toán từ số liệu phỏng vấn chuyên gia - xem chi tiết phụ lục 3,4,5,6, 2016)

### **Nhận xét:**

Qua kết quả từ bảng 2.5 cho thấy tổng số điểm quan trọng của Công ty An Phước Thịnh có số điểm cao nhất là 2,89, trong khi đó Công ty 622 – Quân khu 9 là 2,46 và Công ty 720 là 2,07. Điều này chứng tỏ rằng Công ty An Phước Thịnh là đối thủ cạnh tranh mạnh nhất đối với đơn vị tại Cần Thơ. Công ty An Phước Thịnh nếu xét tổng quan các yếu tố thì đây có thể nói là công ty có năng lực tài chính vững vàng; Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị hiện đại; Năng lực quản lý điều hành có chuyên môn cao; Ứng dụng khoa học công nghệ cao; Sự đa dạng và phong phú lĩnh vực với một mạng lưới hoạt động rộng. Ngoài ra, khả năng thắng thầu của công ty là một sự đe dọa rất lớn cho đơn vị, điều này chứng tỏ mức độ cạnh tranh giữa các công ty trên địa bàn với nhau là rất lớn. Đây là công ty được xem là đối thủ có tiềm lực và sức cạnh tranh mạnh nhất đối với Công ty 622 – Quân khu 9 trong thời điểm hiện nay tại địa bàn Cần Thơ. Công ty 720, theo kết quả phân tích từ bảng 2.5 thì công ty được xếp ở mức cạnh tranh thấp nhất, nhưng trong đó điểm nổi bật của

công ty là khả năng tài chính mạnh cùng với năng lực quản lý điều hành có chuyên môn và lợi thế về vị trí địa lý thì đây có thể coi là một đối thủ tiềm ẩn mà đơn vị cần chú ý. Tuy nhiên, Công ty 720 với quy mô hoạt động tương đối nhỏ, uy tín thương hiệu chưa cao vì thế để có thể cạnh tranh trong tình hình hiện nay thì hơn bao giờ hết Công ty cần nhìn thấy những đe dọa để tránh né và nắm bắt cơ hội để cải thiện tình hình kinh doanh trong giai đoạn tương lai.

### **2.3.2. Phân tích môi trường bên trong Công ty**

#### *2.3.2.1. Chuỗi giá trị*

Chuỗi giá trị của ngành Xây Dựng được cấu thành 3 yếu tố chính:

Yếu tố đầu vào: Vật liệu xây dựng (thép, xi măng, gạch, đá...), Nhân công và Máy xây dựng.

Quy trình xây dựng: bao gồm các khâu như thiết kế, đấu thầu, làm móng, xây thô, hoàn thiện.

Thị trường xây dựng: bao gồm ba thị trường chính là dân dụng, công nghiệp, và cơ sở hạ tầng.

#### *2.3.2.2 Năng lực lõi*

Năng lực lõi của Công ty là: “Chất lượng, tiến độ, mỹ thuật, phát triển bền vững” và năng lực về nhân sự và thiết bị: là các nhà quản lý, các chuyên gia tư vấn và các kỹ sư có bề dày kinh nghiệm, đội ngũ công nhân lành nghề cùng các thiết bị, máy móc hiện đại, đồng bộ và định hướng phát triển đúng đắn.

#### *2.3.2.3. Các yếu tố chủ yếu của môi trường bên trong công ty*

*Về nhân sự:* Trong nền kinh tế thị trường và hội nhập kinh tế quốc tế thì nguồn nhân lực luôn là yếu tố mà các doanh nghiệp được quan tâm hàng đầu bởi đây là nguồn gốc của sự thành công. Đến cuối năm 2015 tổng số lao động trong Công ty là: 527 người. Trong đó trình độ Thạc sỹ là 2 người chiếm khoảng 0,37%, trình độ Đại học (Cử nhân, Kỹ sư) là 47 người chiếm khoảng 8,92%, trình độ Cao đẳng là 36 người chiếm khoảng 6,83%, trình độ trung cấp và sơ cấp 161 người chiếm khoảng 30,55%, còn lại lao động phổ thông là 281 người chiếm khoảng 53,32%. Với trình độ chuyên môn, tay nghề của lực lượng nhân sự hiện nay chưa ngang tầm

với quy mô phát triển Công ty nên thời gian qua chưa đủ khả năng để điều khiển những thiết bị máy móc hiện đại mà Công ty đang đầu tư. Đội ngũ cấp cao trong công ty hiện nay thường được làm việc từ kinh nghiệm thực tiễn đi lên, vừa làm vừa học thêm kỹ thuật và quản lý kinh tế, một số đã thích nghi được với nền kinh tế thị trường, nắm bắt được thời cơ kinh doanh, đưa doanh nghiệp phát triển đi lên. Tuy nhiên, vẫn còn một số cán bộ quản lý trong công ty không nắm vững những nghiệp vụ quản lý, không xây dựng được chiến lược kinh doanh, xử lý điều hành trong doanh nghiệp còn mang nặng tính bao cấp, cục bộ làm ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động. Do đó cần chú trọng hơn nữa công tác đào tạo nâng cao trình độ nhân viên, xem trọng chất lượng cán bộ quản lý, kích thích tinh thần sáng tạo cho nhân viên, bố trí sắp xếp lao động phù hợp với trình độ chuyên môn, nâng cao trình độ chuyên môn của cán bộ quản lý hiện tại.

*Về Marketing:* Với đặc thù của Công ty là đơn vị Quân đội làm kinh tế nên đa phần các công trình xây dựng của Quân khu đều tạo điều kiện thuận lợi cho Công ty. Dù vậy Công ty đang tập trung mở rộng thị trường ra bên ngoài nhưng Công ty lại thiếu một chính sách Marketing đồng bộ, quảng bá hình ảnh Công ty vẫn chưa thực sự được chú trọng và đầu tư đúng mức. Phần lớn các công trình của Công ty là công trình Quân khu. Do đó, hoạt động của Công ty đều phụ thuộc các công trình Quân khu. Hiện tại Công ty chưa có bộ phận chuyên trách về Marketing nên mọi hoạt động nghiên cứu thị trường đều tập trung vào ban lãnh đạo Công ty. Với nhiệm vụ, chức năng và trong quyền hạn nhất định của mình nên họ không thể tập trung nghiên cứu thị trường một cách đúng mức và liên tục. Công ty đã có website riêng nhưng website còn đơn giản, chỉ mang tính giới thiệu khái quát cục bộ chưa thực sự khác biệt so với các nhà đối thủ cạnh tranh khác. Chính nhân tố này cản trở Công ty xây dựng một chính sách Marketing đạt hiệu quả.

*Tài chính kế toán:* Để có thể đánh giá khái quát tình hình tài chính của Công ty, tác giả tiến hành tính toán các chỉ số tài chính cơ bản của Công ty, kết quả như sau:

Bảng 2.8: Một số tỷ số tài chính cơ bản của Công ty

TT	Các chỉ tiêu phân tích	Đvt	2012	2013	2014	2015
<b>I</b>	<b>Các chỉ số đo lường khả năng thanh toán</b>					
1	Hệ số thanh toán hiện hành	Lần	0,97	0,93	0,87	0,93
2	Hệ số thanh toán nhanh	Lần	0,67	0,73	0,70	0,77
<b>II</b>	<b>Các chỉ số đòn bẩy tài chính</b>					
1	Hệ số Tổng nợ / Tổng tài sản	%	76,69	73,64	67,52	62,26
2	Hệ số Tổng nợ / Nguồn vốn chủ sở hữu	%	328,98	279,38	207,85	164,99
3	Hệ số Nguồn vốn chủ sở hữu / Tổng tài sản	%	23,31	26,36	32,48	37,74
<b>III</b>	<b>Các chỉ số sinh lợi</b>					
1	Suất sinh lợi trên doanh thu	%	2,12	2,60	2,24	2,75
2	Suất sinh lợi trên Tổng tài sản ROA	%	2,62	3,41	2,67	3,02
3	Suất sinh lợi trên Vốn chủ sở hữu ROE	%	11,25	12,92	8,23	8,00

*Nhận xét:*

Từ kết quả phân tích tại bảng 2.6 cho thấy, tỷ số thanh toán hiện hành ổn định qua các năm và luôn nhỏ hơn gần bằng 1, điều này cho thấy rằng Công ty có khả năng không trả hết các khoản nợ ngắn hạn đúng hạn. Bên cạnh đó, tỷ số thanh toán nhanh giảm đáng kể từ năm 2013, nguyên nhân do phải thu khách hàng, trả trước người bán và các khoản phải thu khác tăng lên kể. Đây là tình hình chung của đại đa số doanh nghiệp xây dựng, do đó Công ty cần cân nhắc chú trọng thu các khoản phải thu và giảm bớt trả trước cho người bán.

Về các chỉ số đòn bẩy tài chính, Công ty có tỷ lệ nợ phải trả khá cao (trên 62%) và với tỷ tăng giảm không đáng kể qua các năm, trong tổng nợ phải trả gần như 100% là nợ ngắn hạn, trong nợ ngắn hạn thì tỷ lệ nợ vay chiếm từ 20% đến hơn 27% tổng nợ ngắn hạn, phải trả người bán từ 12% đến 19%, các khoản phải trả, phải nộp khác từ 31% đến 37%. Do đó, mỗi năm Công ty phải trả một lượng tiền tương đối lớn cho việc sử dụng nguồn vốn từ ngân hàng và các tổ chức tín dụng. Mức độ rủi ro tài chính sẽ cao nếu Công ty kinh doanh không hiệu quả hoặc khi xảy ra tình trạng không thể chiếm dụng của khách hàng như hiện nay.

Xét về khả năng sinh lợi, các tỷ số sinh lợi của doanh nghiệp chỉ cao năm 2013 các năm còn lại có xu hướng giảm dần. Điều này chứng tỏ hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp chưa đạt hiệu quả tốt, một đồng lợi nhuận bỏ ra mang lại ít lợi nhuận hơn năm trước, chính điều này tạo nên khó khăn trong công tác tín dụng cũng như thu hút vốn đầu tư của Công ty.

*Công tác quản trị:* Ban Tổng Giám Đốc Công ty là những người có kinh nghiệm lâu năm trong ngành nhưng trình độ và năng lực chưa đồng đều, hoạt động chủ yếu dựa vào kinh nghiệm nên công tác quản trị cần phải được đầu tư và củng cố nhiều hơn nữa.

*Công tác hoạch định:* Công ty chưa có một phòng ban hoặc bộ phận chuyên biệt phụ trách công tác hoạch định và dự báo chủ yếu tập trung phân tích kết quả kinh doanh của những năm trước làm cơ sở đề ra kế hoạch cho những năm kế tiếp.

*Công tác tổ chức:* Cơ cấu tổ chức công ty chia ra thành nhiều phòng ban, mỗi phòng phụ trách một lĩnh vực chủ yếu và được phân chia trách nhiệm, quyền hạn cụ thể dưới sự điều hành của Ban Tổng Giám Đốc Công ty. Công ty bao gồm phòng ban như sau: Phòng Kiểm soát viên, Phòng Kế hoạch – Đầu tư, Phòng Chính trị, Phòng Tài chính - Kế toán, Phòng Tổ chức lao động – Hậu Cần.

*Công tác lãnh đạo, điều hành:* Công ty luôn luôn tạo ra một môi trường làm việc thân thiện, thoải mái nhất cho tất cả CB-CNV để từ đó mọi thành viên đều có thể phát huy tối đa khả năng của mình cũng như phối hợp với những nhân viên khác để hoàn thành tốt nhất công việc của mình.

*Công tác kiểm tra:* Theo quy định của công ty thì vào cuối mỗi tháng sẽ tổ chức một cuộc họp giao ban mà thành phần bao gồm là Ban Tổng Giám Đốc Công ty, Kiểm soát viên, Trưởng, phó phòng cơ quan công ty, Giám đốc, Bí thư và Kế toán trưởng các đơn vị. Nội dung chủ yếu là đánh giá lại tình hình HĐSXKD của công ty trong tháng qua những mặt được và chưa được so với kế hoạch đã đề ra, tháo gỡ những khó khăn vướng mắc và đề ra kế hoạch hành động cho tháng tiếp theo.

*Nghiên cứu phát triển:* Một trong những yếu điểm khiến các công ty của Việt Nam giảm mất khả năng cạnh tranh là do công tác nghiên cứu phát triển không hề chú trọng. Chi phí chi cho nghiên cứu của các doanh nghiệp Việt Nam chỉ khoảng 1% so với tổng doanh thu.

Hiện nay công ty chưa có bộ phận chuyên trách về hoạt động nghiên cứu và phát triển. Các công việc nghiên cứu và phát triển, ứng dụng khoa học – công nghệ mới vào thi công xây dựng công trình vẫn còn hạn chế, mặc dù công ty cũng đã đầu tư mua sắm một số máy móc thiết bị hiện đại nhưng vẫn chưa đầy đủ. Bên cạnh đó, các biện pháp để nâng cao khả năng cạnh tranh, khả năng đấu thầu cũng chưa được quan tâm nghiên cứu bày bản mà chỉ phụ thuộc vào khả năng của các bộ phận chuyên trách. Để công ty có thể phát triển và lớn mạnh trong tương lai thì công tác nghiên cứu và phát triển phải được quan tâm đúng mức. Nó đóng một vai trò rất quan trọng là nền tảng cho sự thành công của công ty.

*Hệ thống thông tin nội bộ:* Thông tin liên kết tất cả các bộ phận chức năng trong công ty với nhau và cung cấp cơ sở cho tất cả các quyết định quản trị trong Công ty. Nó là nền tảng của tổ chức, đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu về các hệ thống thông tin bên trong của tổ chức là khía cạnh quan trọng của việc thực hiện phân tích nội bộ.

Hệ thống thông tin của Công ty tiếp nhận các dữ liệu từ cả môi trường bên ngoài và bên trong tổ chức. Hệ thống thông tin là nguồn chiến lược quan trọng, hỗ trợ cho việc thực hiện, đánh giá và kiểm soát chiến lược. Tuy nhiên, hệ thống thông tin nội bộ của Công ty chưa thực sự phát huy được vai trò thu thập thông tin và phản hồi thông tin cho các phòng ban.

Vì vậy, những thông tin cần thiết phải được thu thập và xử lý chính xác, kịp thời để từ đó giúp cho DN chủ động ứng phó mọi tình huống phát sinh trong hoạt động từ yếu tố đầu vào đến yếu tố đầu ra của doanh nghiệp. Vừa qua, Công ty đã xây dựng website//[www.congty622.vn](http://www.congty622.vn). Thông qua website này Công ty cũng cung cấp thông tin của DN đến đối tác, khách hàng về những chính sách mà Công ty đang thực hiện.

#### 2.3.2.4. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Từ những phân tích trên và để đánh giá khách quan các yếu tố bên trong (nội bộ) của công ty và trên cơ sở tham khảo ý kiến của các chuyên gia là những người am hiểu, có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực xây dựng, tác giả xác định được các yếu tố nội bộ phản ánh các mặt mạnh và yếu của công ty thông qua việc xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) như sau:

*Bảng 2.9: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)*

TT	Các yếu tố chủ yếu bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp	0,08	3	0,26
2	Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị	0,06	3	0,16
3	Kinh nghiệm hoạt động kinh doanh trong ngành	0,07	3	0,20
4	Lợi thế về vị trí địa lý và uy tín thương hiệu	0,06	3	0,18
5	Hệ thống kiểm tra, kiểm soát và hệ thống quản lý chất lượng	0,07	3	0,24
6	Hệ thống thông tin nội bộ	0,04	2	0,07
7	Khả năng quan hệ với các chủ đầu tư, cơ quan chức năng và chính quyền địa phương	0,08	4	0,27
8	Khả năng tài chính	0,07	3	0,22
9	Hiệu quả kinh doanh	0,07	3	0,20
10	Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu	0,06	3	0,15
11	Trình độ nhân sự cán bộ điều hành	0,05	2	0,13
12	Hoạt động nghiên cứu và phát triển	0,04	2	0,09
13	Mạng lưới hoạt động	0,05	2	0,13
14	Công tác hoạch định chiến lược công ty	0,05	2	0,11
15	Bộ phận chuyên môn đánh giá hiệu quả kinh doanh	0,04	2	0,07
16	Hiệu quả sử dụng vốn và tài sản	0,04	2	0,08
17	Văn hóa doanh nghiệp	0,04	2	0,07
18	Khả năng chuẩn bị cho giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế và biến động của nền kinh tế	0,04	2	0,06
<b>Tổng cộng</b>		<b>1,00</b>		<b>2,69</b>

(Nguồn: Tính toán từ số liệu phỏng vấn chuyên gia - xem chi tiết phụ lục 7, 2016)



**Nhận xét:** Qua kết quả tại bảng 2.7 cho thấy tổng số điểm quan trọng của yếu tố thuộc ma trận IFE là 2,69 như vậy Công ty ở vị trí trên trung bình về nội bộ (mức trung bình là 2,50). Những điểm mạnh giúp Công ty phát huy lợi thế trong hoạt động xây dựng là: Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp; Kinh nghiệm hoạt động kinh doanh trong ngành; cơ sở vật chất, máy móc thiết bị; Lợi thế về vị trí địa lý và uy tín thương hiệu; hệ thống kiểm tra, kiểm soát chặt chẽ và hệ thống quản lý chất lượng; có mối quan hệ tốt với các chủ đầu tư, Khả năng quan hệ với các chủ đầu tư, cơ quan chức năng và chính quyền địa phương; Khả năng tài chính; hiệu quả kinh doanh, Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu,... Bên cạnh đó, Công ty cũng có những điểm yếu cần khắc phục như: Hệ thống thông tin nội bộ; Trình độ nhân sự cán bộ điều hành; Hoạt động nghiên cứu và phát triển; mạng lưới hoạt động; công tác hoạch định chiến lược công ty chưa thật sự bày bản; chưa có bộ phận chuyên môn đánh giá hiệu quả kinh doanh; Sử dụng vốn, tài sản chưa thật sự hiệu quả; Văn hóa doanh nghiệp; chưa có sự chuẩn bị tốt cho giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế và biến động của nền kinh tế;... Vì vậy, bên cạnh việc phát huy những mặt mạnh, Công ty còn phải có hướng khắc phục những điểm yếu có ảnh hưởng mạnh đến khả năng hoạt động kinh doanh của công ty.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 2**

Tóm lại, nội dung chương 2 phân tích môi trường kinh doanh của các Công ty TNHH MTV 622 – Quân khu 9, bao gồm môi trường nội bộ và môi trường bên ngoài doanh nghiệp và các đối thủ cạnh tranh. Qua phân tích môi trường nội bộ cho thấy Công ty ở vị trí trên trung bình về nội bộ; Về môi trường bên ngoài, cho thấy khả năng phản ứng của Công ty chỉ ở trên trung bình đối với môi trường bên ngoài; Về đối thủ cạnh tranh Công ty ở vị trí giữa. Kết quả từ phân tích chương 2 cung cấp những thông tin rất cần thiết để các DN tiến hành hoạch định chiến lược kinh doanh ở nội dung tiếp theo.

## CHƯƠNG 3

# XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ CÁC GIẢI PHÁP CHO CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN 622 - QUÂN KHU 9 ĐẾN NĂM 2020

### 3.1. Phân tích và dự báo các yếu tố tác động đến chiến lược cho Công ty TNHH MTV 622 –QK9 đến năm 2020

#### 3.1.1. Triển vọng của ngành xây dựng Việt Nam

##### 3.1.1.1. Nhu cầu xây dựng

Triển vọng các ngành Xây Dựng (dân dụng, công nghiệp, cơ sở hạ tầng) đều có triển vọng tích cực trong những năm tới cụ thể như sau:

*Xây Dựng Dân Dụng:* Luật Nhà Ở (sửa đổi) 2014 cho phép người nước ngoài mua nhà ở tại Việt Nam dự kiến sẽ là lực đẩy quan trọng trong thị trường BĐS Việt Nam. Hiện tại, theo ước tính chỉ có khoảng 500/80.000 người nước ngoài ở Việt Nam sở hữu nhà.

*Xây Dựng Công Nghiệp:* Lượng vốn đầu tư vào ngành công nghiệp sản xuất luôn chiếm tỷ trọng cao nhất trong cơ cấu vốn FDI (40-50%), tương đương với lượng giải ngân trung bình 4-5 tỷ USD/năm. Hiện tại, nước ta đang tham gia đàm phán 6 hiệp định FTAs mới, trong đó có TPP, cùng với những cải thiện về hệ thống logistics và môi trường kinh doanh. Do đó, triển vọng của ngành xây dựng công nghiệp được đánh giá khả quan trong những năm tới.

*Xây Dựng Cơ Sở Hạ Tầng:* Theo thống kê, Việt Nam có khoảng 40% số lượng đường bộ trong hệ thống giao thông có chất lượng thấp và rất thấp. Do đó, lượng vốn ước tính cần cho việc nâng cấp hệ thống đường bộ sẽ đạt 48-60 tỷ USD cho đến năm 2020,

##### 3.1.1.2. Khả năng đáp ứng

Hiện tại, chỉ có một số ít các nhà thầu lớn trong nước có cơ hội tiếp cận những phương pháp quản lý, kỹ thuật thi công tiên tiến của thế giới, tuy nhiên trong nước lại không có những doanh nghiệp phụ trợ để tạo ra lực hỗ trợ cho các doanh nghiệp này vươn lên tầm thế giới. Điều này đã tạo ra sự lãng phí, thất thoát trong sản xuất

và xây dựng, do đó việc phổ cập và phát triển các công nghệ thi công và quản lý mới là bước đi cần thiết cho ngành xây dựng trong thời gian sắp tới.

### **3.1.2. Các nhân tố rủi ro ảnh hưởng đến lĩnh vực kinh doanh của Công ty**

#### *3.1.2.1. Rủi ro về kinh tế*

Tốc độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam ảnh hưởng trực tiếp và mạnh mẽ đến tốc độ tăng trưởng của ngành xây dựng. Trong năm 2013, tốc độ tăng trưởng ngành xây dựng Việt Nam đứng thứ 3 trong khu vực Châu Á. Chu kỳ của ngành xây dựng Việt Nam chịu tác động mạnh từ chu kỳ của tăng trưởng kinh tế thường kéo dài từ 3 tới 10 năm. Trong giai đoạn 2000-2009, tốc độ tăng trưởng ngành đạt 9,6%/năm và giai đoạn 2010-2013 đạt 4,6%/năm. Nhóm doanh nghiệp tư nhân luôn chiếm trên 80% trong cơ cấu sản xuất của ngành Xây Dựng trong giai đoạn 2011-2014. Sự phát triển của ngành Xây Dựng phụ thuộc nhiều vào tốc độ tăng trưởng kinh tế và các chính sách vĩ mô. Do đó, việc chính phủ luôn duy trì một mức giải ngân vào lĩnh vực xây dựng và các doanh nghiệp FDI, ngành xây dựng Việt Nam đang đi vào 1 chu kỳ tăng trưởng mới 2015-2020. Do vậy, có thể thấy rủi ro biến động của nền kinh tế với Công ty là không cao.

#### *3.1.2.2. Rủi ro về luật pháp*

Trong năm 2015, Bộ Xây dựng đã tập trung nghiên cứu sửa đổi, bổ sung các Nghị định về nâng loại đô thị, quản lý vật liệu xây dựng... Đến nay, đã hoàn thành trình Chính phủ ban hành 05 Nghị định hướng dẫn Luật Xây dựng 2014, Luật Kinh doanh bất động sản 2014, với Luật Nhà Ở (sửa đổi) 2014, tình hình thị trường BĐS đang ấm dần lên và kéo theo đó là sự đi lên của phân khúc xây dựng dân dụng. Kỳ vọng các Hiệp Định FTAs đã và sắp được ký kết sẽ đẩy mạnh nguồn vốn FDI vào Việt Nam và thúc đẩy sự phát triển của ngành xây dựng công nghiệp. Từ nay tới 2020, Việt Nam cần thu hút khoảng 202.000 tỷ đồng/năm để phát triển hạ tầng GTVT và khoảng 125.000 tỷ đồng/năm cho các dự án hạ tầng điện.

#### *3.1.2.3. Rủi ro về vật tư – nguyên liệu*

Giá thành của một công trình Xây Dựng thông thường bao gồm 60-70% chi phí Vật Liệu, 10-20% chi phí Nhân Công, và 10-20% chi phí máy xây dựng, trong đó thép chiếm 60-70% và xi măng chiếm 10-15% trong cơ cấu Vật Liệu Xây Dựng.

*Thị Trường Vật Liệu Xây Dựng:* Trong thời gian sắp tới nhu cầu sử dụng xi măng là khá lớn, do các công trình cơ sở hạ tầng và BĐS được triển khai tương đối nhiều. Tuy nhiên, một số chi phí đầu vào chính như: giá than và xăng dầu lại có xu hướng giảm, đồng thời tình trạng mất cân bằng cung cầu vẫn còn tiếp diễn. Do đó, giá xi măng dự đoán là giữ ở mức ổn định trong thời gian tới.

*Nhân Công:* Cơ cấu lao động của ngành xây dựng có xu hướng tăng trong giai đoạn 2005-2013, từ mức 5,4% tổng cơ cấu lao động năm 2005 lên 6,2% trong năm 2013. Hiện tại, lượng nhân công trong ngành xây dựng đạt 3,2 triệu lao động, là ngành có lượng lao động cao thứ 4 cả nước. Theo tổ chức Landong Seah, Chi phí nhân công ở Việt Nam dự kiến sẽ tăng mạnh trong thời gian tới, do hiện tại giá lao động tại nước ta tương đối thấp so với các nước trên thế giới. Giá nhân công sẽ chịu ảnh hưởng lớn từ việc tăng mức lương cơ bản hàng năm. Trong giai đoạn 2013-2015, lương cơ bản ở Việt Nam đã tăng trung bình 14%/năm, và dự kiến mức tăng này sẽ vẫn giữ trong những năm sắp tới.

*Máy Xây Dựng:* Hàng năm, nước ta nhập khoảng 15.000 máy xây dựng trong đó 95% là máy cũ với kim ngạch nhập khẩu trung bình 300-400 triệu USD. Với lợi thế là giá chỉ bằng 25% máy mới, đồng thời phù hợp với điều kiện xây dựng ở Việt Nam, nên các dòng máy xây dựng cũ được khá nhiều các nhà thầu vừa và nhỏ ưu tiên sử dụng. Tuy nhiên, việc sử dụng máy cũ cũng có những nhược điểm, như thủ tục rườm rà, thường xảy ra hỏng hóc, và hiệu suất làm việc không bằng những thiết bị mới. Ngoài ra, thông tư 20, áp dụng vào tháng 9/2014, đưa ra những quy định kiểm soát chặt chẽ hơn về chất lượng của máy cũ nhập khẩu, cũng có thể sẽ gây ra tác động không nhỏ tới thị trường này.

### **3.1.3. Sứ mạng và mục tiêu phát triển Công ty**

#### *3.1.3.1. Tầm nhìn*

Trở thành một trong những Tổng công ty hoạt động đa ngành nghề, uy tín hàng đầu trong khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, Bộ Quốc phòng và của Việt Nam với các lĩnh vực chính: Xây dựng cơ bản (dân dụng, giao thông, thủy lợi và công nghiệp), hoạt động thương mại xuất nhập khẩu thủy hải sản, hoạt động lâm nghiệp (chăm sóc bảo vệ rừng), hoạt động nhà hàng khách sạn.

### 3.1.3.2. Hướng phát triển trong tương lai

- Xây dựng và phát triển Công ty có sức cạnh tranh lớn ở khu vực Miền Nam trong xây lắp nhà, cầu đường, thi công san lấp mặt bằng, rà phá bom mìn...

- Nâng cao thương hiệu chiếm lĩnh thị trường xây lắp nhà, cầu đường, thi công san lấp mặt bằng, rà phá bom mìn... và từng bước mở rộng ra thị trường xây lắp lân cận “Chất lượng, tiến độ, mỹ thuật, phát triển bền vững”,

### 3.1.3.3. Sứ mệnh và mục tiêu của Công ty

Trong giai đoạn đổi mới và hội nhập, sứ mệnh và mục tiêu của Công ty là thực hiện thành công việc chuyển đổi thành tổng công ty và tầm nhìn chiến lược phát triển thành một trong những tập đoàn vững mạnh của Bộ quốc phòng và của Việt Nam. Trong lộ trình phát triển, Công ty sẽ tiếp tục mở rộng mạng lưới hoạt động trong cả nước và quốc tế, đa dạng hóa các hoạt động kinh doanh, tập trung phát triển mũi nhọn và thế mạnh như: thương mại, xây dựng dân dụng, cầu đường thủy lợi, khai thác khoáng sản, sản xuất kinh doanh vật liệu xây dựng, kinh doanh du lịch lữ hành, kinh doanh khách sạn,.....

### 3.1.3.4. Các thành tựu đạt được

Thành tích hoạt động của Công ty đã được Nhà nước ghi nhận và trao tặng danh hiệu “Anh hùng lao động trong thời kỳ đổi mới”, huân chương Chiến công hạng II (phong trào thi đua quyết thắng 1994-1999); Bộ Quốc phòng tặng 4 cờ thi đua quyết thắng từ năm 1990, 1995, 1997, 2009; Bộ Tư lệnh Quân khu 9 tặng 9 cờ (Đơn vị dẫn đầu phong trào quyết thắng liên tục từ năm 1991 – 2011); Đạt danh hiệu đơn vị thi đua quyết thắng liên tục từ năm 2000-2007, 2009-2011, với nhiều bằng khen và hình thức khen thưởng khác.

Từ năm 1996 đến nay, Công ty đã khẳng định được mình qua nhiều công trình, dự án mà Công ty đã và đang tham gia triển khai với tư cách Nhà thầu, đơn vị tư vấn giám sát như: Đường Dầu giây – Long Thành - Đồng Nai, đường Cái nước Đầm Dơi - Cà Mau, đường nội bộ KDC Sao Mai - An Giang, đường nội bộ KDC Sao Mai - Bến Tre, cầu Tân Phước - Đồng Tháp, cầu Giồng Găng - Đồng Tháp, 04 cầu QL63 – Kiên Giang, cầu Cái Sơn – Cần Thơ, cầu Cam Ly – Đà Lạt, nhà Sở chỉ

huy – Tiền Giang, trường Điện Chính Sách - Cần Thơ, trường Cao đẳng Cộng đồng - Vị Thanh, Siêu Thị Citimark- Cần Thơ, nhà khách tỉnh Uy - Đồng Tháp, san lấp mặt bằng huyện lỵ – Huyện Hồng Dân – Bạc Liêu,...

### 3.2. Xây dựng các phương án chiến lược kinh doanh cho Công ty TNHH MTV 622 –QK9 đến năm 2020

#### 3.2.1. Ma trận SWOT

Công cụ thường dùng để phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và đe dọa của một tổ chức là ma trận SWOT thông qua việc phân tích môi trường bên trong và bên ngoài của Công ty Cổ phần In tổng hợp Cần Thơ ta có kết quả được đưa vào ma trận ở bảng 3.1 như sau:

Bảng 3.1: Ma trận SWOT của Công ty TNHH MTV 622 – QK9

<h1>SWOT</h1>	<b><u>Cơ hội (Opportunities - O)</u></b>	<b><u>Nguy cơ (Threatens - T)</u></b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tình hình chính trị, xã hội ổn định và hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh.</li> <li>2. Quan hệ hợp tác giữa Việt Nam và các nước ngày càng được mở rộng.</li> <li>3. Chính sách quản lý Nhà nước đối với ngành ngày càng hoàn chỉnh và chặt chẽ.</li> <li>4. Các chính sách hỗ trợ, điều tiết thị trường của Chính phủ linh hoạt và kịp thời.</li> <li>5. Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và ổn định.</li> <li>6. Lạm phát được kiểm soát tốt.</li> <li>7. Xu hướng của ngành xây dựng đang phục hồi tích cực.</li> <li>8. Nhu cầu về nhà ở đang tăng trở lại.</li> <li>9. Nguồn lao động phổ thông dồi dào, giá rẻ.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Các đối thủ cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt.</li> <li>2. Ảnh hưởng của thời tiết khí hậu (Biến đổi khí hậu).</li> <li>3. Nguy cơ từ đối thủ tiềm ẩn là rất lớn trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế.</li> <li>4. Mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt, hình thức ngày càng tinh vi hơn.</li> <li>5. Chính sách cắt giảm đầu tư công của Chính phủ gây ảnh hưởng đến thị trường ngành xây dựng.</li> <li>6. Sự biến động của nền kinh tế thế giới gây ảnh hưởng đến nền kinh tế nước ta.</li> </ol>
<b><u>Điểm mạnh (Strengths-S):</u></b> 1.Năng lực nhà quản lý điều	<b><u>Chiến lược S-O:</u></b> <b><u>S1,S2,S3,S4,S6,S9+O5,O7,O8,O9:</u></b> Kinh nghiệm nhiều năm hoạt	<b><u>Chiến lược S-T:</u></b> <b><u>S1,S2,S3,S4,S5,S7,S8,S9+T1,T3,</u></b>

<p>hành doanh nghiệp có nhiều năm kinh nghiệm.</p> <p>2. Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị đầy đủ đáp ứng hoạt động.</p> <p>3. Có nhiều kinh nghiệm hoạt động trong ngành.</p> <p>4. Lợi thế về vị trí địa lý và uy tín thương hiệu.</p> <p>5. Hệ thống kiểm tra, kiểm soát và hệ thống quản lý chất lượng tốt.</p> <p>6. Khả năng quan hệ tốt với các chủ đầu tư, cơ quan chức năng và chính quyền địa phương.</p> <p>7. Khả năng tài chính tốt.</p> <p>8. Hiệu quả kinh doanh cao.</p> <p>9. Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu tốt.</p>	<p>động trong ngành, lợi thế về vị trí địa lý và uy tín thương hiệu đã được khẳng định cùng các mối quan hệ tốt với các chủ đầu tư cần phát huy hơn nữa vị thế tại địa bàn và giữ vững thị phần trong tương lai.</p> <p><b>→ <i>Thâm nhập thị trường.</i></b>  <u>S1,S2,S3,S4,S7,S8,S9+O3,O4,O7,O8:</u>          Năng lực nhà quản lý điều hành có nhiều năm kinh nghiệm, cơ sở vật chất, máy móc thiết bị đầy đủ và khả năng về tài chính trong khi xu hướng ngành đang phục hồi tích cực, nhu cầu về nhà ở đang tăng.</p> <p><b>→ <i>Phát triển, mở rộng thị trường.</i></b>  <u>S1,S2,S3,S4,S7,S8,S9+O2,O3,O4,O8:</u>          Lợi thế về vị trí địa lý, uy tín thương hiệu và các năng lực hiện có cùng mối quan hệ tốt với các chủ đầu tư, sự hỗ trợ của Chính phủ đối với ngành là một cơ hội để mở rộng thêm lĩnh vực kinh doanh mới.</p> <p><b>→ <i>Đa dạng hóa hoạt động kinh doanh.</i></b></p>	<p><b>T4:</b>          Với năng lực nhà quản lý điều hành có nhiều năm kinh nghiệm, cơ sở vật chất đầy đủ cùng hệ thống kiểm tra, kiểm soát và hệ thống quản lý chất lượng đồng bộ từ đó nâng cao hơn nữa chất lượng công trình và hiệu quả dự án.</p> <p><b>→ <i>Nâng cao năng lực cạnh tranh.</i></b>  <u>S1,S3,S5,S7 + T4,T6:</u>          Đa dạng hóa nguồn cung cấp vật tư từ các nhà cung cấp mới nhằm chủ động trong quá trình cung cấp, giá cả cạnh tranh không dễ bị động và đảm bảo giá thành hợp lý hơn.</p> <p><b>→ <i>Kiểm soát giá nguyên vật liệu đầu vào.</i></b></p>
<p><b><u>Điểm yếu (WeaknessesW):</u></b></p> <p>1. Hệ thống thông tin nội bộ chưa hoàn chỉnh.</p> <p>2. Trình độ nhân sự cán bộ điều hành còn hạn chế.</p> <p>3. Hoạt động nghiên cứu và phát triển chưa mạnh.</p> <p>4. Mạng lưới hoạt động chưa rộng.</p> <p>5. Công tác hoạch định chiến lược công ty chưa bày bản.</p> <p>6. Bộ phận chuyên môn đánh giá hiệu quả kinh doanh chưa</p>	<p><b><u>Chiến lược W-O:</u></b>  <u>W4,W7,W9 + O5,O6,O7,O8:</u>          Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và xu hướng ngành đang hồi phục cùng với nhu cầu về nhà ở đang tăng trở lại thì đây rõ ràng là cơ hội để tăng thị phần, doanh thu.</p> <p><b>→ <i>Phát triển, mở rộng thị trường.</i></b>  <u>W4,W7,W9+O1,O2,O3,O4:</u>          Tình hình chính trị, xã hội ổn định, các chính sách hỗ trợ, điều tiết thị trường của Chính</p>	<p><b><u>Chiến lược W-T:</u></b>  <u>W3,W4,W7,W9 + T1,T3,T4:</u>          Mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt và tinh vi, đối thủ cạnh tranh trong ngành ngày càng tăng vì thế để giữ vững thị phần và đảm bảo doanh thu thì các công ty phải cùng nhau hợp tác, liên kết.</p> <p><b>→ <i>Liên doanh.</i></b>  <u>W1,W2,W3,W5,W6,W8,W9+T1,T2,T4,T5,T6:</u> Sự biến động của nền kinh tế thế giới cùng với sự lớn mạnh của các đối</p>

<p>có.</p> <p>7. Hiệu quả sử dụng vốn và tài sản chưa cao.¶</p> <p>8. Văn hoá doanh nghiệp.</p> <p>9. Khả năng chuẩn bị cho giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế biến động của nền kinh tế chưa thật sự quan tâm.</p>	<p>phù cùng với những chính sách quản lý Nhà nước đối với ngành ngày càng hoàn chỉnh việc phát triển thêm một lĩnh vực mới nhằm đáp ứng cho những khách hàng mới là việc làm đáng quan tâm.</p> <p>→ <b>Phát triển thêm lĩnh vực kinh doanh mới.</b></p>	<p>thủ cạnh tranh đòi hỏi đơn vị phải củng cố nội lực hoàn thiện mình nhằm khắc phục các hạn chế bên trong.</p> <p>→ <b>Sắp xếp lại nhân sự, cơ cấu tổ chức và hoàn thiện, nâng cao chất lượng bộ máy quản lý.</b></p>
---	--	--

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả, 2016)

Từ kết quả phân tích ma trận SWOT, ta có 4 nhóm chiến lược chính và 9 nhóm chiến lược bộ phận để Công ty có thể lựa chọn thực hiện.

*Nhóm chiến lược S-O:* Các chiến lược SO sử dụng những điểm mạnh bên trong doanh nghiệp để tận dụng những cơ hội bên ngoài. Có ba chiến lược hình thành ở nhóm này, đó là Chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược phát triển, mở rộng thị trường, đa dạng hóa hoạt động kinh doanh.

Chiến lược thâm nhập thị trường: Tình hình chính trị, xã hội ổn định với kinh nghiệm nhiều năm hoạt động trong ngành, lợi thế về vị trí địa lý và uy tín thương hiệu đã được khẳng định cùng các mối quan hệ tốt với các chủ đầu tư, cơ quan chức năng và chính quyền địa phương. Công ty cần phát huy hơn nữa vị thế tại địa bàn và giữ vững thị phần trong tương lai.

Chiến lược phát triển, mở rộng thị trường: Phát huy thêm những thế mạnh và cơ hội trên, Công ty tận dụng năng lực nhà quản lý điều hành có nhiều năm kinh nghiệm, cơ sở vật chất, máy móc thiết bị đầy đủ và khả năng về tài chính trong khi xu hướng ngành xây dựng đang phục hồi tích cực, nhu cầu về nhà ở đang tăng, do đó đơn vị sẽ mở rộng thị trường các tỉnh lân cận trong khu vực ĐBSCL.

Đa dạng hóa hoạt động kinh doanh: Với lợi thế về vị trí địa lý, uy tín thương hiệu, năng lực tài chính và khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu cùng mối quan hệ tốt với các chủ đầu tư, cơ quan chức năng và sự hỗ trợ của Chính phủ đối với ngành là một cơ hội bên ngoài công ty sẽ đa dạng hóa hoạt động kinh doanh trong thời gian tới.

*Nhóm chiến lược S-T:* Các chiến lược ST sử dụng điểm mạnh bên trong doanh nghiệp nhằm vượt qua các nguy cơ bên ngoài. Có hai chiến lược hình thành ở nhóm



này, đó là Chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh, chiến lược kiểm soát giá nguyên vật liệu đầu vào.

Chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh: Trong môi trường kinh doanh hiện nay, với sự phục hồi trở lại của ngành xây dựng có thể nói cơ hội kinh doanh đang chia đều cho mọi DN. Vì thế, mức độ cạnh tranh là rất lớn để có thể tồn tại và phát triển trong tình hình hiện tại bắt buộc các DN phải luôn “hoàn thiện” mình đặc biệt là sản phẩm. Trước xu thế đó, Công ty đã không ngừng nâng cao công tác quản lý cũng như hệ thống quản lý chất lượng từ đó nâng cao chất lượng công trình và hiệu quả của dự án đáp ứng tốt nhất mọi yêu cầu của chủ đầu tư, có như vậy năng lực cạnh tranh của đơn vị mới được nâng cao hơn nữa.

Chiến lược kiểm soát giá nguyên vật liệu đầu vào: Mức độ cạnh tranh trong ngành hiện nay là rất lớn cùng với tình hình kinh tế thế giới luôn biến động làm ảnh hưởng không nhỏ đến nền kinh tế nước ta gây tác động đến giá cả của hầu hết các nguyên vật liệu đầu vào làm ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả kinh doanh của đơn vị. Trước tình thế đó, Công ty với kinh nghiệm nhiều năm hoạt động trong ngành đã chủ động tìm kiếm thêm nhiều nhà cung cấp vật tư từ các nhà cung cấp mới nhằm chủ động trong quá trình cung cấp, giá cả cạnh tranh để tìm một mức giá hợp lý tránh “sự làm giá” nhằm đáp ứng nhu cầu của đơn vị.

*Nhóm chiến lược W-O:* Các chiến lược WO nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong doanh nghiệp để tận dụng những cơ hội bên ngoài. Có hai chiến lược được hình thành ở nhóm này, đó là: Chiến lược phát triển, mở rộng thị trường; Chiến lược phát triển thêm lĩnh vực kinh doanh mới.

Chiến lược phát triển, mở rộng thị trường: Điểm yếu của Công ty là mạng lưới hoạt động chưa rộng, việc sử dụng tài sản, vốn chưa thực sự hiệu quả nhưng trong thời buổi hội nhập kinh tế, tốc độ tăng trưởng ổn định, lạm phát được kiềm chế cùng sự hồi phục của thị trường BĐS, xây dựng. Do đó, đây là cơ hội để đơn vị mở rộng thêm thị trường.

Chiến lược phát triển thêm lĩnh vực kinh doanh mới: Các chính sách hỗ trợ, điều tiết thị trường của Chính phủ, chính sách quản lý Nhà nước đối với ngành ngày càng

hoàn chỉnh cùng với việc nhu cầu nhà ở hiện nay rất lớn vì thế đơn vị có thể tận dụng cơ hội này để phát triển thêm một lĩnh vực kinh doanh mới mà cụ thể là dự án nhà ở xã hội, xoá nhà cấp 4.

*Nhóm chiến lược W-T:* Các chiến lược WT là những chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong doanh nghiệp và tránh khỏi nguy cơ từ môi trường bên ngoài. Các kết hợp điểm yếu và nguy cơ đã hình thành nên hai chiến lược ở nhóm này, đó là: Chiến lược liên doanh, Sắp xếp lại nhân sự, cơ cấu tổ chức và hoàn thiện, nâng cao chất lượng bộ máy quản lý.

Chiến lược liên doanh: Để giữ vững thị phần, doanh thu trong thời gian tới trước nguy cơ cạnh tranh hiện nay là rất lớn cùng với những hạn chế bên trong của đơn vị như: mạng lưới hoạt động chưa rộng, việc sử dụng tài sản, vốn chưa hiệu quả,...thì việc hợp tác, liên doanh là cần thiết. Ngoài ra, với những dự án quy mô lớn đòi hỏi năng lực phù hợp nhưng đơn vị chưa đủ thì liên doanh cũng là giải pháp tốt nhất để đơn vị có thể tham gia đấu thầu cạnh tranh các dự án đó. Đây là hình thức rất phổ biến trong hoạt động đấu thầu hiện nay.

Sắp xếp lại nhân sự, cơ cấu tổ chức và hoàn thiện, nâng cao chất lượng bộ máy quản lý: Những yếu kém về nhân sự, hoạt động nghiên cứu và phát triển, hệ thống thông tin cũng như văn hóa doanh nghiệp, công tác hoạch định chiến lược công ty,...Để nhằm khắc phục các hạn chế của Công ty trong bối cảnh các đối thủ cạnh tranh ngày càng lớn mạnh lẫn về chất và về lượng, thì việc hoàn thiện, nâng cao chất lượng bộ máy quản lý, điều hành là chiến lược cần thiết mang tính lâu dài mà đơn vị cần phải quan tâm.

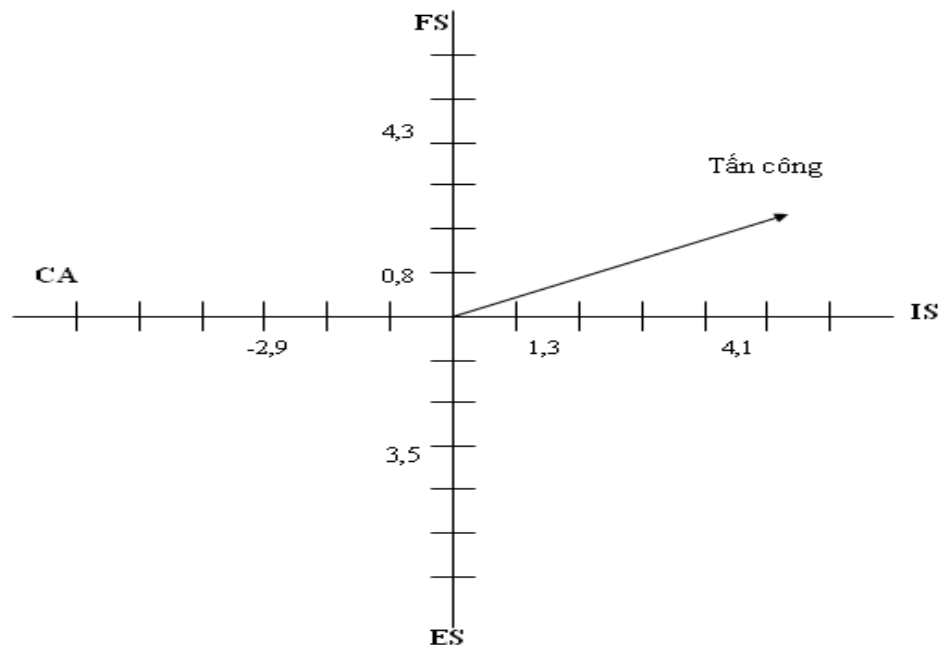
### **3.2.2. Ma trận SPACE**

Ma trận SPACE là một công cụ kết hợp quan trọng cho 2 nhóm yếu tố bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp, nó quyết định vị trí chiến lược chung của một doanh nghiệp. Ma trận này giúp doanh nghiệp có thể quyết định lựa chọn chiến lược tấn công, thận trọng, phòng thủ hay cạnh tranh.

Bảng 3.2: Các yếu tố của ma trận SPACE

VỊ TRÍ CHIẾN LƯỢC BÊN TRONG			VỊ TRÍ CHIẾN LƯỢC BÊN NGOÀI		
I	Sức mạnh tài chính (FS)	Điểm số	III	Sự ổn định của môi trường (ES)	Điểm số
1	Doanh lợi đầu tư	+5	1	Giá của sản phẩm cạnh tranh	-3
2	Khả năng thanh toán	+4	2	Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế	-2
3	Lưu thông tiền mặt	+3	3	Tỷ lệ lạm phát	-2
4	Vốn luân chuyển	+4	4	Áp lực cạnh tranh	-6
5	Đầu tư tài chính	+5	5	Hàng rào thâm nhập thị trường	-5
6	Đòn cân nợ	+5	6	Quan tâm của Chính phủ đối với ngành	-4
7	Khả năng tiếp cận vốn vay	+6	7	Sự thay đổi công nghệ	-3
8	Rủi ro trong kinh doanh	+2	8	Sự biến đổi của nhu cầu	-3
<b>Điểm trung bình của FS</b>		<b>4,3</b>	<b>Điểm trung bình của ES</b>		<b>-3,5</b>
II	Lợi thế cạnh tranh (CA)	Điểm số	IV	Sức mạnh của ngành (IS)	Điểm số
1	Thị phần	-3	1	Xu hướng tăng trưởng của ngành	+6
2	Chất lượng sản phẩm	-3	2	Nhu cầu nhà ở đang tăng	+5
3	Trung thành của khách hàng	-4	3	Lợi nhuận tiềm năng	+3
4	Năng lực cạnh tranh	-2	4	Bí quyết công nghệ	+3
5	Bí quyết công nghệ	-2	5	Sự sử dụng nguồn lực	+3
6	Sự khác biệt của sản phẩm	-3	6	Sự ổn định về nguồn vốn	+4
7	Kiểm soát đối với nhà cung cấp	-3	7	Sự dễ dàng thâm nhập thị trường	+5
<b>Điểm trung bình của CA</b>		<b>-2,9</b>	<b>Điểm trung bình của IS</b>		<b>4,1</b>

(Nguồn: Tính toán từ số liệu phỏng vấn chuyên gia - xem chi tiết phụ lục 8, 2016)



Hình 3.1: Ma trận SPACE của Công ty 622

Từ kết quả phân tích ma trận SPACE của Công ty 622 thì vector có hướng nằm ở góc phần tư tán công của ma trận SPACE. Điều này chứng tỏ công ty đang ở vị trí tốt nhất để sử dụng những điểm mạnh về sức mạnh tài chính, cũng như những lợi thế cạnh tranh của mình nhằm tận dụng những cơ hội bên ngoài như tốc độ tăng trưởng kinh tế luôn ổn định, tỷ lệ lạm phát thấp hay triển vọng ngành đang trên đà phục hồi, cùng với nhu cầu nhà ở đang tăng,.... Do đó, công ty 622 trong thời gian tới có thể áp dụng các chiến lược thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm, kết hợp về phía trước, kết hợp về phía sau, kết hợp theo chiều ngang, đa dạng hóa tập trung hay chiến lược tổng hợp. Công ty 622 lại đang có vị thế cạnh tranh mạnh trong ngành nên xét trên ma trận chiến lược chính (*Bảng 1.6, trang 34*). Công ty đang đứng ở góc phần tư thứ (I). Theo đó, các chiến lược mà công ty có thể thực hiện là: phát triển thị trường, thâm nhập thị trường, phát triển sản phẩm, kết hợp về phía trước, kết hợp về phía sau, kết hợp theo chiều ngang và đa dạng hóa đồng tâm. Như vậy, sau khi kết hợp các công cụ phân tích như ma trận SPACE, ma trận chiến lược chính thì các chiến lược mà ma trận SWOT đã đưa ra chứng tỏ đó là những chiến lược khả thi mà công ty có thể lựa chọn.

### **3.2.3. Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM)**

Để hình thành các chiến lược cho Công ty, tác giả đánh giá các chiến lược đã có ở phần kết hợp của ma trận SWOT và thông qua bảng câu hỏi phỏng vấn để cho điểm, tác giả xây dựng được những chiến lược như sau:

#### *3.2.3.1 Đối với nhóm chiến lược S – O*

Là sự kết hợp giữa điểm mạnh hiện có và các cơ hội mà Công ty có thể tận dụng để tạo lợi thế cho doanh nghiệp phát triển trong thời gian tới. Nhóm chiến lược S – O được thể ở bảng 3.3 như sau:

Bảng 3.3: Ma trận QSPM của Công ty – Nhóm chiến lược SO

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Chiến lược có thể thay thế						Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Thâm nhập thị trường		Phát triển, mở rộng thị trường		Đa dạng hóa hoạt động kinh doanh		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
<b>Các yếu bên trong</b>								
Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp	3	4	12	3	9	3	9	Phát triển thị trường
Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị	3	3	9	3	9	3	9	Phát triển thị trường
Kinh nghiệm hoạt động kinh doanh trong ngành	3	3	9	3	9	2	6	Thâm nhập thị trường
Lợi thế về vị trí địa lý và uy tín thương hiệu	3	4	12	4	12	3	9	Thâm nhập thị trường
Hệ thống kiểm tra, kiểm soát và hệ thống quản lý chất lượng	3	2	6	3	9	2	6	Lợi thế
Hệ thống thông tin nội bộ	2	2	4	2	4	1	2	Bất lợi
Khả năng quan hệ với các chủ đầu tư, cơ quan chức năng và chính quyền địa phương	4	4	16	4	16	3	12	Thâm nhập thị trường
Khả năng tài chính	3	3	9	3	9	2	6	Phát triển thị trường
Hiệu quả kinh doanh	3	3	9	3	9	2	6	Lợi thế
Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu	3	3	9	3	9	3	9	Lợi thế
Trình độ nhân sự cán bộ điều hành	2	2	4	3	6	3	6	Bất lợi
Hoạt động nghiên cứu và phát triển	2	2	4	1	2	2	4	Bất lợi
Mạng lưới hoạt động	2	3	6	4	8	3	6	Bất lợi
Công tác hoạch định chiến lược công ty	2	2	4	3	6	2	4	Bất lợi
Bộ phận chuyên môn đánh giá hiệu quả kinh doanh	2	2	4	2	4	2	4	Bất lợi
Hiệu quả sử dụng vốn và tài sản	2	3	6	2	4	2	4	Bất lợi
Văn hóa doanh nghiệp	2	1	2	2	4	2	4	Bất lợi
Khả năng chuẩn bị cho giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế và biến động của nền kinh tế	2	2	4	2	4	1	2	Bất lợi

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Chiến lược có thể thay thế						Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Thâm nhập thị trường		Phát triển, mở rộng thị trường		Đa dạng hóa hoạt động kinh doanh		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>								
Tình hình chính trị, xã hội ổn định và hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	4	3	12	2	8	3	12	Lợi thế
Quan hệ hợp tác giữa Việt Nam và các nước ngày càng được mở rộng	2	2	4	3	6	2	4	Lợi thế
Chính sách quản lý Nhà nước đối với ngành ngày càng hoàn chỉnh và chặt chẽ	2	2	4	2	4	2	4	Lợi thế
Các chính sách hỗ trợ, điều tiết thị trường của Chính phủ linh hoạt và kịp thời	3	4	12	3	9	3	9	Lợi thế
Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và ổn định	2	2	4	2	4	2	4	Lợi thế
Lạm phát được kiểm soát tốt	2	2	4	3	6	2	4	Lợi thế
Xu hướng của ngành xây dựng đang phục hồi tích cực	3	3	9	4	12	3	9	Phát triển thị trường
Nhu cầu về nhà ở đang tăng trở lại	3	4	12	4	12	3	9	Phát triển thị trường
Nguồn lao động phổ thông dồi dào, giá rẻ	2	3	6	3	6	2	4	Lợi thế
Cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt	4	4	16	3	12	3	12	Bất lợi
Ảnh hưởng của thời tiết khí hậu (Biến đổi khí hậu)	2	2	4	2	4	1	2	Bất lợi
Nguy cơ từ đối thủ tiềm ẩn là rất lớn trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế	2	3	6	3	6	3	6	Bất lợi
Chính sách cắt giảm đầu tư công của Chính phủ gây ảnh hưởng đến thị trường ngành xây dựng	2	4	8	3	6	4	8	Bất lợi
Sự biến động của nền kinh tế thế giới gây ảnh hưởng đến nền kinh tế nước ta	2	2	4	1	2	2	4	Bất lợi
<b>Tổng số điểm hấp dẫn</b>			<b>234</b>		<b>230</b>		<b>199</b>	

(Nguồn: Tính toán từ số liệu phỏng vấn chuyên gia - xem chi tiết phụ lục 9, 2016)

AS: Số điểm hấp dẫn; TAS: Tổng số điểm hấp dẫn

Qua phân tích ma trận QSPM đối với nhóm chiến lược S - O ta thấy, chiến lược thâm nhập thị trường có tổng số điểm hấp dẫn là 234, chiến lược phát triển thị trường có tổng số điểm là 230 và chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh có tổng số điểm hấp dẫn là 199. Chính vì vậy, trong giai đoạn tới Công ty 622 ngoài việc giữ vững thị phần tại địa bàn đang hoạt động bằng chiến lược thâm nhập thị trường thì việc tập trung phát triển, mở rộng thị trường là chiến lược cần thiết trong tình hình hiện tại. Bên cạnh đó, cũng chuẩn bị những phương án cần thiết để sử dụng chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh có thể thay thế như trên tùy theo từng giai đoạn phát triển của đơn vị.

### 3.2.3.2 Đối với nhóm chiến lược S – T

Là sự kết hợp giữa điểm mạnh hiện có và nguy cơ mà Công ty đang gặp phải, để từ đó tận dụng và phát huy những thế mạnh nhằm hạn chế nguy cơ trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong thời gian tới. Nhóm chiến lược S – T được thể hiện qua bảng 3.4 như sau:

*Bảng 3.4: Ma trận QSPM của Công ty – Nhóm chiến lược ST*

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Chiến lược có thể thay thế				Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Nâng cao năng lực cạnh tranh		Kiểm soát giá nguyên vật liệu đầu vào		
		AS	TAS	AS	TAS	
<b>Các yếu tố bên trong</b>						
Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp	3	3	9	3	9	Nâng cao năng lực cạnh tranh
Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị	3	3	9	2	6	Lợi thế
Kinh nghiệm hoạt động kinh doanh trong ngành	3	4	12	3	9	Nâng cao năng lực cạnh tranh
Lợi thế về vị trí địa lý và uy tín thương hiệu	3	3	9	2	6	Lợi thế
Hệ thống kiểm tra, kiểm soát và hệ thống quản lý chất lượng	3	2	6	3	9	Nâng cao năng lực cạnh tranh
Hệ thống thông tin nội bộ	2	2	4	2	4	Bất lợi
Khả năng quan hệ với các chủ đầu tư, cơ quan chức năng và chính quyền địa phương	4	3	12	1	4	Lợi thế

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Chiến lược có thể thay thế				Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Nâng cao năng lực cạnh tranh		Kiểm soát giá nguyên vật liệu đầu vào		
		AS	TAS	AS	TAS	
Khả năng tài chính	3	3	9	3	9	Lợi thế
Hiệu quả kinh doanh	3	3	9	3	9	Lợi thế
Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu	3	2	6	3	9	Lợi thế
Trình độ nhân sự cán bộ điều hành	2	2	4	1	2	Bất lợi
Hoạt động nghiên cứu và phát triển	2	2	4	2	4	Bất lợi
Mạng lưới hoạt động	2	2	4	3	6	Bất lợi
Công tác hoạch định chiến lược công ty	2	2	4	1	2	Bất lợi
Bộ phận chuyên môn đánh giá hiệu quả kinh doanh	2	2	4	2	4	Bất lợi
Hiệu quả sử dụng vốn và tài sản	2	3	6	2	4	Bất lợi
Văn hóa doanh nghiệp	2	2	4	2	4	Bất lợi
Khả năng chuẩn bị cho giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế và biến động của nền kinh tế	2	2	4	2	4	Bất lợi
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>						
Tình hình chính trị, xã hội ổn định và hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	4	3	12	2	8	Lợi thế
Quan hệ hợp tác giữa Việt Nam và các nước ngày càng được mở rộng	2	3	6	3	6	Lợi thế
Chính sách quản lý Nhà nước đối với ngành ngày càng hoàn chỉnh và chặt chẽ	2	2	4	3	6	Lợi thế
Các chính sách hỗ trợ, điều tiết thị trường của Chính phủ linh hoạt và kịp thời	3	4	12	3	9	Lợi thế
Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và ổn định	2	2	4	2	4	Lợi thế
Lạm phát được kiểm soát tốt	2	3	6	2	4	Lợi thế
Xu hướng của ngành xây dựng đang phục hồi tích cực	3	3	9	3	9	Triển vọng
Nhu cầu về nhà ở đang tăng trở lại	3	4	12	3	9	Tiềm năng
Nguồn lao động phổ thông dồi dào, giá rẻ	2	2	4	3	6	Lợi thế
Cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt	4	3	12	3	12	Bất lợi



Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Chiến lược có thể thay thế				Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Nâng cao năng lực cạnh tranh		Kiểm soát giá nguyên vật liệu đầu vào		
		AS	TAS	AS	TAS	
Ảnh hưởng của thời tiết khí hậu (Biến đổi khí hậu)	2	1	2	2	4	Bất lợi
Nguy cơ từ đối thủ tiềm ẩn là rất lớn trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế	2	3	6	3	6	Bất lợi
Chính sách cắt giảm đầu tư công của Chính phủ gây ảnh hưởng đến thị trường ngành xây dựng	2	3	6	2	4	Bất lợi
Sự biến động của nền kinh tế thế giới gây ảnh hưởng đến nền kinh tế nước ta	2	2	4	2	4	Bất lợi
<b>Tổng số điểm hấp dẫn</b>			<b>218</b>		<b>195</b>	

(Nguồn: Tính toán từ số liệu phỏng vấn chuyên gia - xem chi tiết phụ lục 9, 2016)

AS: Số điểm hấp dẫn; TAS: Tổng số điểm hấp dẫn

Qua phân tích ma trận QSPM đối với nhóm chiến lược S-T ta thấy, chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh có tổng số điểm hấp dẫn 218 và chiến lược kiểm soát giá nguyên vật liệu đầu vào là 195. Do đó, trong thời gian tới Công ty 622 phải tăng cường, tập trung nâng cao hơn nữa công tác quản lý, hệ thống quản lý chất lượng cũng như tiến độ công trình nhằm tăng hiệu quả của dự án đáp ứng yêu cầu từ chủ đầu tư, có như vậy vị thế của đơn vị mới được nâng lên một tầm cao mới. Bên cạnh đó, chiến lược kiểm soát giá cũng rất cần thiết nhằm tăng hiệu quả kinh doanh cho đơn vị trong tình hình giá cả biến động như hiện nay.

### 3.2.3.3 Đối với nhóm chiến lược W – O

Là sự kết hợp giữa điểm yếu và các cơ hội mà Công ty có thể tận dụng để khắc phục những khuyết điểm cho doanh nghiệp trong thời gian tới. Nhóm chiến lược W-O được thể hiện ở bảng 3.5 như sau:

Bảng 3.5: Ma trận QSPM của Công ty – Nhóm chiến lược WO

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Chiến lược có thể thay thế				Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Phát triển, mở rộng thị trường		Phát triển thêm lĩnh vực kinh doanh mới		
		AS	TAS	AS	TAS	
<b>Các yếu tố bên trong</b>						
Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp	3	3	9	4	12	Lợi thế
Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị	3	3	9	2	6	Lợi thế
Kinh nghiệm hoạt động kinh doanh trong ngành	3	2	6	3	9	Lợi thế
Lợi thế về vị trí địa lý và uy tín thương hiệu	3	3	9	2	6	Lợi thế
Hệ thống kiểm tra, kiểm soát và hệ thống quản lý chất lượng	3	2	6	2	6	Lợi thế
Hệ thống thông tin nội bộ	2	2	4	1	2	Bất lợi
Khả năng quan hệ với các chủ đầu tư, cơ quan chức năng và chính quyền địa phương	4	3	12	2	8	Lợi thế
Khả năng tài chính	3	4	12	3	9	Lợi thế
Hiệu quả kinh doanh	3	3	9	2	6	Lợi thế
Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu	3	3	9	3	9	Lợi thế
Trình độ nhân sự cán bộ điều hành	2	1	2	2	4	Bất lợi
Hoạt động nghiên cứu và phát triển	2	2	4	1	2	Bất lợi
Mạng lưới hoạt động	2	3	6	2	4	Bất lợi
Công tác hoạch định chiến lược công ty	2	2	4	2	4	Chưa được quan tâm
Bộ phận chuyên môn đánh giá hiệu quả kinh doanh	2	1	2	2	4	Chưa được quan tâm
Hiệu quả sử dụng vốn và tài sản	2	2	4	2	4	Bất lợi
Văn hóa doanh nghiệp	2	2	4	1	2	Bất lợi
Khả năng chuẩn bị cho giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế và biến động của nền kinh tế	2	2	4	1	2	Chưa được quan tâm
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>						
Tình hình chính trị, xã hội ổn định và hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	4	2	8	2	8	Phát triển thêm lĩnh vực
Quan hệ hợp tác giữa Việt Nam và các nước ngày càng được mở rộng	2	4	8	3	6	Lợi thế

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Chiến lược có thể thay thế				Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Phát triển, mở rộng thị trường		Phát triển thêm lĩnh vực kinh doanh mới		
		AS	TAS	AS	TAS	
Chính sách quản lý Nhà nước đối với ngành ngày càng hoàn chỉnh và chặt chẽ	2	3	6	3	6	Chính phủ quan tâm
Các chính sách hỗ trợ, điều tiết thị trường của Chính phủ linh hoạt và kịp thời	3	3	9	3	9	Phát triển thêm lĩnh vực
Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và ổn định	2	3	6	2	4	Phát triển thị trường
Lạm phát được kiểm soát tốt	2	3	6	3	6	Lợi thế
Xu hướng của ngành xây dựng đang phục hồi tích cực	3	3	9	3	9	Phát triển thị trường
Nhu cầu về nhà ở đang tăng trở lại	3	4	12	4	12	Phát triển thị trường
Nguồn lao động phổ thông dồi dào, giá rẻ	2	3	6	3	6	Lợi thế
Cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt	4	4	16	3	12	Bất lợi
Ảnh hưởng của thời tiết khí hậu (Biến đổi khí hậu)	2	1	2	1	2	Bất lợi
Nguy cơ từ đối thủ tiềm ẩn là rất lớn trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế	2	2	4	3	6	Bất lợi
Chính sách cắt giảm đầu tư công của Chính phủ gây ảnh hưởng đến thị trường ngành xây dựng	2	3	6	2	4	Bất lợi
Sự biến động của nền kinh tế thế giới gây ảnh hưởng đến nền kinh tế nước ta	2	2	4	1	2	Bất lợi
<b>Tổng số điểm hấp dẫn</b>			<b>217</b>		<b>191</b>	

(Nguồn: Tính toán từ số liệu phỏng vấn chuyên gia - xem chi tiết phụ lục 9, 2016)

AS: Số điểm hấp dẫn; TAS: Tổng số điểm hấp dẫn

Qua phân tích ma trận QSPM đối với nhóm chiến lược W-O ta thấy, chiến lược phát triển, mở rộng thị trường có tổng số điểm hấp dẫn 217 và chiến lược phát triển thêm lĩnh vực kinh doanh mới là 206. Do đó, trong thời gian tới Công ty 622 nên tập trung phát triển, mở rộng thị trường nhằm tăng doanh thu, thị phần cho đơn vị. Bên cạnh đó, đơn vị nên chuẩn bị những phương án cần thiết, sẵn sàng chờ thời cơ thích

hợp để sử dụng chiến lược phát triển thêm lĩnh vực kinh doanh mới bởi tiềm năng là rất lớn từ môi trường bên ngoài mang lại để giúp Công ty phát triển trong thời gian tới.

#### 3.2.3.4 Đối với nhóm chiến lược W – T

Là những chiến lược phòng thủ nhằm khắc phục hay giảm thiểu những điểm yếu bên trong để né tránh những mối đe dọa của môi trường bên ngoài. Nhóm chiến lược W– T được thể hiện qua bảng 3.6 như sau:

*Bảng 3.6: Ma trận QSPM của Công ty – Nhóm chiến lược WT*

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Chiến lược có thể thay thế				Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Liên doanh		Sắp xếp lại nhân sự, cơ cấu tổ chức và hoàn thiện, nâng cao bộ máy quản lý		
				AS	TAS	
<b>Các yếu bên trong</b>						
Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp	3	2	6	3	9	Lợi thế
Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị	3	3	9	2	6	Lợi thế
Kinh nghiệm hoạt động kinh doanh trong ngành	3	3	9	2	6	Lợi thế
Lợi thế về vị trí địa lý và uy tín thương hiệu	3	2	6	2	6	Lợi thế
Hệ thống kiểm tra, kiểm soát và hệ thống quản lý chất lượng	3	3	9	3	9	Lợi thế
Hệ thống thông tin nội bộ	2	1	2	1	2	Bất lợi
Khả năng quan hệ với các chủ đầu tư, cơ quan chức năng và chính quyền địa phương	4	2	8	3	12	Lợi thế
Khả năng tài chính	3	3	9	3	9	Lợi thế
Hiệu quả kinh doanh	3	3	9	3	9	Lợi thế
Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu	3	4	12	3	9	Lợi thế
Trình độ nhân sự cán bộ điều hành	2	1	2	1	2	Đào tạo
Hoạt động nghiên cứu và phát triển	2	2	4	3	6	Bất lợi
Mạng lưới hoạt động	2	2	4	2	4	Bất lợi
Công tác hoạch định chiến lược công ty	2	3	6	2	4	Chưa được quan tâm
Bộ phận chuyên môn đánh giá hiệu quả kinh doanh	2	1	2	1	2	Chưa được quan tâm

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Chiến lược có thể thay thế				Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Liên doanh		Sắp xếp lại nhân sự, cơ cấu tổ chức và hoàn thiện, nâng cao bộ máy quản lý		
		AS	TAS	AS	TAS	
Hiệu quả sử dụng vốn và tài sản	2	3	6	2	4	Bất lợi
Văn hóa doanh nghiệp	2	1	2	2	4	Bất lợi
Khả năng chuẩn bị cho giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế và biến động của nền kinh tế	2	2	4	2	4	Chưa được quan tâm
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>						
Tình hình chính trị, xã hội ổn định và hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	4	3	12	2	8	Chính phủ quan tâm
Quan hệ hợp tác giữa Việt Nam và các nước ngày càng được mở rộng	2	3	6	3	6	Lợi thế
Chính sách quản lý Nhà nước đối với ngành ngày càng hoàn chỉnh và chặt chẽ	2	3	6	4	8	Chính phủ quan tâm
Các chính sách hỗ trợ, điều tiết thị trường của Chính phủ linh hoạt và kịp thời	3	3	9	2	6	Chính phủ quan tâm
Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và ổn định	2	2	4	2	4	Lợi thế
Lạm phát được kiểm soát tốt	2	2	4	2	4	Lợi thế
Xu hướng của ngành xây dựng đang phục hồi tích cực	3	4	12	3	9	Lợi thế
Nhu cầu về nhà ở đang tăng trở lại	3	3	9	2	6	Lợi thế
Nguồn lao động phổ thông dồi dào, giá rẻ	2	2	4	1	2	Lợi thế
Cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt	4	2	8	2	8	Liên doanh
Ảnh hưởng của thời tiết khí hậu (Biến đổi khí hậu)	2	2	4	1	2	Bất lợi
Nguy cơ từ đối thủ tiềm ẩn là rất lớn trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế	2	3	6	3	6	Bất lợi
Chính sách cắt giảm đầu tư công của Chính phủ gây ảnh hưởng đến thị trường ngành xây dựng	2	2	4	3	6	Bất lợi

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Chiến lược có thể thay thế				Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Liên doanh		Sắp xếp lại nhân sự, cơ cấu tổ chức và hoàn thiện, nâng cao bộ máy quản lý		
		AS	TAS	AS	TAS	
Sự biến động của nền kinh tế thế giới gây ảnh hưởng đến nền kinh tế nước ta	2	2	4	2	4	Bất lợi
<b>Tổng số điểm hấp dẫn</b>			<b>201</b>		<b>186</b>	

(Nguồn: Tính toán từ số liệu phỏng vấn chuyên gia - xem chi tiết phụ lục 9, 2016)

AS: Số điểm hấp dẫn; TAS: Tổng số điểm hấp dẫn

Qua phân tích ma trận QSPM đối với nhóm chiến lược W-T ta thấy: chiến lược liên doanh có tổng số điểm hấp dẫn 201 và chiến lược sắp xếp lại nhân sự, cơ cấu tổ chức và hoàn thiện, nâng cao chất lượng bộ máy quản lý là 186. Điều này hoàn toàn phù hợp với tình hình hiện nay, trong khi thị trường BĐS, xây dựng đang trên đà hồi phục thì sự cạnh tranh giữa các DN với nhau là rất lớn. Sử dụng chiến lược liên doanh góp phần tăng nguồn lực, khả năng cạnh tranh cho mỗi bên là hoàn toàn hợp lý. Do đó, trong thời gian tới Công ty 622 nên ưu tiên chiến lược cho đơn vị. Bên cạnh đó, trong dài hạn Công ty 622 nên sử dụng chiến lược sắp xếp lại nhân sự, cơ cấu tổ chức và hoàn thiện, nâng cao chất lượng bộ máy quản lý vì đây là nền tảng và cũng là lợi thế cạnh tranh của mọi DN trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế như hiện nay.

*Bảng 3.7: Các chiến lược được chọn thực hiện*

TT	Các chiến lược	Tổng số điểm hấp dẫn	Chiến lược được chọn thực hiện
<b>I</b>	<b>Nhóm chiến lược S-O</b>		
1	Chiến lược thâm nhập thị trường	234	Chiến lược thâm nhập thị trường và phát triển, mở rộng thị trường
2	Chiến lược phát triển, mở rộng thị trường	230	
3	Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh	199	
<b>II</b>	<b>Nhóm chiến lược S-T</b>		
1	Chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh	218	Chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh
2	Chiến lược kiểm soát giá nguyên vật liệu đầu vào	195	
<b>III</b>	<b>Nhóm chiến lược W-O</b>		

TT	Các chiến lược	Tổng số điểm hấp dẫn	Chiến lược được chọn thực hiện
1	Chiến lược phát triển, mở rộng thị trường	217	Chiến lược phát triển, mở rộng thị trường
2	Chiến lược phát triển thêm lĩnh vực kinh doanh mới	191	
<b>IV</b>	<b>Nhóm chiến lược W-T</b>		
1	Chiến lược liên doanh	201	Chiến lược liên doanh
2	Chiến lược sắp xếp lại nhân sự, cơ cấu tổ chức và hoàn thiện, nâng cao chất lượng bộ máy quản lý	186	

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả của ma trận QSPM của từng nhóm chiến lược)

Theo kết quả từ bảng 3.6, trong giai đoạn hiện tại Công ty TNHH MTV 622 - Quân khu 9 nên ưu tiên thực hiện các chiến lược thâm nhập thị trường, phát triển, mở rộng thị trường, liên doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh. Mặt khác, Công ty cũng cần chuẩn bị các yếu tố cần thiết khác để có thể sử dụng các chiến lược còn lại nhằm thay thế các chiến lược đã chọn phù hợp từng giai đoạn phát triển của Công ty.

### **3.3. Đề xuất các giải pháp thực hiện chiến lược cho Công ty TNHH MTV 622 – QK9 đến năm 2020**

#### **3.3.1. Căn cứ đề xuất giải pháp**

Để thực hiện các chiến lược đã lựa chọn, Công ty cần thiết phải đề ra những giải pháp cụ thể. Các giải pháp tác giả đề ra dựa trên cơ sở những thuận lợi, khó khăn từ những phân tích môi trường bên trong và bên ngoài Công ty.

##### *3.3.1.1 Thuận lợi*

Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp có nhiều năm kinh nghiệm hoạt động trong ngành, lợi thế về vị trí địa lý và uy tín thương hiệu, khả năng quan hệ với các chủ đầu tư, cơ quan chức năng và chính quyền địa phương, khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu,... cùng với các cơ hội bên ngoài như tình hình chính trị, xã hội ổn định, các chính sách hỗ trợ, điều tiết thị trường của Chính phủ ngày càng hoàn chỉnh, xu hướng ngành đang phục hồi tích cực, nhu cầu về nhà ở đang tăng,... tạo nên tạo nên những thuận lợi để Công ty yên tâm thực hiện các giải pháp về nhân sự, giải pháp về công tác nghiên cứu và phát triển, giải pháp về hệ

thống thông tin, giải pháp sử dụng hiệu quả máy móc, thiết bị, giải pháp về công tác tổ chức đấu thầu, giải pháp về công tác kiểm tra, kiểm soát, giải pháp về tài chính – kế toán.

### *3.3.1.2 Khó khăn tồn tại*

Công tác hoạch định chiến lược và bộ phận đánh giá chuyên môn chưa được quan tâm, sử dụng vốn và tài sản chưa thật sự hiệu quả, hoạt động nghiên cứu và phát triển chưa thật sự bài bản,... Bên cạnh đó nguy cơ từ đối thủ tiềm ẩn là rất lớn trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế, mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt, hình thức ngày càng tinh vi hơn, chính sách cắt giảm đầu tư công của Chính phủ gây ảnh hưởng đến thị trường ngành xây dựng.

### **3.3.2 Các giải pháp cần thực hiện**

#### *3.3.2.1 Giải pháp về nhân sự*

Hoạt động của doanh nghiệp không thể thiếu đội ngũ nhân viên, những nhân tố góp phần rất quan trọng đến sự phát triển của doanh nghiệp. Nhân viên giống như điểm tựa của đòn bẩy phát triển, họ có thể gây ảnh hưởng lớn đến cả mặt tích cực lẫn tiêu cực cho doanh số và lợi nhuận và sự phát triển của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể vay mượn vốn từ ngân hàng, có thể học hỏi mô hình kinh doanh của đối thủ nhưng không thể nào có được một nguồn nhân lực như nhau bởi nhân lực là tài sản riêng của một doanh nghiệp. Hàng hóa có thể sao chép, có thể giả mạo nhưng nguồn nhân lực thì không. Vì vậy, để phát triển tốt nguồn nhân lực, Công ty cần quan tâm đặc biệt đến các chính sách thu hút và giữ chân nhân viên giỏi, chính sách đào tạo, chính sách lương, thưởng và phúc lợi cho nhân viên, đồng thời xây dựng tốt văn hóa doanh nghiệp tạo môi trường làm việc thân thiện và sáng tạo. Do đó đòi hỏi đơn vị phải có những giải pháp nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực hiện có, cụ thể như sau:

*Thứ nhất*, tiếp tục xây dựng và phát triển nguồn nhân lực ”mạnh về chất, đủ về lượng” đáp ứng nhu cầu của đơn vị.

*Thứ hai*, phải đào tạo, tập huấn, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ quản lý, điều hành chủ chốt. Khuyến khích, tạo điều kiện cho CB-CNV



trong công ty tự học nâng cao trình độ. Điều này nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh.

*Thứ ba*, thực hiện việc phân loại, đánh giá trình độ chuyên môn nghiệp vụ cũng như mức độ hoàn thành công việc của từng nhân viên hàng năm nhằm tìm kiếm những gương mặt ưu tú để quy hoạch một đội ngũ cán bộ vừa đáp ứng nhu cầu trước mắt, vừa đáp ứng nhu cầu lâu dài.

*Thứ tư*, phải gắn liền hoạt động đào tạo chuyên môn nghiệp vụ với việc đào tạo trình độ chính trị.

*Thứ năm*, đối với lực lượng lao động phổ thông: Không ngừng nâng cao tay nghề, huấn luyện một số kỹ năng cơ bản cần thiết thông qua các buổi tập huấn về công tác an toàn lao động, phòng cháy chữa cháy,...Hàng năm thường xuyên tổ chức các cuộc thi nâng cao tay nghề đối với lực lượng này nhằm phân loại để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của đơn vị.

*Thứ sáu*, phải xây dựng một chính sách tiền lương, chế độ lương thưởng, lương khoán phù hợp với tình hình hiện tại.

*Thứ bảy*, tạo môi trường làm việc an toàn, thân thiện, hiện đại và chuyên nghiệp.

*Thứ tám*, chấp hành và thực hiện đúng quy định Nhà nước, pháp luật hiện hành.

### 3.3.2.2 Giải pháp về hệ thống thông tin

Thành lập phòng phụ trách thông tin với ưu tiên tuyển dụng những nhân viên có chuyên môn đồng thời về công nghệ thông tin và kinh doanh. Bộ phận này có trách nhiệm thu thập các thông tin liên quan đến môi trường kinh doanh của doanh nghiệp và tổng hợp các thông tin nội bộ được cung cấp từ những bộ phận khác, sau đó hệ thống lại và có những dự báo làm cơ sở cho lãnh đạo doanh nghiệp ra quyết định. Bên cạnh đó, hệ thống mạng nội bộ cần được chú trọng nâng cấp thường xuyên để dòng chảy thông tin giữa các bộ phận trong doanh nghiệp được thông suốt. Như vậy, các công việc của doanh nghiệp sẽ được thực hiện nhanh chóng,

chính xác, đồng thời phát hiện và xử lý kịp thời những vướng mắc gặp phải trong quá trình hoạt động.

### 3.3.2.3 Giải pháp về công tác nghiên cứu và phát triển

Quá trình hội nhập kinh tế đòi hỏi các DN phải nâng cao năng lực cạnh tranh, tự tìm kiếm khách hàng cho mình trước các đối thủ cạnh tranh. Chính vì vậy, công tác nghiên cứu thị trường ở mỗi DN là căn cứ quan trọng nhất để DN xây dựng kế hoạch kinh doanh nhằm thu hút khách hàng, chiếm lĩnh thị trường. Công tác nghiên cứu thị trường tốt sẽ xác định được tiêu chuẩn, nhu cầu, thị hiếu của khách hàng để từ đó đơn vị đề ra những chính sách, định hướng, kế hoạch thực hiện nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng. Để thực hiện được những việc này Công ty 622 có các giải pháp như sau:

*Thứ nhất*, thành lập bộ phận chuyên trách làm công tác nghiên cứu và phát triển.

*Thứ hai*, tiến hành nghiên cứu xu hướng của thị trường, tiêu chuẩn của khách hàng hiện tại và trong tương lai.

*Thứ ba*, tiếp tục nâng cao hơn nữa năng lực thi công xây dựng công trình, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của đơn vị.

*Thứ tư*, thực hiện việc nghiên cứu, tiếp cận công nghệ, kỹ thuật tiên tiến trong ngành xây dựng nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường.

### 3.3.2.4 Giải pháp về công tác kiểm tra, kiểm soát

Tiếp tục phát huy công tác kiểm tra, kiểm soát như hiện tại đồng thời nâng cao hơn nữa vai trò của ban kiểm soát đối với toàn hệ thống công ty. Ngoài ra, tại mỗi phòng ban phải tăng cường công tác kiểm tra, kiểm soát trong bộ phận của mình nhằm tránh để xảy ra những sai sót không đáng có. Thống nhất xây dựng bảng mô tả công việc áp dụng cho toàn thể công ty trong đó quy định cụ thể quyền hạn, trách nhiệm một cách rõ ràng, chế độ thưởng phạt cụ thể cũng như mô tả các công việc phải làm của từng phòng, ban và từng thành viên trong đơn vị. Có như vậy, thì mọi thành viên trong tổ chức sẽ phải tự mình kiểm tra, kiểm soát các công việc mình ”sẽ

làm, sắp làm và phải làm” một cách tốt nhất, góp phần nâng cao hiệu quả công việc, giảm thiểu các rủi ro.

### 3.3.2.5 Giải pháp về công tác tổ chức đấu thầu

Tùy vào từng đặc điểm của từng gói thầu cụ thể mà công ty sẽ chọn giải pháp theo hướng ưu tiên về giá, ưu thế về thiết bị - công nghệ hay ưu thế thương hiệu sẵn có. Công tác này được thực hiện bởi tổ đấu thầu thuộc phòng thi công xây dựng công trình. Bộ phận đấu thầu phải thường xuyên cập nhật các thông tin liên quan đến đấu thầu, các quy hoạch xây dựng cụ thể ở từng địa phương, kế hoạch xây dựng hàng năm của các Bộ, ban ngành, địa phương thông qua các mối quan hệ sẵn có hay các thông tin từ báo, đài, các trang web về đầu tư, đấu thầu. Ngoài ra, trong quá trình đấu thầu phải tìm hiểu thông tin, năng lực của các đối thủ cạnh tranh (các công ty có tham gia đấu thầu) nhằm phân tích các điểm mạnh, điểm yếu của họ thông qua các yếu tố về năng lực tài chính, máy móc – trang thiết bị hay các mối quan hệ của họ với các chủ đầu tư,...từ những thông tin thu thập được bộ phận đấu thầu sẽ tiến hành phân tích, đánh giá các yếu tố đó, coi đâu là yếu tố then chốt đe dọa đến khả năng thắng thầu của công ty. Từ cơ sở những thông tin thu thập được, công ty sẽ có những đấu pháp tối ưu nhất nhằm ứng phó với những đe dọa đó. Trong trường hợp, với những gói thầu có giá trị cao, quy mô lớn thì một số yêu cầu của chủ đầu tư (nêu rõ trong hồ sơ mời thầu) vượt ra ngoài năng lực hiện tại của công ty, thì công ty sẽ tiến hành liên doanh nhằm đáp ứng đầy đủ các yêu cầu đó. Thông thường khi tham gia đấu thầu một dự án nào đó thì giá trị thầu là yếu tố mà mọi công ty xây dựng đều quan tâm nhất. Nó cũng chính là yếu tố quan trọng nhất quyết định kết quả thắng thầu. Vấn đề này, đối với Công ty 622 cũng không ngoại lệ, một chiến lược giá hợp lý sẽ giúp cho khả năng thắng thầu của công ty cao hơn, ngược lại nguy cơ thất bại là rất lớn. Trước tình hình đó, trong quá trình làm hồ sơ đấu thầu thì tổ đấu thầu sẽ phối hợp với phòng kinh doanh của công ty nhằm thu thập tất cả các thông tin về giá cả của tất cả các nguyên vật liệu, thiết bị đầu vào của công trình từ các nhà cung cấp trên địa bàn hay các nhà cung cấp ở các địa phương khác. Sau đó, phòng sẽ tiến hành tổng hợp, phân tích, so sánh giá các loại vật tư đó để chọn ra

một mức giá phù hợp nhất của từng loại vật tư rồi bàn giao lại cho tổ đấu thầu hoàn chỉnh hồ sơ thầu. Đây là công tác vô cùng quan trọng bởi vì nếu không thu thập, cập nhật giá cả các loại vật tư đó công ty có thể sẽ đưa ra một mức giá không hợp lý. Hệ quả có thể là: Nếu thắng thầu với mức giá thấp hơn thị trường (so với giá các đối thủ cạnh tranh) thì coi như công ty không có lợi nhuận có thể dẫn đến lỗ lã, ngược lại nếu mức giá cao hơn thị trường thì công ty sẽ rút thầu. Tóm lại, đấu thầu là một lĩnh vực phức tạp đòi hỏi công ty ngoài việc phải có năng lực thì kinh nghiệm lâu năm hoạt động trong lĩnh vực này là một lợi thế. Ngoài ra, các mối quan hệ sẵn có với các chủ đầu tư cũng là một thuận lợi trong quá trình đấu thầu. Việc chọn cán bộ cho tổ đấu thầu đòi hỏi khả năng chuyên môn, kinh nghiệm của người đó nhưng việc quyết định giá dự thầu thì đòi hỏi khả năng của ban lãnh đạo phải là người có khả năng, phán đoán chính xác các thông tin thu thập được và ra quyết định. Trong bối cảnh như hiện nay, công tác đấu thầu còn thể hiện vị thế của một DN, phân loại DN này với DN khác, vì thế mức độ cạnh tranh là vô cùng khốc liệt. Các giải pháp cho công tác này trong thời gian tới như sau:

*Thứ nhất*, thường xuyên theo dõi, tìm hiểu các thông tin về đấu thầu thông qua các thông tin từ báo, đài, các trang web về đầu tư, đấu thầu,...

*Thứ hai*, tìm hiểu, thu thập thông tin cũng như năng lực của các đối thủ cạnh tranh trong quá trình đấu thầu. Qua đó, đánh giá điểm mạnh, yếu của đối thủ nhằm có phương án ứng phó.

*Thứ ba*, tiến hành thu thập, phân tích giá cả của tất cả các loại vật tư nhằm đưa ra mức giá hợp lý nhất.

*Thứ tư*, tổng hợp tất cả các yếu tố thu thập được tiến hành ra quyết định mức giá dự thầu.

*Thứ năm*, hoàn chỉnh hồ sơ và chuẩn bị đấu thầu.

*Thứ sáu*, chấp hành và thực hiện đúng quy định Nhà nước, pháp luật hiện hành.

### 3.3.2.6 Giải pháp sử dụng hiệu quả máy móc, thiết bị

Trong hoạt động xây dựng thì máy móc, thiết bị đóng một vai trò vô cùng quan trọng. Nó giúp cho việc thực hiện các công việc diễn ra một cách dễ dàng hơn, nhanh hơn, hiệu quả hơn. Ngoài ra, một số công việc khó khăn, phức tạp, đòi hỏi kỹ thuật cao mà con người không thể thực hiện thì máy móc, thiết bị sẽ thay chúng ta thực hiện. Tuy nhiên, việc lạm dụng vào máy móc, thiết bị sẽ làm tăng chi phí đầu vào, giảm lợi nhuận cho công ty. Vì thế, để tận dụng tốt nhất năng lực của máy móc, thiết bị đòi hỏi đơn vị phải có giải pháp sử dụng chúng một cách hợp lý, cụ thể như sau:

*Một là*, tận dụng tối đa số lượng các máy móc, thiết bị có sẵn.

*Hai là*, luân chuyển, điều động linh hoạt các máy móc, thiết bị từ nơi này sang nơi khác hay từ công trình này sang công trình khác.

*Ba là*, có chính sách bảo trì, bảo dưỡng, tu sửa máy móc, thiết bị thường xuyên. Xác định rõ vai trò quan trọng của máy móc, thiết bị đối với hoạt động xây dựng.

*Bốn là*, nghiên cứu, cải tiến hoặc tự chế tạo các máy móc, thiết bị phục vụ nhu cầu công việc nhằm giảm chi phí cho đơn vị.

*Năm là*, có chính sách đầu tư hợp lý đối với máy móc, thiết bị nhằm hiện đại hóa chúng để phục vụ nhu cầu ngày càng cao của đơn vị.

### 3.3.2.7 Giải pháp về tài chính – kế toán

Với tình hình hiện nay, Công ty 622 có lợi thế về tình hình tài chính là do liên tục trong những năm qua hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị đạt hiệu quả tương đối cao. Hiện tại, công ty đang sử dụng mô hình quản lý tài chính tập trung như: Kiểm soát chi phí mua bán hàng, chi phí hoạt động, giá cả nguyên vật liệu đầu vào, các nguồn vốn cấp cho các dự án,... Tuy nhiên, đơn vị cần có các giải pháp thực hiện cho thời gian tới như sau:

*Một là*, tổ chức bộ máy tài chính – kế toán tinh gọn, năng động hơn.

*Hai là*, xây dựng chi phí hợp lý, thực hành tiết kiệm trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

*Ba là*, phải xác định nhu cầu vốn cho từng thời kỳ, đáp ứng kịp thời cho kế hoạch sản xuất kinh doanh. Đồng thời, quản lý các khoản phải thu tương ứng với công nợ của từng dự án để cân đối tài chính hiệu quả hơn.

*Bốn là*, đẩy mạnh việc tăng quyền kiểm soát, đánh giá tình hình tài chính ở từng giai đoạn, từng bộ phận. Hạn chế mức tối thiểu nợ tồn đọng quá lâu từ các công trình bằng cách thanh quyết toán đúng thời hạn đối với chủ đầu tư.

*Năm là*, tập trung điều hành các dự án mục tiêu được chủ đầu tư đánh giá cao nhằm rút ngắn thời gian hoàn thành, giảm thiểu các chi phí, tăng hiệu quả sử dụng nguồn vốn cao nhất.

*Sáu là*, tranh thủ sử dụng các gói tín dụng từ các ngân hàng thương mại trong điều kiện lãi suất đang có chiều hướng giảm để bổ sung năng lực tài chính.

*Bảy là*, tận dụng những chính sách hỗ trợ thị trường xây dựng từ Chính phủ để bổ sung vào nguồn vốn kinh doanh nhằm chờ đợi thời cơ sẵn sàng mở rộng kinh doanh. Cụ thể như gói tín dụng 30.000 tỷ đồng áp dụng vào ngày 01/6/2013 hay gần đây nhất là gói tín dụng 50.000 tỷ đồng áp dụng vào ngày 26/3/2014.

### 3.3.3 Lộ trình thực hiện các giải pháp

Từ các giải pháp tác giả đề xuất trong nghiên cứu và xây dựng lộ trình thực hiện các giải pháp trong bảng sau:

*Bảng 3.8: Lộ trình thực hiện các giải pháp*

STT	Tên giải pháp	Thời gian thực hiện	Ghi chú
1	Giải pháp về nhân sự	Năm 2017 đến năm 2018	
2	Giải pháp về hệ thống thông tin	Năm 2017 đến năm 2018	
3	Giải pháp về công tác nghiên cứu và phát triển	Năm 2017; 2018; 2019; 2020	
4	Giải pháp về công tác kiểm tra, kiểm soát	Năm 2017; 2018; 2019; 2020	
5	Giải pháp về công tác tổ chức đấu thầu	Năm 2017; 2018; 2019; 2020	
6	Giải pháp sử dụng hiệu quả máy móc, thiết bị	Năm 2017	
7	Giải pháp về tài chính – kế toán	Năm 2017	

Từ bảng 3.1 cho thấy hoạch định lộ trình thực hiện các giải pháp, thứ nhất giải pháp về nhân sự và Giải pháp về hệ thống thông tin tác sẽ đề xuất công ty phải thực hiện trong 2 năm (2017 đến 2018) phải hoàn thiện cũng như công tác đào tạo nhân sự cho công ty. Để bổ sung nguồn nhân lực và hoàn thiện hệ thống thông tin của công ty cho lưu lốt. Các giải pháp về công tác tổ chức đấu thầu; về công tác kiểm tra, kiểm soát và về công tác nghiên cứu và phát triển phải được thực hiện phải được thực hiện qua từng năm trong giai đoạn 2017 đến 2020. Hai Giải pháp sử dụng hiệu quả máy móc, thiết bị; Giải pháp về tài chính – kế toán phải được hoàn thành trong năm 2017 để hỗ trợ cho các giải pháp khác.

### **TÓM TẮT CHƯƠNG 3**

Chương 3 là chương hoạch định chiến lược cho Công ty và giải pháp thực hiện chiến lược cho công ty đến năm 2020. Trước tiên dự báo nhu cầu của thị trường, xác định sứ mạng và mục tiêu của các doanh nghiệp, tiếp theo sử dụng ma trận điểm mạnh-điểm yếu (SWOT), ma trận SPACE để hình thành các chiến lược khả thi có thể lựa chọn, sau đó phân tích các chiến lược đã đề xuất. Bước kế tiếp, tác giả sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) để đánh giá khách quan trong số các chiến lược có khả năng thay thế, chiến lược nào là phù hợp nhất cho việc thực hiện mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Đề tài đã xác định được bốn chiến lược then chốt, đó là chiến lược thâm nhập thị trường, phát triển, mở rộng thị trường, liên doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh. Để thực hiện thành công các chiến lược này, có bảy giải pháp được đề xuất, bao gồm giải pháp về nhân sự, giải pháp về công tác nghiên cứu và phát triển, giải pháp về hệ thống thông tin, giải pháp sử dụng hiệu quả máy móc và thiết bị, giải pháp về công tác tổ chức đấu thầu, giải pháp về công tác kiểm tra và kiểm soát, giải pháp về tài chính – kế toán.

## PHẦN KẾT LUẬN

### 1. KẾT LUẬN

Trên cơ sở nền tảng lý thuyết và tiếp cận với tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH MTV 622 – Quân khu 9 từ năm 2012-2015. Trong những năm qua, tình hình kinh tế khó khăn cho hoạt động của tất cả các doanh nghiệp trong nước và đặc biệt là ngành xây dựng cũng không nằm ngoài xu thế chung đó. Mặc dù vậy, với ưu thế sẵn có, cùng với sự điều hành, chỉ đạo kịp thời của ban lãnh đạo và sự nỗ lực của tập thể CB-CNV của công ty thì Công ty 622 vẫn đạt doanh thu cao trong các năm qua, lợi nhuận hoạt động được đảm bảo. Đồng thời với các giải pháp tăng thu nhập, Công ty cũng chú trọng kiểm soát chi phí hoạt động để đạt được hiệu quả kinh doanh cao nhất. Qua bài phân tích này, chúng ta có thể đánh giá khái quát về hoạt động kinh doanh của Công ty 622 tại địa bàn Cần Thơ là tương đối tốt. Tuy nhiên, hiện nay tình hình xây dựng tại đây đang có xu hướng chững lại một phần do chính sách thắt chặt đầu tư công của Chính phủ làm cho doanh thu của công ty bị sụt giảm. ĐBSCL là một thị trường có tiềm năng rất lớn và có khả năng mở rộng trong tương lai, nhưng Công ty 622 đang đứng trong thế cạnh tranh rất gay gắt để giữ và chiếm lĩnh thị phần. Đây là một thách thức lớn đòi hỏi công ty phải có một chiến lược đúng đắn và kịp thời, không chỉ trước mắt mà cả về lâu dài. Bài nghiên cứu cũng đã phân tích và đưa ra được những điểm mạnh, điểm yếu bên trong công ty nhằm đánh giá những khả năng hiện tại của công ty. Từ đó, công ty có thể phát huy những mặt mạnh vốn có của mình đồng thời có những giải pháp kịp thời khắc phục những yếu kém để có thể nắm bắt được những cơ hội môi trường bên ngoài mang lại và vượt qua những thách thức. Thông qua phân tích những mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và đe dọa đối với hoạt động kinh doanh của công ty, cùng với việc kết hợp chúng phân tích trong các ma trận SWOT, ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận SPACE, ma trận chiến lược chính, ma trận QSPM, đề tài đã chọn ra được một số chiến lược kinh doanh cho công ty nên thực hiện là: chiến lược phát triển thị trường, chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh, chiến lược liên doanh. Để thực hiện các chiến lược đã đề ra công ty cần



thực hiện các giải pháp cụ thể như: tổ chức, sắp xếp lại bộ máy quản lý phù hợp với tình hình hiện tại của công ty; tăng cường công tác kiểm tra, kiểm soát đến từng phòng, ban và toàn thể CB-CNV; hoàn thiện công tác tổ chức đấu thầu thật sự chuyên nghiệp và hiệu quả; sử dụng hiệu quả máy móc, thiết bị đáp ứng đầy đủ cho HĐSXKD; tiếp tục nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng những nhiệm vụ mới, thách thức mới; tăng cường quản lý nguồn vốn, tài sản một cách hiệu quả và tận dụng các chính sách hỗ trợ từ Chính phủ để bổ sung năng lực tài chính cho công ty nhằm chờ đợi thời cơ sẵn sàng mở rộng kinh doanh; Đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường, nhu cầu, thị hiếu của khách hàng, từ đó xây dựng kế hoạch kinh doanh phù hợp với tình hình mới.

## **2. KIẾN NGHỊ**

### **2.1. Đối với hoạt động quản lý đầu tư xây dựng**

Trong năm 2015, Bộ Xây dựng đã tập trung nghiên cứu sửa đổi, bổ sung các Nghị định về nâng loại đô thị, quản lý vật liệu xây dựng... Đến nay, đã hoàn thành trình Chính phủ ban hành 05 Nghị định hướng dẫn Luật Xây dựng 2014, Luật Kinh doanh bất động sản 2014, với Luật Nhà Ở (sửa đổi) 2014 và những chính sách hỗ trợ kích cầu, tình hình thị trường BĐS đang ấm dần lên và kéo theo đó là sự đi lên của phân khúc xây dựng dân dụng. Kỳ vọng các Hiệp Định FTAs đã và sắp được ký kết sẽ đẩy mạnh nguồn vốn FDI vào Việt Nam và thúc đẩy sự phát triển của ngành xây dựng công nghiệp. Từ nay tới 2020, Việt Nam cần thu hút khoảng 202.000 tỷ đồng/năm để phát triển hạ tầng GTVT và khoảng 125.000 tỷ đồng/năm cho các dự án hạ tầng điện. Khung pháp lý cho hình thức PPP ngày càng được cải thiện hơn, tạo điều kiện thu hút vốn đầu tư tư nhân vào lĩnh vực đầu tư công.

Tuy nhiên, một số quy định của pháp luật về đầu tư xây dựng chưa theo kịp quá trình hình thành và xác lập thể chế kinh tế thị trường với nhiều thành phần trong lĩnh vực đầu tư xây dựng. Một trong những vấn đề của đầu tư xây dựng thời gian qua còn là tình trạng đầu tư dàn trải, kéo dài tiến độ thực hiện, hiệu quả thấp gây ra thất thoát lãng phí lớn nhưng khó quy kết trách nhiệm. Tính khả thi và công khai minh bạch thấp dẫn đến tình trạng có nhiều "quy hoạch treo", "dự án treo" tại một số khu vực phát triển đô thị, khu công nghiệp, khu kinh tế... gây nên những lãng

phí về cơ hội đầu tư và nguồn lực phát triển. Ngoài ra, việc ban hành nhiều quy định pháp luật khác sau khi đã có Luật Xây dựng, như Luật Đầu tư, Luật Đấu thầu, Luật Ngân sách nhà nước, Luật Nhà ở cũng làm cho một số các quy định của Luật Xây dựng bị chồng lấn về phạm vi điều chỉnh hoặc bị chồng chéo, trùng lặp ở một số quy định cụ thể. Điều này dẫn đến những khó khăn, vướng mắc trong việc nhận thức, thực hiện, quản lý và kiểm tra kiểm soát các hoạt động đầu tư xây dựng ở cả Trung ương và địa phương. Cụ thể hiện nay, một trong những vấn đề tồn tại nhất của Luật Đấu thầu chính là quy định giá thầu thấp nhất. Theo đó, quy định giá thầu thấp nhất mà không đề cập đến chất lượng nhà thầu là rất bất hợp lý. Bởi đây, sẽ là lý do để hàng loạt công trình xây dựng được thực thi bởi các nhà thầu chất lượng kém. Vì thế, thay vì quy định chọn giá thấp thì đề nghị các cơ quan quản lý Nhà nước về xây dựng, cần xem xét đến các tiêu chí về chất lượng, giá thầu hợp lý, và cũng cần phải tính đến thời gian, tiến độ công trình. Có như vậy, chúng ta mới tìm được những nhà thầu chất lượng, đủ năng lực để thực hiện các dự án một cách hiệu quả nhất, an toàn nhất. Ngoài ra, cần phân định rõ vai trò quản lý Nhà nước và chủ thể xây dựng vì hiện nay vai trò quản lý nhà nước quá rộng, khó có khả năng bao quát hết các vấn đề trong đầu tư xây dựng. Phân định rõ phạm vi điều chỉnh của các luật, đồng thời không nên trình các bộ luật riêng lẻ khi chưa có rà soát, tổng kết để tránh chồng chéo giữa các luật chuyên ngành.

## **2.2. Đối với công tác thẩm định, phê duyệt dự toán giá trị đầu tư xây dựng**

Trong những năm gần đây, việc áp dụng công nghệ mới, vật liệu mới, máy móc thiết bị mới trong xây dựng nhằm nâng cao năng suất xây dựng, chất lượng công trình xây dựng. Tuy nhiên khi áp dụng công nghệ mới, vật liệu mới, máy móc hiện đại mới sẽ gặp không ít khó khăn trong quản lý do các công trình xây dựng hiện nay đang áp dụng định mức cũ trên cơ sở vẫn áp dụng công nghệ, máy móc thi công lạc hậu dẫn đến năng suất lao động thấp, đẩy giá trị công trình lên cao. Trong khi những công nghệ, máy móc hiện đại trong thi công lại chưa có trong định mức và đơn giá dự toán xây dựng công trình. Trong quá trình thi công do ảnh hưởng nhiều yếu tố khách quan như: địa hình, mặt bằng, thời tiết,... nên tổ chức thi công khá phức tạp, nhiều công tác xây dựng hiện vẫn chưa có trong định mức hoặc một số công tác có trong định mức nhưng lại không phù hợp với điều kiện thi công thực

tế, do đó khó vận dụng thậm chí không áp dụng được, định mức xây dựng chuyên ngành có những công tác tương tự giống nhau nhưng định mức đơn giá khác nhau. Việc bổ sung, sửa đổi định mức chưa kịp thời, trong khi các chính sách của nhà nước về quản lý đầu tư xây dựng thì liên tục thay đổi, nhiều công tác xây dựng không có trong định mức nên quá trình thực hiện dự án gặp nhiều khó khăn, các Chủ đầu tư thiếu các căn cứ pháp lý trong việc lập thẩm định phê duyệt dự án, dự toán công trình và đây là một trong các nguyên nhân làm chậm tiến độ thực hiện dự án; từ những bất cập trên nên các chủ đầu tư, các nhà thầu không muốn áp dụng công nghệ mới, không muốn đổi mới công nghệ xây dựng. Để khắc phục và tháo gỡ các khó khăn, bất cập của định mức, đơn giá hiện nay, đề nghị các cơ quan quản lý nhà nước cần nghiên cứu tổng hợp, đánh giá, rà soát các định mức đã công bố trên cơ sở đó để sửa đổi, bổ sung cho phù hợp với điều kiện thi công, đồng thời tiếp tục rà soát, khảo sát giá vật liệu, nhân công thực tế trên địa bàn của các tỉnh để điều chỉnh đơn giá xây dựng cho phù hợp; tổ chức lập mới bộ đơn giá xây dựng công trình thay cho bộ đơn giá cũ hiện nay, với mục tiêu là tạo ra năng suất lao động cao, hạ giá thành sản phẩm xây dựng, tiết kiệm vốn đầu tư xây dựng.

### **3. HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO**

Tuy nghiên cứu đã được thực hiện hoàn thành, đúng phương pháp tuy nhiên nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế sau:

- Trong nghiên cứu các giải pháp còn chung chung, chưa được cụ thể, chưa phân loại được các giải pháp.
- Công ty 622 từ khi thành lập đến nay chưa thực hiện giải pháp nào mang tính chiến lược mà chỉ có những cải tổ bộ máy cũng như thay đổi hoạt động kinh doanh.
- Phân tích các môi trường của công ty còn mang tính kỹ thuật chưa xác với tầm nhìn và sứ mệnh cũng như mục tiêu của công ty.

Trên đây là một số hạn chế của nghiên cứu, đồng thời cũng là hướng nghiên cứu tiếp theo cho các nghiên cứu tương tự trong tương lai.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tài liệu tiếng Việt

1. Dương Ngọc Dũng (2006), Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết Michael.E.Porter, NXB Tổng hợp, TP HCM
2. Nguyễn Thị Liên Diệp và Phạm Văn Nam (2008), *Chiến lược & chính sách kinh doanh*, NXB Lao động – Xã hội.
3. Nguyễn Thanh Giàu (2014), *Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Công ty Cổ phần Đầu tư Kiến trúc Xây dựng Toàn Thịnh Phát đến năm 2020*, Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh, Trường Đại Học Cần Thơ, TP. Cần Thơ.
4. PGS.TS Lê Thế Giới, TS. Nguyễn Thanh Liêm, ThS. Trần Hữu Hải (2009), *Quản trị chiến lược*, NXB Thống kê.
5. Nguyễn Trung Kiên (2011), *Phân tích và đánh giá chiến lược kinh doanh công ty cổ phần tư vấn xây dựng giao thông Quảng Bình*, Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh, Help University College, Malaysia.
6. Nguyễn Thanh Long (2010), *Hoạch định chiến lược phát triển kinh doanh gas Saigon Petro tại khu vực đồng bằng Sông Cửu Long đến năm 2020*, Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh, Trường Đại Học Cần Thơ, TP. Cần Thơ.
7. Phạm Thị Thu Phương (2009), *Quản trị chiến lược trong nền kinh tế toàn cầu*, NXB Khoa học và kỹ thuật.
8. Nguyễn Duy Thanh (2011), *Phân tích và đánh giá chiến lược kinh doanh của công ty cổ phần tư vấn thiết kế xây dựng và thương mại MUN*, Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh, Help University College, Malaysia.
9. Nguyễn Vân Thanh (2008), *Xây dựng chiến lược kinh doanh bất động sản của BITEXCOLAND*, Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh, Đại Học Kinh Tế TP. Hồ Chí Minh, TPHCM.
10. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2004), *Thị trường, chiến lược, cơ cấu*, NXB TP Hồ Chí Minh.
11. Nguyễn Đình Thọ (2011), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, NXB Lao động – Xã hội.

12. Trương Văn Tuấn (2013), *Xây dựng chiến lược phát triển công ty cổ phần xây dựng công trình 512*, Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh, Trường Đại Học Đà Nẵng, TP Đà Nẵng.
13. Phạm Thành Tâm, *Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần đầu tư xây dựng phát triển Hậu Giang – Quý Hải đến năm 2020*, Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh, Trường Đại Học Cửu Long.
14. Đoàn Thị Hồng Vân (2010), *Quản trị chiến lược*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh, TPHCM.

#### **Tài liệu tiếng Nước ngoài**

15. Fred R. David (2006), *Khái luận về quản trị chiến lược*, NXB Thống kê.
16. Michael E. Porter (2009), *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Tổng hợp TPHCM.
17. Mark Saunders, Philip Lewis, Adrian Thornhill (2010), *Phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh*, NXB Tài chính.

#### **Web site**

18. Bộ Kế hoạch và đầu tư, *Tin tức và sự kiện*, các năm 2010-2015  
<http://www.mpi.gov.vn/>
19. Bộ Xây dựng, *Tin tức và sự kiện*, các năm 2010-2015, <http://moc.gov.vn/>
20. Tạp chí kinh tế và phát triển, *Tin tức và tạp chí*, , các năm 2010-2015,  
<http://www.ktpt.edu.vn/>
21. Tạp chí tài chính, *Tin tức và tạp chí*, , các năm 2010-2015,  
<http://tapchitaichinh.vn/>
22. Thời báo Kinh tế Sài gòn, *Tin tức và sự kiện*, các năm 2010-2015,  
[www.thesaigontimes.vn/](http://www.thesaigontimes.vn/)
23. Tổng Cục Thống kê, *Số liệu thống kê*, các năm 2010-2015, <http://gso.gov.vn/>
24. Các tài liệu nội bộ của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 – Quân khu 9 giai đoạn từ năm 2010-2015.

## PHỤ LỤC 1

### BẢNG CÂU HỎI PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

*(Đánh giá của chuyên gia về các yếu tố bên trong và bên ngoài)*

#### PHẦN I: QUẢN LÝ

1. Thông tin về người trả lời

- Họ tên đáp viên: .....

- Đơn vị công tác: .....

- Chức danh: .....

- Điện thoại: ..... Email: .....

2. Thông tin cần thiết khác

- Bảng câu hỏi số: ..... Ngày phỏng vấn: .....

- Thời gian bắt đầu: ..... Thời gian kết thúc: .....

#### PHẦN II: GIỚI THIỆU

Xin chào, quý Ông/bà.

Tôi tên là: **Nguyễn Hồng Giang**

Hiện tôi đang học lớp cao học Quản Trị Kinh Doanh khóa 2B tại Trường Đại Học Cửu Long. Tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu về **“Xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 – Quân khu 9 đến năm 2020”**.

Với mục đích nghiên cứu khoa học, không nhằm mục đích kinh doanh. Các ý kiến của quý Ông/bà là rất cần thiết và là yếu tố then chốt để tôi hoàn thành luận văn này. Kính xin quý Ông/bà dành chút thời gian cho phép tôi phỏng vấn Ông/bà một số câu hỏi có liên quan dưới đây. Tôi rất mong nhận được sự hợp tác và giúp đỡ của quý Ông/bà. Tôi xin cam đoan những thông tin của quý Ông/bà sẽ được đảm bảo bí mật tuyệt đối.

#### PHẦN III: SÀNG LỌC

**Q1:** Xin quý Ông/bà cho biết hiện đơn vị công tác của Ông/bà có hoạt động trong lĩnh vực xây dựng không?

Có (tiếp câu 2)

Không (ngừng)

**Q2:** Xin quý Ông/bà cho biết hiện đang công tác tại:

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên

Công ty khác (tiếp câu 4)

622 – Quân khu 9 (tiếp câu 3)

#### **PHẦN IV: NỘI DUNG**

**Q3:** Xin quý Ông/bà vui lòng cho điểm phân loại sự tác động của những yếu tố bên trong (điểm mạnh và điểm yếu) đối với hoạt động kinh doanh của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 – Quân khu 9?

⇒ Cách thức cho điểm như sau: với số 1 đại diện cho **điểm yếu lớn nhất (rất yếu)**; số 2 là **điểm yếu nhỏ nhất (khá yếu)**; số 3 là **điểm mạnh nhỏ nhất (khá mạnh)** và số 4 là **điểm mạnh lớn nhất (rất mạnh)**.

STT	Những yếu tố bên trong	Phân loại
1	Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp	
2	Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị	
3	Kinh nghiệm hoạt động kinh doanh trong ngành	
4	Lợi thế về vị trí địa lý và uy tín thương hiệu	
5	Hệ thống kiểm tra, kiểm soát và hệ thống quản lý chất lượng	
6	Hệ thống thông tin nội bộ	
7	Khả năng quan hệ với các chủ đầu tư, cơ quan chức năng và chính quyền địa phương	
8	Khả năng tài chính	
9	Hiệu quả kinh doanh	
10	Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu	
11	Trình độ nhân sự cán bộ điều hành	
12	Hoạt động nghiên cứu và phát triển	
13	Mạng lưới hoạt động	
14	Công tác hoạch định chiến lược công ty	
15	Bộ phận chuyên môn đánh giá hiệu quả kinh doanh	
16	Hiệu quả sử dụng vốn và tài sản	
17	Văn hóa doanh nghiệp	
18	Khả năng chuẩn bị cho giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế và biến động của nền kinh tế	

**Q4:** Xin quý Ông/bà vui lòng cho biết **02 doanh nghiệp** (ngoài Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 – Quân khu 9) tại Cần Thơ có khả năng cạnh tranh mạnh nhất đối với đơn vị là? (*Lựa chọn bằng cách đánh dấu X*)

STT	Tên đơn vị	Lựa chọn
1	Công ty Cổ Phần Vật Liệu - Xây Dựng 720 (CMC 720)	
2	Chi nhánh Công ty Cổ Phần Xây Dựng Công Trình Giao Thông 586	
3	IDICO - Công ty Cổ Phần Xây Dựng Số 10	
4	Công ty TNHH MTV Xây Dựng An Phước Thịnh	
5	Fico - Công ty Cổ Phần Đầu Tư & Kinh Doanh Vật Liệu Xây Dựng	
6	Khác:.....	

**Q5:** Xin quý Ông/bà vui lòng cho điểm phân loại mức độ ảnh hưởng đối với các yếu tố thành công trong lĩnh vực xây dựng của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 622 – Quân khu 9 hiện tại như thế nào?

⇒ *Cách thức cho điểm: Từ 1 đến 4 điểm. Trong đó: 4 là ảnh hưởng tốt của đơn vị đối với yếu tố; 3 là ảnh hưởng trên trung bình; 2 là ảnh hưởng trung bình và 1 là ảnh hưởng yếu.*

STT	Các yếu tố thành công	Phân loại
1	Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp	
2	Lợi thế về vị trí địa lý	
3	Thương hiệu doanh nghiệp	
4	Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị	
5	Chất lượng nguồn nhân lực	
6	Khả năng tài chính doanh nghiệp	
7	Chất lượng công trình	
8	Hệ thống quản lý chất lượng công trình	
9	Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu	
10	Hiệu quả sử dụng vốn, tài sản	
11	Mạng lưới hoạt động	
12	Khả năng và hiệu quả nắm bắt thông tin thị trường	
13	Ứng dụng khoa học công nghệ	
14	Sự đa dạng và phong phú	
15	Chính sách ưu tiên phát triển	
16	Năng lực nghiên cứu phát triển	
17	Nguồn cung cấp vật tư – trang thiết bị	



**Q6:** Xin quý Ông/bà vui lòng cho điểm phân loại mức độ ảnh hưởng của những yếu tố thành công của từng doanh nghiệp đến đơn vị mình hiện tại như thế nào?

↪ Cách thức cho điểm: Từ 1 đến 4 điểm. Trong đó: 4 là ảnh hưởng tốt của đơn vị đối với yếu tố; 3 là ảnh hưởng trên trung bình; 2 là ảnh hưởng trung bình và 1 là ảnh hưởng yếu.

STT	Các yếu tố thành công	Phân loại
1	Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp	
2	Lợi thế về vị trí địa lý	
3	Thương hiệu doanh nghiệp	
4	Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị	
5	Chất lượng nguồn nhân lực	
6	Khả năng tài chính doanh nghiệp	
7	Chất lượng công trình	
8	Hệ thống quản lý chất lượng công trình	
9	Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu	
10	Hiệu quả sử dụng vốn, tài sản	
11	Mạng lưới hoạt động	
12	Khả năng và hiệu quả nắm bắt thông tin thị trường	
13	Ứng dụng khoa học công nghệ	
STT	Sự đa dạng và phong phú	
15	Chính sách ưu tiên phát triển	
16	Năng lực nghiên cứu phát triển	
17	Nguồn cung cấp vật tư – trang thiết bị	

**Q7:** Xin quý Ông/bà vui lòng cho điểm phân loại của những yếu tố môi trường bên ngoài để thấy được rằng sự thành công của doanh nghiệp chịu sự ảnh hưởng bởi các yếu tố đến đơn vị mình hiện tại như thế nào?

↪ Cách thức cho điểm: Từ 1 đến 4 điểm. Trong đó: 4 là ảnh hưởng tốt của đơn vị đối với yếu tố; 3 là ảnh hưởng trên trung bình; 2 là ảnh hưởng trung bình và 1 là ảnh hưởng yếu.

## **PHẦN V: CÂU HỎI CHUNG DÀNH CHO CÁC CHUYÊN GIA ĐỨNG ĐẦU CÁC ĐƠN VỊ**

**Q8:** Xin quý Ông/bà cho biết kinh doanh trong lĩnh vực xây dựng hiện nay có kết

quả như thế nào? (Lựa chọn bằng cách đánh dấu X)

STT	Mức độ	Lựa chọn
1	Chưa đủ bù đắp chi phí	
2	Vừa đủ bù đắp chi phí	
3	Tỷ suất lợi nhuận/doanh thu/năm đạt dưới 10%	
4	Tỷ suất lợi nhuận/doanh thu/năm từ 10 đến dưới 15%	
5	Tỷ suất lợi nhuận/doanh thu/năm từ 15 đến dưới 20%	
6	Tỷ suất lợi nhuận/doanh thu/năm từ 20 đến dưới 25%	
7	Trên 25%	

**Q9:** Giá cả các nguyên vật liệu đầu vào tăng giảm bất thường ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh của đơn vị như thế nào? (Lựa chọn bằng cách đánh dấu X)

STT	Đánh giá	Lựa chọn
1	Rất thuận lợi	
2	Thuận lợi	
3	Bình thường	
4	Khó khăn	
5	Rất khó khăn	

**Q10:** Sự cạnh tranh gay gắt từ các doanh nghiệp khác ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh của đơn vị như thế nào? (Lựa chọn bằng cách đánh dấu X)

STT	Đánh giá	Lựa chọn
1	Rất thuận lợi	
2	Thuận lợi	
3	Bình thường	
4	Khó khăn	
5	Rất khó khăn	

**Q11:** Quý Ông/bà đánh giá như thế nào về môi trường kinh doanh trong lĩnh vực xây dựng tại địa bàn ở Cần Thơ? (Lựa chọn bằng cách đánh dấu X)

STT	Đánh giá	Lựa chọn
1	Rất thuận lợi	
2	Thuận lợi	
3	Bình thường	
4	Khó khăn	
5	Rất khó khăn	

**Q12:** Theo quý Ông/bà hiện nay, sau khi Việt Nam gia nhập các hiệp định thương mại (WTO, FTA, TPP,...) thì môi trường kinh doanh của đơn vị mình sẽ tiếp tục như thế nào? (Lựa chọn bằng cách đánh dấu X)

STT	Đánh giá	Lựa chọn
1	Rất thuận lợi	
2	Thuận lợi	
3	Bình thường	
4	Khó khăn	
5	Rất khó khăn	

**Q13:** Xin quý Ông/bà đánh dấu đơn vị mình theo các yếu tố sau (Lựa chọn bằng cách đánh dấu X)

STT	Mức độ	Khả năng về vốn kinh doanh	Về nguồn nhân lực	Thông tin thị trường	Về cơ sở vật chất
1	Rất tốt				
2	Tương đối tốt				
3	Bình thường				
4	Không tốt				
5	Rất không tốt				

**Q14:** Xin Ông/Bà cho điểm hấp dẫn các yếu tố thể hiện sức mạnh tài chính (FS), lợi thế cạnh tranh (CA), sự ổn định của môi trường (ES) và sức mạnh của ngành (IS) trong ma trận SPACE.

Cách thức cho điểm: Số điểm hấp dẫn được phân loại như sau từ +1 (xấu nhất) tới +6 (tốt nhất) cho mỗi biến số thuộc nhóm yếu tố FS và IS; từ -1 (tốt nhất) tới -6 (xấu nhất) cho mỗi biến số thuộc nhóm yếu tố ES và CA (Lựa chọn bằng cách đánh dấu X).

Số TT	Các yếu tố	Điểm số hấp dẫn					
		1	2	3	4	5	6
<b>I</b>	<b>Sức mạnh tài chính (FS)</b>						
1	Doanh lợi đầu tư						
2	Khả năng thanh toán						
3	Lưu thông tiền mặt						

4	Vốn luân chuyển						
5	Đầu tư tài chính						
6	Đòn cân nợ						
7	Khả năng tiếp cận vốn vay						
8	Rủi ro trong kinh doanh						
<b>II</b>	<b>Lợi thế cạnh tranh (CA)</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>	<b>-5</b>	<b>-6</b>
1	Thị phần						
2	Chất lượng sản phẩm						
3	Trung thành của khách hàng						
4	Năng lực cạnh tranh						
5	Bí quyết công nghệ						
6	Sự khác biệt của sản phẩm						
7	Kiểm soát đối với nhà cung cấp						
<b>III</b>	<b>Sự ổn định của môi trường (ES)</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>	<b>-5</b>	<b>-6</b>
1	Giá của sản phẩm cạnh tranh						
2	Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế						
3	Tỷ lệ lạm phát						
4	Áp lực cạnh tranh						
5	Hàng rào thâm nhập thị trường						
6	Quan tâm của Chính phủ đối với ngành						
7	Sự thay đổi công nghệ						
8	Sự biến đổi của nhu cầu						
<b>IV</b>	<b>Sức mạnh của ngành (IS)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1	Xu hướng tăng trưởng của ngành						
2	Nhu cầu nhà ở đang tăng						
3	Lợi nhuận tiềm năng						
4	Bí quyết công nghệ						
5	Sự sử dụng nguồn lực						
6	Sự ổn định về nguồn vốn						
7	Sự dễ dàng thâm nhập thị trường						

**Q15:** Xin quý Ông/bà cho điểm hấp dẫn đối với từng yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài của từng chiến lược trong 4 nhóm chiến lược SO, ST, WO, WT. Số điểm hấp dẫn được phân cho mỗi chiến lược để biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với chiến lược khác trong cùng nhóm.

↪ Cách thức cho điểm: Số điểm hấp dẫn được phân loại như sau với 1 là **không hấp dẫn**, 2 là **ít hấp dẫn**, 3 là **khá hấp dẫn** và 4 là **rất hấp dẫn**.

## Nhóm chiến lược S-O

STT	Các yếu tố quan trọng	Chiến lược có thể thay thế		
		Thâm nhập thị trường	Phát triển, mở rộng thị trường	Đa dạng hóa hoạt động kinh doanh
	<b>Các yếu tố bên trong</b>			
1	Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp			
2	Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị			
3	Kinh nghiệm hoạt động kinh doanh trong ngành			
4	Lợi thế về vị trí địa lý và uy tín thương hiệu			
5	Hệ thống kiểm tra, kiểm soát và hệ thống quản lý chất lượng			
6	Hệ thống thông tin nội bộ			
7	Khả năng quan hệ với các chủ đầu tư, cơ quan chức năng và chính quyền địa phương			
8	Khả năng tài chính			
9	Hiệu quả kinh doanh			
10	Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu			
11	Trình độ nhân sự cán bộ điều hành			
12	Hoạt động nghiên cứu và phát triển			
13	Mạng lưới hoạt động			
14	Công tác hoạch định chiến lược công ty			
15	Bộ phận chuyên môn đánh giá hiệu quả kinh doanh			
16	Hiệu quả sử dụng vốn và tài sản			
17	Văn hóa doanh nghiệp			
18	Khả năng chuẩn bị cho giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế và biến động của nền kinh tế			
	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>			
1	Tình hình chính trị, xã hội ổn định và hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh			
2	Quan hệ hợp tác giữa Việt Nam và các nước ngày càng được mở rộng			
3	Chính sách quản lý Nhà nước đối với ngành ngày càng hoàn chỉnh và chặt chẽ			
4	Các chính sách hỗ trợ, điều tiết thị trường của Chính phủ linh hoạt và kịp thời			
5	Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và ổn định			
6	Lạm phát được kiểm soát tốt			
7	Xu hướng của ngành xây dựng đang phục hồi tích cực			

8	Nhu cầu về nhà ở đang tăng trở lại			
9	Nguồn lao động phổ thông dồi dào, giá rẻ			
10	Cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt			
11	Ảnh hưởng của thời tiết khí hậu (Biến đổi khí hậu)			
12	Nguy cơ từ đối thủ tiềm ẩn là rất lớn trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế			
13	Chính sách cắt giảm đầu tư công của Chính phủ gây ảnh hưởng đến thị trường ngành xây dựng			
14	Sự biến động của nền kinh tế thế giới gây ảnh hưởng đến nền kinh tế nước ta			

### **Nhóm chiến lược S-T**

STT	Các yếu tố quan trọng	Chiến lược có thể thay thế	
		Nâng cao năng lực cạnh tranh	Kiểm soát giá nguyên vật liệu đầu vào
	<b>Các yếu tố bên trong</b>		
1	Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp		
2	Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị		
3	Kinh nghiệm hoạt động kinh doanh trong ngành		
4	Lợi thế về vị trí địa lý và uy tín thương hiệu		
5	Hệ thống kiểm tra, kiểm soát và hệ thống quản lý chất lượng		
6	Hệ thống thông tin nội bộ		
7	Khả năng quan hệ với các chủ đầu tư, cơ quan chức năng và chính quyền địa phương		
8	Khả năng tài chính		
9	Hiệu quả kinh doanh		
10	Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu		
11	Trình độ nhân sự cán bộ điều hành		
12	Hoạt động nghiên cứu và phát triển		
13	Mạng lưới hoạt động		
14	Công tác hoạch định chiến lược công ty		
15	Bộ phận chuyên môn đánh giá hiệu quả kinh doanh		
16	Hiệu quả sử dụng vốn và tài sản		
17	Văn hóa doanh nghiệp		
18	Khả năng chuẩn bị cho giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế và biến động của nền kinh tế		
	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>		

1	Tình hình chính trị, xã hội ổn định và hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh		
2	Quan hệ hợp tác giữa Việt Nam và các nước ngày càng được mở rộng		
3	Chính sách quản lý Nhà nước đối với ngành ngày càng hoàn chỉnh và chặt chẽ		
4	Các chính sách hỗ trợ, điều tiết thị trường của Chính phủ linh hoạt và kịp thời		
5	Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và ổn định		
6	Lạm phát được kiểm soát tốt		
7	Xu hướng của ngành xây dựng đang phục hồi tích cực		
8	Nhu cầu về nhà ở đang tăng trở lại		
9	Nguồn lao động phổ thông dồi dào, giá rẻ		
10	Cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt		
11	Ảnh hưởng của thời tiết khí hậu (Biến đổi khí hậu)		
12	Nguy cơ từ đối thủ tiềm ẩn là rất lớn trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế		
13	Chính sách cắt giảm đầu tư công của Chính phủ gây ảnh hưởng đến thị trường ngành xây dựng		
14	Sự biến động của nền kinh tế thế giới gây ảnh hưởng đến nền kinh tế nước ta		

### **Nhóm chiến lược W-O**

STT	Các yếu tố quan trọng	Chiến lược có thể thay thế	
		Phát triển, mở rộng thị trường	Phát triển thêm lĩnh vực kinh doanh mới
	<b>Các yếu tố bên trong</b>		
1	Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp		
2	Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị		
3	Kinh nghiệm hoạt động kinh doanh trong ngành		
4	Lợi thế về vị trí địa lý và uy tín thương hiệu		
5	Hệ thống kiểm tra, kiểm soát và hệ thống quản lý chất lượng		
6	Hệ thống thông tin nội bộ		
7	Khả năng quan hệ với các chủ đầu tư, cơ quan chức năng và chính quyền địa phương		
8	Khả năng tài chính		
9	Hiệu quả kinh doanh		
10	Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu		
11	Trình độ nhân sự cán bộ điều hành		

12	Hoạt động nghiên cứu và phát triển		
13	Mạng lưới hoạt động		
14	Công tác hoạch định chiến lược công ty		
15	Bộ phận chuyên môn đánh giá hiệu quả kinh doanh		
16	Hiệu quả sử dụng vốn và tài sản		
17	Văn hóa doanh nghiệp		
18	Khả năng chuẩn bị cho giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế và biến động của nền kinh tế		
	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>		
1	Tình hình chính trị, xã hội ổn định và hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh		
2	Quan hệ hợp tác giữa Việt Nam và các nước ngày càng được mở rộng		
3	Chính sách quản lý Nhà nước đối với ngành ngày càng hoàn chỉnh và chặt chẽ		
4	Các chính sách hỗ trợ, điều tiết thị trường của Chính phủ linh hoạt và kịp thời		
5	Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và ổn định		
6	Lạm phát được kiểm soát tốt		
7	Xu hướng của ngành xây dựng đang phục hồi tích cực		
8	Nhu cầu về nhà ở đang tăng trở lại		
9	Nguồn lao động phổ thông dồi dào, giá rẻ		
10	Cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt		
11	Ảnh hưởng của thời tiết khí hậu (Biến đổi khí hậu)		
12	Nguy cơ từ đối thủ tiềm ẩn là rất lớn trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế		
13	Chính sách cắt giảm đầu tư công của Chính phủ gây ảnh hưởng đến thị trường ngành xây dựng		
14	Sự biến động của nền kinh tế thế giới gây ảnh hưởng đến nền kinh tế nước ta		

STT	Các yếu tố quan trọng	Chiến lược có thể thay thế	
		Liên doanh	Hoàn thiện, nâng cao chất lượng bộ máy quản lý
	<b>Các yếu tố bên trong</b>		
1	Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp		
2	Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị		
3	Kinh nghiệm hoạt động kinh doanh trong ngành		
4	Lợi thế về vị trí địa lý và uy tín thương hiệu		
5	Hệ thống kiểm tra, kiểm soát và hệ thống quản lý chất lượng		



6	Hệ thống thông tin nội bộ		
7	Khả năng quan hệ với các chủ đầu tư, cơ quan chức năng và chính quyền địa phương		
8	Khả năng tài chính		
9	Hiệu quả kinh doanh		
10	Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu		
11	Trình độ nhân sự cán bộ điều hành		
12	Hoạt động nghiên cứu và phát triển		
13	Mạng lưới hoạt động		
14	Công tác hoạch định chiến lược công ty		
15	Bộ phận chuyên môn đánh giá hiệu quả kinh doanh		
16	Hiệu quả sử dụng vốn và tài sản		
17	Văn hóa doanh nghiệp		
18	Khả năng chuẩn bị cho giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế và biến động của nền kinh tế		
	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>		
1	Tình hình chính trị, xã hội ổn định và hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh		
2	Quan hệ hợp tác giữa Việt Nam và các nước ngày càng được mở rộng		
3	Chính sách quản lý Nhà nước đối với ngành ngày càng hoàn chỉnh và chặt chẽ		
4	Các chính sách hỗ trợ, điều tiết thị trường của Chính phủ linh hoạt và kịp thời		
5	Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và ổn định		
6	Lạm phát được kiểm soát tốt		
7	Xu hướng của ngành xây dựng đang phục hồi tích cực		
8	Nhu cầu về nhà ở đang tăng trở lại		
9	Nguồn lao động phổ thông dồi dào, giá rẻ		
10	Cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt		
11	Ảnh hưởng của thời tiết khí hậu (Biến đổi khí hậu)		
12	Nguy cơ từ đối thủ tiềm ẩn là rất lớn trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế		
13	Chính sách cắt giảm đầu tư công của Chính phủ gây ảnh hưởng đến thị trường ngành xây dựng		
14	Sự biến động của nền kinh tế thế giới gây ảnh hưởng đến nền kinh tế nước ta		

### **Nhóm chiến lược W-T**

**Q16:** Xin quý Ông/bà cho biết mục tiêu cụ thể của Công ty đến năm 2020 như thế nào? (Lựa chọn bằng cách đánh dấu X)

<b>STT</b>	<b>Mục tiêu</b>	<b>Lựa chọn</b>
1	Đa dạng hóa các hoạt động kinh doanh	
2	Phát triển mở rộng thị trường	
3	Thực hiện chuyển đổi liên doanh	
4	Phát triển ngành mũi nhọn và thế mạnh	
5	Hoàn thiện và nâng cao chất lượng bộ máy quản lý	
6	Kiểm soát giá nguyên vật liệu	
7	Khác:.....	

*Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của quý Ông/bà!*

**PHỤ LỤC 2**  
**DANH SÁCH CHUYÊN GIA**

<b>TT</b>	<b>Nhóm</b>	<b>Họ và Tên</b>	<b>Chức vụ</b>	<b>Đơn vị công tác</b>
1	Doanh nghiệp bên trong Công ty	Nguyễn Văn Hiếu	Phó Tổng giám đốc	Công ty TNHH MTV 622
2		Nguyễn Văn Công	Phó Tổng giám đốc	Công ty TNHH MTV 622
3		Nguyễn Hữu Định	Kiểm soát viên	Công ty TNHH MTV 622
4		Nguyễn Vĩnh Thanh	Trưởng phòng tài chính kế toán	Công ty TNHH MTV 622
5		Nguyễn Minh Trí	Trưởng phòng tổ chức lao động hậu cần	Công ty TNHH MTV 622
6		Huỳnh Thị Phượng Kiều	Giám đốc Xí nghiệp công trình giao thông thủy lợi	Công ty TNHH MTV 622
7		Nguyễn Quốc Lâm	Giám đốc	Công ty TNHH MTV 621
8		Nguyễn Quốc Cường	Giám đốc Xí nghiệp Cầu đường	Công ty TNHH MTV 621
9		Dương Hồng Thái	Giám đốc Xí nghiệp Xây Lắp 1	Công ty TNHH MTV 622
10		Lê Tấn Phúc	Giám đốc Xí nghiệp Xây Lắp 2	Công ty TNHH MTV 622
11		Đỗ Duy Phương	Giám đốc Xí nghiệp 630	Công ty TNHH MTV 621
12	Doanh nghiệp bên ngoài Công ty	Phan Hồng Yên	Giám đốc	Công ty TNHH MTV XD An Phước Thịnh
13		Châu Hồng Thủy	Phó giám đốc kinh doanh	Công ty TNHH MTV XD An Phước Thịnh
14		Tô Hồng Sơn	Giám đốc	Công ty CP VLXD 720
15		Cao Thị Phin	Phó giám đốc kinh doanh	Công ty CP VLXD 720

### PHỤ LỤC 3

## BẢNG TỔNG HỢP Ý KIẾN CHUYÊN GIA VỀ CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI DOANH NGHIỆP

TT	Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	CG6	CG7	CG8	CG9	CG10	CG11	CG12	CG13	CG14	CG15	Điểm bình quân	Mức độ quan trọng	Phân loại
1	Tình hình chính trị, xã hội ổn định và hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3,73	0,11	4
2	Quan hệ hợp tác giữa Việt Nam và các nước ngày càng được mở rộng	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	4	2	2	1	4	2,13	0,06	2
3	Chính sách quản lý Nhà nước đối với ngành ngày càng hoàn chỉnh và chặt chẽ	3	3	4	2	3	4	2	1	2	1	3	3	3	1	2	2,47	0,07	2
4	Các chính sách hỗ trợ, điều tiết thị trường của Chính phủ linh hoạt và kịp thời	2	3	2	3	2	3	2	2	4	2	3	4	2	3	2	2,60	0,07	3
5	Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và ổn định	3	2	2	1	3	2	1	1	3	1	3	1	2	1	3	1,93	0,06	2
6	Lạm phát được kiểm soát tốt	2	2	2	1	1	3	2	2	3	2	1	2	4	3	1	2,07	0,06	2
7	Xu hướng của ngành xây dựng đang phục hồi tích cực	3	2	4	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	2	3	3,27	0,09	3
8	Nhu cầu về nhà ở đang tăng trở lại	3	2	1	3	2	1	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3,00	0,09	3
9	Nguồn lao động phổ thông dồi dào, giá rẻ	2	2	1	1	1	1	3	2	2	1	2	2	1	3	2	1,73	0,05	2
10	Cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3,80	0,11	4
11	Ảnh hưởng của thời tiết khí hậu (Biến đổi khí hậu)	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	3	3	1	1,67	0,05	2
12	Nguy cơ từ đối thủ tiềm ẩn là rất lớn trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế	3	2	3	3	1	2	1	3	2	3	3	1	4	1	1	2,20	0,06	2
13	Chính sách cắt giảm đầu tư công của Chính phủ gây ảnh hưởng đến thị trường ngành xây dựng	3	3	2	4	3	2	1	1	2	1	2	3	1	1	1	2,00	0,06	2

## PHỤ LỤC 4

### BẢNG TỔNG HỢP Ý KIẾN CHUYÊN GIA VỀ MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG CÁC YẾU TỐ THÀNH CÔNG TẠI CÔNG TY 622-QUÂN KHU 9

TT	Các yếu tố thành công	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	CG6	CG7	CG8	CG9	CG10	CG11	CG12	CG13	CG14	CG15	BQ	Phân loại
1	Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp	3	4	2	4	3	3	3	4	2	2	4	2	3	3	3	3,0	3
2	Lợi thế về vị trí địa lý	4	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3,0	3
3	Thương hiệu doanh nghiệp	3	3	2	4	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3,0	3
4	Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2,4	2
5	Chất lượng nguồn nhân lực	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	4	2,7	3
6	Khả năng tài chính doanh nghiệp	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2,3	2
7	Chất lượng công trình	3	4	3	2	2	4	2	4	3	4	2	2	4	4	4	3,1	3
8	Hệ thống quản lý chất lượng công trình	3	3	2	4	3	2	4	3	3	2	3	2	3	3	2	2,8	3
9	Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2,2	2
10	Hiệu quả sử dụng vốn, tài sản	3	3	3	3	2	2	3	1	1	2	2	1	3	1	1	2,1	2
11	Mạng lưới hoạt động	3	2	2	2	3	2	3	1	3	1	3	1	3	3	3	2,3	2
12	Khả năng và hiệu quả nắm bắt thông tin thị trường	2	1	2	1	2	2	2	1	2	3	3	2	1	2	3	1,9	2
13	Ứng dụng khoa học công nghệ	2	1	2	3	2	2	3	2	1	1	2	2	3	2	2	2,0	2
14	Sự đa dạng và phong phú	3	2	2	4	3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	2	2,7	3
15	Chính sách ưu tiên phát triển	1	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	1	1,9	2
16	Năng lực nghiên cứu phát triển	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	3	2	1	2	1,7	2
17	Nguồn cung cấp vật tư – trang thiết bị	3	3	2	3	2	2	4	3	4	3	2	3	3	3	2	2,8	3

## PHỤ LỤC 5

### BẢNG TỔNG HỢP Ý KIẾN CHUYÊN GIA VỀ MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG CÁC YẾU TỐ THÀNH CÔNG TẠI CÔNG TY AN PHƯỚC THỊNH

STT	Các yếu tố thành công	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	CG6	CG7	CG8	CG9	CG10	CG11	CG12	CG13	CG14	CG15	BQ	Phân loại
1	Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3,7	4
2	Lợi thế về vị trí địa lý	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3,3	3
3	Thương hiệu doanh nghiệp	2	2	3	3	2	3	2	4	3	3	4	2	3	3	4	2,9	3
4	Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị	4	4	4	3	4	2	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3,4	3
5	Chất lượng nguồn nhân lực	2	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3,1	3
6	Khả năng tài chính doanh nghiệp	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	2	2	2	3	2,9	3
7	Chất lượng công trình	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2,3	2
8	Hệ thống quản lý chất lượng công trình	3	2	2	2	3	2	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2,4	2
9	Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu	3	2	2	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3,3	3
10	Hiệu quả sử dụng vốn, tài sản	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3,1	3
11	Mạng lưới hoạt động	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3,0	3
12	Khả năng và hiệu quả nắm bắt thông tin thị trường	3	3	4	2	3	2	2	3	3	2	3	4	3	2	3	2,8	3
13	Ứng dụng khoa học công nghệ	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2,3	2
14	Sự đa dạng và phong phú	4	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2,9	3
15	Chính sách ưu tiên phát triển	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2,4	2
16	Năng lực nghiên cứu phát triển	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2,7	3
17	Nguồn cung cấp vật tư – trang thiết bị	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3,3	3

## PHỤ LỤC 6

### BẢNG TỔNG HỢP Ý KIẾN CHUYÊN GIA VỀ MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG CÁC YẾU TỐ THÀNH CÔNG TẠI CÔNG TY 720

TT	Các yếu tố thành công	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	CG6	CG7	CG8	CG9	CG10	CG11	CG12	CG13	CG14	CG15	BQ	Phân loại
1	Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	2	2,7	3
2	Lợi thế về vị trí địa lý	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2,7	3
3	Thương hiệu doanh nghiệp	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2,6	3
4	Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị	4	3	3	3	3	3	2	4	1	3	3	2	3	2	2	2,7	3
5	Chất lượng nguồn nhân lực	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2,6	3
6	Khả năng tài chính doanh nghiệp	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	2,4	2
7	Chất lượng công trình	1	3	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	2,3	2
8	Hệ thống quản lý chất lượng công trình	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2,6	3
9	Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu	2	4	2	3	2	2	1	2	2	3	2	3	3	2	2	2,3	2
10	Hiệu quả sử dụng vốn, tài sản	2	2	4	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3	2,7	3
11	Mạng lưới hoạt động	3	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2,3	2
12	Khả năng và hiệu quả nắm bắt thông tin thị trường	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	3	4	3	3	2	2,4	2
13	Ứng dụng khoa học công nghệ	3	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2,1	2
14	Sự đa dạng và phong phú	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2,3	2
15	Chính sách ưu tiên phát triển	4	4	2	2	1	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2,6	3
16	Năng lực nghiên cứu phát triển	3	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2,1	2
17	Nguồn cung cấp vật tư - trang thiết bị	3	2	2	3	2	1	3	3	2	1	2	4	2	2	2	2,3	2

## PHỤ LỤC 7

### BẢNG TỔNG HỢP Ý KIẾN CHUYÊN GIA VỀ VỊ TRÍ CẠNH TRANH GIỮA CÁC CÔNG TY XÂY DỰNG

STT	Các yếu tố thành công	Điểm bình quân	Mức độ quan trọng	Phân loại		
				Công ty 622 Quân khu 9	Công ty An Phước Thịnh	Công ty 720
1	Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp	3,33	0,08	3	4	3
2	Lợi thế về vị trí địa lý	3,00	0,07	3	3	3
3	Thương hiệu doanh nghiệp	3,00	0,07	3	3	3
4	Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị	2,67	0,06	2	3	3
5	Chất lượng nguồn nhân lực	3,00	0,07	3	3	3
6	Khả năng tài chính doanh nghiệp	2,33	0,05	2	3	2
7	Chất lượng công trình	2,33	0,05	3	2	2
8	Hệ thống quản lý chất lượng công trình	2,67	0,06	3	2	3
9	Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu	2,33	0,05	2	3	2
10	Hiệu quả sử dụng vốn, tài sản	2,67	0,06	2	3	3
11	Mạng lưới hoạt động	2,33	0,05	2	3	2
12	Khả năng và hiệu quả nắm bắt thông tin thị trường	2,33	0,05	2	3	2
13	Ứng dụng khoa học công nghệ	2,00	0,05	2	2	2
14	Sự đa dạng và phong phú	2,67	0,06	3	3	2
15	Chính sách ưu tiên phát triển	2,33	0,05	2	2	3
16	Năng lực nghiên cứu phát triển	2,33	0,05	2	3	2
17	Nguồn cung cấp vật tư – trang thiết bị	2,67	0,06	3	3	2
	<b>Tổng cộng</b>	<b>44,00</b>	<b>1,00</b>			



## PHỤ LỤC 8

### BẢNG TỔNG HỢP Ý KIẾN CHUYÊN GIA VỀ CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG DOANH NGHIỆP

TT	Những yếu tố bên trong	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	CG6	CG7	CG8	CG9	CG10	CG11	CG12	CG13	CG14	CG15	Điểm bình quân	Mức độ quan trọng	Phân loại
1	Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	1	4	2	4	3,47	0,08	3
2	Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị	2	2	3	3	2	4	2	2	4	3	3	2	4	3	2	2,73	0,06	3
3	Kinh nghiệm hoạt động kinh doanh trong ngành	2	4	3	4	3	4	2	3	3	2	3	1	3	4	4	3,00	0,07	3
4	Lợi thế về vị trí địa lý và uy tín thương hiệu	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	3	4	3	2	3	2,87	0,06	3
5	Hệ thống kiểm tra, kiểm soát và hệ thống quản lý chất lượng	3	2	3	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3,33	0,07	3
6	Hệ thống thông tin nội bộ	2	3	3	1	2	1	1	1	1	2	3	1	2	1	2	1,73	0,04	2
7	Khả năng quan hệ với các chủ đầu tư, cơ quan chức năng và chính quyền địa phương	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	1	3	3,53	0,08	4
8	Khả năng tài chính	2	4	3	4	4	2	2	3	4	4	3	4	4	2	3	3,20	0,07	3
9	Hiệu quả kinh doanh	4	2	3	4	4	4	1	4	2	3	4	3	4	2	1	3,00	0,07	3
10	Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu	1	2	4	3	3	4	2	2	3	2	2	2	4	3	2	2,60	0,06	3
11	Trình độ nhân sự cán bộ điều hành	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	4	3	2,40	0,05	2
12	Hoạt động nghiên cứu và phát triển	1	2	1	2	3	1	3	2	1	2	2	1	4	3	2	2,00	0,04	2
13	Mạng lưới hoạt động	2	2	1	1	3	2	3	3	4	1	3	2	4	3	3	2,47	0,05	2
14	Công tác hoạch định chiến lược công ty	2	3	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	4	3	2,20	0,05	2
15	Bộ phận chuyên môn đánh giá hiệu quả kinh doanh	3	1	1	2	1	3	2	1	3	1	1	3	1	1	2	1,73	0,04	2
16	Hiệu quả sử dụng vốn và tài sản	2	1	3	1	2	2	2	1	3	2	2	2	3	2	1	1,93	0,04	2
17	Văn hóa doanh nghiệp	2	2	1	4	2	1	4	2	1	1	2	1	2	1	1	1,80	0,04	2
18	Khả năng chuẩn bị cho giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế và biến động của nền kinh tế	1	2	1	2	2	1	1	1	1	3	2	3	2	1	2	1,67	0,04	2
	<b>Tổng cộng</b>																<b>45,67</b>	<b>1,00</b>	

## PHỤ LỤC 9

### BẢNG TỔNG HỢP Ý KIẾN CHUYÊN GIA SỐ ĐIỂM DẪN CỦA CÁC YẾU TỐ (FS, CA, ES, IS)

TT	Các yếu tố	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	CG6	CG7	Điểm trung bình	Điểm số
<b>I</b>	<b>Sức mạnh tài chính (FS)</b>									
1	Doanh lợi đầu tư	6	3	5	4	4	6	5	4,71	5
2	Khả năng thanh toán	4	4	3	5	3	6	4	4,14	4
3	Lưu thông tiền mặt	2	3	2	4	4	3	5	3,29	3
4	Vốn luân chuyển	2	3	3	5	4	6	4	3,86	4
5	Đầu tư tài chính	6	3	5	4	4	5	5	4,57	5
6	Đòn cân nợ	5	5	6	5	4	6	3	4,86	5
7	Khả năng tiếp cận vốn vay	4	6	5	6	6	6	6	5,57	6
8	Rủi ro trong kinh doanh	2	3	3	1	2	3	2	2,29	2
<b>II</b>	<b>Lợi thế cạnh tranh (CA)</b>									
1	Thị phần	-2	-3	-2	-4	-2	-3	-4	2,86	3
2	Chất lượng sản phẩm	-3	-2	-3	-2	-4	-3	-1	2,57	3
3	Trung thành của khách hàng	-3	-3	-5	-5	-4	-3	-3	3,71	4
4	Năng lực cạnh tranh	-4	-2	-3	-1	-1	-2	-3	2,29	2
5	Bí quyết công nghệ	-2	-1	-2	-3	-3	-3	-1	2,14	2
6	Sự khác biệt của sản phẩm	-2	-4	-3	-5	-2	-3	-2	3,00	3
7	Kiểm soát đối với nhà cung cấp	-3	-2	-1	-3	-2	-4	-4	2,71	3
<b>III</b>	<b>Sự ổn định của môi trường (ES)</b>									
1	Giá của sản phẩm cạnh tranh	-2	-3	-3	-4	-2	-2	3	2,71	3
2	Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế	-1	-3	-2	-4	-3	-2	-1	2,29	2
3	Tỷ lệ lạm phát	-2	-2	-1	-3	-2	-1	-2	1,86	2
4	Áp lực cạnh tranh	-5	-6	-5	-6	-6	-6	-5	5,57	6
5	Hàng rào thâm nhập thị trường	-3	-5	-6	-4	-4	-5	-6	4,71	5

6	Quan tâm của Chính phủ đối với ngành	-4	-3	-4	-5	-4	-6	-3	4,14	4
7	Sự thay đổi công nghệ	-5	-3	-4	-3	-4	-3	-2	3,43	3
8	Sự biến đổi của nhu cầu	-2	-3	-3	-3	-2	-3	-2	2,57	3
<b>IV</b>	<b>Sức mạnh của ngành (IS)</b>									
1	Xu hướng tăng trưởng của ngành	5	6	6	6	5	6	6	5,71	6
2	Nhu cầu nhà ở đang tăng	4	5	5	5	4	3	6	4,57	5
3	Lợi nhuận tiềm năng	2	3	2	3	4	3	3	2,86	3
4	Bí quyết công nghệ	3	4	5	2	4	2	4	3,43	3
5	Sự sử dụng nguồn lực	2	3	4	4	3	5	2	3,29	3
6	Sự ổn định về nguồn vốn	5	4	3	5	5	3	2	3,86	4
7	Sự dễ dàng thâm nhập thị trường	6	4	5	2	3	6	6	4,57	5

## PHỤ LỤC 10

### THẢO LUẬN NHÓM CHO ĐIỂM HẤP DẪN CÁC CHIẾN LƯỢC

#### 1. Các thành viên tham gia thảo luận nhóm

- Nguyễn Văn Hiếu, Phó Tổng giám đốc Công ty TNHH MTV 622 -QK9.
- Huỳnh Trường Nam, Trưởng phòng Kế hoạch đầu tư Công ty TNHH MTV 622 -QK9.
- Nguyễn Vĩnh Thanh, Trưởng phòng Tài chính kế toán Công ty TNHH MTV 622 -QK9.
- Nguyễn Hữu Định, Kiểm soát viên Công ty TNHH MTV 622 - QK9.
- Nguyễn Quốc Lâm, Giám đốc Công ty TNHH MTV 621.
- Dương Hồng Thái, Giám đốc Xí nghiệp Xây lắp 1 - Công ty 622.
- Nguyễn Quốc Cường, Giám đốc Xí nghiệp Cầu đường - Công ty TNHH MTV 621.

#### 2. Nội dung thảo luận

Xác định số điểm hấp dẫn (AS) cho từng yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài của mỗi chiến lược trong 4 nhóm chiến lược SO, ST, WT và WO. Số điểm hấp dẫn được phân loại từ 1 đến 4, trong đó 1 là không hấp dẫn, 2 là ít hấp dẫn, 3 là khá hấp dẫn và 4 là rất hấp dẫn. Số điểm hấp dẫn được phân cho mỗi chiến lược để biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với các chiến lược khác trong cùng một nhóm.

## NHÓM CHIẾN LƯỢC SO

TT	Các yếu tố quan trọng	Thâm nhập thị trường								Phát triển, mở rộng thị trường								Đa dạng hóa hoạt động kinh doanh								Cơ sở của điểm hấp dẫn				
		TV1	TV2	TV3	TV4	TV5	TV6	TV7	BQ	AS	TV1	TV2	TV3	TV4	TV5	TV6	TV7	BQ	AS	TV1	TV2	TV3	TV4	TV5	TV6		TV7	BQ	AS	
	Các yếu tố bên trong																													
1	Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp	3	4	4	2	4	4	4	3,6	4	4	3	4	4	4	2	1	3,1	3	4	4	2	2	4	2	4	3,1	3	Lợi thế	
2	Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị	2	2	4	3	2	2	3	2,6	3	4	2	2	4	3	3	2	2,9	3	4	3	3	2	4	3	2	3,0	3	Lợi thế	
3	Kinh nghiệm hoạt động kinh doanh trong ngành	2	3	3	3	3	4	3	3,0	3	4	2	3	3	2	3	1	2,6	3	3	2	3	1	3	2	2	2,3	2	Lợi thế	
4	Lợi thế về vị trí địa lý và uy tín thương hiệu	4	5	4	3	4	4	4	4,0	4	4	4	2	4	4	3	4	3,6	4	4	3	3	4	3	2	3	3,1	3	Lợi thế	
5	Hệ thống kiểm tra, kiểm soát và hệ thống quản lý chất lượng	1	2	3	3	3	2	3	2,4	2	4	4	4	3	3	3	3	3,4	3	3	3	3	3	2	2	1	2,4	2	Lợi thế	
6	Hệ thống thông tin nội bộ	1	1	1	3	1	3	3	1,9	2	2	1	2	1	2	3	1	1,7	2	1	2	1	1	2	1	2	1,4	1	Bất lợi	
7	Khả năng quan hệ với các chủ đầu tư, cơ quan chức năng và chính quyền địa phương	4	4	4	3	4	4	4	3,9	4	4	4	4	4	3	3	4	3,7	4	4	3	3	4	3	1	3	3,0	3	Lợi thế	
8	Khả năng tài chính	2	3	4	3	4	4	3	3,3	3	2	2	3	4	4	3	4	3,1	3	2	2	3	2	2	2	3	2,3	2	Lợi thế	
9	Hiệu quả kinh doanh	1	4	2	4	3	2	3	2,7	3	4	1	4	2	3	4	3	3,0	3	2	3	2	3	4	2	1	2,4	2	Lợi thế	
10	Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu	2	2	3	2	3	2	4	2,6	3	4	2	3	3	2	2	2	2,6	3	3	2	2	2	4	3	2	2,6	3	Lợi thế	
11	Trình độ nhân sự cán bộ điều hành	1	2	2	2	2	3	3	2,1	2	3	4	2	3	3	2	2	2,7	3	2	3	2	2	3	4	3	2,7	3	Bất lợi	
12	Hoạt động nghiên cứu và phát triển	3	2	1	2	1	2	1	1,7	2	1	1	2	1	2	2	1	1,4	1	1	2	2	1	4	3	2	2,1	2	Bất lợi	
13	Mạng lưới hoạt động	3	3	4	3	2	2	1	2,6	3	4	3	4	4	4	3	4	3,7	4	4	1	3	2	4	3	3	2,9	3	Bất lợi	
14	Công tác hoạch định chiến lược công ty	1	2	1	2	2	3	3	2,0	2	3	1	2	4	2	4	2	2,6	3	1	2	2	2	1	4	3	2,1	2	Bất lợi	
15	Bộ phận chuyên môn đánh giá hiệu quả kinh doanh	2	1	3	1	3	1	1	1,7	2	3	2	1	3	1	1	3	2,0	2	3	1	1	2	1	1	2	1,6	2	Bất lợi	
16	Hiệu quả sử dụng vốn và tài sản	2	4	3	2	3	1	3	2,6	3	2	2	1	3	2	3	2	2,1	2	3	2	2	2	3	2	1	2,1	2	Bất lợi	
17	Văn hóa doanh nghiệp	1	2	1	2	1	2	1	1,4	1	1	4	2	1	1	2	1	1,7	2	2	3	2	1	2	2	1	1,9	2	Bất lợi	
18	Khả năng chuẩn bị cho giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế và biến	1	1	1	2	3	2	1	1,6	2	1	2	1	1	3	2	3	1,9	2	1	1	2	1	2	1	2	1,4	1	Bất lợi	





1	Tình hình chính trị, xã hội ổn định và hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	2	2	3	4	2	4	3	2,86	3	4	3	2	3	2	2	1	2,43	2	Lợi thế
2	Quan hệ hợp tác giữa Việt Nam và các nước ngày càng được mở rộng	2	3	2	2	4	4	2	2,71	3	2	3	3	1	3	2	4	2,57	3	Lợi thế
3	Chính sách quản lý Nhà nước đối với ngành ngày càng hoàn chỉnh và chặt chẽ	4	2	1	2	1	3	3	2,29	2	2	4	2	3	3	2	3	2,71	3	Lợi thế
4	Các chính sách hỗ trợ, điều tiết thị trường của Chính phủ linh hoạt và kịp thời	4	4	4	4	3	3	4	3,71	4	3	4	3	4	3	4	3	3,43	3	Lợi thế
5	Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và ổn định	2	1	1	3	1	3	1	1,71	2	4	2	3	2	2	2	1	2,29	2	Lợi thế
6	Lạm phát được kiểm soát tốt	3	2	2	3	2	3	3	2,57	3	2	3	2	3	3	2	2	2,43	2	Lợi thế
7	Xu hướng của ngành xây dựng đang phục hồi tích cực	4	3	4	2	2	4	4	3,29	3	2	3	2	3	3	4	4	3,00	3	Lợi thế
8	Nhu cầu về nhà ở đang tăng trở lại	2	4	3	4	4	4	4	3,57	4	2	3	2	4	4	4	3	3,14	3	Lợi thế
9	Nguồn lao động phổ thông dồi dào, giá rẻ	1	3	2	2	1	2	2	1,86	2	3	2	3	2	2	3	4	2,71	3	Lợi thế
10	Cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt	3	2	4	2	3	4	4	3,14	3	2	4	2	3	4	4	3	3,14	3	Bất lợi
11	Ảnh hưởng của thời tiết khí hậu (Biến đổi khí hậu)	1	2	1	2	1	1	2	1,43	1	1	2	1	2	2	1	2	1,57	2	Bất lợi
12	Nguy cơ từ đối thủ tiềm ẩn là rất lớn trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế	2	2	3	2	3	3	4	2,71	3	1	3	4	3	2	3	3	2,71	3	Bất lợi
13	Chính sách cắt giảm đầu tư công của Chính phủ gây ảnh hưởng đến thị trường ngành xây dựng	2	3	4	2	2	2	3	2,57	3	2	1	2	2	3	3	2	2,14	2	Bất lợi
14	Sự biến động của nền kinh tế thế giới gây ảnh hưởng đến nền kinh tế nước ta	3	3	2	3	1	3	2	2,43	2	3	1	3	1	2	1	1	1,71	2	Bất lợi



**NHÓM CHIẾN LƯỢC WO**

STT	Các yếu tố quan trọng	Phát triển, mở rộng thị trường									Phát triển thêm lĩnh vực kinh doanh mới								Cơ sở của điểm hấp dẫn	
		TV1	TV2	TV3	TV4	TV5	TV6	TV7	BQ	AS	TV1	TV2	TV3	TV4	TV5	TV6	TV7	BQ		AS
	<b>Các yếu tố bên trong</b>																			
1	Năng lực nhà quản lý điều hành doanh nghiệp	3	2	4	2	2	2	4	2,71	3	4	4	3	3	4	4	4	3,71	4	Lợi thế
2	Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị	3	2	4	3	3	2	1	2,57	3	3	2	3	2	2	2	3	2,43	2	Lợi thế
3	Kinh nghiệm hoạt động kinh doanh trong ngành	3	1	3	2	3	2	3	2,43	2	3	3	3	1	3	4	3	2,86	3	Lợi thế
4	Lợi thế về vị trí địa lý và uy tín thương hiệu	3	4	3	2	3	2	3	2,86	3	2	3	2	2	2	1	3	2,14	2	Lợi thế
5	Hệ thống kiểm tra, kiểm soát và hệ thống quản lý chất lượng	2	3	2	2	3	2	2	2,29	2	2	3	1	2	3	2	3	2,29	2	Lợi thế
6	Hệ thống thông tin nội bộ	1	2	2	1	2	3	2	1,86	2	2	1	2	1	1	2	1	1,43	1	Bất lợi
7	Khả năng quan hệ với các chủ đầu tư, cơ quan chức năng và chính quyền địa phương	3	3	3	2	2	3	3	2,71	3	3	2	3	2	3	2	2	2,43	2	Lợi thế
8	Khả năng tài chính	4	4	3	4	3	4	3	3,57	4	3	4	3	2	4	4	3	3,29	3	Lợi thế
9	Hiệu quả kinh doanh	2	3	4	2	2	3	3	2,71	3	2	3	2	2	3	2	1	2,14	2	Lợi thế
10	Khả năng tìm kiếm công trình và cạnh tranh đấu thầu	3	2	4	3	2	2	4	2,86	3	2	3	2	2	3	2	4	2,57	3	Lợi thế
11	Trình độ nhân sự cán bộ điều hành	1	2	2	1	1	2	1	1,43	1	2	2	2	2	2	3	3	2,29	2	Bất lợi
12	Hoạt động nghiên cứu và phát triển	2	3	2	3	2	1	3	2,29	2	2	1	2	1	1	2	1	1,43	1	Bất lợi
13	Mạng lưới hoạt động	3	2	4	3	3	2	4	3,00	3	3	2	3	2	2	2	1	2,14	2	Bất lợi
14	Công tác hoạch định chiến lược công ty	2	2	1	4	1	2	1	1,86	2	2	2	2	2	2	3	3	2,29	2	Bất lợi
15	Bộ phận chuyên môn đánh giá hiệu quả kinh doanh	1	2	1	1	1	2	1	1,29	1	1	3	1	2	3	1	1	1,71	2	Bất lợi
16	Hiệu quả sử dụng vốn và tài sản	2	2	3	2	2	2	3	2,29	2	2	3	2	2	3	1	3	2,29	2	Bất lợi
17	Văn hóa doanh nghiệp	2	1	2	2	2	1	2	1,71	2	2	1	2	1	1	2	1	1,43	1	Bất lợi
18	Khả năng chuẩn bị cho giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế và biến động của nền kinh tế	2	1	2	1	2	1	2	1,57	2	1	1	2	1	1	2	1	1,29	1	Bất lợi
	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>																			
1	Tình hình chính trị, xã hội ổn định và hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	2	3	2	3	2	3	2	2,43	2	2	3	2	3	3	2	2	2,43	2	Lợi thế

2	Quan hệ hợp tác giữa Việt Nam và các nước ngày càng được mở rộng	4	4	4	4	2	4	3	3,57	4	3	4	2	1	2	2	4	2,57	3	Lợi thế
3	Chính sách quản lý Nhà nước đối với ngành ngày càng hoàn chỉnh và chặt chẽ	3	1	2	3	2	4	3	2,57	3	2	3	2	4	3	2	3	2,71	3	Lợi thế
4	Các chính sách hỗ trợ, điều tiết thị trường của Chính phủ linh hoạt và kịp thời	3	4	3	4	3	4	3	3,43	3	4	3	3	4	3	4	3	3,43	3	Lợi thế
5	Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và ổn định	4	2	3	2	4	2	3	2,86	3	1	1	4	2	1	3	1	1,86	2	Lợi thế
6	Lạm phát được kiểm soát tốt	3	3	2	3	2	3	2	2,57	3	2	3	3	3	2	3	2	2,57	3	Lợi thế
7	Xu hướng của ngành xây dựng đang phục hồi tích cực	4	3	2	3	2	3	2	2,71	3	3	4	2	3	4	2	4	3,14	3	Lợi thế
8	Nhu cầu về nhà ở đang tăng trở lại	4	3	4	4	4	4	4	3,86	4	4	3	4	3	3	4	4	3,57	4	Lợi thế
9	Nguồn lao động phổ thông dồi dào, giá rẻ	2	4	3	2	3	2	3	2,71	3	3	2	4	2	3	2	3	2,71	3	Lợi thế
10	Cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt	3	4	4	3	3	4	4	3,57	4	3	2	2	4	2	4	4	3,00	3	Bất lợi
11	Ảnh hưởng của thời tiết khí hậu (Biến đổi khí hậu)	1	2	1	1	1	2	1	1,29	1	2	1	1	2	1	1	2	1,43	1	Bất lợi
12	Nguy cơ từ đối thủ tiềm ẩn là rất lớn trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế	1	3	2	3	1	3	2	2,14	2	4	3	1	3	3	2	3	2,71	3	Bất lợi
13	Chính sách cắt giảm đầu tư công của Chính phủ gây ảnh hưởng đến thị trường ngành xây dựng	4	4	4	4	2	1	2	3,00	3	2	3	3	1	2	1	3	2,14	2	Bất lợi
14	Sự biến động của nền kinh tế thế giới gây ảnh hưởng đến nền kinh tế nước ta	3	1	3	1	3	1	3	2,14	2	1	2	1	1	2	1	2	1,43	1	Bất lợi



1	Tình hình chính trị, xã hội ổn định và hệ thống pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	3	4	3	2	3	3	4	3,14	3	1	4	2	4	2	3	1	2,43	2	Lợi thế
2	Quan hệ hợp tác giữa Việt Nam và các nước ngày càng được mở rộng	4	1	4	4	2	2	1	2,57	3	3	2	1	4	2	4	2	2,57	3	Lợi thế
3	Chính sách quản lý Nhà nước đối với ngành ngày càng hoàn chỉnh và chặt chẽ	3	2	4	2	3	2	3	2,71	3	4	3	4	3	4	4	4	3,71	4	Lợi thế
4	Các chính sách hỗ trợ, điều tiết thị trường của Chính phủ linh hoạt và kịp thời	4	2	4	3	2	3	2	2,86	3	2	3	2	1	3	2	2	2,14	2	Lợi thế
5	Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và ổn định	2	1	2	1	3	2	1	1,71	2	1	1	2	2	3	2	2	1,86	2	Lợi thế
6	Lạm phát được kiểm soát tốt	3	2	3	3	1	3	2	2,43	2	2	1	1	2	2	2	1	1,57	2	Lợi thế
7	Xu hướng của ngành xây dựng đang phục hồi tích cực	3	4	3	4	4	4	4	3,71	4	2	2	3	3	2	3	4	2,71	3	Lợi thế
8	Nhu cầu về nhà ở đang tăng trở lại	4	3	4	3	2	4	3	3,29	3	3	2	3	2	2	1	2	2,14	2	Lợi thế
9	Nguồn lao động phổ thông dồi dào, giá rẻ	2	3	2	1	3	3	3	2,43	2	2	1	1	2	1	2	1	1,43	1	Lợi thế
10	Cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt	3	2	2	3	2	2	2	2,29	2	2	1	3	2	3	3	2	2,29	2	Bất lợi
11	Ảnh hưởng của thời tiết khí hậu (Biến đổi khí hậu)	1	2	2	2	1	1	2	1,57	2	2	1	2	1	1	2	1	1,43	1	Bất lợi
12	Nguy cơ từ đối thủ tiềm ẩn là rất lớn trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế	3	2	3	3	3	2	3	2,71	3	2	3	3	4	3	3	4	3,14	3	Bất lợi
13	Chính sách cắt giảm đầu tư công của Chính phủ gây ảnh hưởng đến thị trường ngành xây dựng	2	2	1	2	3	2	1	1,86	2	2	4	4	4	2	1	3	2,86	3	Bất lợi
14	Sự biến động của nền kinh tế thế giới gây ảnh hưởng đến nền kinh tế nước ta	1	2	2	1	2	1	2	1,57	2	3	3	1	1	3	1	2	2,00	2	Bất lợi