

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM

Nguyễn Thị Trúc Phương

GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH DOANH
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN VẬT LIỆU
XÂY DỰNG TRƯỜNG THỊNH

Chuyên ngành: Quản Trị Kinh Doanh

Mã số: 60340102

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

TS. Ngô Quang Huân

TP.HỒ CHÍ MINH – NĂM 2013

LỜI CAM ĐOAN

Trước hết, tôi xin cảm ơn TS. Ngô Quang Huân đã tận tâm hướng dẫn tôi thực hiện luận văn này.

Xin trân trọng cảm ơn các Giảng viên bộ môn đã truyền đạt kiến thức trong suốt chương trình học, những kiến thức đã ít nhiều được tích hợp trong luận văn này.

Xin trân trọng cảm ơn Lãnh đạo, các đồng nghiệp ở công ty Trường Thịnh, các chuyên gia trong ngành đã góp ý trong quá trình thực hiện đề tài.

Tôi xin cam đoan luận văn này là công trình nghiên cứu của riêng cá nhân tôi, các dữ liệu, tài liệu khác chỉ được sử dụng như là nguồn tham khảo và được nói rõ ở phần tài liệu tham khảo.

Trân trọng.

MỤC LỤC

Trang phụ bìa	
Lời cam đoan	
Mục lục	
Danh mục các bảng	
Danh mục các hình vẽ, đồ thị	
MỞ ĐẦU	1
Chương I: TỔNG QUAN VỀ HIỆU QUẢ KINH DOANH VÀ PHÂN TÍCH HIỆU QUẢ KINH DOANH	4
1.1 Khái niệm về hiệu quả kinh doanh	4
1.2 Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả kinh doanh	5
1.2.1 Chỉ tiêu về kết quả kinh doanh	5
1.2.2 Chỉ tiêu về hiệu quả sử dụng các yếu tố kinh doanh	7
1.2.3 Chỉ tiêu về hiệu quả sử dụng chi phí hoạt động kinh doanh	7
1.3 Phân tích chung hiệu quả kinh doanh	8
1.4 Phân tích chi tiết các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả kinh doanh	8
1.4.1 Phân tích tình hình thực hiện chỉ tiêu kinh doanh	8
1.4.2 Phân tích doanh thu	9
1.4.3 Phân tích lợi nhuận	10
1.4.4 Phân tích tốc độ tăng trưởng	11
1.4.5 Phân tích hiệu quả sử dụng vốn	12
1.4.6 Phân tích hiệu quả sử dụng lao động	14
1.4.7 Phân tích hiệu quả sử dụng chi phí kinh doanh	15
1.5 Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh	15
1.5.1 Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài	15
1.5.1.1 Môi trường vĩ mô	15

1.5.1.2 Môi trường vi mô	16
1.5.2 Các yếu tố thuộc môi trường bên trong	17
Chương II: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH VLXD TRƯỜNG THỊNH.....	20
2.1 Tổng quan về công ty TNHH VLXD Trường Thịnh	20
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển	20
2.1.2 Tầm nhìn và sứ mệnh.....	21
2.1.3 Cơ cấu tổ chức	21
2.2 Phân tích hiệu quả kinh doanh công ty Trường Thịnh năm 2010 – 2012 ..	24
2.2.1 Phân tích tình hình thực hiện chỉ tiêu kinh doanh	24
2.2.2 Phân tích doanh thu.....	25
2.2.3 Phân tích lợi nhuận	25
2.2.1.1 Phân tích khả năng sinh lợi cơ bản.....	25
2.2.1.2 Phân tích suất sinh lợi trên tổng tài sản và biên lợi nhuận	26
2.2.4 Phân tích tốc độ tăng trưởng.....	27
2.2.5 Phân tích hiệu quả sử dụng vốn.....	27
2.2.5.1 Phân tích suất sinh lợi trên vốn sử dụng	27
2.2.5.2 Phân tích suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu.....	28
2.2.5.3 Phân tích hiệu suất sử dụng tài sản	29
2.2.6 Phân tích hiệu quả sử dụng chi phí kinh doanh	31
2.2.7 Phân tích hiệu quả sử dụng lao động	32
2.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của công ty Trường Thịnh giai đoạn 2010 – 2012	33
2.3.1 Các yếu tố thuộc môi trường bên trong	33
2.3.1.1 Nguồn lực tài chính	33
2.3.1.2 Nguồn nhân lực	34

2.3.1.3 Hoạt động nghiên cứu và phát triển	37
2.3.1.4 Hệ thống thông tin	38
2.3.1.5 Năng lực cạnh tranh cốt lõi	39
2.3.1.6 Quản trị chiến lược	40
2.3.2 Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài	41
2.3.2.1 Môi trường vĩ mô	41
2.3.2.2 Môi trường vi mô	45
Chương III: GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH DOANH TẠI	
CÔNG TY TRƯỜNG THỊNH GIAI ĐOẠN 2013 – 2018	52
3.1 Giải pháp thực hiện các chỉ tiêu kinh doanh	52
3.2 Giải pháp tăng doanh thu	54
3.3 Giải pháp tăng lợi nhuận	56
3.4 Giải pháp tăng hiệu quả sử dụng vốn	58
3.5 Giải pháp tăng hiệu quả sử dụng lao động	60
3.6 Giải pháp tăng hiệu quả sử dụng chi phí	62
3.7 Kiến nghị	63
KẾT LUẬN	65

DANH MỤC CÁC BẢNG

Số	Tên bảng	Trang
2.1	Kết quả thực hiện doanh thu so với kế hoạch	24
2.2	Tình hình biến động doanh thu qua các năm	25
2.3	Khả năng sinh lợi cơ bản của công ty Trường Thịnh qua các năm	25
2.4	Tốc độ tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận qua các năm	27
2.5	Suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu qua các năm	28
2.6	Các tỷ suất quay vòng tài sản qua các năm	29
2.7	Tỷ lệ sử dụng chi phí trên doanh thu	31
2.8	Cơ cấu chi phí theo doanh thu qua các năm	31
2.9	Biến động số lượng lao động sử dụng qua các năm	32
2.10	Tính thanh khoản và khả năng trả nợ qua các năm	34
2.11	Tình hình lao động của công ty Trường Thịnh giai đoạn 2010 – 2012	34
2.12	Tỷ lệ nhân viên được đào tạo qua các năm	35
2.13	Đánh giá sự hài lòng của nhân viên công ty Trường Thịnh	36
2.14	Bảng tổng hợp các nguyên nhân làm nhân viên không hài lòng	37
2.15	Đánh giá của nhân viên Trường Thịnh về hệ thống thông tin nội bộ	39
2.16	Đánh giá của nhân viên Trường Thịnh về khả năng lãnh đạo và quản trị chiến lược	40
2.17	Một số chỉ tiêu kinh tế vĩ mô của Việt Nam từ 2010 – 2012	41
2.18	Một số chỉ tiêu ngành xây dựng từ năm 2010 - 2012	42
2.19	Tình hình lao động Việt Nam giai đoạn 2009 – 2012	44
2.20	Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu các khách hàng đại lý	47
2.21	Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu khách hàng lẻ	48
2.22	Kết quả khảo sát khách hàng về sản phẩm, dịch vụ công ty Trường Thịnh	49

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

Số	Tên hình, đồ thị	Trang
2.1	Cơ cấu tổ chức công ty TNHH VLXD Trường Thịnh	21
2.2	Cơ cấu tổ chức bộ phận kinh doanh công ty Trường Thịnh	21
2.3	Cơ cấu tổ chức bộ phận sản phẩm công ty Trường Thịnh	22
2.4	Cơ cấu tổ chức bộ phận nhân sự công ty Trường Thịnh	23
2.5	Cơ cấu tổ chức bộ phận kế toán công ty Trường Thịnh	23
2.6	Biểu đồ kết quả thực hiện ROA & ROS qua các năm	26
2.7	Biểu đồ suất sinh lợi trên vốn sử dụng (ROCE) qua các năm	27
2.8	Năng suất lao động theo doanh thu qua các năm	33
2.9	Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc qua các năm	35
2.10	Biến động tăng trưởng chỉ số kinh tế chung	45

MỞ ĐẦU

❖ Lý do chọn đề tài

Công ty TNHH VLXD Trường Thịnh hoạt động trong lĩnh vực nhập khẩu và kinh doanh các loại gạch men và thiết bị vệ sinh cao cấp. Trong 2 năm vừa qua, trước tình hình khó khăn chung của thị trường, công ty cũng phát sinh nhiều bất ổn trong hoạt động kinh doanh. Doanh số năm 2012 giảm 17.5% so với năm 2011, lợi nhuận ròng âm, công ty không phát triển thêm được hệ thống cửa hàng mới (Báo cáo tài chính, 2012). Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc năm 2012 là 17% (Báo cáo nhân sự, 2012). Đầu năm 2013 vừa qua, công ty càng gặp nhiều khó khăn hơn trong hoạt động kinh doanh của mình. Doanh số liên tục sụt giảm trong 6 tháng đầu năm, hoạt động kinh doanh không hiệu quả, giá vốn hàng bán tăng cao, công ty chỉ mới thực hiện được 34.3% doanh số so với chỉ tiêu (Báo cáo bán hàng 6 tháng đầu năm, 2013). Trong khi đó chi phí hoạt động tăng thêm 30% so với cùng kỳ năm 2012 (Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 6 tháng đầu năm, 2013).

Với tình hình trên, công ty đang rất cần một giải pháp hữu hiệu để nâng cao hiệu quả kinh doanh, vượt qua giai đoạn khó khăn hiện nay và giữ vững vị thế trên thị trường.

Vì vậy tác giả đã chọn đề tài **“Giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh tại Công ty TNHH vật liệu xây dựng Trường Thịnh”** làm nội dung nghiên cứu cho luận văn cao học chuyên ngành Quản trị kinh doanh tại trường Đại học Kinh tế Tp.HCM.

❖ Mục tiêu nghiên cứu

Tìm hiểu thực trạng kinh doanh của công ty, đo lường và đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong những năm vừa qua dựa trên các nhóm tiêu chí về đánh giá hiệu quả kinh doanh.

Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng và hiệu quả hoạt động kinh doanh tại công ty đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh tại Công ty TNHH vật liệu xây dựng Trường Thịnh.

❖ **Đối tượng nghiên cứu**

Hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty TNHH VLXD Trường Thịnh.

❖ **Phạm vi nghiên cứu**

Nghiên cứu này được thực hiện tại công ty TNHH VLXD Trường Thịnh trong khoảng thời gian từ năm 2010 đến 2012.

❖ **Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu được tiến hành qua hai bước: nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện thông qua phương pháp định tính thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung: Lấy ý kiến của Ban Giám Đốc và phỏng vấn nhân viên, khách hàng của công ty để đánh giá sơ bộ về tình hình kinh doanh của công ty TNHH VLXD Trường Thịnh.

Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng cách kết hợp phương pháp định tính và định lượng. Dựa vào các dữ liệu thu thập được, tác giả sẽ dùng *phương pháp tổng hợp, thống kê, phân tích*, để đưa ra những kết luận về thực trạng kết quả kinh doanh của công ty và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty TNHH VLXD Trường Thịnh trong giai đoạn 2013- 2018. Số liệu trong bài được xử lý bằng phần mềm Excel.

Nguồn dữ liệu nghiên cứu là dữ liệu thứ cấp thu thập từ các báo tài chính, báo cáo bán hàng, các báo cáo từ bộ phận nhân sự, bộ phận phát triển sản phẩm của công ty TNHH VLXD Trường Thịnh.

❖ **Nội dung nghiên cứu**

Kết cấu luận văn gồm:

Mở đầu: Đặt vấn đề, mục tiêu, đối tượng, phạm vi, phương pháp và ý nghĩa của nghiên cứu.

Chương 1: Tổng quan về hiệu quả kinh doanh và phân tích hiệu quả kinh doanh.

Chương 2: Phân tích thực trạng hiệu quả kinh doanh của công ty TNHH VLXD Trường Thịnh.

Chương 3: Giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh tại công ty TNHH VLXD Trường Thịnh giai đoạn 2013 – 2018

Kiến nghị

Kết luận

Chương I: TỔNG QUAN VỀ HIỆU QUẢ KINH DOANH VÀ PHÂN TÍCH HIỆU QUẢ KINH DOANH

1.1 Khái niệm về hiệu quả kinh doanh

Hiệu quả kinh doanh là một phạm trù kinh tế biểu hiện tập trung của sự phát triển kinh tế theo chiều sâu, phản ánh lợi ích đạt được từ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trên cơ sở so sánh lợi ích thu được với chi phí bỏ ra trong suốt quá trình kinh doanh (Bùi Xuân Phong, 2007).

Hiệu quả kinh doanh được xem xét trong cả dài hạn và ngắn hạn theo từng giai đoạn, từng thời kỳ. Doanh nghiệp được coi là đạt được hiệu quả kinh doanh toàn diện khi toàn bộ hoạt động của các bộ phận, các đơn vị đạt hiệu quả và không ảnh hưởng đến hiệu quả chung.

Hiệu quả kinh doanh có thể xác định bằng phương pháp định lượng dưới dạng các chỉ tiêu hiệu quả cụ thể có thể tính toán, so sánh được. Lúc này hiệu quả kinh doanh là một phạm trù cụ thể và là biểu hiện trực tiếp của lợi nhuận, doanh thu... (Học viện công nghệ bưu chính viễn thông, 2007)

Ngoài ra, hiệu quả kinh doanh phản ánh trình độ khai thác các nguồn lực trong quá trình hoạt động kinh doanh nhằm thực hiện được mục tiêu của doanh nghiệp. Lúc này, hiệu quả kinh doanh là một phạm trù trừu tượng được xác định bằng phương pháp định tính, phản ánh trình độ và khả năng quản lý, kết hợp các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp (Bùi Xuân Phong, 2007).

Hiệu quả kinh doanh được biểu hiện bằng chỉ tiêu lợi nhuận của doanh nghiệp. Đây là mục tiêu số một, nó chi phối toàn bộ quá trình kinh doanh.

Tóm lại, hiệu quả kinh doanh phản ánh tất cả các mặt của quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh như: kết quả kinh doanh, trình độ sản xuất, cơ cấu tổ chức, trình độ quản lý... Hiệu quả kinh doanh là thước đo ngày càng quan trọng của sự tăng trưởng kinh tế và là chỗ dựa cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp trong từng thời kỳ.

1.2 Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả kinh doanh

1.2.1 Chỉ tiêu về kết quả kinh doanh

➤ Tình hình thực hiện chỉ tiêu kinh doanh

Tình hình thực hiện chỉ tiêu kinh doanh cho biết doanh nghiệp đã thực hiện mục tiêu đề ra như thế nào và mức độ hoàn thành các kế hoạch, các nhiệm vụ được giao. Đánh giá tình hình thực hiện chỉ tiêu kinh doanh cho thấy khả năng lãnh đạo và quản trị chiến lược của doanh nghiệp.

➤ Doanh thu hoạt động kinh doanh

Doanh thu là kết quả biểu hiện khối lượng hàng hóa tiêu thụ về mặt giá trị (đơn vị tiền tệ). Doanh thu là kết quả của quá trình luân chuyển sản phẩm hàng hóa từ hình thái hiện vật sang hình thái tiền tệ và kết thúc một vòng luân chuyển vốn. Có doanh thu mới có vốn để tiến hành tái sản xuất mở rộng, tăng nhanh tốc độ luân chuyển vốn và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.

Sau quá trình tiêu thụ với kết quả mang lại là giá trị doanh thu. Doanh nghiệp không những thu hồi tổng số chi phí liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh mà còn thực hiện được giá trị lao động thặng dư, đây là nguồn thu quan trọng nhằm tích lũy vào ngân sách, vào quỹ doanh nghiệp nhằm mở rộng qui mô và nâng cao đời sống cán bộ công nhân viên.

Công thức để tính doanh thu:

$$\text{Doanh thu} = \text{Khối lượng hàng hóa tiêu thụ} * \text{giá bán}$$

➤ Lợi nhuận hoạt động kinh doanh

Lợi nhuận tính một cách cơ bản là phần chênh lệch giữa tổng doanh thu và tổng chi phí. Lợi nhuận của doanh nghiệp là biểu hiện bằng tiền của bộ phận sản phẩm thặng dư do kết quả lao động của người lao động mang lại (Bùi Xuân Phong, 2007).

Do đó, lợi nhuận là chỉ tiêu chất lượng tổng hợp biểu hiện kết quả của quá trình sản xuất kinh doanh. Nó phản ánh đầy đủ các mặt số lượng và chất lượng của

doanh nghiệp, phản ánh kết quả được sử dụng các yếu tố cơ bản của sản xuất như lao động, vật tư, tài sản cố định...

Do đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp phong phú và đa dạng nên lợi nhuận được hình thành từ nhiều bộ phận, hiểu rõ nội dung của từng bộ phận là cơ sở để thực hiện tốt công tác phân tích lợi nhuận. Xét theo nguồn hình thành, lợi nhuận bao gồm các bộ phận sau:

Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh: là lợi nhuận thu được từ hoạt động kinh doanh thuần của doanh nghiệp. Chỉ tiêu này phản ánh kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong kỳ báo cáo. Chỉ tiêu này được tính toán dựa trên cơ sở lợi nhuận gộp từ doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ trừ chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp phân bổ cho hàng hóa, dịch vụ đã cung cấp trong kỳ báo cáo.

Lợi nhuận từ hoạt động tài chính: phản ánh hiệu quả hoạt động tài chính của doanh nghiệp. Chỉ tiêu này được tính bằng cách lấy thu nhập hoạt động tài chính trừ đi các chi phí phát sinh từ hoạt động này.

Lợi nhuận khác: là những khoản lợi nhuận doanh nghiệp không dự tính trước hoặc có dự tính trước nhưng ít có khả năng xảy ra. Những khoản lợi nhuận khác có thể do chủ quan đơn vị hoặc do khách quan đưa tới.

➤ **Tốc độ tăng trưởng**

Trong hoạt động kinh doanh, các doanh nghiệp không chỉ quan tâm đến sự tồn tại trong từng thời kỳ, mà điều cốt yếu là sự tăng trưởng. Mức độ tăng trưởng quyết định sự tồn tại lâu dài của doanh nghiệp trên thị trường.

Chỉ tiêu về tốc độ tăng trưởng cho thấy doanh nghiệp có đang hoạt động tốt hay không, sự ổn định trong kết quả kinh doanh và khả năng phát triển trong tương lai.

1.2.2 Chỉ tiêu về hiệu quả sử dụng các yếu tố kinh doanh

➤ **Hiệu quả sử dụng vốn**

Hiệu quả sử dụng vốn là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các nguồn nhân lực, vật lực, tài lực của doanh nghiệp để đạt kết quả cao nhất trong quá trình sản xuất kinh doanh với chi phí thấp nhất.

Hiệu quả sử dụng vốn đánh giá khả năng sử dụng vốn của công ty nhằm đạt được kết quả cao nhất với chi phí thấp nhất trong quá trình hoạt động kinh doanh.

Đánh giá hiệu quả sử dụng vốn có tác dụng đánh giá chất lượng công tác quản lý vốn, chất lượng công tác sản xuất kinh doanh, trên cơ sở đó đề ra biện pháp nhằm nâng cao hơn nữa kết quả sản xuất kinh doanh, hiệu quả sử dụng vốn của doanh nghiệp.

➤ **Hiệu quả sử dụng lao động**

Sử dụng lao động tốt hay xấu là một yếu tố vô cùng quan trọng làm tăng sản lượng và chất lượng sản phẩm dịch vụ, làm giảm chi phí, hạ giá thành và tăng lợi nhuận. Hiệu quả sử dụng lao động được thể hiện trên các mặt số lượng và chất lượng lao động bao gồm: số lượng, kết cấu lao động, thời gian lao động và năng suất lao động.

1.2.3 Chỉ tiêu về hiệu quả sử dụng chi phí hoạt động kinh doanh

Chi phí là các hao phí về nguồn lực để doanh nghiệp đạt được một hoặc những mục tiêu cụ thể. Nói một cách khác, chi phí là số tiền phải trả để thực hiện các hoạt động kinh tế như sản xuất, giao dịch... nhằm mua được các loại hàng hóa, dịch vụ cần thiết cho quá trình sản xuất, kinh doanh.

Quản lý chi phí là một yếu tố thiết yếu trong đầu tư và kinh doanh. Chi phí là yếu tố ảnh hưởng đến lợi nhuận và các chỉ tiêu khác khi đánh giá hiệu quả kinh doanh. Việc các chi phí được quản lý và sử dụng như thế nào, các đồng vốn bỏ ra hiệu quả đến đâu, có đem lại lợi nhuận và hiệu quả như kế hoạch hay không là điều rất cần thiết phải xem xét.

1.3 Phân tích chung hiệu quả kinh doanh

Chỉ tiêu tổng hợp để đánh giá hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp có thể được tính theo 2 cách:

- Tính theo dạng hiệu số:

$$\text{Hiệu quả kinh doanh} = \text{Kết quả đầu ra} - \text{Chi phí đầu vào}$$

Cách tính này đơn giản, thuận lợi, nhưng không phản ánh hết chất lượng kinh doanh cũng như tiềm năng nâng cao hiệu quả kinh doanh. Ngoài ra nếu theo cách tính này không thể so sánh hiệu quả kinh doanh giữa các bộ phận, đơn vị trong doanh nghiệp, không thấy được tiết kiệm hay lãng phí lao động xã hội.

- Cách tính theo dạng phân số:

$$\text{Hiệu quả kinh doanh} = \frac{\text{Kết quả đầu ra}}{\text{Chi phí đầu vào}}$$

Cách tính này đã khắc phục được những tồn tại khi tính theo dạng hiệu số. Nó đã tạo điều kiện nghiên cứu hiệu quả kinh doanh một cách toàn diện.

Hiệu quả kinh doanh có mối quan hệ với tất cả các yếu tố của quá trình kinh doanh như: vốn, lao động, tư liệu lao động và đối tượng lao động... vì vậy hoạt động kinh doanh chỉ có thể đạt hiệu quả cao khi sử dụng các yếu tố cơ bản của quá trình kinh doanh có hiệu quả. Chính vì vậy khi phân tích, đánh giá ngoài chỉ tiêu tổng hợp còn phải sử dụng hệ thống chỉ tiêu chi tiết.

1.4 Phân tích chi tiết các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả kinh doanh

1.4.1 Phân tích tình hình thực hiện chỉ tiêu kinh doanh

Sử dụng phương pháp so sánh đối chiếu, tiến hành so sánh các chỉ tiêu kỳ phân tích với các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh. Tùy theo mục đích yêu cầu để quyết định lựa chọn phân tích các chỉ tiêu kinh doanh như: Chỉ tiêu doanh thu, chỉ tiêu lợi nhuận, chỉ tiêu chi phí, phát triển khách hàng mới...

Để thuận tiện, việc so sánh đối chiếu được thực hiện bằng hình thức bảng, trong đó so sánh chênh lệch giữa chỉ tiêu kế hoạch và chỉ tiêu thực hiện trên cả số liệu tuyệt đối và tương đối.

Số tuyệt đối: là số biểu hiện qui mô, khối lượng của một chỉ tiêu kinh tế nào đó ta thường gọi là trị số của chỉ tiêu kinh tế. Nó là cơ sở để tính toán các loại số liệu khác (Phạm Văn Dược và cộng sự, 2009)

$$\text{Mức biến động tuyệt đối} = \text{Chỉ tiêu kỳ phân tích} - \text{Chỉ tiêu kỳ gốc}$$

Số tương đối: là so sánh giữa trị số của chỉ tiêu kinh tế kỳ phân tích so với kỳ gốc. Kết quả so sánh biểu hiện biến động khối lượng, quy mô của các hiện tượng kinh tế (Phạm Văn Dược và cộng sự, 2009).

$$\text{Mức biến động tương đối} = \frac{\text{Chỉ tiêu kỳ phân tích}}{\text{Chỉ tiêu kỳ gốc}} \times 100\%$$

Ngoài ra còn phân tích tình hình thực hiện chỉ tiêu kinh doanh bằng cách so sánh chỉ tiêu thực hiện kỳ này với các kỳ trước để cho thấy quy mô kết quả hoạt động kinh doanh.

1.4.2 Phân tích doanh thu

Khi phân tích doanh thu sử dụng phương pháp so sánh đối chiếu, có hai cách: so sánh trực tiếp và so sánh liên hệ.

So sánh trực tiếp (so sánh giản đơn): nhằm cho thấy mức độ thực hiện nhiệm vụ về doanh thu và tốc độ tăng trưởng. Tuy nhiên cách so sánh này không cho biết mức độ thực hiện doanh thu có hợp lý và phù hợp hay không.

$$\text{Tỷ lệ so sánh} = \frac{Dt1}{Dt0} \times 100$$

So sánh liên hệ: cách so sánh này cho thấy mức độ thực hiện doanh thu có hợp lý và phù hợp với chi phí bỏ ra hay không.

$$\text{Tỷ lệ so sánh} = \frac{Dt1}{Dt0 \times Ic} \times 100$$

Trong đó: Ic – Tỷ lệ thực hiện về chi phí kinh doanh; $Ic = \frac{Cp1}{Cp0}$

$Cp1$; $Cp0$ – Chi phí hoạt động kinh doanh kỳ phân tích và kỳ gốc

1.4.3 Phân tích lợi nhuận

Ngoài phương pháp so sánh đối chiếu như phân tích doanh thu, phân tích lợi nhuận cần phải sử dụng các chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận do lợi nhuận tuyệt đối có thể không phản ánh đúng mức độ hiệu quả kinh doanh, bởi vì chỉ tiêu này không chỉ chịu sự tác động của bản thân chất lượng công tác của doanh nghiệp mà còn chịu ảnh hưởng của quy mô kinh doanh của doanh nghiệp.

Tỷ suất lợi nhuận được tính bằng nhiều cách tùy theo mối quan hệ của lợi nhuận với các chỉ tiêu có liên quan. Nội dung phân tích tỷ suất lợi nhuận gồm:

Phân tích khả năng sinh lợi cơ bản (BEP)

Tỷ số suất sinh lợi cơ bản là một tỷ số tài chính để đánh giá khả năng sinh lợi của doanh nghiệp mà không kể đến ảnh hưởng của thuế và đòn bẩy tài chính. Tỷ số này thường được dùng để so sánh khả năng sinh lợi giữa các doanh nghiệp có thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp và mức độ sử dụng nợ rất khác nhau. Tỷ số mang giá trị dương càng cao thì chứng tỏ doanh nghiệp kinh doanh càng có lãi. Tỷ số mang giá trị âm là doanh nghiệp kinh doanh thua lỗ.

Công thức tính BEP:

$$\text{BEP} = \frac{\text{Lợi nhuận trước thuế và lãi vay}}{\text{Tổng tài sản}}$$

Phân tích tỷ suất sinh lợi trên tổng tài sản (ROA):

Tỷ suất sinh lợi trên tổng tài sản (ROA) đo lường hoạt động của một công ty trong việc sử dụng tài sản để tạo ra thu nhập.

Tỷ suất sinh lợi trên tổng tài sản (ROA) nối kết các kết quả của hoạt động sản xuất kinh doanh với hoạt động đầu tư của một công ty, không kể đến việc công ty đã dùng nguồn vốn nào để phục vụ cho các hoạt động đầu tư của mình. Như vậy, ROA cố gắng đo lường thành công của một công ty trong việc sản xuất và bán hàng hoá cũng như dịch vụ cho khách hàng, các hoạt động này chủ yếu là trách nhiệm của những người phụ trách sản xuất và bán hàng (Fulbright, 2011).

Công thức tính ROA:

$$ROA = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Tổng tài sản}}$$

Phân tích tỷ suất sinh lợi trên doanh thu: Tỷ suất lợi nhuận biên (ROS)

Tỷ suất lợi nhuận biên là một tỷ số tài chính dùng để theo dõi tình hình sinh lợi của công ty, nó phản ánh quan hệ giữa lợi nhuận ròng và doanh thu của công ty.

Công thức tính ROS:

$$ROS = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Doanh thu}}$$

Tỷ suất lợi nhuận biên cho thấy khả năng của một công ty trong việc kiểm tra mức chi phí liên quan đến doanh thu. Bằng cách giữ cho chi phí thấp, một công ty có thể tăng lợi nhuận từ một mức doanh thu nào đó, và như vậy có thể làm tăng tỷ suất lợi nhuận biên (Fulbright, 2011).

Tỷ số này mang giá trị dương nghĩa là công ty kinh doanh có lãi; tỷ số càng lớn nghĩa là lãi càng lớn. Tỷ số mang giá trị âm nghĩa là công ty kinh doanh thua lỗ.

Tuy nhiên, tỷ số này phụ thuộc vào đặc điểm kinh doanh của từng ngành. Vì thế, khi theo dõi tình hình sinh lợi của công ty, người ta so sánh tỷ số này của công ty với tỷ số bình quân của toàn ngành mà công ty đó tham gia. Mặt khác, tỷ số này và số vòng quay tài sản có xu hướng ngược nhau. Do đó, khi đánh giá tỷ số này, người phân tích tài chính thường tìm hiểu nó trong sự kết hợp với số vòng quay tài sản.

1.4.4 Phân tích tốc độ tăng trưởng

Có 2 loại chỉ tiêu đánh giá tốc độ phát triển hoạt động kinh doanh:

Tốc độ phát triển định gốc: Là tốc độ phát triển tính theo một kỳ gốc ổn định, thường là thời kỳ đánh dấu sự ra đời hay bước ngoặt kinh doanh của doanh nghiệp gắn với chiến lược phát triển kinh doanh của doanh nghiệp. Được tính bằng công thức:

$$g = \frac{\text{chỉ số kỳ này} - \text{chỉ số kỳ gốc}}{\text{chỉ số kỳ gốc}} \times 100(\%)$$

Tốc độ phát triển liên hoàn: Là tốc độ phát triển hàng năm (kỳ), kỳ này so với kỳ trước liền đó. Công thức:

$$g = \frac{\text{chỉ số kỳ sau} - \text{chỉ số kỳ trước}}{\text{chỉ số kỳ trước}} \times 100(\%)$$

Khi phân tích trong cả thời kỳ tương đối dài, tốc độ phát triển định gốc và tốc độ phát triển liên hoàn thường được phân tích kết hợp trong mối quan hệ với chiến lược phát triển kinh doanh của doanh nghiệp.

1.4.5 Phân tích hiệu quả sử dụng vốn

Phân tích tỷ suất sinh lợi trên tổng vốn sử dụng (ROCE)

Tỷ suất sinh lợi trên tổng vốn sử dụng là chỉ số thể hiện khả năng thu lợi nhuận của một doanh nghiệp dựa trên lượng vốn đã sử dụng. Tỷ suất sinh lợi trên tổng vốn sử dụng được tính bằng tỷ số giữa lợi nhuận trước thuế và lãi vay với tổng tài sản (không kể tài sản ngắn hạn):

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{Tongtaisan} - \text{Nonganhan}}$$

Phân tích tỷ suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu (ROE)

Tỷ suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu đo lường khả năng sinh lợi trên mỗi đồng vốn của công ty, nó cho thấy khả năng tạo lợi nhuận của 1 đồng vốn bỏ ra để đầu tư vào hoạt động kinh doanh của công ty.

Tỷ lệ ROE càng cao chứng tỏ công ty sử dụng vốn càng hiệu quả. Tuy nhiên, cũng cần chú ý là có công ty dùng nhiều vốn vay (đòn bẩy) và do đó rủi ro về khả năng thanh toán sẽ tăng cao.

Công thức tính ROE:

$$ROE = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Vốn chủ sở hữu}}$$

Phân tích hiệu suất sử dụng tài sản

Để phân tích hiệu suất sử dụng tài sản cần phải phân tích hiệu suất sử dụng các yếu tố cấu thành tài sản. Hiệu quả sử dụng các yếu tố này được thể hiện thông qua chỉ số vòng quay của chúng.

Các nhà phân tích thường hay tính toán 3 tỷ suất quay vòng tài sản riêng biệt: quay vòng các khoản phải thu, quay vòng hàng tồn kho và quay vòng tài sản cố định.

Vòng quay tổng tài sản được tính bằng công thức:

$$\text{Vòng quay tổng tài sản} = \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Tổng tài sản}}$$

Vòng quay các yếu tố cấu thành tài sản bao gồm:

Vòng quay khoản phải thu: Tỷ suất quay vòng các khoản phải thu chỉ ra công ty đã thu được tiền mặt nhanh hay chậm. Tỷ suất quay vòng các khoản phải thu bằng doanh thu ròng chia cho các khoản phải thu bình quân.

$$\text{Vòng quay khoản phải thu} = \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Khoản phải thu bình quân}}$$

Vòng quay hàng tồn kho: Tỷ suất quay vòng hàng tồn kho cho thấy công ty đã bán hàng trong kho nhanh hay chậm, được đo lường bằng tỷ suất lưu chuyển hàng hóa. Mức quay vòng hàng tồn kho bằng giá vốn hàng bán chia cho bình quân hàng tồn kho trong suốt kỳ.

$$\text{Vòng quay hàng tồn kho} = \frac{\text{Giá vốn hàng bán}}{\text{Tồn kho bình quân}}$$

Vòng quay tài sản cố định: Tỷ suất quay vòng tài sản cố định cho thấy mối quan hệ giữa đầu tư trong tài sản cố định và doanh thu.

$$\text{Vòng quay tài sản cố định} = \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Tài sản cố định}}$$

1.4.6 Phân tích hiệu quả sử dụng lao động

Phân tích sử dụng số lượng lao động

Số lượng cùng với chất lượng lao động là một trong những yếu tố cơ bản quyết định quy mô kết quả kinh doanh. Bởi vậy, việc phân tích tình hình sử dụng số lượng lao động cần xác định mức tiết kiệm hay lãng phí. Trên cơ sở đó, tìm mọi biện pháp tổ chức sử dụng lao động tốt nhất.

Sử dụng phương pháp so sánh đối chiếu, xác định mức biến động tuyệt đối và mức biến động tương đối về kế hoạch sử dụng số lượng lao động.

Chỉ tiêu này được sử dụng để biểu thị tình hình đảm bảo về số lượng lao động. Kết quả phân tích phản ánh tình hình sử dụng lao động thực tế so với kế hoạch tăng lên hay giảm đi, chưa nêu được doanh nghiệp sử dụng số lượng lao động tiết kiệm hay lãng phí, có phù hợp với kết quả hoạt động kinh doanh hay không.

Do đó, khi phân tích hiệu quả sử dụng lao động phải gắn kết sự thay đổi lao động với doanh thu của công ty. Chỉ tiêu này được tính bằng công thức:

Mức biến động tương đối:

$$\text{Tỷ lệ thực hiện kế hoạch sử dụng số lượng lao động} = \frac{T1}{Tkh \times Idt} \times 100$$

Mức biến động tuyệt đối:

$$\Delta T = T1 - Tkh \times Idt$$

Trong đó: T1, Tkh – Số lượng lao động kỳ phân tích và kỳ kế hoạch (người).

$$Idt - \text{Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch doanh thu, } Idt = \frac{DT1}{DTkh}$$

Phân tích năng suất lao động

Năng suất lao động năm được tính bằng tỷ lệ doanh thu so với tổng lao động sử dụng trong năm.

$$W_{\text{năm}} = \frac{DT}{T}$$

Chỉ tiêu này phản ánh bình quân trong một năm một lao động làm ra bao nhiêu doanh thu. Sử dụng phương pháp so sánh đối chiếu để đánh giá năng suất lao động của công ty có được cải thiện hay thấp hơn các kỳ trước hoặc kỳ kế hoạch.

1.4.7 Phân tích hiệu quả sử dụng chi phí kinh doanh

Để đánh giá đúng tình hình biến động cũng như phân tích tình hình thực hiện chi phí hoạt động kinh doanh cần phải tính và phân tích chỉ tiêu chi phí tính cho 1 đồng doanh thu. Chỉ tiêu này phản ánh mức chi phí cần bỏ ra để có được 1 đồng doanh thu. Nó được xác định như sau:

$$F = \frac{\text{Tổng chi phí}}{\text{Tổng doanh thu}}$$

Chỉ tiêu chi phí tính cho 1 đồng doanh thu càng thấp chứng tỏ hiệu quả hoạt động kinh doanh càng lớn.

1.5 Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh

1.5.1 Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài

1.5.1.1 Môi trường vĩ mô

Chính trị - pháp luật

Bao gồm: các chính sách đối nội, đối ngoại của chính phủ; các luật định liên quan đến các vấn đề kinh tế, sản xuất kinh doanh, và đầu tư nước ngoài; các luật định về bảo vệ môi trường tự nhiên, quyền của người tiêu dùng, quảng cáo...; sự ổn định về mặt chính trị của một quốc gia. Các yếu tố này ngày càng ảnh hưởng lớn đến hoạt động của doanh nghiệp, tạo ra các cơ hội và nguy cơ cho doanh nghiệp.

Kinh tế

Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng vô cùng lớn đến các hiệu quả kinh doanh của công ty. Tuy có nhiều số liệu cụ thể song việc dự báo kinh tế rất ít khi chính xác. Do đó, khi phân tích yếu tố kinh tế cần phải cân nhắc tính hợp lý của các công cụ, chọn lựa phân tích các yếu tố phù hợp với đặc trưng của ngành. Các chỉ số có thể kể đến trong các yếu tố kinh tế: GDP, thu nhập bình quân đầu người, lạm phát,

tín dụng và lãi suất, tỷ giá, chu kỳ phát triển kinh tế; chính sách kinh tế quốc gia; chính sách tài chính và tiền tệ; khuynh hướng toàn cầu hóa trong kinh doanh.

Công nghệ - kỹ thuật

Sự phát triển nhanh chóng của khoa học, kỹ thuật, công nghệ đã tạo ra nhiều cơ hội và thách thức cho sự hoạt động của các doanh nghiệp. Khoa học, kỹ thuật phát triển vừa là cơ hội, vừa là nguy cơ đối với việc kinh doanh. Khi xây dựng chiến lược và lựa chọn các giải pháp kinh doanh, các nhà quản trị cần xem xét yếu tố công nghệ để lựa chọn giải pháp tối ưu nhất.

Văn hóa – xã hội

Doanh nghiệp cần phân tích rộng rãi các yếu tố văn hoá – xã hội nhằm nhận biết các cơ hội và nguy cơ có thể xảy ra xuất phát từ sự thay đổi các yếu tố như: lối sống, trình độ dân trí; tỷ lệ tăng dân số; sự dịch chuyển dân cư; các trào lưu văn hoá; đời sống tinh thần trong dân chúng...

Các yếu tố tự nhiên

Sự ô nhiễm môi trường, thiếu hụt năng lượng, sự lãng phí nguồn tài nguyên thiên nhiên, cùng với nhu cầu ngày càng lớn đối với nguồn lực có hạn cũng ảnh hưởng đến các quyết định kinh doanh của doanh nghiệp.

1.5.1.2 Môi trường vi mô

- Đối thủ cạnh tranh

Khi phân tích đối thủ cạnh tranh, cần xác định: số lượng đối thủ cạnh tranh, thị phần các đối thủ cạnh tranh đang nắm giữ; xác định đối thủ cạnh tranh chính để phân tích về chiến lược họ đang thực hiện, các tiềm năng, điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ cạnh tranh để có chiến lược ứng phó phù hợp.

- Khách hàng

Khách hàng là tác lực cơ bản quyết định khả năng sinh lợi của ngành cũng như khả năng tồn tại của công ty. Khách hàng khác nhau về nhu cầu mua hàng sẽ đòi hỏi khác nhau về mức độ dịch vụ, chất lượng và đặc điểm của sản phẩm, kênh phân phối... Điều này thể hiện khả năng thương lượng của khách hàng. Khả năng

thương lượng của khách hàng càng cao có thể làm cho lợi nhuận của ngành giảm do khách hàng ép giá hoặc đòi hỏi nhiều dịch vụ hơn, yêu cầu chất lượng cao hơn (Nguyễn Thị Liên Diệp và Phạm Văn Nam, 2008).

- **Nhà cung cấp**

Nhà cung cấp là tác lực cơ bản quyết định khả năng cạnh tranh của công ty. Khả năng thương lượng của nhà cung cấp (nâng giá, giảm chất lượng hàng hóa), tùy thuộc vào khả năng lựa chọn sản phẩm thay thế của công ty; lượng hàng mua; mức độ quan trọng của sản phẩm đối với công ty; nhà cung cấp có ưu thế vì chuyên biệt hóa sản phẩm; khả năng tự cung cấp của công ty; khả năng kết hợp về phía trước của nhà cung cấp (Nguyễn Thị Liên Diệp và Phạm Văn Nam, 2008).

- **Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn**

Ở những thị trường hấp dẫn, khả năng sinh lợi cao thì trong tương lai gần sẽ xuất hiện những đối thủ mới. Tuy hiện tại chưa có sự tồn tại của các đối thủ này nhưng chiến lược phải dự đoán khả năng này. Đối thủ mới tham gia vào ngành có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp trong tương lai do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới, cung ứng sản phẩm vào thị trường với giá cạnh tranh hơn (Nguyễn Thị Liên Diệp và Phạm Văn Nam, 2008).

- **Sản phẩm thay thế**

Nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng kết hợp với sự phát triển của kỹ thuật, công nghệ sẽ tạo ra các sản phẩm thay thế. Nếu không chú ý đến các sản phẩm thay thế tiềm ẩn, doanh nghiệp sẽ không thể giữ vững được vị thế cạnh tranh, thị trường sẽ bị thu hẹp.

1.5.2 Các yếu tố thuộc môi trường bên trong

- **Nguồn lực tài chính**

Khả năng tài chính của doanh nghiệp thể hiện thông qua khả năng huy động vốn, khả năng phân phối, đầu tư, quản lý có hiệu quả các nguồn vốn. Yếu tố tài chính là yếu tố chủ chốt quyết định quy mô doanh nghiệp và quy mô cơ hội có thể khai thác. Nguồn lực tài chính phản ánh sự phát triển và hiệu quả kinh doanh của

doanh nghiệp. Doanh nghiệp có tiềm lực về tài chính sẽ có nhiều điều kiện thuận lợi trong việc đổi mới công nghệ, đầu tư trang thiết bị, đảm bảo nâng cao chất lượng, hạ giá thành nhằm duy trì và nâng cao sức mạnh cạnh tranh, củng cố vị trí của mình trên thị trường.

- **Nguồn nhân lực**

Nhân lực là yếu tố quyết định đến hiệu quả kinh doanh. Nhân lực tác động trực tiếp đến năng suất lao động, trình độ sử dụng các nguồn lực khác nên tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Quản trị nguồn nhân lực phải thu hút được lao động giỏi, động viên, kích thích nhân viên làm việc, gắn kết với tổ chức; đồng thời phải đào tạo, phát triển nguồn nhân lực vì đây là yếu tố sản xuất hàng đầu để có thể tạo và sáng tạo ra sản phẩm chất lượng (Trần Thị Kim Dung, 2011).

- **Nhân tố quản trị doanh nghiệp**

Quản trị doanh nghiệp chú trọng đến việc xác định cho doanh nghiệp một hướng đi đúng đắn trong một môi trường kinh doanh ngày càng biến động. Kết quả và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đều phụ thuộc rất lớn vào trình độ chuyên môn của đội ngũ các nhà quản trị cũng như cơ cấu tổ chức của bộ máy quản lý, việc xác định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng bộ phận, cá nhân và thiết lập các mối quan hệ giữa các bộ phận trong cơ cấu tổ chức đó.

- **Hệ thống trao đổi và xử lý thông tin**

Nền kinh tế thị trường hiện nay được coi là nền kinh tế thông tin hoá. Để đạt được thành công khi kinh doanh trong điều kiện cạnh tranh quốc tế ngày càng gay gắt, các doanh nghiệp cần nhiều thông tin chính xác về cung cầu thị trường, về công nghệ kỹ thuật, về người mua, về các đối thủ cạnh tranh... Ngoài ra, doanh nghiệp còn rất cần đến các thông tin về kinh nghiệm thành công hay thất bại của các doanh nghiệp khác ở trong nước và quốc tế, cần biết các thông tin về các thay đổi trong các chính sách kinh tế của Nhà nước và các nước khác có liên quan.

Những thông tin chính xác được cung cấp kịp thời sẽ là cơ sở vững chắc để doanh nghiệp xác định phương hướng kinh doanh, xây dựng chiến lược kinh doanh hiệu quả.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1:

Chương 1 trình bày các khái niệm về hiệu quả kinh doanh, phân tích hiệu quả kinh doanh, và nêu ra các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh của một doanh nghiệp cũng như phương pháp phân tích các chỉ tiêu này.

Với hệ thống cơ sở lý luận và nội dung phân tích các chỉ số như trên, chương một đã cung cấp nền tảng lý thuyết cần thiết cho việc phân tích hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Ngoài ra việc xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh là một cơ sở để từ đó đưa ra giải pháp hợp lý để nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Từ cơ sở lý luận và các vấn đề tổng quan trên, tác giả thực hiện phân tích thực trạng hiệu quả kinh doanh của công ty TNHH VLXD Trường Thịnh từ năm 2010 đến năm 2012 ở Chương 2.

Chương II: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH VLXD TRƯỜNG THỊNH

2.1 Tổng quan về công ty TNHH VLXD Trường Thịnh

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty TNHH VLXD Trường Thịnh được thành lập vào năm 1992 với lĩnh vực kinh doanh chính là nhập khẩu và phân phối các loại gạch men cao cấp từ Châu Âu, Italy, Trung Quốc, Malaysia...

Hiện nay, công ty đang mở rộng hoạt động sang lĩnh vực kinh doanh thiết bị vệ sinh cao cấp và các loại keo dán gạch, keo chà ron để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

Năm 1995, công ty mở rộng hệ thống phân phối xuống khu vực miền Đông Nam Bộ.

Năm 1998, xây dựng hệ thống phân phối tại khu vực miền Tây.

Năm 2000, mở rộng hệ thống phân phối ra các tỉnh miền Trung và Tây Nguyên.

Năm 2008, công ty cho khai trương thêm 3 hệ thống showroom mới tại Tp. Hồ Chí Minh để đa dạng hóa sản phẩm.

Năm 2010, xây dựng hệ thống phân phối tại thành phố Hà Nội.

Năm 2011, công ty mở chi nhánh Đà Nẵng để hỗ trợ cho các hệ thống phân phối và cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng.

Năm 2012, do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế, tình hình thị trường đang xuống dốc, công ty Trường Thịnh quyết định thu gọn lại hệ thống showroom ở thành phố Hồ Chí Minh, từ hệ thống 4 showroom, công ty đã cơ cấu lại còn 2 showroom để cắt giảm chi phí và tập trung kinh doanh những sản phẩm chủ lực.

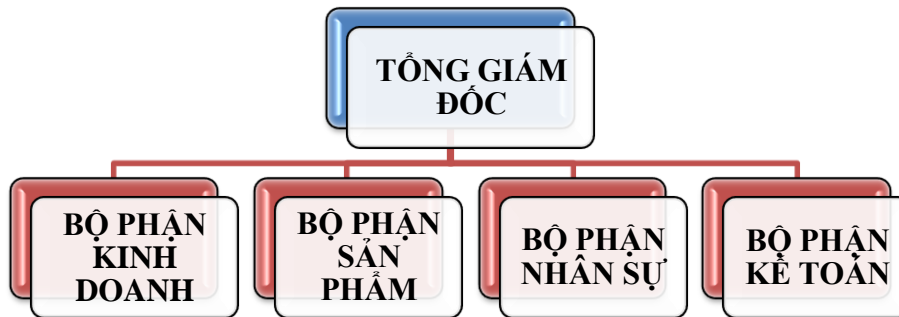
2.1.2 Tầm nhìn và sứ mệnh

Tầm nhìn (Vision): Trở thành nhà phân phối hàng đầu Việt Nam về các sản phẩm gạch ốp lát, trang trí và là công ty cung cấp cho khách hàng các giải pháp trang trí nội thất tốt nhất.

Sứ mệnh (Mission): Công ty Trường Thịnh sẽ là môi trường làm việc tốt nhất cho những người cùng chia sẻ niềm đam mê, cùng nhau cung cấp những giá trị vượt trội cho khách hàng, góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống và phát triển bền vững.

2.1.3 Cơ cấu tổ chức

Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức công ty TNHH VLXD Trường Thịnh

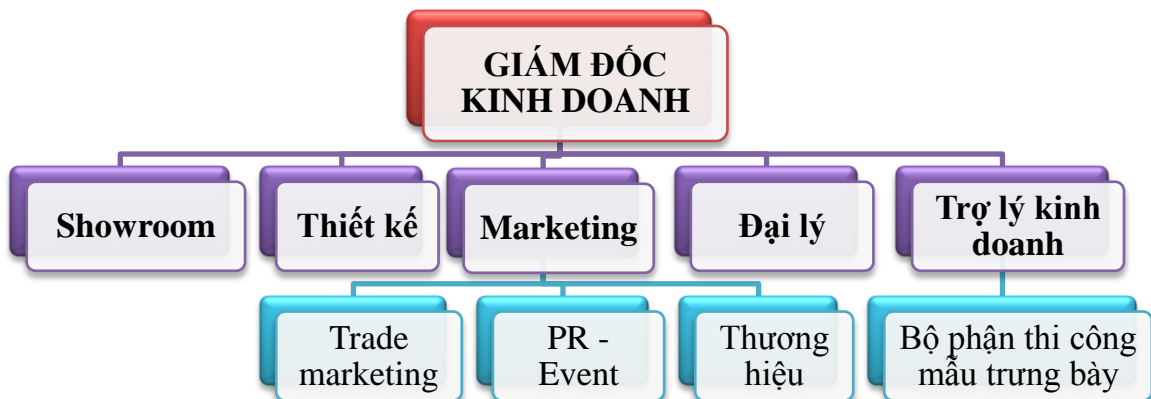


(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự - Công ty Trường Thịnh, 2012)

Chức năng và nhiệm vụ các bộ phận:

- Bộ phận kinh doanh

Hình 2.2: Cơ cấu tổ chức bộ phận kinh doanh công ty Trường Thịnh



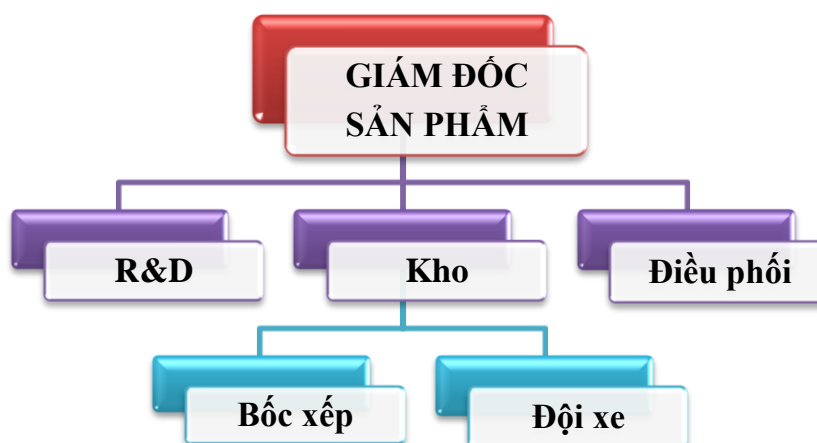
(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự - Công ty Trường Thịnh, 2012)

Bộ phận kinh doanh có nhiệm vụ nghiên cứu, xây dựng chiến lược kinh doanh dài hạn, trung hạn, ngắn hạn, chương trình hành động để thực hiện chiến lược kinh doanh của công ty. Tổ chức thực hiện các kế hoạch kinh doanh đã được Tổng giám đốc phê duyệt.

Ngoài ra, bộ phận kinh doanh là nơi thiết lập, giao dịch trực tiếp với hệ thống khách hàng, hệ thống nhà phân phối. Thực hiện hoạt động bán hàng tới các khách hàng nhằm mang lại doanh thu cho doanh nghiệp. Thu thập, phân tích, tổng hợp thông tin thị trường; xây dựng và triển khai thực hiện kế hoạch tiếp thị, quảng cáo, và các chương trình marketing của công ty.

- **Bộ phận sản phẩm**

Hình 2.3: Cơ cấu tổ chức bộ phận sản phẩm công ty Trường Thịnh

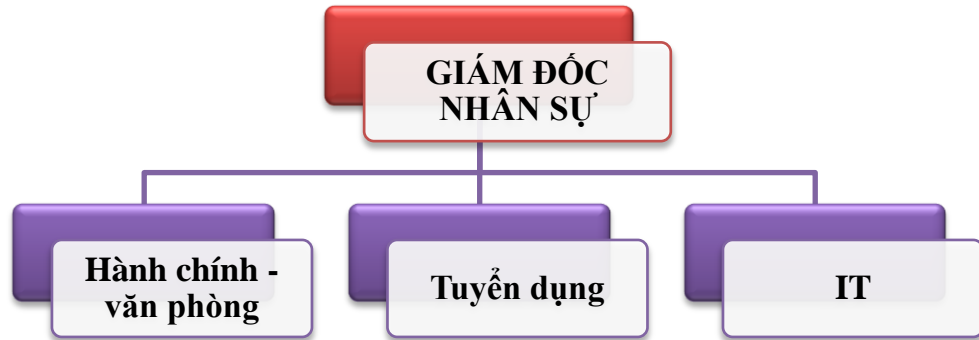


(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự - Công ty Trường Thịnh, 2012)

Bộ phận sản phẩm thực hiện nghiên cứu, chọn lựa sản phẩm, chọn lựa nhà cung cấp. Đàm phán với các nhà cung cấp về giá cả và các điều kiện giao hàng, hỗ trợ bán hàng, vận chuyển hàng hóa và các công việc hậu cần. Lập kế hoạch tồn kho và kế hoạch nhập khẩu sản phẩm để đáp ứng nhu cầu bán hàng.

- **Bộ phận nhân sự**

Hình 2.4: Cơ cấu tổ chức bộ phận nhân sự công ty Trường Thịnh

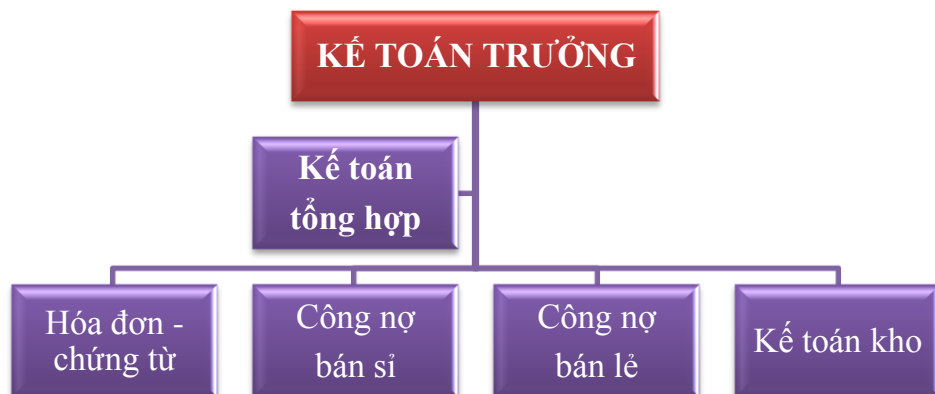


(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự - Công ty Trường Thịnh, 2012)

Phòng Hành chính - Nhân sự là bộ phận tham mưu, giúp việc cho Tổng giám đốc về công tác tổ chức, nhân sự, hành chính, pháp chế, truyền thông và quan hệ công chúng (PR) của công ty. Xây dựng cơ cấu, tổ chức bộ máy, chức năng nhiệm vụ của các phòng ban, xây dựng quy chế tổ chức, thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực của toàn Công ty.

- **Bộ phận kế toán**

Hình 2.5: Cơ cấu tổ chức bộ phận kế toán công ty Trường Thịnh



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự - Công ty Trường Thịnh, 2012)

Đứng đầu là kế toán trưởng, chịu trách nhiệm quản lý tất cả các vấn đề về mặt tài chính của công ty. Theo dõi nguồn vốn, chi phí và lợi nhuận của công ty. Phân tích, đánh giá hiệu quả tài chính của các dự án, đảm bảo nguồn vốn cho các

hoạt động kinh doanh của công ty. Thu thập và xử lý thông tin có liên quan đến nghiệp vụ kinh tế tài chính phát sinh trong Công ty.

2.2 Phân tích hiệu quả kinh doanh của công ty Trường Thịnh năm 2010 – 2012

2.2.1 Phân tích tình hình thực hiện chỉ tiêu kinh doanh

Giai đoạn 2010 – 2012, nền kinh tế đang trong tình trạng khủng hoảng, thị trường khó khăn và nhiều áp lực cạnh tranh. Chiến lược kinh doanh của công ty Trường Thịnh trong giai đoạn này là duy trì doanh thu và lợi nhuận. Tình hình thực hiện mục tiêu này của công ty giai đoạn 2010 – 2012 như sau:

Bảng 2.1: Kết quả thực hiện doanh thu so với kế hoạch

Năm	Thực hiện	Chỉ tiêu	Tỷ lệ
2010	120,566,002,679	153,560,000,000	78.5%
2011	111,335,891,899	126,120,000,000	88.3%
2012	96,266,284,236	130,360,000,000	73.8%

(Nguồn: Báo cáo bán hàng, 2010-2012)

Doanh thu sụt giảm, mức sinh lợi thấp trong 3 năm qua cho thấy công ty chưa có một chiến lược kinh doanh rõ ràng. Các hoạt động kinh doanh hiện tại của công ty chủ yếu là những nỗ lực bán hàng đơn thuần. Điều này dẫn đến kết quả là 3 năm liên tiếp công ty không thực hiện được mục tiêu doanh số đề ra.

Đánh giá tình hình thực hiện các chỉ tiêu kinh doanh cho thấy chỉ có bộ phận kinh doanh là có mục tiêu hoạt động cụ thể (thể hiện qua chỉ tiêu doanh thu), mục tiêu của các bộ phận khác không được truyền đạt rõ ràng và cũng không có chỉ tiêu đánh giá cụ thể. Tình hình thực hiện chỉ tiêu doanh số của bộ phận kinh doanh trong thời gian qua cũng rất thấp, chưa có năm nào đạt được chỉ tiêu đưa ra. Ngoài chỉ tiêu doanh thu công ty cũng chưa xây dựng được các chỉ tiêu khác như: chỉ tiêu về chi phí, hệ thống phân phối, phát triển thương hiệu...

Để nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, công ty cần xây dựng thêm các hệ thống chỉ tiêu cụ thể để đánh giá, đo lường hiệu quả chiến lược kinh doanh của mình.

2.2.2 Phân tích doanh thu

Bảng 2.2: Tình hình biến động doanh thu qua các năm

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2010	2011	2012
Doanh thu	Triệu đồng	86,666	77,736	64,121
Biến động doanh thu	%	14	-10	-17.5
Tỷ lệ doanh thu trên tổng tài sản		1.39	1.35	1.28

(Nguồn: Các chỉ số tính toán từ số liệu báo cáo tài chính công ty Trường Thịnh)

Doanh thu công ty Trường Thịnh giảm dần qua các năm, đặc biệt năm 2012 giảm đến -17.5%. Doanh thu giảm cho thấy hiệu quả kinh doanh của công ty chưa cao, công ty chưa có giải pháp hiệu quả để tăng doanh thu.

Tuy nhiên, tỷ lệ doanh thu trên tổng tài sản cho thấy để tạo ra 1 đồng doanh thu, lượng tài sản công ty cần đầu tư ngày càng thấp hơn. Đây là cơ sở để công ty có thể tăng doanh thu trong tương lai.

2.2.3 Phân tích lợi nhuận

2.2.1.1 Phân tích khả năng sinh lợi cơ bản (BEP)

Bảng 2.3: Khả năng sinh lợi cơ bản của công ty Trường Thịnh qua các năm

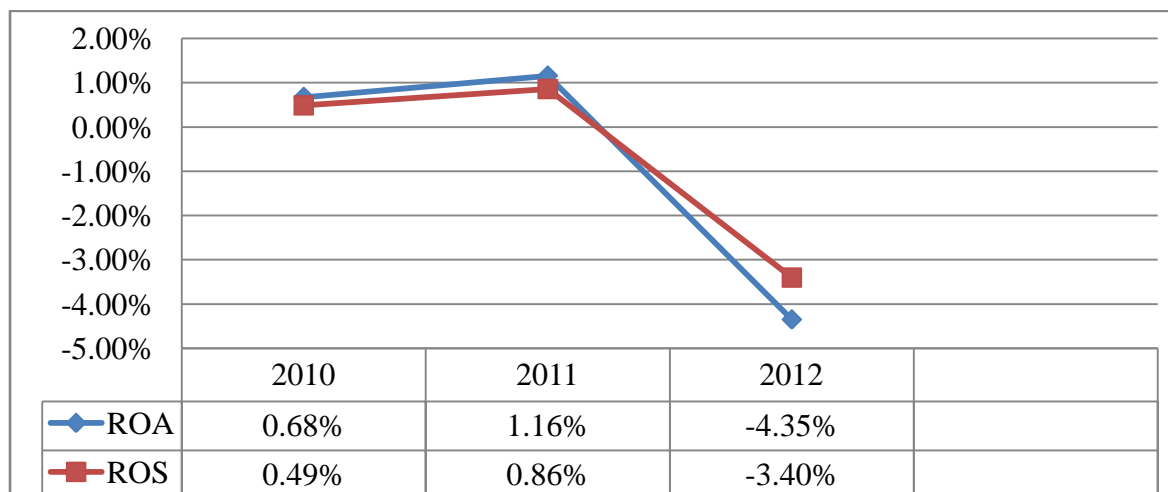
Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2010	2011	2012
BEP	%	6	10	1

(Nguồn: Các chỉ số tính toán từ số liệu báo cáo tài chính công ty Trường Thịnh)

Khả năng sinh lợi cơ bản của công ty tăng vào năm 2011 nhưng giảm mạnh trong năm 2012. Nguyên nhân là do lợi nhuận trước thuế và lãi vay giảm đến 95% so với năm 2011. Khả năng sinh lợi hiện tại cho thấy hoạt động kinh doanh của công ty không hiệu quả, công ty hoạt động gần như không có lãi.

2.2.1.2 Phân tích suất sinh lợi trên tổng tài sản (ROA) và biên lợi nhuận (ROS)

Hình 2.6: Biểu đồ kết quả thực hiện ROA và ROS qua các năm



(Nguồn: Chỉ số được tính toán từ số liệu báo cáo tài chính công ty Trường Thịnh)

Chỉ số ROA và ROS của công ty tăng trong năm 2011 nhưng giảm mạnh trong năm 2012. Một phần là do ảnh hưởng chung của thị trường một phần cho thấy công ty chưa có giải pháp sử dụng tài sản kinh doanh hiệu quả.

Biểu đồ cho thấy chỉ số ROA biến động là do sự thay đổi của tỷ suất lợi nhuận biên. Trong năm 2011, tỷ số ROA tăng là do biên lợi nhuận tăng, khả năng sử dụng tài sản (thể hiện qua vòng quay tổng tài sản) của công ty được duy trì tương đối ổn định trong năm 2010 và 2011. Năm 2012, biên lợi nhuận và vòng quay tổng tài sản giảm làm ROA giảm đáng kể.

Với mức độ sử dụng nguồn lực gần như không đổi, biên lợi nhuận giảm phản ánh khả năng kinh doanh của công ty chưa cao, công ty chưa thực hiện hiệu quả một số chương trình marketing để thu hút khách hàng, và chưa nắm được cơ hội bán hàng khi khai thác được nhu cầu của khách hàng.

Để cải thiện chỉ số ROA, tăng biên lợi nhuận, công ty cần có giải pháp kinh doanh hiệu quả hơn để tăng doanh số, cắt giảm chi phí quản lý doanh nghiệp và phải có kế hoạch khai thác tài sản, các nguồn lực của công ty hiệu quả hơn.

2.2.4 Phân tích tốc độ tăng trưởng

Bảng 2.4: Tốc độ tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận qua các năm

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2010	2011	2012
Tốc độ tăng doanh thu	%	14	-10	-17.5
Tốc độ tăng lợi nhuận	%	0.5	0.9	-3.4

(Nguồn: Các chỉ số tính toán từ số liệu báo cáo tài chính công ty Trường Thịnh)

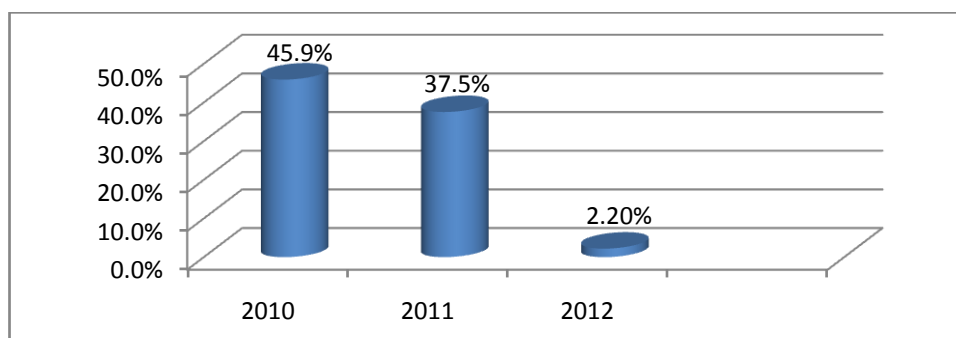
Số liệu trong bảng 2.4 cho thấy hoạt động kinh doanh của công ty không ổn định. Năm 2011 lợi nhuận tăng 0.9% là nhờ công ty đã có những giải pháp quản lý chi phí hiệu quả, cắt giảm đáng kể chi phí hoạt động, đặc biệt là chi phí về giá vốn hàng bán nên mặc dù doanh thu giảm đến 10% nhưng vẫn làm tăng lợi nhuận. Tuy nhiên, tốc độ tăng trưởng lợi nhuận của công ty trong 2 năm này vẫn không đáng kể, không có nhiều dấu hiệu cho thấy sự phát triển bền vững của công ty trong tương lai.

Năm 2012, lợi nhuận giảm 3.4% là do doanh thu giảm và chi phí tăng cao. Tốc độ tăng trưởng doanh thu qua các năm cho thấy quy mô hoạt động kinh doanh của công ty ngày càng thu hẹp, công ty chưa có giải pháp hiệu quả để phát triển hoạt động kinh doanh của mình.

2.2.5 Phân tích hiệu quả sử dụng vốn

2.2.5.1 Phân tích suất sinh lợi trên vốn sử dụng (ROCE)

Hình 2.7: Biểu đồ suất sinh lợi trên vốn sử dụng (ROCE) qua các năm



(Nguồn: Chỉ số được tính toán từ số liệu báo cáo tài chính công ty Trường Thịnh)

Chỉ số ROCE của công ty trong năm 2010, 2011 đạt rất cao, mức sinh lợi này cho thấy công ty sử dụng nguồn vốn đầu tư của mình rất hiệu quả trong thời gian này. Tuy nhiên năm 2012 biên lợi nhuận âm làm chỉ số ROCE năm 2012 giảm xuống rất thấp. Với mức sinh lợi như hiện nay (2.2%), thấp hơn rất nhiều so với lãi suất trên thị trường, công ty không đủ khả năng để thanh toán các khoản nợ và bù đắp chi phí hoạt động.

2.2.5.2 Phân tích suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu (ROE)

Bảng 2.5: Suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu qua các năm

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2010	2011	2012
ROE	%	5.88	4.29	-16.24

(Nguồn: Các chỉ số tính toán từ số liệu báo cáo tài chính công ty Trường Thịnh)

Suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu thấp qua các năm cho thấy hoạt động kinh doanh của công ty chưa hiệu quả. Tỷ suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu năm 2012 giảm xuống mức (-16.24%) mặc dù công ty đang sử dụng đòn bẩy tài chính lớn (73%).

Chỉ số ROE năm 2012 giảm mạnh là do lợi nhuận ròng giảm, thêm vào đó công ty cơ cấu lại nguồn vốn, sử dụng vốn vay thấp hơn các năm trước. Chỉ số ROE thấp cho thấy công ty sử dụng nguồn vốn vay chưa hiệu quả, chi phí huy động vốn lớn.

Việc sử dụng đòn bẩy tài chính lớn như hiện nay sẽ rất rủi ro cho công ty nếu kéo dài tình trạng thua lỗ và không có giải pháp thiết thực nâng cao hiệu quả kinh doanh.

2.2.5.3 Phân tích hiệu suất sử dụng tài sản

Bảng 2.3: Các tỷ suất quay vòng tài sản qua các năm

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Vòng quay tổng tài sản	1.39	1.35	1.28
Kỳ thu tiền bình quân (ngày)	79.2	69.5	45.5
Vòng quay hàng tồn kho	2.07	1.75	1.49
Vòng quay tài sản cố định	25.2	20.7	21.7

(Nguồn: Các chỉ số tính toán từ số liệu báo cáo tài chính công ty Trường Thịnh)

Nhìn chung, các chỉ số đo lường hiệu suất sử dụng tài sản của công ty giảm dần qua các năm cho thấy hiệu quả kinh doanh của công ty ngày càng thấp. Để thấy rõ hiệu quả sử dụng tài sản, tác giả sẽ phân tích hiệu suất của từng loại tài sản như sau:

Vòng quay tổng tài sản đo lường khả năng của công ty tạo ra doanh thu từ một mức độ đầu tư trong tài sản nào đó (Fulbright, 2011). Chỉ số này của công ty Trường Thịnh giảm dần qua các năm cho thấy để tạo ra lượng doanh thu nhất định thì lượng tài sản công ty cần đầu tư ngày càng lớn hơn. Mức quay vòng này thể hiện công ty chưa có biện pháp hiệu quả trong việc kiểm soát các nguồn vốn đầu tư của mình.

Công ty đang kinh doanh trong thị trường cạnh tranh rất cao nên sẽ ít có cơ hội để tăng lợi nhuận biên, do đó cần phải cải thiện vòng quay tổng tài sản, để tăng tỷ suất sinh lợi trên tổng tài sản.

Tuy nhiên, vòng quay tổng tài sản được tổng hợp từ tác động của các tỷ suất quay vòng của từng thành tố cấu thành tài sản: vòng quay khoản phải thu, vòng quay hàng tồn kho, vòng quay tài sản cố định (Fulbright, 2011). Sau đây tác giả sẽ phân tích từng chỉ số để thấy rõ hiệu quả sử dụng tài sản của công ty Trường Thịnh.

Kỳ thu tiền bình quân có xu hướng giảm dần qua các năm nhưng thời gian thu hồi công nợ của công ty vẫn còn kéo dài, chưa đạt được mục tiêu thu hồi công nợ đã đề ra (30 ngày). Năm 2010, 2011 công ty mất khoảng 2,5 tháng sau ngày bán

hàng mới thu được tiền, năm 2012, tình hình thu hồi công nợ được cải thiện hơn, thời gian thu hồi công nợ giảm còn 1,5 tháng nhờ những chính sách siết chặt công nợ, hạn chế bán hàng cho những khách hàng có công nợ xấu. Tuy nhiên, để đạt được mục tiêu đề ra và tăng vòng quay tổng tài sản công ty cần phải xem xét lại các món nợ và hoạt động thu nợ của mình.

Vòng quay hàng tồn kho giảm dần qua các năm, hàng hóa được lưu trữ trong kho trung bình khoảng 6.5 tháng trước khi bán. Do đặc thù ngành hàng kinh doanh chiếm dụng nhiều vốn nên với lượng hàng tồn kho lớn sẽ làm giảm hiệu suất sử dụng tài sản, và cũng gặp phải nhiều rủi ro giảm giá hàng tồn kho do thị hiếu, xu hướng thị trường thay đổi. Công ty phải kiểm tra chặt chẽ hàng hóa tồn kho để giảm đến mức thấp nhất thời gian tồn kho và cần phải cân đối hợp lý giữa chi phí hàng tồn kho và khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng để xác định mức tồn kho lý tưởng nhất và mức quay vòng hàng tồn kho tốt nhất.

Vòng quay hàng tồn kho thấp còn do nguyên nhân là lượng hàng tồn kho lâu năm, lỗi thời, không còn nguyên bộ, lệch màu do nhiều lô sản xuất khác nhau, rách vỡ thủng... Những mặt hàng này rất khó bán, mặc dù công ty đã cho giảm giá 30% đến 50% nhưng tổng trị giá của hàng tồn kho vẫn còn lên đến 10,139 triệu đồng (chiếm 28% giá trị tồn kho) (báo cáo kiểm kho, 2012). Giải quyết được lượng hàng tồn này không chỉ giúp công ty thu hồi được lượng vốn lớn mà còn giảm được chi phí lưu kho, tăng vòng quay hàng tồn kho.

Nghịch đảo tỷ số **vòng quay tài sản cố định** cho thấy lượng vốn cần phải đầu tư vào tài sản cố định để tạo ra 1 đồng doanh thu. Như vậy, để tạo ra 1 đồng doanh thu, công ty chỉ cần đầu tư 0.04 đồng vào tài sản cố định. Điều này có nghĩa doanh thu không bị ảnh hưởng nhiều bởi việc đầu tư vào tài sản cố định. Để tăng hiệu suất sử dụng tài sản, công ty cần tập trung vào hiệu quả quản lý hàng tồn kho và giảm thời gian thu hồi công nợ.

Tóm lại, với hiệu suất sử dụng tài sản như trên, hoạt động kinh doanh của công ty chưa đạt hiệu quả cao, công ty chưa sử dụng tài sản kinh doanh của mình một cách hiệu quả.

2.2.6 Phân tích hiệu quả sử dụng chi phí kinh doanh

Bảng 2.7: Tỷ lệ sử dụng chi phí trên doanh thu

Chỉ tiêu	2010	2011	2012
Tỷ lệ chi phí trên doanh thu	0.99	0.99	1.03

(Nguồn: Các chỉ số tính toán từ số liệu báo cáo tài chính công ty Trường Thịnh)

Tỷ lệ sử dụng chi phí của công ty rất cao và hầu như không cải thiện qua các năm. Để tạo ra 1 đồng doanh thu, công ty phải bỏ ra đến 0.99 đồng chi phí, năm 2012, tỷ lệ này tăng đến 1.03 làm công ty kinh doanh chưa hiệu quả.

Sử dụng chi phí không hiệu quả và hợp lý là nguyên nhân làm giảm hiệu quả kinh doanh của công ty Trường Thịnh trong thời gian qua.

Để xác định mức độ sử dụng các chi phí và loại chi phí nào chưa phù hợp cần điều chỉnh, tác giả phân tích cơ cấu chi phí theo doanh thu qua các năm như sau:

Bảng 2.8: Cơ cấu chi phí theo doanh thu qua các năm

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Doanh số	100%	100%	100%
Chi phí hoạt động	95.9%	92.4%	99.4%
Giá vốn hàng bán	81.4%	76.7%	85.5%
Chi phí bán hàng	7%	0%	4.9%
Chi phí quản lý DN	7.5%	15.7%	9.0%
Lợi nhuận trước thuế và lãi vay	4.1%	7.6%	0.5%
Lãi vay	3.5%	6.6%	3.9%
Thuế TNDN	0.2%	0.2%	0%
Lợi nhuận ròng	0.5%	0.9%	-3.4%

(Nguồn: Các chỉ số được tính toán từ số liệu trên báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh công ty Trường Thịnh qua các năm)

Tỷ lệ giá vốn hàng bán năm 2012 quá cao so với các năm trước trong khi doanh thu năm 2012 thấp hơn 26% so với năm 2010. Giá vốn hàng bán tăng là do

chính sách hạn chế nhập khẩu của chính phủ đưa mức thuế nhập khẩu tăng lên 15%. Trong giai đoạn sắp đến công ty cần có giải pháp tìm các nguồn cung cấp trong nước để cân đối lại danh mục hàng nhập khẩu của mình để giảm rủi ro trong kinh doanh.

Các chỉ số ở bảng trên cho thấy giá vốn hàng bán là vấn đề lớn nhất công ty phải cải thiện để tăng lợi nhuận. Đây là lúc công ty nên quan tâm đến việc quản lý hàng tồn kho và các quy trình đặt hàng để cắt giảm chi phí.

Sau giá vốn hàng bán, chi phí quản lý doanh nghiệp và chi phí bán hàng là yếu tố thứ 2 tác động đến lợi nhuận biên của công ty. Chi phí quản lý ít biến động qua các năm cho thấy công ty cần có biện pháp quản lý hiệu quả hơn, cải tiến các quy trình nội bộ, nâng cao năng suất nhân viên để giảm chi phí.

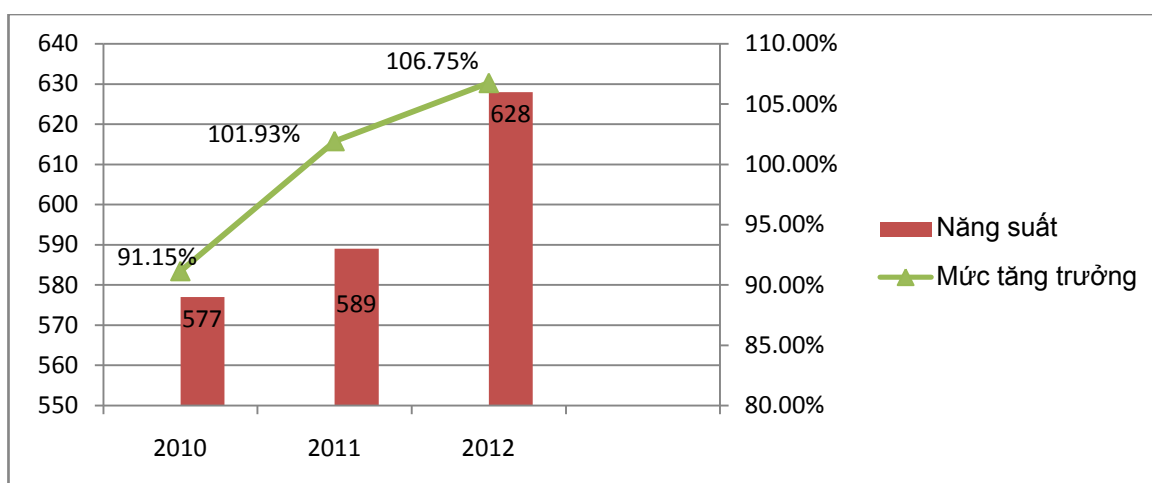
2.2.7 Phân tích hiệu quả sử dụng lao động

Bảng 2.9: Biến động số lượng lao động sử dụng qua các năm

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2010	2011	2012
Tổng số lao động sử dụng	Người	150	132	102
Mức biến động lao động theo doanh thu	Người	13	-3	-7
Tỷ lệ thay đổi số lượng lao động theo doanh thu	%	110	98	94

(Nguồn: Các chỉ số tính toán từ số liệu báo cáo nhân sự công ty Trường Thịnh)

Số lượng lao động giảm dần qua các năm, tỷ lệ biến động số lượng lao động phù hợp với tỷ lệ giảm doanh thu. Số liệu bảng 2.9 cho thấy để tạo ra lượng doanh thu nhất định, số lượng lao động công ty cần phải sử dụng thấp hơn so với các năm trước. Hiệu quả sử dụng lao động tăng góp phần làm tăng hiệu quả kinh doanh cho công ty, tuy nhiên mức tăng này chưa cao nên chưa tạo ra được nhiều thay đổi đáng kể.

Hình 2.8: Năng suất lao động theo doanh thu qua các năm

(Nguồn: Số liệu được tính toán từ báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh công ty Trường Thịnh qua các năm)

Năng suất lao động theo doanh thu là chỉ tiêu đánh giá một nhân viên đã tạo ra bao nhiêu đồng trong 1 năm, qua đó có thể đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên và khả năng sử dụng nguồn nhân lực của công ty.

Năng suất nhân viên nhìn chung tăng đều qua các năm và tăng hơn so với năm trước chứng tỏ nguồn nhân lực của công ty có những bước tiến bộ và ngày càng hoạt động hiệu quả.

Tuy nhiên, mức tăng qua các năm không cao, công ty cần xây dựng thêm các chính sách động viên, kích thích người lao động làm việc hiệu quả hơn để tăng hiệu quả kinh doanh.

2.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của công ty Trường Thịnh giai đoạn 2010 – 2012

2.3.1 Các yếu tố thuộc môi trường bên trong

2.3.1.1 Nguồn lực tài chính

Dựa theo các chỉ số tài chính đã phân tích ở trên, mức sinh lợi của công ty hiện đang rất thấp, vốn chủ sở hữu giảm, 73% tài sản là nợ và vốn vay. Do đó, để đánh giá khả năng tài chính của công ty, chúng ta sẽ phân tích tính thanh khoản và khả năng trả nợ qua các năm.

Bảng 2.10: Tính thanh khoản và khả năng trả nợ qua các năm

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Tỷ số thanh khoản hiện thời	1.04	1.25	1.29
Tỷ lệ thanh toán nhanh	0.42	0.44	0.27
Khả năng thanh toán lãi vay	1.19	1.16	0.12
Khả năng trả nợ	1.30	1.44	1.50

(Nguồn: Báo cáo tài chính, 2010-2012)

Tỷ số thanh toán hiện thời cho thấy mặc dù công ty kinh doanh không hiệu quả trong năm 2012 nhưng vẫn đủ khả năng thanh toán các khoản nợ.

Tỷ số khả năng thanh toán lãi vay năm 2012 giảm xuống nhỏ hơn 1 chứng tỏ công ty đã vay quá nhiều so với khả năng của mình, và trong năm 2012 công ty kinh doanh kém đến mức lợi nhuận thu được không đủ trả lãi vay.

Tỷ số khả năng trả lãi chỉ cho biết khả năng trả phần lãi của khoản vay, chứ không cho biết khả năng trả cả phần gốc lẫn phần lãi ra sao. Tiếp tục xem xét tỷ số khả năng trả nợ và tỷ lệ thanh toán nhanh ta thấy công ty phải thanh lý hết lượng hàng tồn kho mới đủ khả năng trả nợ

Những phân tích trên cho thấy công ty không có thế mạnh về tài chính. Để nâng cao hiệu quả động kinh doanh, công ty nên tập trung khai thác các thị trường hiện có và triển khai thực hiện các chiến lược marketing để kích thích bán hàng.

2.3.1.2 Nguồn nhân lực

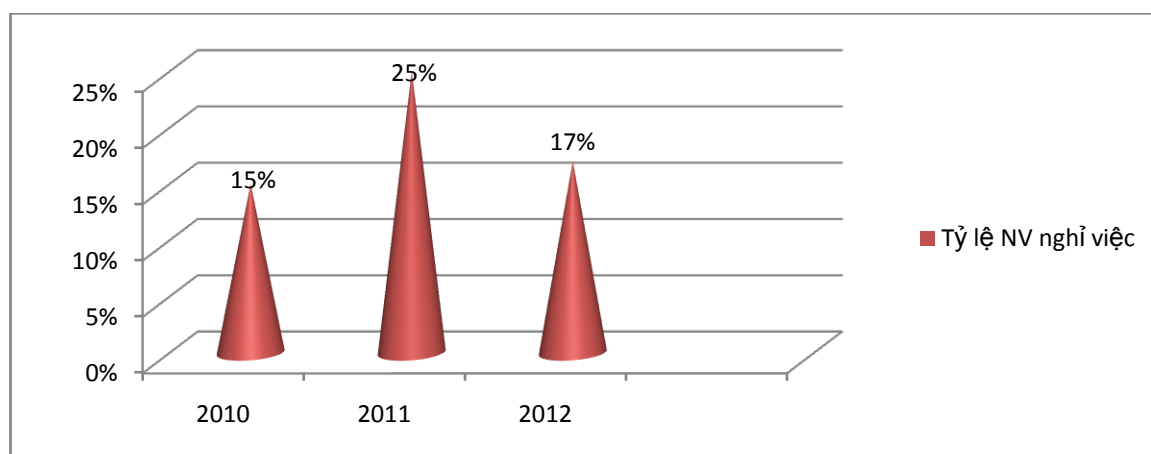
Bảng 2.11: Tình hình lao động công ty Trường Thịnh giai đoạn 2010 - 2012

Chỉ tiêu	Đơn vị	2010	2011	2012
Không có trình độ chuyên môn	Người	90	82	43
Trung học chuyên nghiệp	Người	19	13	15
Cao đẳng	Người	12	17	20
Đại học trở lên	Người	29	20	24
Tổng cộng	Người	150	132	102

(Nguồn: Báo cáo nhân sự - công ty Trường Thịnh, 2012)

Bảng 2.11 cho thấy chất lượng nguồn nhân lực của công ty Trường Thịnh đã được cải thiện đáng kể, tuy nhiên chênh lệch trình độ của người lao động còn khá lớn. Hiện nay công ty không chỉ đang thiếu nguồn nhân lực có trình độ cao, mà còn đang rơi vào tình trạng không khai thác được năng lực của nhân viên.

Hình 2.9: Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc qua các năm



(Nguồn: Báo cáo nhân sự, 2010 - 2012)

Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc cao qua các năm cho thấy công ty chưa ổn định về mặt nhân sự, chưa tạo được sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Tỷ lệ luân chuyển nhân viên nhiều nhất lại nằm ở bộ phận kinh doanh. Do phải thường xuyên tuyển nhân viên mới nhưng lại không tập trung vào đào tạo nên đã làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc chung, đặc biệt là khi vị trí tuyển mới lại là nhân viên bán hàng. Việc thay đổi nhân viên bán hàng đã làm công ty mất đi một số lượng không ít khách hàng, trong đó có cả những khách hàng quan trọng, lâu năm.

Bảng 2.12: Tỷ lệ nhân viên được đào tạo qua các năm

Tỷ lệ đào tạo nhân viên	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Đào tạo về chuyên môn	0%	0%	0%
Đào tạo về kỹ năng bán hàng	7%	11%	25%
Đào tạo về sản phẩm	12%	24%	31%

(Nguồn: Báo cáo nhân sự, 2010 - 2012)

Bảng 2.12 cho thấy chính sách nhân sự hiện tại của công ty không chú trọng vào việc đào tạo nhân viên. Nguyên nhân là do công ty chưa đánh giá đúng mức tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực và một phần là do tỷ lệ luân chuyển nhân viên khá cao trong các năm qua làm các nhà quản lý lo ngại.

Phạm vi đào tạo cũng chỉ mới tập trung vào kiến thức về sản phẩm và kỹ năng bán hàng. Việc đào tạo nhân viên giữa các bộ phận cũng chưa đồng đều, chủ yếu công ty chỉ tập trung đào tạo cho bộ phận kinh doanh.

Việc nhân viên không được đào tạo đầy đủ không chỉ ảnh hưởng đến doanh thu, lợi nhuận của công ty mà còn ảnh hưởng đến hình ảnh, thương hiệu của công ty đối với khách hàng. Đây là sự thiệt hại có ảnh hưởng lâu dài đến hiệu quả hoạt động của công ty.

Để đánh giá thế mạnh nguồn nhân lực, tháng 11 năm 2012 công ty Trường Thịnh đã thuê công ty nghiên cứu thị trường I.A.M thực hiện nghiên cứu, đo lường mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên đối với công ty. Kết quả nghiên cứu như sau:

Bảng 2.13: Đánh giá sự hài lòng của nhân viên công ty Trường Thịnh

Chỉ số	Đánh giá	Chỉ số	Đánh giá
Chỉ số “kéo”	66	Chỉ số “đẩy”	59
Mức độ “phấn khởi”	55	Mức độ “chán nản”	43
Tỷ lệ trung thành	47	Tỷ lệ tìm kiếm công việc thay thế	45
Mức lương cạnh tranh	25	Mức lương không cạnh tranh	73

(Nguồn: nghiên cứu đo lường mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên đối với công ty Trường Thịnh do công ty I.A.M thực hiện, 2012)

Kết quả khảo sát cũng cho thấy có đến hơn một nửa nhân viên đang có tâm lý “dao động” hoặc chủ động tìm kiếm và đón nhận cơ hội bên ngoài. Đây là điều đáng ngại vì năng suất và hiệu quả làm việc khó có thể được tối đa hóa với tâm lý như trên.

Đánh giá về mức độ hài lòng nói chung của nhân viên, chỉ có 48% nhân viên nói là họ hài lòng với chính sách và cách thức quản lý nhân sự của công ty. Có đến 45% nhân viên đang tìm kiếm công việc thay thế, nguyên nhân chính có thể là do mức lương kém cạnh tranh.

Bảng 2.14: Bảng tổng hợp các nguyên nhân làm nhân viên không hài lòng

Các chỉ số “đầy”	Điểm số	Tầm quan trọng
Hệ thống đánh giá và khen thưởng kém	65	68
Thiếu cơ hội phát triển nghề nghiệp	62	62
Các điều kiện phúc lợi hạn chế	59	62
Khả năng lãnh đạo và tầm nhìn hạn chế	59	59
Môi trường làm việc không tốt	58	57
Công việc không thú vị	52	48
Kết quả kinh doanh không tốt, thiếu ổn định	57	45
Thiếu sự hỗ trợ của công ty	42	38
Thiếu sự nổi tiếng của công ty	44	28

(Nguồn: nghiên cứu đo lường mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên đối với công ty Trường Thịnh do công ty I.A.M thực hiện, 2012)

Kết quả khảo sát cũng cho thấy các nguyên nhân khiến công ty đối mặt với nguy cơ “đầy” cao, điểm số tiêu cực khá cao được đánh giá trên những yếu tố có tính quan trọng trong việc thúc đẩy nhân viên rời bỏ công ty như: Hệ thống đánh giá và khen thưởng chưa hợp lý, thiếu cơ hội phát triển nghề nghiệp, khả năng lãnh đạo và tầm nhìn hạn chế, kết quả kinh doanh không ổn định.

Nhìn chung, công ty chưa khai thác được nguồn nhân lực của mình, chưa tạo ra được thế mạnh dựa trên nguồn nhân lực hiện có.

2.3.1.3 Hoạt động nghiên cứu và phát triển

Do đặc thù lĩnh vực kinh doanh của công ty là thương mại nên hoạt động nghiên cứu và phát triển của công ty chủ yếu là phát triển các sản phẩm mới từ các nhà cung cấp. Công ty không ngừng tìm kiếm các nhà cung cấp mới, nghiên cứu thị

trường để nắm bắt các nhu cầu của người tiêu dùng. Nhờ đó, công ty liên tục đưa ra những sản phẩm mới, độc đáo cho khách hàng lựa chọn.

Ban giám đốc công ty cũng thường xuyên thực hiện các chuyến công tác sang Trung Quốc để tìm hiểu xu hướng thị trường cũng như các công nghệ mới trong sản xuất gạch. Điều này đã giúp cho công ty luôn là người dẫn đầu trong việc đưa ra các sản phẩm mới. Những sản phẩm có mẫu mã thiết kế độc đáo, hiện đại về công nghệ đã giúp công ty thu hút được nhiều khách hàng.

Nhìn chung, hoạt động nghiên cứu và phát triển là một trong những điểm mạnh để công ty cạnh tranh trên thị trường và giành thị phần.

2.3.1.4 Hệ thống thông tin

Để đánh giá hiệu quả của hệ thống thông tin trong công ty, chúng ta sẽ xem xét ở khía cạnh: hệ thống thông tin cho khách hàng và hệ thống thông tin nội bộ.

Hệ thống thông tin cho khách hàng được công ty thực hiện khá tốt. Các thông tin về sản phẩm, tồn kho, giá cả cũng như các chương trình kích thích bán hàng luôn được cung cấp kịp thời cho khách hàng. Ngoài nhân viên bán hàng, bộ phận kinh doanh luôn có một người tập trung hỗ trợ thông tin cho các cửa hàng đại lý, đảm bảo thông tin khách hàng nhận được là sớm nhất và đầy đủ nhất.

Việc triển khai các sản phẩm mới cho các cửa hàng đại lý được công ty thực hiện rất nhanh chóng, rút ngắn tối đa thời gian đưa sản phẩm ra thị trường. Nhờ vậy, công ty cũng sớm nhận được những phản hồi từ phía khách hàng về sản phẩm, thị hiếu người tiêu dùng để có phương án điều chỉnh kịp thời.

Để nâng cao hiệu quả thông tin cho khách hàng, năm 2012 công ty đã xây dựng phần mềm bán hàng trực tuyến để các bộ phận bán hàng trong công ty có thể cập nhật thông tin về giá cả, tồn kho một cách nhanh chóng và chính xác. Phần mềm này cũng hỗ trợ nhân viên bán hàng xuất bán sản phẩm mọi lúc, mọi nơi, thời gian giao hàng giảm đáng kể nhờ rút ngắn thời gian tiếp nhận và xử lý đơn hàng.

Ngược lại, hệ thống thông tin nội bộ là một điểm yếu của công ty.

Bảng 2.15: Đánh giá của nhân viên Trường Thịnh về hệ thống thông tin nội bộ

Chỉ tiêu	P. kế toán	P. NS	P. KD	P. SP	Cty
Sự tham gia & chỉ đạo của NQL trực tiếp	30	37	55	69	52
Giao tiếp giữa cá nhân	20	47	48	58	46
Kênh trao đổi thông tin	10	47	48	50	42
Truyền đạt chính sách	10	26	52	46	36
Chia sẻ thông tin	20	53	52	46	44
Trao đổi thông tin giữa NQL trực tiếp và NV	50	17	74	77	61
Lắng nghe ý kiến giữa NQL trực tiếp & NV	60	42	55	69	58
Quy trình phản hồi ý kiến	40	53	52	42	49

(Nguồn: nghiên cứu đo lường mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên đối với công ty Trường Thịnh do công ty I.A.M thực hiện, 2012)

Các quyết định, chỉ đạo từ Ban giám đốc không được truyền đạt lại cho nhân viên một cách rõ ràng, các mục tiêu của nhân viên và tổ chức không liên kết được với nhau. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến việc thực hiện mục tiêu chung của công ty.

Các bộ phận trong công ty cũng chưa liên kết được với nhau khi giải quyết công việc, thông tin không được cung cấp đầy đủ rõ ràng đã làm cho công việc của các bộ phận bị chông chéo, thời gian giải quyết công việc kéo dài, ảnh hưởng đến năng suất làm việc chung của công ty. Đây là điểm yếu lớn nhất công ty cần khắc phục để nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

2.3.1.5 Năng lực cạnh tranh cốt lõi

Năng lực cạnh tranh cốt lõi của công ty là có thể đưa ra được các sản phẩm có thiết kế độc đáo, sử dụng công nghệ hiện đại nhất, được khách hàng yêu thích.

Ngoài ra, công ty còn có hệ thống phân phối phủ khắp từ miền Trung trở vào với các cửa hàng lớn, gắn bó lâu dài với công ty.

Các nhà cung cấp là các thương hiệu lớn, có uy tín chất lượng và nổi tiếng trên thế giới. Các nhà cung cấp này đã ký hợp đồng phân phối độc quyền sản phẩm với công ty.

2.3.1.6 Quản trị chiến lược

Bảng 2.16: Đánh giá của nhân viên về khả năng lãnh đạo, quản trị chiến lược

Chỉ tiêu	P. kế toán	P. NS	P. KD	P. SP	Cty
Năng lực của NQL trực tiếp	50	58	55	73	58
Tinh thần cởi mở đối với sự thay đổi	40	58	52	54	52
Cam kết của lãnh đạo	30	42	52	81	51
Sự liên kết chiến lược trong tổ chức	30	63	48	62	49
Mục tiêu, chiến lược và tầm nhìn rõ ràng	10	42	48	54	41
Khả năng lãnh đạo, quản lý & định hướng	0	63	39	54	40

(Nguồn: nghiên cứu đo lường mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên đối với công ty Trường Thịnh do công ty I.A.M thực hiện, 2012)

Kết quả đánh giá của nhân viên trong công ty về khả năng lãnh đạo và quản trị chiến lược cũng rất thấp, các phòng ban đều đánh giá không cao ở hầu hết các khía cạnh của yếu tố lãnh đạo.

Kết quả từ bảng 2.13 cho thấy Trường Thịnh chưa có mục tiêu và chiến lược rõ ràng, khả năng quản lý và định hướng chiến lược của công ty cũng được đánh giá rất thấp (40%). Hiện tại, Trường Thịnh chưa tạo ra được sự liên kết chiến lược giữa các bộ phận trong tổ chức, mục tiêu của từng bộ phận không gắn kết với mục tiêu chung của tổ chức. Đối với các chiến lược đang được thực hiện, công ty cũng chưa có được sự cam kết cao của lãnh đạo, là yếu tố quyết định thành công của chiến lược.

Để nâng cao hiệu quả kinh doanh, công ty cần thiết lập các mục tiêu rõ ràng, cụ thể và có giải pháp quản lý chiến lược hiệu quả, đo lường được khả năng thành công của chiến lược cũng như dự kiến được kết quả đạt được khi thực hiện chiến lược.

2.3.2 Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài

2.3.2.1 Môi trường vĩ mô

Hệ thống chính trị, pháp luật ổn định là một lợi thế của Việt Nam và là điều kiện thuận lợi để công ty tập trung nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của mình. Việt Nam ngày càng mở rộng giao thương và hội nhập với kinh tế thế giới thông qua việc tham gia vào các tổ chức như APEC, WTO... tạo ra nhiều cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp.

Thông tư 128/2013/TT-BTC nói lỏng thủ tục hải quan đã giúp công ty rút ngắn thời gian đặt hàng, đây là điều kiện tốt để công ty giảm lượng hàng tồn kho. Trong thời gian sắp đến, chính phủ dự định sẽ thực hiện nhiều chương trình hỗ trợ doanh nghiệp, kích cầu... Các chương trình này sẽ tạo điều kiện thuận lợi để công ty thực hiện các chiến lược kinh doanh của mình.

Tuy nhiên, bên cạnh các ưu đãi về thời gian nộp thuế nhập khẩu, thủ tục hải quan, các rào cản và tăng thuế nhập khẩu để bảo hộ ngành sản xuất trong nước đầy doanh nghiệp có thể đối mặt các chi phí lớn trong tương lai. Việc một số văn bản thay đổi hay có nhiều hạn chế vẫn gây khó khăn cho doanh nghiệp trong việc thực hiện đúng luật.

Các yếu tố về kinh tế tạo ra nhiều thách thức cho hoạt động của công ty.

Bảng 2.17: Một số chỉ tiêu kinh tế vĩ mô của Việt Nam từ năm 2010-2012

Chỉ tiêu	Đơn vị	2010	2011	2012
Tăng trưởng GDP	%	6.78	5.89	5.03
Thu nhập bình quân	USD	1,273	1,517	1,749
Lạm phát	%	11.75	18.13	6.81

(Nguồn: Tổng cục Thống kê, 2013)

GDP cả năm 2012 tăng 5.03%, thấp hơn mức tăng 5.89% của năm 2011. Mức tăng thấp này có thể được lý giải bởi tổng cầu, bao gồm đầu tư và tiêu dùng, phục hồi yếu hơn mong đợi. Nguyên nhân là do:

- Mặc dù lãi suất giảm sau thời kỳ thắt chặt nhưng trong bối cảnh nợ xấu cao, lượng hàng tồn kho cao đã khiến cho hoạt động đầu tư tư nhân, sản xuất kinh doanh của nhiều doanh nghiệp bị thu hẹp;
- Sự đóng băng của thị trường bất động sản cũng khiến cho giá trị tài sản ròng đi xuống kéo theo hiệu ứng cầu do tài sản giảm.
- Tăng trưởng dựa vào đầu tư công với tỷ lệ nợ công đã cao và hiệu quả đầu tư thấp không tạo đà cho sự tăng trưởng.

Tăng trưởng GDP giảm dần qua các năm cho thấy khả năng phục hồi kinh tế Việt Nam đang còn rất chậm, nền kinh tế vẫn chưa vượt qua được giai đoạn khó khăn. Tuy nhiên thu nhập bình quân đầu người tăng và khắc phục được lạm phát là một dấu hiệu đáng mừng cho thấy nhà nước đang có những giải pháp khắc phục khủng hoảng, từng bước khôi phục nền kinh tế. Đây là điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp yên tâm đầu tư kinh doanh.

Kinh tế suy thoái trong thời gian qua đã tác động đến hầu hết các ngành, đặc biệt là ngành xây dựng: không có đầu ra cho sản phẩm, không có vốn để tiếp tục đầu tư, diện tích sàn xây dựng giảm... Sự suy thoái của ngành xây dựng đã ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động kinh doanh của Trường Thịnh.

Bảng 2.18: Một số chỉ tiêu ngành xây dựng từ năm 2010 - 2012

Chỉ tiêu	Đơn vị	2010	2011	2012
Giá trị SX xây dựng công trình nhà ở	Tỷ đồng	209,441	261,577	279,805
Diện tích sàn xây dựng nhà ở hoàn thành trong năm	Nghìn m ²	85,885	84,366	75,000
Vốn đầu tư phát triển ngành xây dựng	Tỷ đồng	39,023	43,914	46,299

(Nguồn: Tổng cục Thống kê, 2013)

Những khó khăn của nền kinh tế kể từ năm 2011 đã khiến số lượng doanh nghiệp phá sản, giải thể tiếp tục tăng mạnh trong năm 2012. Trong tổng số hơn 670.000 doanh nghiệp được thành lập và hoạt động trên cả nước thì có đến gần 202.000 doanh nghiệp giải thể, ngừng hoạt động trong năm 2012, tăng 8,4% so với năm 2011 (Tổng cục thống kê, 2013).

Mặc dù chính phủ đã đưa ra nhiều biện pháp để hỗ trợ doanh nghiệp như gia hạn 6 tháng thời hạn nộp thuế giá trị gia tăng, giảm 50% tiền thuê đất phải nộp trong năm 2012, gia hạn nộp thuế thu nhập doanh nghiệp, gia hạn tối đa 12 tháng thời hạn nộp tiền sử dụng đất đối với các chủ đầu tư có dự án có khó khăn về tài chính... Tuy nhiên, tác động từ các biện pháp này khá nhỏ, kết quả đạt được còn khá khiêm tốn.

Các doanh nghiệp sẽ tiếp tục gặp khó khăn trong năm 2013, IMF dự báo, tăng trưởng GDP năm 2013 và 2014 của Việt Nam sẽ đạt khoảng 5,2%, và tiếp tục tăng lên 5,5% vào năm 2018. Giai đoạn sắp đến, kinh tế tăng trưởng chậm với xu hướng doanh nghiệp nào hoạt động cơ bản tốt sẽ tiếp tục vượt qua còn các doanh nghiệp yếu kém sẽ phải ngừng hoạt động, giải thể.

Đây là cơ hội và cũng là thách thức đối với Trường Thịnh để vượt lên trở thành người dẫn đầu thị trường. Công ty cần nâng cao năng lực cạnh tranh của mình, xây dựng chiến lược kinh doanh và các giải pháp triển khai chiến lược hiệu quả mới có thể nắm bắt được cơ hội này.

Về văn hóa xã hội: bảng 2.19 cho thấy tình hình lao động Việt Nam giai đoạn 2009 – 2012.

Bảng 2.19: Tình hình lao động Việt Nam trong giai đoạn 2009 - 2012

Chỉ tiêu	Đơn vị	2009	2010	2011	2012
Dân số	ngàn người	86,025	86,933	87,840	88,772
Lực lượng lao động trên 15 tuổi	ngàn người	49,322	50,393	51,398	52,788
Phân theo Trình độ chuyên môn kỹ thuật cao nhất đạt được của lao động:					
Không có trình độ Chuyên môn, kỹ thuật	%	82.6	85.4	84.6	82.5
Dạy nghề	%	6.2	3.8	4	5.2
Trung học chuyên nghiệp	%	4.3	3.4	3.7	3.9
Cao đẳng	%	1.7	1.7	1.7	1.9
Đại học trở lên	%	5.2	5.7	6.1	6.5
Tổng cộng		100%	100%	100%	100%

(Nguồn: Tổng cục Thống kê, 2013)

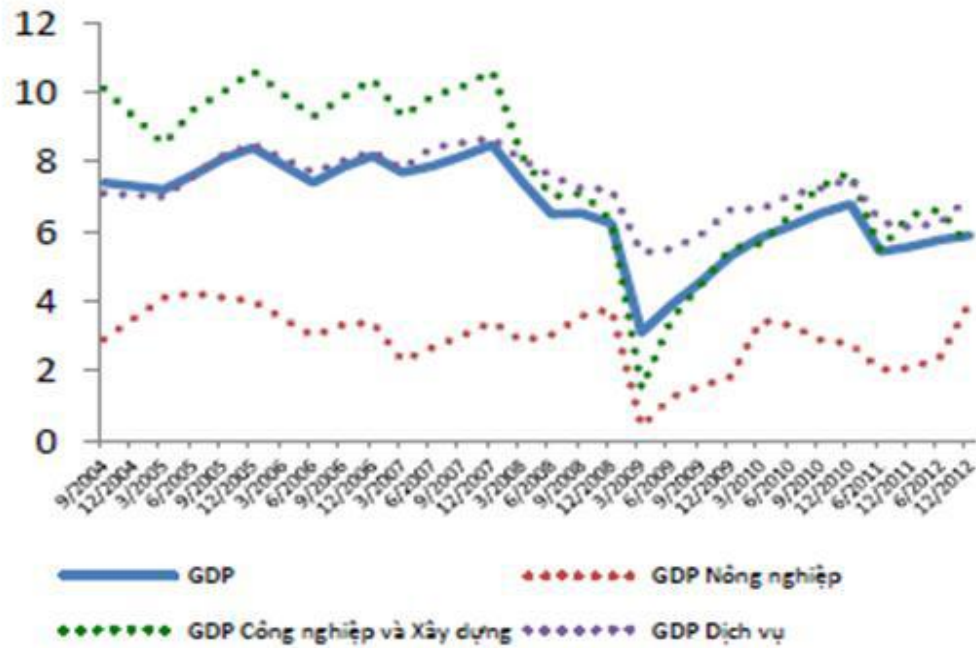
Theo số liệu bảng 2.19, Việt Nam đang là nước có cơ cấu dân số vàng với tỷ lệ người lao động chiếm 59.5%, lực lượng lao động dồi dào là tiền đề rất lớn cho kinh tế phát triển. Tỷ lệ lao động được đào tạo ngày càng tăng cho thấy chất lượng nguồn nhân lực ở Việt Nam đã được cải thiện. Với tình hình thị trường việc làm khó khăn như hiện nay, công ty có nhiều cơ hội tuyển dụng được nhân viên có trình độ với chi phí thấp hơn.

Công nghệ là yếu tố để tạo sự khác biệt cho sản phẩm. Với tốc độ phát triển công nghệ cao như hiện nay, công ty phải thường xuyên nghiên cứu thị trường, nắm bắt những thông tin về sản phẩm mới nhanh nhất. Nếu không, cơ hội này sẽ trở thành nguy cơ đối với công ty.

2.3.2.2 Môi trường vi mô

- **Tốc độ tăng trưởng của ngành**

Hình 2.10: Biến động tăng trưởng chỉ số kinh tế chung (%)



(Nguồn: Tổng cục thống kê, 2013)

Khu vực công nghiệp và xây dựng đã có mức tăng trưởng chậm lại so với năm 2011. Hoạt động sản xuất công nghiệp năm 2012 không còn giữ được vai trò là đầu tàu của tăng trưởng kinh tế khi chỉ tăng 6.8% so với năm trước.

Ngành công nghiệp khai thác và sản xuất vật liệu xây dựng cũng tăng trưởng chậm, bên cạnh đó là tốc độ tăng trưởng của ngành xây dựng đã liên tục sụt giảm kể từ đầu năm với mức giảm gần 1% trong năm 2012. Nguyên nhân là do chính sách thắt chặt tiền tệ và tài khóa được thực hiện khá nhất quán trong thời gian qua đã tác động tiêu cực đến ngành xây dựng cũng như ngành công nghiệp khai thác và sản xuất vật liệu xây dựng.

- **Các yếu tố quyết định thành công trong ngành**

Cùng với sự phát triển của công nghệ, vật liệu xây dựng hiện nay rất đa dạng, phong phú, tạo ra cho khách hàng nhiều sự lựa chọn. Chính vì vậy, cạnh tranh trong ngành rất quyết liệt.

Các yếu tố quyết định đến thành công trong ngành là: Sản phẩm có mẫu thiết kế độc đáo, được khách hàng yêu thích; sản phẩm chất lượng cao được chứng nhận; sản phẩm có giá cả hợp lý và cạnh tranh.

- **Đối thủ cạnh tranh**

Hiện nay trên thị trường có rất nhiều công ty chuyên nhập khẩu các loại gạch cao cấp từ Trung Quốc về phân phối ở thị trường trong nước, mức độ cạnh tranh rất cao. Mặc dù công ty có lợi thế về sản phẩm nhiều mẫu thiết kế đa dạng, độc đáo nhưng với sự phát triển của công nghệ hiện nay, các đối thủ cạnh tranh rất dễ copy các mẫu sản phẩm này, mặc dù chất lượng thấp hơn nhưng giá cả lại thấp hơn rất nhiều.

Hiện tại Trường Thịnh đang nắm giữ 31% thị phần ở khu vực phía Nam trên phân khúc thị trường cao cấp (Báo cáo tổng kết cuối năm, 2012). Vấn đề đặt ra đối với công ty là phải nhanh chóng giành lấy thị trường ngay khi tung ra sản phẩm và phải kiểm soát được chi phí để giảm giá thành sản phẩm.

- **Khách hàng**

Phân khúc thị trường mà công ty nhắm đến là các khách hàng cao cấp, có thu nhập cao, giá cả không phải là yếu tố quyết định hành vi mua hàng.

Ngoài phân khúc thị trường như trên, công ty chia khách hàng thành 2 nhóm. Nhóm đầu tiên là khách hàng trực tiếp – các cửa hàng, đại lý mua sản phẩm sau đó bán lại cho khách hàng của họ. Nhóm thứ 2 là những khách hàng tiêu dùng cuối cùng.

Hiện tại, nhóm khách hàng là cửa hàng đại lý chiếm 70% trong cơ cấu doanh thu, còn lại các khách hàng lẻ, người tiêu dùng, thầu, công ty xây dựng.

Với sự cạnh tranh trên thị trường hiện nay, khách hàng rất dễ để tìm được người bán có sản phẩm tương tự nhưng giá cả thấp hơn. Chính vì vậy, vị thế cạnh tranh của khách hàng trên thị trường rất cao, nếu công ty không thể làm hài lòng khách hàng, không mang lại nhiều lợi ích cho khách hàng sẽ rất dễ bị khách hàng loại bỏ.

Bảng 2.20: Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu các khách hàng đại lý

Khu vực đại lý	Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu		
	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Tp. Hồ Chí Minh	40.6%	63.6%	-41.0%
Miền Đông	16.4%	-9.8%	-23.3%
Miền Tây	-16.7%	70.1%	-6.7%
Miền Trung	-0.8%	10.7%	-13.0%
Tây Nguyên	-0.5%	52.9%	-33.0%
Đại lý VIP (Mao Trung)	-4.0%	-31.1%	-11.6%

(Nguồn: Báo cáo bán hàng, 2010 - 2012)

Nhìn chung, doanh thu của các khu vực đều giảm trong năm 2012, trong đó giảm nhiều nhất là khu vực Tp. Hồ Chí Minh sau 2 năm tăng trưởng vượt trội. Ngoài nguyên nhân ảnh hưởng của suy thoái kinh tế và tình hình đi xuống của thị trường ngành xây dựng, doanh thu trong năm 2012 giảm mạnh còn do chính sách của công ty siết chặt việc thu hồi công nợ, giảm công nợ quá hạn. Điều này tạo áp lực lên nhân viên bán hàng khiến họ không dám đẩy doanh số của đại lý lên cao mà tập trung vào mục tiêu thu hồi công nợ. Một số đại lý có nợ xấu sẽ không được công ty tiếp tục cung cấp sản phẩm để bán.

Đặc biệt, khách hàng VIP của công ty là Mao Trung có doanh thu giảm liên tục qua các năm. Ngược lại với các khu vực, doanh thu năm 2011 của Mao Trung giảm mạnh. Nguyên nhân là do phần chiết khấu và các chương trình hỗ trợ cho Mao Trung quá lớn làm giảm suất sinh lời của công ty trên khách hàng này nên công ty đã chủ trương cắt giảm lượng hàng cung cấp cho Mao Trung để chuyển khách hàng của Mao Trung sang các đại lý khác và sang showroom.

Mặc dù chính sách bán hàng trên sẽ giúp công ty đạt được mục tiêu tài chính nhưng sẽ tác động xấu đến quan hệ của công ty với khách hàng. Nếu công ty không quản lý tốt thương hiệu, chất lượng sản phẩm và không làm cho khách hàng (người tiêu dùng cuối cùng) hài lòng sẽ có nhiều nguy cơ khách hàng quay sang sử dụng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Bảng 2.21: Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu khách hàng lẻ

Cửa hàng bán lẻ	Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu		
	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Cửa hàng 385	-68.7%	-23.3%	66.7%
Cửa hàng 495	-11.6%	-35.2%	22.5%

(Nguồn: Báo cáo bán hàng, 2010-2012)

Doanh thu của 2 cửa hàng tăng trong năm 2012 cho thấy công ty đã có những chương trình kích thích bán hàng hiệu quả. Ngoài tác động của chương trình marketing, các cửa hàng còn nhận được những hỗ trợ từ phía công ty như: chính sách bán hàng ưu đãi hơn cho người tiêu dùng, tăng mức chiết khấu cho các trung gian môi giới.

Tuy nhiên, nhìn về mặt tổng thể, doanh thu khách hàng lẻ và doanh thu khách hàng đại lý có mối quan hệ với nhau: doanh thu của khách lẻ tăng thì doanh thu từ đại lý sẽ giảm và ngược lại. Điều này cho thấy công ty thực sự chưa mở rộng được thị phần của mình, chiến lược kinh doanh hiện tại của công ty chỉ đang dựa trên mức sinh lời từ khách hàng chứ chưa đưa ra được những mục tiêu chiến lược dài hạn trong tương lai.

Để có giải pháp hiệu quả nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, hàng năm công ty đều thực hiện chương trình khảo sát đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng dưới hình thức phỏng vấn trực tiếp dựa theo bảng câu hỏi được thiết kế riêng cho khách hàng đại lý và người tiêu dùng. Tuy nhiên, do điều kiện hạn chế về thời gian và ngân sách, nên mẫu khảo sát mà công ty lựa chọn còn khá nhỏ so với tổng danh sách khách hàng hiện có.

Bảng 2.22: Kết quả khảo sát khách hàng về sản phẩm, dịch vụ của công ty

Khách hàng đại lý			
Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Chất lượng sản phẩm	9.4	8.0	7.8
Hỗ trợ bán hàng	8.6	7.3	6.0
Hệ thống thông tin	8.0	8.3	9.0
Thời gian giao hàng	9.3	8.8	9.0
Dịch vụ chăm sóc khách hàng	9.7	7.3	6.7
Dịch vụ sau bán	8.6	8.0	6.5
Huấn luyện, đào tạo	8.0	7.3	6.6
Lợi nhuận	8.0	8.0	8.0
Người tiêu dùng			
Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Chất lượng sản phẩm	8.3	8.5	8.0
Hình ảnh trưng bày	7.0	7.5	8.6
Nhân viên bán hàng	7.0	6.3	6.0
Thời gian giao hàng	9.3	8.7	9.0
Dịch vụ chăm sóc khách hàng	7.3	7.0	6.6
Dịch vụ sau bán	8.6	8.0	6.5
Mức độ hài lòng	9.2	7.4	6.0

(Nguồn: Báo cáo khách hàng, 2010 - 2012)

Các chỉ tiêu khách hàng đánh giá về sản phẩm và dịch vụ của công ty có xu hướng giảm dần. Chất lượng sản phẩm, hệ thống thông tin, thời gian giao hàng, chiết khấu cho đại lý nhìn chung công ty đã thực hiện tốt. Các chỉ tiêu về dịch vụ khách hàng và hình ảnh nhân viên được khách hàng đánh giá còn thấp, chưa thật sự làm hài lòng khách hàng.

Để cải thiện, công ty cần đưa ra một loạt chương trình về marketing, bán hàng, đào tạo... nhằm nâng cao sự hài lòng của khách hàng và phát triển mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

- **Đối thủ tiềm ẩn**

Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn của công ty đến từ chính các khách hàng đại lý. Một số cửa hàng đại lý có nguồn lực tài chính mạnh, sau thời gian phân phối sản phẩm, hiểu được thị trường, họ bắt đầu tìm kiếm các nhà phân phối từ Trung Quốc để nhập các sản phẩm có mẫu thiết kế tương tự với giá thấp hơn. Ngoài ra, còn có các tập đoàn từ nước ngoài muốn gia nhập vào Việt Nam để mở rộng thị trường.

Để có thể nhận dạng chính xác các đối thủ tiềm ẩn và đối thủ mới, đòi hỏi công ty phải luôn thường xuyên cập nhật và phân tích các thông tin về xu hướng đầu tư và chuyên dịch của các công ty này.

- **Nhà cung cấp**

Phần lớn các nhà cung cấp sản phẩm cho công ty là các thương hiệu lớn, nổi tiếng trên thị trường. Vì vậy, khả năng thương lượng của công ty đối với nhà cung cấp là rất thấp, các điều kiện thương thảo giá, điều kiện thanh toán công ty đều không có được sự chủ động. Hiện tại, công ty không thể tránh được áp lực từ nhà cung cấp. Để tăng khả năng thương lượng của mình công ty cần tìm kiếm thêm nhiều nhà cung cấp chất lượng để có thêm nhiều lựa chọn, tăng cường đàm phán với các nhà cung cấp để được hưởng mức giá và điều kiện thanh toán tốt nhất.

- **Sản phẩm thay thế**

Giá bán sản phẩm hiện tại của công ty đang ở phân khúc cao trên thị trường, do đó, rất nhiều khả năng khách hàng sẽ sử dụng các loại đá tự nhiên để thay cho gạch, hoặc xu hướng khách hàng sẽ quay sang sử dụng các loại vật liệu lát sàn khác như gỗ.

Tóm tắt chương 2

Trong quá trình phân tích thực trạng hiệu quả kinh doanh của công ty Trường Thịnh, kết hợp phân tích các yếu tố tác động vào hoạt động kinh doanh của công ty từ môi trường bên trong, môi trường vĩ mô và môi trường vi mô; tác giả đã rút ra được những điểm cơ bản trong hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Theo đó, Trường Thịnh là công ty có lợi thế cạnh tranh về sản phẩm nhưng chưa có được sự ổn định về mặt tài chính. Doanh thu liên tục sụt giảm, tốc độ tăng trưởng âm, các chỉ số đo lường lợi nhuận như ROA, ROE, biên lợi nhuận thấp. Với tình trạng hoạt động hiện tại, lợi nhuận của công ty đang rất thấp so với lãi suất thị trường.

Hiệu quả sử dụng lao động thấp và chưa khai thác được năng lực nhân viên. Tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên cao, mức độ hài lòng của nhân viên đối với công ty rất thấp, công ty chưa tạo được sự gắn kết giữa nhân viên với tổ chức.

Từ cơ sở phân tích thực trạng này tác giả tiến hành xây dựng và lựa chọn giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh cho công ty Trường Thịnh ở chương 3.

Chương III: GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH DOANH TẠI CÔNG TY TRƯỜNG THỊNH GIAI ĐOẠN 2013 – 2018

3.1 Giải pháp thực hiện các chỉ tiêu kinh doanh

Ngoài các công cụ truyền thống để doanh nghiệp phân tích, đánh giá thực trạng kinh doanh và xây dựng chiến lược kinh doanh như: ma trận SWOT, ma trận BCG... Hiện nay có khá nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã áp dụng mô hình thẻ điểm cân bằng (BSC) để đo lường và thực hiện các mục tiêu chiến lược của mình.

Mô hình BSC đưa ra những mục tiêu và thước đo phù hợp với tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp. Những mục tiêu và thước đo này quan sát hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp từ bốn khía cạnh: tài chính, khách hàng, quá trình kinh doanh nội tại, học tập và tăng trưởng. Bốn khía cạnh này tạo thành một khung mẫu cho Thẻ điểm cân bằng giúp doanh nghiệp biến chiến lược thành các tiêu chí hoạt động (Kaplan and Norton, 1992).

Để công ty Trường Thịnh có thể thực hiện thành công các chỉ tiêu kinh doanh đã đề ra, tác giả đề xuất xây dựng quy trình áp dụng mô hình BSC cho công ty Trường Thịnh.

Đào tạo kiến thức về mô hình BSC cho ban lãnh đạo

Lãnh đạo cấp cao phải thực sự hiểu biết về BSC, lợi ích mà BSC mang lại và hiểu rõ tại sao cần triển khai BSC để có thể tự tin quyết định và tham gia hiệu quả vào dự án.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Điều quan trọng trước khi triển khai BSC doanh nghiệp cần thực hiện là xác định các giá trị cốt lõi của tổ chức và xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải xây dựng văn hóa, lựa chọn giá trị cốt lõi nào để tạo ra năng lực cạnh tranh và giá trị khách hàng.

Văn hóa doanh nghiệp tốt sẽ giúp công ty gắn kết được các thành viên trong tổ chức, là cơ sở để triển khai các chỉ tiêu xuống từng cấp bộ phận, từng cá nhân.

Xây dựng chiến lược và mục tiêu kinh doanh rõ ràng, tập trung

Để triển khai BSC thành công, đầu tiên, quan trọng nhất là doanh nghiệp phải xác định được chiến lược và mục tiêu kinh doanh. Chiến lược và mục tiêu phải cụ thể, rõ ràng và mang tính thực tế, có thể thực hiện được.

Xây dựng kế hoạch hành động và phân bổ nguồn lực

Việc xây dựng mô hình BSC không chỉ tập trung ở việc thiết lập hệ thống mục tiêu, chỉ tiêu mà cần phải xây dựng được các chương trình hành động và đầu tư cũng như kế hoạch phân bổ nguồn lực cần thiết. Từ đó mới có thể đánh giá xem doanh nghiệp có thể áp dụng mô hình BSC hay không.

Xây dựng hệ thống theo dõi kết quả thực hiện

Để đảm bảo dự án BSC được thực hiện thành công, doanh nghiệp cần xây dựng thêm hệ thống theo dõi và cập nhật kết quả thực hiện các chỉ tiêu. Có thể xây dựng hệ thống theo dõi thủ công, đơn giản, hoặc sử dụng các bảng tính excel tự động cập nhật kết quả thực hiện chỉ tiêu khi nhập liệu hoặc sử dụng các phần mềm quản lý tự động để theo dõi kết quả thực hiện.

Xây dựng hệ thống lương, thưởng dựa trên thành tích

Các doanh nghiệp áp dụng thành công BSC đều xây dựng quy trình quản trị thành tích để kích thích các nhà quản lý, các bộ phận, cá nhân hoàn thành các mục tiêu của mình. Một hệ thống đãi ngộ dựa trên thành tích là công cụ vô cùng quan trọng để hướng sự nỗ lực của các tổ đội và nhân viên vào việc thực hiện các mục tiêu chiến lược.

Sau khi hoàn thành các bước chuẩn bị trên, các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp được cụ thể hóa thành các chỉ tiêu dựa trên 4 khía cạnh của mô hình BSC, từ đó xây dựng các chỉ số đo lường từng mục tiêu và chương trình hành động để thực hiện mục tiêu.

Với việc ứng dụng mô hình BSC, công ty có thể diễn giải chiến lược và mục tiêu kinh doanh dưới dạng hệ thống đo lường. Đội ngũ quản lý và nhân viên trong

công ty có thể nhận biết và tập trung vào các nhân tố then chốt thúc đẩy hiệu quả hoạt động, hoàn thành chỉ tiêu đã đề ra.

3.2 Giải pháp tăng doanh thu

Mở rộng thị trường

Để tăng trưởng doanh thu công ty phải mở rộng thêm hệ thống đại lý ở các khu vực mới. Hiện tại, hệ thống phân phối của Trường Thịnh chỉ mới dừng lại ở khu vực miền Trung, để mở rộng thị trường ra khu vực phía Bắc, thời gian sắp tới công ty sẽ thực hiện nghiên cứu thị trường ở khu vực này để tìm hiểu về nhu cầu, thị hiếu khách hàng và các đối thủ cạnh tranh, từ đó xây dựng kế hoạch xâm nhập thị trường.

Củng cố khách hàng cũ

Đối với những khu vực khách hàng hiện tại: củng cố và gia tăng lợi nhuận (*cung cấp thêm mẫu trưng bày, hỗ trợ chi phí sửa chữa, trang trí showroom, tăng mức chiết khấu*) cho những khách hàng gắn bó lâu năm với công ty, có doanh thu hàng năm cao, thanh toán công nợ tốt.

Đối với những khách hàng cũ nhưng doanh thu liên tục sụt giảm hoặc công nợ xấu, công ty sẽ cắt giảm các khoản đầu tư cho việc trưng bày mẫu và giảm các khoản hỗ trợ bán hàng để tập trung vốn đầu tư cho các cửa hàng mới.

Trong 2 năm vừa qua công ty đã không mở rộng thêm cửa hàng mới trên các khu vực. Thời gian sắp đến, ngoài việc củng cố các cửa hàng cũ, công ty phải yêu cầu các nhân viên tiếp thị tìm kiếm các cửa hàng đại lý tiềm năng, xây dựng quan hệ với các cửa hàng này để họ phân phối sản phẩm của Trường Thịnh. Việc phát triển cửa hàng mới sẽ được lập thành chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên tiếp thị.

Tăng cường hoạt động marketing

Đối với khách hàng lẻ là người tiêu dùng: tăng cường các hoạt động marketing, quảng bá thương hiệu bằng cách tham gia hội chợ Vietbuild, đăng các bài PR trên báo, tạp chí để giới thiệu sản phẩm Trường Thịnh đến khách hàng. Sử

dụng các công cụ marketing online như SEM, social media... để tăng sự tiếp cận đến khách hàng.

Đối với các nhà môi giới như: thầu, kiến trúc sư, công ty xây dựng... xây dựng mối quan hệ thân thiết hơn với các đối tượng này bằng cách thường xuyên thăm hỏi, tặng các vật phẩm marketing để làm quà cảm ơn, tri ân khách hàng. Ngoài ra, tăng mức hoa hồng cho các nhà môi giới thêm 1% nếu giới thiệu đơn hàng trên 200 triệu đồng.

Thực hiện chương trình khuyến mại: tặng kèm thiết bị vệ sinh cho những đơn hàng trên 100 triệu đồng, chương trình bốc thăm trúng thưởng.

Thực hiện chiến dịch marketing quảng bá thương hiệu

Mục tiêu: giới thiệu thương hiệu Trường Thịnh đến với khách hàng.

Đối tượng: Khách hàng tiêu dùng, thầu, kiến trúc sư.

Định vị chiến dịch: Mở rộng hình ảnh của Trường Thịnh từ một nhà phân phối tư nhân thành công đến một thương hiệu nổi tiếng được khách hàng công nhận.

Chương trình hành động:

- Xây dựng hệ thống nhận diện thương hiệu thống nhất trong công ty và trên tất cả các cửa hàng thuộc hệ thống của Trường Thịnh.
- Sau khi xây dựng hệ thống nhận diện thương hiệu, công ty sẽ thực hiện các chương trình quảng bá hình ảnh thương hiệu ra thị trường. Các phương tiện truyền thông được lựa chọn: *Báo Tiếp Thị & Gia Đình, tạp chí Nội Thất, Không Gian Sống, Kiến Trúc & Đời Sống; Báo điện tử: vnexpres.net, 24h.com, ngoisao.net.*
- Tham gia hội chợ chuyên ngành Vietbuild để tiếp cận với các nhà thầu, kiến trúc sư.
- Marketing trực tiếp đến các đối tượng khách hàng mục tiêu.

Nâng cao giá trị khách hàng

Nâng cao giá trị khách hàng để thu hút khách hàng sử dụng sản phẩm và tăng sự trung thành của khách hàng đối với công ty. Tăng giá trị khách hàng bằng cách cung cấp cho khách hàng các dịch vụ cộng thêm và nâng cao chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng. Cụ thể như sau:

Phát triển kênh hỗ trợ trực tuyến trên website Trường Thịnh: Hỗ trợ khách hàng bước đầu lựa chọn được sản phẩm trước khi đến tham quan showroom.

Cung cấp dịch vụ đưa đón khách hàng: Đối với những khách hàng được tư vấn trực tuyến muốn đến xem sản phẩm tại showroom, công ty sẽ bố trí xe đưa đón, đảm bảo sự thuận tiện cho khách hàng và khách hàng nhận được sự phục vụ tốt nhất.

Chăm sóc khách hàng sau bán: Nhân viên bán hàng phải thường xuyên liên hệ với khách hàng để hỏi thăm về tình hình sử dụng sản phẩm, đánh giá của khách hàng về sản phẩm và sự hài lòng của khách hàng để xử lý kịp thời các sự cố phát sinh về sản phẩm. Ngoài ra, giao nhiệm vụ cho bộ phận chăm sóc khách hàng để thực hiện việc tặng quà tri ân cho khách sau khi hoàn thành công trình.

Xây dựng showroom trưng bày sản phẩm lớn với thiết kế sang trọng

Khách hàng được chào đón bởi những nhân viên phục vụ chuyên nghiệp, niềm nở với gương mặt luôn tươi cười.

Thông tin rõ ràng về sản phẩm. Nhân viên phải có kiến thức tốt về sản phẩm, hiểu rõ các đặc tính, công nghệ sản xuất sản phẩm và quan trọng là có thể tư vấn cho khách hàng lựa chọn sản phẩm phù hợp.

Nhân viên nhận ra tên riêng của khách hàng. Thể hiện sự chân thành đối với khách hàng bằng lời cảm ơn chân thành và mời khách hàng quay trở lại.

3.3 Giải pháp tăng lợi nhuận

Giảm giá thành sản phẩm

Để cắt giảm giá thành sản phẩm, công ty phải cắt giảm các chi phí liên quan đến giá vốn hàng bán. Do đặc thù của công ty là thương mại, giá thành sản phẩm

phụ thuộc nhiều vào giá bán của nhà cung cấp. Do đó để giảm giá thành, doanh nghiệp phải cắt giảm chi phí gián tiếp.

Chi phí gián tiếp bao gồm: chi phí vận chuyển, chi phí tìm kiếm nguồn hàng, chi phí đặt hàng, chi phí tồn kho, chi phí nhân viên... Cắt giảm chi phí gián tiếp bằng cách:

- **Quản lý tồn kho:** giảm thời gian tồn kho từ 6,5 tháng xuống còn 3 tháng

Lập danh mục hàng tồn kho có giá trị cao, số lượng ít nhằm quản lý chặt chẽ giá trị hàng tồn kho, cắt giảm lượng hàng tồn này bằng cách sử dụng đơn đặt hàng, giao hàng linh hoạt: Đặt hàng khi khách hàng có nhu cầu và sau khi nhận tiền đặt cọc của khách hàng.

Nhờ cải cách thủ tục hải quan, thời gian nhập hàng đã giảm xuống còn 2 tuần và do đặc điểm sản phẩm không phải là hàng tiêu dùng nhanh nên nhiều khách hàng vẫn sẵn lòng chờ đợi để có sản phẩm vừa ý. Đây là điều kiện thuận lợi để thực hiện giải pháp này.

Giao trách nhiệm cho nhân viên thu mua và nhân viên kho thường xuyên kiểm tra mức tồn kho dự trữ tối thiểu và điều chỉnh theo chất lượng nhà cung cấp, tránh dự trữ hàng không cần thiết. Xây dựng KPI cụ thể cho từng nhân viên.

Thương lượng với nhà cung cấp hỗ trợ chi phí thanh lý hàng tồn kho lâu năm, bán chậm như: giảm giá, cung cấp các sản phẩm để làm quà tặng kèm cho khách khi mua hàng.

Áp dụng các ưu điểm của mô hình Just In Time (JIT) để quản lý tồn kho: Công ty sẽ đặt các đơn hàng nhỏ, đủ cung cấp cho nhu cầu khách hàng. Để có thể đặt được các đơn hàng nhỏ, công ty cần tìm một đối tác để cung cấp dịch vụ xuất nhập khẩu từ Trung Quốc về Việt Nam. Các đơn hàng nhỏ sẽ được ghép chung container với nhau để nhập khẩu.

Hiện tại Trường Thịnh có một đối tác ở Quảng Châu - Trung Quốc (công ty xuất nhập khẩu Nam Kha) là công ty đang cung cấp các sản phẩm phong thủy để trang trí trong showroom. Trường Thịnh sẽ xây dựng mối quan hệ và ký kết các hợp

đồng dịch vụ với Nam Kha để vận chuyển hàng hóa từ các nhà cung cấp Trung Quốc về Việt Nam. Sau này các đơn hàng sẽ lấy tại kho của nhà cung cấp, giao cho Nam Kha làm thủ tục xuất khẩu và vận chuyển về Việt Nam.

Việc hợp tác với Nam Kha còn giúp công ty có thêm một kênh thông tin về thị trường và sản phẩm. Do điều kiện thuận lợi và phạm vi hoạt động rộng, Nam Kha cập nhật thông tin về thị hiếu và công nghệ rất nhanh chóng, có thể giới thiệu các nhà cung cấp mới cho công ty. Nhờ đó, công ty có thể giảm thời gian công tác và giao dịch để giảm chi phí.

- Vận chuyển sản phẩm trực tiếp từ nhà cung cấp đến khách hàng:

Đối với các đơn hàng lớn, công ty sẽ vận chuyển hàng trực tiếp từ nhà cung cấp về kho của khách hàng để cắt giảm chi phí vận chuyển và lưu kho. Ngoài ra còn có thể giảm được các chi phí từ rủi ro hàng bể vỡ.

3.4 Giải pháp tăng hiệu quả sử dụng vốn

Giảm thời gian thu hồi công nợ

Áp dụng chính sách bán hàng thu tiền mặt đối với khách lẻ tiêu dùng. Để thu được tiền mặt ngay khi giao hàng công ty có thể đưa ra mức thưởng hoa hồng cho nhân viên bán hàng để tạo động lực cho nhân viên tích cực thu hồi công nợ. Nhân viên bán hàng nếu thu hồi công nợ trong vòng 1 ngày sẽ được cộng thêm 3% trên mức hoa hồng được hưởng.

Ngoài chính sách khen thưởng, công ty sẽ áp dụng thêm các biện pháp tạo áp lực để nhân viên bán hàng phải giải quyết công nợ đúng hạn, không để công nợ trở thành nợ xấu. Cụ thể, hàng tuần bộ phận kế toán sẽ tiến hành đối chiếu công nợ với nhân viên bán hàng để xác nhận các công nợ còn tồn đọng và nhắc nhở thu hồi. Đối với các khoản nợ xấu, không thể đòi được thì nhân viên bán hàng phải cùng gánh chịu rủi ro với công ty bằng cách thanh toán cho công ty 50% khoản nợ, 50% còn lại công ty chịu.

Đối với khách hàng đại lý, giảm thời gian công nợ xuống còn 15 ngày. Bộ phận kế toán sẽ tiến hành đối chiếu công nợ vào ngày 17 và ngày 2 hàng tháng để xác nhận công nợ và yêu cầu đại lý thanh toán.

Chính sách này có thể giúp công ty thu hồi công nợ nhanh hơn nhưng cũng có rủi ro sẽ tạo ra những ảnh hưởng xấu đến mối quan hệ với khách hàng. Có thể khắc phục điều này bằng cách bước đầu đưa ra mức thưởng chiết khấu cho khách hàng thanh toán đúng hạn. Sau thời gian áp dụng, khách hàng quen dần với phương pháp thanh toán này sẽ cắt giảm bớt phần chiết khấu thông qua việc điều chỉnh chính sách bán hàng hàng năm.

Đại lý thanh toán đúng hạn được chiết khấu thêm 2% trên tổng công nợ. Với lãi suất vay ngân hàng hiện nay (10% - 11%/ năm), mức chiết khấu ưu đãi này có lợi hơn cho khách hàng nếu phải vay vốn để thanh toán đúng hạn.

Dần dần siết chặt điều kiện tín dụng để giảm các khoản nợ. Việc này phải được thực hiện cẩn trọng, từng bước, không gây ra ảnh hưởng xấu đến quan hệ khách hàng. Bước đầu, công ty có thể đưa ra hạn mức tín dụng cho mỗi đơn hàng là 20%, sau đó tăng dần lên theo từng năm. Điều kiện áp dụng tín dụng cũng khắc khe hơn: chỉ áp dụng đối với khách hàng thân thiết trên 1 năm, có doanh thu trên 50 triệu đồng/ tháng. Nếu khách hàng mới phải có doanh thu trên 100 triệu đồng/ tháng, liên tục trong 3 tháng. Đối với các khách hàng có công nợ xấu, nếu không thanh toán hết sẽ không tiếp tục cấp tín dụng.

Các giải pháp trên sẽ giúp công ty tăng vòng quay tổng tài sản, tăng tỷ suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu (ROE) và tăng mức sinh lợi trên vốn sử dụng (ROCE).

Giảm thời gian tồn kho

Hiện tại hàng tồn kho lâu năm trong kho Trường Thịnh chiếm giá trị rất lớn (hơn 10 tỷ đồng). Nếu bán được hết lượng hàng này không chỉ làm tăng doanh thu mà còn giúp công ty tăng vòng quay hàng tồn kho, tăng hiệu suất sử dụng vốn. Các chương trình bán hàng được xây dựng như sau:

Thiết kế brochure riêng cho các mặt hàng tồn kho, thiết kế riêng khu vực trưng bày hàng giảm giá để khách hàng dễ xem mẫu, lựa chọn. Đối với các sản phẩm không còn nguyên bộ, cho nhân viên thiết kế phối hợp chung với các sản phẩm khác để tạo thành bộ mới.

Treo băng rôn quảng cáo về chương trình trên các cửa hàng và đặt các paner trên website, các trang báo điện tử để thông tin về chương trình đến nhiều người tiêu dùng.

Đối với những sản phẩm không thể thiết kế thành bộ, đưa ra giá ưu đãi cho đại lý để lấy hết lô hàng. Hỗ trợ lưu kho cho khách hàng trong vòng 30 ngày kể từ ngày đặt hàng.

Kiểm kê tất cả các loại hàng tồn kho để có số lượng chính xác nhất, loại bỏ những mặt hàng bẻ vỡ, không thể bán được nữa.

Lập danh sách hàng tồn kho, đối chiếu giá vốn và chi phí tồn kho để đưa ra mức giá bán thấp nhất mà tại đó mức lỗ là thấp nhất.

Kiểm tra doanh thu hàng tồn kho và hiệu quả của chương trình bán hàng 3 tháng một lần để có phương án điều chỉnh kịp thời.

3.5 Giải pháp tăng hiệu quả sử dụng lao động

Đào tạo và phát triển nhân viên

Đào tạo kỹ năng chuyên môn, kỹ năng nhân sự, kỹ năng tư duy dành cho đội ngũ lãnh đạo cấp cao bằng cách xây dựng các chính sách khuyến khích các nhân viên quản lý tự tham gia các chương trình đào tạo. Có thể áp dụng hình thức hỗ trợ chi phí tự đào tạo hoặc mời các chuyên gia về công ty để đào tạo.

Đào tạo tại nơi làm việc cho nhân viên: Các trưởng bộ phận là người trực tiếp hướng dẫn cho nhân viên của mình cách tốt nhất để hoàn thành công việc. Các trưởng bộ phận phải thường xuyên cập nhật kiến thức về sản phẩm, các công nghệ mới, kỹ năng mới cho nhân viên.

Hỗ trợ các nhân viên có nguyện vọng tự học thêm, nâng cao trình độ bằng cách bố trí thời gian làm việc ngoài giờ hợp lý, sắp xếp thời gian làm việc linh hoạt để nhân viên có thể vừa học, vừa làm nhưng vẫn đảm bảo chất lượng công việc.

Tăng sức hấp dẫn của công việc

Tạo điều kiện để nhân viên làm việc linh hoạt, xây dựng hệ thống quản lý theo mục tiêu, đề xuất khen thưởng cho những ý tưởng sáng tạo trong công việc để động viên nhân viên luôn nỗ lực và tìm kiếm cái mới.

Thực hiện ủy quyền và phân quyền cho nhân viên để họ chủ động giải quyết công việc. Việc này giúp đem lại cảm giác về quyền lực cho nhân viên có thể sẽ nâng cao khả năng lập kế hoạch và theo suốt những mục tiêu mà họ đã đặt ra. Tuy nhiên, sau khi ủy quyền phải thường xuyên theo dõi, hỗ trợ nhân viên khi cần.

Đặc biệt đối với bộ phận kinh doanh, nhân viên thường xuyên phải đàm phán, thương lượng với đối tác, khách hàng. Việc ủy quyền hợp lý sẽ giúp nhân viên nâng cao năng lực đàm phán. Thực hiện việc ủy quyền đối với nhân viên bán hàng bằng cách đưa ra khung chiết khấu và cho phép nhân viên tự quyết định mức chiết khấu cho khách hàng trong mức cho phép, điều này cũng áp dụng cho cả việc hỗ trợ bán hàng và marketing cho đại lý của Trường Thịnh, nhân viên có quyền thương lượng và cung cấp các hỗ trợ cần thiết cho khách hàng của họ.

Nâng cấp kỹ năng làm việc nhóm

Làm việc nhóm cũng là một trong những phương pháp để nhân viên tự học hỏi và hỗ trợ lẫn nhau. Phân chia chỉ tiêu cho từng nhóm và tạo ra sự cạnh tranh giữa các nhóm với nhau để kích thích nỗ lực của nhân viên. Tuy nhiên phải kiểm soát hoạt động của các nhóm để không xảy ra tiêu cực.

Kiểm soát quá trình và kết quả làm việc của nhân viên

Các nhà quản lý trực tiếp hướng dẫn và hỗ trợ kịp thời cho nhân viên để hoàn thành công việc được giao. Kiểm soát quá trình làm việc của nhân viên để khắc phục kịp thời các sự cố và giảm rủi ro. Sẵn sàng lắng nghe và ghi nhận những ý kiến của nhân viên để có giải pháp khắc phục hoặc hỗ trợ.

Nâng cao sự hài lòng của nhân viên

Xây dựng chính sách trả lương cạnh tranh và hệ thống đánh giá, khen thưởng hợp lý: Xây dựng thang bảng lương theo phương pháp 3P và các tiêu chuẩn đánh giá nhân viên theo mức độ hoàn thành chỉ tiêu, thưởng nóng cho những nhân viên có thành tích vượt trội.

Tổ chức các chương trình xây dựng tinh thần đồng đội (team building) để động viên, gắn kết nhân viên với tổ chức.

Cải thiện môi trường làm việc: tạo không khí làm việc cởi mở, cách làm việc linh hoạt, quản lý theo mục tiêu, sử dụng thuyết Z để động viên nhân viên. Xây dựng các kênh trao đổi thông tin giữa người quản lý và nhân viên cũng như giữa các bộ phận. Lập sơ đồ mối quan hệ giữa công việc của các bộ phận với nhau, xây dựng quy trình báo cáo và cung cấp thông tin cho những người liên quan để giải quyết công việc nhanh chóng và kịp thời.

Cung cấp các trang thiết bị cần thiết hỗ trợ cho công việc, đặc biệt là bộ phận kho. Hiện tại, nhân viên bốc xếp ở kho đang làm việc rất vất vả, bộ phận nhân sự nên đề xuất công ty mua thêm xe nâng và sử dụng pallet để giảm bớt sức lao động cho nhân viên.

3.6 Giải pháp tăng hiệu quả sử dụng chi phí

Xây dựng chỉ tiêu sử dụng chi phí

Xây dựng các chỉ tiêu sử dụng chi phí cho từng bộ phận để có thể theo dõi, đánh giá mức độ sử dụng chi phí giữa các bộ phận và cắt giảm những chi phí không hợp lý.

Hàng tháng công ty sẽ đánh giá tình hình thực hiện chỉ tiêu chi phí của từng bộ phận để phân tích, loại bỏ những chi phí không phù hợp. Kết quả thực hiện chỉ tiêu này cũng là một trong những tiêu chí để đánh giá thành tích cuối năm cho từng bộ phận.

Giảm chi phí sản phẩm sai hỏng

Để quản lý chất lượng sản phẩm, công ty cần theo dõi hiệu quả hoạt động của các nhà cung cấp chính, khả năng tạo ra sản phẩm mới của nhà cung cấp. Dựa vào bảng đánh giá chất lượng nhà cung cấp để phân loại, lựa chọn nhà cung cấp uy tín, đáng tin cậy.

Để đánh giá chất lượng nhà cung cấp, nhân viên ở kho phải kiểm tra tất cả các sản phẩm trước khi giao cho khách hàng, sau đó ghi lại tỷ lệ các sản phẩm bị lỗi không thể giao hàng và có thể đánh dấu những sản phẩm bị lỗi này đối với từng nhà cung cấp một. Đồng thời kiểm tra tất cả các nguồn hàng nhập vào, làm báo cáo sản phẩm lỗi để yêu cầu nhà cung cấp xử lý hoặc bồi thường. Thay thế dần những nhà cung cấp không đạt chất lượng.

Tiếp tục duy trì quan hệ với các nhà cung cấp chất lượng cao bằng cách ký kết các hợp đồng phân phối độc quyền. Hiện tại, chỉ có 5 nhà cung cấp chất lượng ký hợp đồng độc quyền với Trường Thịnh, thời gian sắp đến cần tăng thêm số lượng nhà cung cấp này nhưng cũng đồng thời phân chia công việc cho nhân viên tìm kiếm các nhà cung cấp mới cạnh tranh hơn về giá hoặc chất lượng sản phẩm cao hơn.

3.7 Kiến nghị

Các cơ quan nhà nước tiếp tục cải cách các thủ tục hành chính, xây dựng hệ thống pháp luật ổn định để các doanh nghiệp, các nhà đầu tư trong và ngoài nước yên tâm kinh doanh, phát triển. Ngoài ra, cải cách hành chính còn tạo điều kiện thuận lợi cho người dân thực hiện các quyền và nghĩa vụ của mình đối với Nhà nước.

Kiểm soát chặt chẽ hàng hóa nhập khẩu để ngăn chặn các sản phẩm không rõ nguồn gốc, kém chất lượng, hàng hóa nhập lậu để bảo vệ cho các nhà sản xuất trong nước cũng như những doanh nghiệp kinh doanh uy tín, đúng pháp luật.

Cải cách thủ tục hải quan, giảm thời gian lưu hàng, kiểm kê hàng hóa nhập khẩu để giảm thời gian tồn kho cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp tăng vòng quay vốn.

Cải cách hệ thống giáo dục, đào tạo hướng tới nền giáo dục lý thuyết gắn liền với thực hành. Ứng dụng các kiến thức, công nghệ, mô hình mới trong giáo dục để theo kịp trình độ phát triển của thế giới. Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, không đào tạo đại trà.

Nâng cấp và mở rộng mạng lưới giao thông, tạo điều kiện cho doanh nghiệp có thể giảm được các chi phí trong vận chuyển đặc biệt là sự phát triển của dịch vụ vận chuyển Logistic giúp doanh nghiệp có thể giảm các chi phí liên quan đến hoạt động xuất nhập khẩu.

Tóm tắt chương 3

Dựa trên kết quả phân tích thực trạng hiệu quả kinh doanh của công ty Trường Thịnh từ năm 2010 – 2012, tác giả đã xây dựng các giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh cho công ty giai đoạn từ 2013 - 2018.

Các giải pháp đưa ra giúp công ty tăng doanh thu, tăng lợi nhuận, và tăng hiệu quả sử dụng các nguồn lực. Đặc biệt việc áp dụng mô hình thẻ điểm cân bằng BSC giúp công ty cụ thể hóa được các mục tiêu, liên kết các mục tiêu của tổ chức với mục tiêu của từng bộ phận, từng cá nhân, từ đó đảm bảo cho việc hoàn thành mục tiêu, sứ mệnh của tổ chức.

Ngoài ra, tác giả cũng xin đề xuất vài kiến nghị đối với Nhà nước nhằm tạo điều kiện để công ty thực hiện được chiến lược kinh doanh của mình.

KẾT LUẬN

Đề tài đã phân tích được thực trạng hiệu quả kinh doanh của công ty Trường Thịnh giai đoạn 2010 – 2012, qua đó xác định được các điểm mạnh, điểm yếu, các cơ hội, nguy cơ đối với hoạt động kinh doanh của công ty.

Từ đó, tác giả đã xây dựng các giải pháp để nâng cao hiệu quả kinh doanh cho công ty Trường Thịnh dựa trên các giải pháp về tăng chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận, hiệu quả sử dụng vốn, hiệu quả sử dụng lao động, và hiệu quả sử dụng chi phí.

Trong đó tác giả đề xuất áp dụng mô hình Thẻ điểm cân bằng - The Balanced Scorecard (BSC) như là một phương pháp lập kế hoạch và đo lường hiệu quả công việc nhằm chuyển đổi tầm nhìn và chiến lược chung của tổ chức, doanh nghiệp thành những mục tiêu cụ thể, những phép đo và chỉ tiêu rõ ràng. Thẻ điểm cân bằng giúp doanh nghiệp đảm bảo sự cân bằng (balance) trong đo lường hiệu quả kinh doanh cuối cùng, định hướng hoạt động của tất cả các bộ phận và cá nhân hướng tới mục tiêu chung cũng như sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Mặc dù đã cố gắng nhưng với thời gian và khả năng nghiên cứu có hạn, luận văn không thể tránh khỏi những thiếu sót. Kính mong Thầy, Cô cùng các bạn đóng góp ý kiến và chỉ dẫn để giúp luận văn được hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Danh mục tài liệu tiếng Việt

Bùi Phước Quảng, 2010. *Hoạch định chiến lược tài chính của công ty CP Cơ Điện Thủ Đức giai đoạn 2011 – 2020*. Luận văn thạc sĩ. Trường Đại Học Kinh Tế Tp. HCM.

Bùi Xuân Phong, 2007. *Phân tích hoạt động kinh doanh*. Chương trình đào tạo đại học từ xa PTIT. Hà Nội, 2007.

Công ty TNHH VLXD Trường Thịnh, phòng kế toán tài chính, 2010, 2011, 2012. *Báo cáo tài chính năm 2010, 2011, 2012*. Tháng 12 năm 2010, 2011, 2012.

Công ty TNHH VLXD Trường Thịnh, phòng kế toán tài chính, 2013. *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (6 tháng đầu năm 2013)*. Tháng 7 năm 2013.

Công ty TNHH VLXD Trường Thịnh, phòng kế toán tài chính, 2012. *Báo cáo kiểm kho năm 2012*. Tháng 12 năm 2010, 2011, 2012.

Công ty TNHH VLXD Trường Thịnh, phòng kinh doanh, 2013. *Báo cáo bán hàng (6 tháng đầu năm 2013)*. Tháng 7 năm 2013.

Công ty TNHH VLXD Trường Thịnh, phòng kinh doanh, 2010, 2011, 2012. *Báo cáo khách hàng*. Tháng 12 năm 2010, 2011, 2012.

Công ty TNHH VLXD Trường Thịnh, phòng hành chính nhân sự, 2010, 2011, 2012. *Báo cáo tình hình nhân sự năm 2010, 2011, 2012*. Tháng 12 năm 2010, 2011, 2012.

Fulbright, 2011. *Giới thiệu về phân tích báo cáo tài chính*. Chương trình giảng dạy kinh tế Fulbright. Niên khóa 2011 – 2013.

Học viện công nghệ bưu chính viễn thông, 2007. *Phân tích hoạt động kinh doanh*. Chương trình đào tạo đại học từ xa PTIT. Hà Nội, 2007.

I.A.M – marketing research, 2012. *Dự án Corner Brick – Đánh giá sức mạnh nội tại của Trường Thịnh thông qua đo lường mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên*. Tháng 11 năm 2012.

Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam, 2008. *Chiến lược và chính sách kinh doanh*. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.

Ngô Quang Huân, 2013. *Bài giảng cao học Quản Trị Tài Chính*. Đại học kinh tế Tp.HCM.

Ngô Quý Nhâm, 2011. *Thẻ điểm cân bằng và kinh nghiệm triển khai thẻ điểm cân bằng trong các doanh nghiệp Việt Nam*. [PDF] ocd.vn/tailieu/ocd.bsc&deploymentInvietnam_nhamnq.pdf [30/11/2012]

Phạm Văn Dược – Lê Thị Minh Tuyết - Huỳnh Đức Lộng, 2009. *Phân tích hoạt động kinh doanh*. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Lao động.

Robert S. Kaplan và David Norton, 1992. *Thẻ điểm cân bằng*. Dịch từ tiếng Anh. Người dịch Lê Đình Chi và Trịnh Thanh Thủy, 2011. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản trẻ.

Trần Thị Kim Dung, 2011. *Quản trị nguồn nhân lực*. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Tổng hợp.

Tổng cục thống kê, 2013. *Niên giám thống kê tóm tắt 2012*. Hà Nội, 2013.

Tổng cục thống kê, 2013. *Báo cáo điều tra lao động việc làm quý 4 năm 2012*. Hà Nội, 2013.

DANH MỤC PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Tính toán các chỉ số đánh giá hiệu quả kinh doanh của cty Trường Thịnh

Phụ lục 2: Khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ của công ty Trường Thịnh

Phụ lục 3: Dự án đánh giá sức mạnh nguồn nhân lực công ty Trường Thịnh thông qua đo lường mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên đối với công ty

Phụ lục 1: Tính toán các chỉ số đánh giá hiệu quả kinh doanh của công ty Trường Thịnh

❖ Phân tích suất sinh lợi của vốn chủ sở hữu (Đơn vị: VNĐ)

$$ROE = \frac{Lairong}{Vonchusohu} \quad (1.1)$$

Chỉ tiêu	2010	2011	2012
Lãi ròng	422,146,013	668,611,025	(2,178,583,313)
Vốn chủ sở hữu	7,176,949,066	15,591,853,104	13,413,269,791
ROE	5.88%	4.29%	-16.24%

❖ Phân tích khả năng sinh lợi cơ bản (Đơn vị: VNĐ)

$$BEP = \frac{EBIT}{Tongtaison} \quad (1.2)$$

Chỉ tiêu	2010	2011	2012
EBIT	3,576,521,141	5,940,559,772	309,471,894
Tổng tài sản	62,180,896,222	57,601,814,085	50,081,511,740
BEP	6%	10%	1%

❖ Phân tích suất sinh lợi trên tổng tài sản (Đơn vị: VNĐ)

$$ROA = \frac{Lairong}{Tongtaison} = \frac{Lairong}{Doanhthu} \times \frac{Doanhthu}{Tongtaison} \quad (1.3)$$

Chỉ tiêu	2010	2011	2012
Lãi ròng	422,146,013	668,611,025	(2,178,583,313)
Tổng tài sản	62,180,896,222	57,601,814,085	50,081,511,740
ROA	0.68%	1.16%	- 4.35%

❖ Phân tích hệ số lãi ròng (Đơn vị: VNĐ)

$$ROS = \frac{Lairong}{Doanhthu} \quad (1.4)$$

Chỉ tiêu	2010	2011	2012
Lãi ròng	422,146,013	668,611,025	(2,178,583,313)
Doanh thu	86,666,881,363	77,736,525,553	64,121,023,088
ROS	0.49%	0.86%	- 3.40%

❖ Phân tích doanh thu và giá vốn (Đơn vị: VNĐ)

Chỉ tiêu	2010	2011	2012
Doanh thu	86,666,881,363	77,736,525,553	64,121,023,088
Giá vốn	70,511,260,779	59,594,580,833	54,831,022,418
Tỷ trọng	81.4%	76.7%	85.5%

❖ Phân tích doanh thu và chi phí (Đơn vị: VNĐ)

Chỉ tiêu	2010	2011	2012
Doanh thu	86,666,881,363	77,736,525,553	64,121,023,088
Chi phí lãi vay	3,012,326,457 3.5%	5,130,122,166 6.6%	2,488,055,207 3.9%
Chi phí bán hàng	6,090,854,052 7.0%	0 0%	3,172,641,085 4.9%
Chi phí quản lý DN	6,488,117,292 7.5%	12,201,339,294 15.7%	5,799,430,229 9.0%

❖ Phân tích vòng quay tổng tài sản (Đơn vị: VNĐ)

$$\boxed{Vongquayt\grave{a}s\grave{a}n = \frac{Doanhthu}{Tongt\grave{a}s\grave{a}n}} \quad (1.5)$$

Chỉ tiêu	2010	2011	2012
Doanh thu	86,666,881,363	77,736,525,553	64,121,023,088
Tổng tài sản	62,180,896,222	57,601,814,085	50,081,511,740
Vòng quay TTS	1.39	1.35	1.28

❖ Phân tích vòng quay hàng tồn kho (Đơn vị: VNĐ)

$$\boxed{Vongquayhangtonkho = \frac{Giavonhanphan}{Hangtonkhoaouiky}} \quad (1.6)$$

Chỉ tiêu	2010	2011	2012
Giá vốn hàng bán	70,511,260,779	59,594,580,833	54,831,022,418
Hàng tồn kho CK	33,988,022,423	34,044,631,664	36,864,845,037
Vòng quay HTK	2.07	1.75	1.49

❖ Phân tích kỳ thu tiền bình quân (Đơn vị: VNĐ)

$$\boxed{Kythutienbinhquan(ACP) = \frac{Khoanphaihu}{Doanhthuthuan} \times 360} \quad (1.7)$$

Chỉ tiêu	2010	2011	2012
Khoản phải thu	20,031,524,744	15,929,064,895	8,098,196,304
Doanh thu	86,666,881,363	77,736,525,553	64,121,023,088
ACP (ngày)	83.21	73.77	45.47

❖ Phân tích vòng quay tài sản cố định (Đơn vị: VNĐ)

$$\boxed{Vòngquaytáiscốđịnh = \frac{Doanhthu}{Táiscốđínhrong}} \quad (1.8)$$

Chỉ tiêu	2010	2011	2012
Doanh thu	86,666,881,363	77,736,525,553	64,121,023,088
TSCĐ ròng	3,437,751,666	3,755,619,210	2,951,297,199
Vòng quay TSCĐ	25.21	20.7	21.73

❖ Hệ số nợ trên tài sản (Đơn vị: VNĐ)

$$\boxed{Hesono/taisan = \frac{Tongno}{Tongtaisan}} \quad (1.9)$$

Chỉ tiêu	2010	2011	2012
Tổng nợ	55,003,947,156	42,009,960,981	36,668,241,949
Tổng tài sản	62,180,896,222	57,601,814,085	50,081,511,740
Hệ số nợ / TTS	88%	73%	73%

❖ Hệ số nợ trên vốn chủ (Đơn vị: VNĐ)

$$\boxed{Hesono/von = \frac{Tongno}{Tongvonchủsohuu}} \quad (1.10)$$

Chỉ tiêu	2010	2011	2012
Tổng nợ	55,003,947,156	42,009,960,981	36,668,241,949
Tổng VCSH	7,176,949,066	15,591,853,104	13,413,269,791
Hệ số nợ / VCSH	7.66	2.69	2.73

❖ Phân tích suất sinh lợi trên vốn đầu tư ROI (Đơn vị: VNĐ)

$$\boxed{ROI = \frac{EBIT(1-T)}{D+E}} \quad (1.11)$$

Chỉ tiêu	2010	2011	2012
EBIT	3,576,521,141	5,940,559,772	309,471,894
Thuế suất TTNDN (T)	25%	25%	25%
Nợ (D)	55,003,947,156	42,009,960,981	36,668,241,949
Vốn chủ sở hữu (E)	7,176,949,066	15,591,853,104	13,413,269,791
ROI	4.31%	7.73%	0.46%

❖ Phân tích suất sinh lợi trên tổng vốn sử dụng ROCE (Đơn vị: VNĐ)

$$ROCE = \frac{EBIT}{Tongtaisan - Nonganhan} \quad (1.12)$$

Chỉ tiêu	2010	2011	2012
EBIT	3,576,521,141	5,940,559,772	309,471,894
Tổng tài sản	62,180,896,222	57,601,814,085	50,081,511,740
Nợ ngắn hạn	54,392,547,156	41,774,960,981	35,999,241,949
ROCE	45.92%	37.53%	2.20%

❖ Hệ số chi trả lãi vay (Đơn vị: VNĐ)

$$Hesochitrdavay = \frac{EBIT}{Chiphilavay} \quad (1.13)$$

Chỉ tiêu	2010	2011	2012
EBIT	3,576,521,141	5,940,559,772	309,471,894
Chi phí lãi vay	3,012,326,457	5,130,122,166	2,488,055,207
Hệ số chi trả lãi vay	1.19	1.16	0.12

❖ Hệ số thanh toán ngắn hạn (Đơn vị: VNĐ)

$$Hesothanbannganhan = \frac{Taisannganhan}{Nonganhan} \quad (1.14)$$

Chỉ tiêu	2010	2011	2012
Tài sản ngắn hạn	56,611,273,441	52,224,593,596	46,431,613,262
Nợ ngắn hạn	54,392,547,156	41,774,960,981	35,999,241,949
Hệ số TT ngắn hạn	1.04	1.25	1.29

❖ Hệ số thanh toán nhanh (Đơn vị: VNĐ)

$$Hesothanhbannhanh = \frac{Taisannganhan - hangtonkho}{Nonganhan} \quad (1.15)$$

Chỉ tiêu	2010	2011	2012
Tài sản ngắn hạn	56,611,273,441	52,224,593,596	46,431,613,262
Hàng tồn kho	33,988,022,423	34,044,631,664	36,864,845,037
Nợ ngắn hạn	54,392,547,156	41,774,960,981	35,999,241,949
Hệ số TT nhanh	0.42	0.44	0.27

Phụ lục 2: Khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ của công ty Trường Thịnh

1. Mục tiêu nghiên cứu

- Đo lường mức độ hài lòng của khách hàng đối với chất lượng sản phẩm và dịch vụ của Trường Thịnh.

2. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp định lượng, mục đích là thu thập thông tin và phân tích dữ liệu.

➤ *Nhu cầu thông tin*

Mục đích của nghiên cứu là đo lường đánh giá của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ của công ty Trường Thịnh. Xác định các yếu tố công ty đã làm tốt, các yếu tố chưa tốt cần khắc phục.

➤ *Mô tả mẫu*

Đối tượng khảo sát là những người đã là khách hàng của Trường Thịnh, đã từng mua, phân phối và sử dụng sản phẩm của công ty, được chia thành 2 nhóm đối tượng để khảo sát:

- Nhóm đối tượng là những cửa hàng, đại lý cấp 1 đang phân phối sản phẩm Trường Thịnh.
- Nhóm đối tượng là những người tiêu dùng cuối cùng, đã mua và sử dụng sản phẩm của Trường Thịnh.

➤ *Bảng câu hỏi khảo sát*

Bảng câu hỏi khảo sát gồm 21 câu hỏi đo lường chia thành 2 phần: Phần 1 dành cho người tiêu dùng, phần 2 dành cho cửa hàng đại lý và các nhà môi giới.

Phương pháp thu thập thông tin là điền phiếu khảo sát tại hội nghị khách hàng hàng năm hay phỏng vấn trực tiếp.

➤ *Chọn mẫu*

Đối với khách hàng đại lý, chọn mẫu bằng cách: mỗi khu vực lựa chọn ra 20 đại lý tiêu biểu có doanh số cao nhất để khảo sát. Tổng số mẫu là 100.

Đối với khách hàng tiêu dùng, chọn mẫu ngẫu nhiên dựa trên danh sách khách hàng đã mua sản phẩm. Tổng số mẫu là 100.

➤ ***Phương pháp phân tích dữ liệu***

Các dữ liệu được xử lý bằng phần mềm excel. Trước khi phân tích, các bảng dữ liệu phỏng vấn được sàng lọc, loại bỏ những phiếu khảo sát không hợp lệ: không trả lời đủ 21 câu hỏi; cho điểm ngoài thang đo...

Các dữ liệu hợp lệ được xử lý qua các bước:

- Xác định trọng số của từng cửa hàng dựa vào tỷ trọng doanh thu mà cửa hàng đó đóng góp trong tổng doanh thu của công ty.

- Nhân số điểm cửa hàng đánh giá với trọng số của cửa hàng, sau đó lấy trung bình cộng để tính điểm số chung mà công ty đạt được.

- Đối với khách hàng tiêu dùng, tính điểm bằng cách lấy giá trị trung bình do mức độ quan trọng của khách hàng là như nhau.

Phụ đính: Bảng câu hỏi phỏng vấn



Truongthinh[®]
CERAMICS

CÔNG TY TNHH VẬT LIỆU XÂY DỰNG TRƯỜNG THỊNH

495 Tô Hiến Thành, Phường 14, Quận 10, Tp. Hồ Chí Minh

Tel: (84.8) 38682701

Fax: (84.8) 38682698

www.truongthinhceramics.com

PHIẾU THU THẬP Ý KIẾN KHÁCH HÀNG
(Phần 1: Dành cho người tiêu dùng)

Xin chào anh/ chị....

Cảm ơn anh/ chị đã cho chúng tôi cơ hội để phục vụ khách hàng tốt hơn. Vui lòng giúp chúng tôi bằng cách dành vài phút để cho chúng tôi biết về các sản phẩm mà anh/ chị đã sử dụng cũng như các dịch vụ mà chúng tôi đã mang lại cho khách hàng. Các ý kiến của anh/ chị sẽ rất có giá trị đối với chúng tôi trong việc nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ để phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn.

Chân thành cảm ơn!

1) Anh/ chị đánh giá như thế nào về sản phẩm và dịch vụ công ty đã cung cấp?

	Rất kém	Tạm được	Đạt yêu cầu	Rất tốt
Chất lượng sản phẩm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hình ảnh sản phẩm + cách thức trưng bày	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nhân viên bán hàng	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dịch vụ hỗ trợ khách hàng (thiết kế)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Giao hàng	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chăm sóc khách hàng (bảo hành, sửa chữa, chương trình hậu mãi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) Điều gì là quan trọng nhất đối với anh/ chị khi quyết định mua sản phẩm?

	Không quan trọng	Có phần quan trọng	Quan trọng	Rất quan trọng
Chất lượng sản phẩm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hình ảnh sản phẩm + cách thức trưng bày	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nhân viên bán hàng	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dịch vụ hỗ trợ khách hàng (thiết kế)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Giao hàng	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chăm sóc khách hàng (bảo hành, sửa chữa, chương trình hậu mãi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3) Nhìn chung anh/ chị có hài lòng với sản phẩm đã mua không?

- Hoàn toàn không hài lòng
- Có phần hài lòng
- Hài lòng
- Rất hài lòng
- Tôi rất yêu thích sản phẩm

4) Đã bao giờ anh/ chị liên hệ với nhân viên bán hàng để giải quyết các sự cố về sản phẩm chưa?

- Có
- Không

5) Nếu anh/ chị đã liên hệ, anh/ chị có hài lòng về thái độ, cách giải quyết hoặc thời gian phản hồi của nhân viên không?

- Hoàn toàn không hài lòng
- Có phần hài lòng
- Hài lòng

- Rất hài lòng
- Tôi rất thích cách giải quyết vấn đề của nhân viên công ty
- 6) Dựa trên kinh nghiệm của anh/ chị, sản phẩm công ty chúng tôi tốt hơn, tương tự hay kém hơn các công ty khác?**

- Tốt hơn nhiều
- Tốt hơn
- Tương tự
- Kém hơn
- Rất kém

- 7) Dựa trên kinh nghiệm của anh/ chị, dịch vụ công ty chúng tôi tốt hơn, tương tự hay kém hơn các công ty khác?**

- Tốt hơn nhiều
- Tốt hơn
- Tương tự
- Kém hơn
- Rất kém

- 8) Vui lòng chia sẻ với chúng tôi vài điều để có thể phục vụ cho anh/ chị tốt hơn.**

.....

.....

.....

.....

- 9) Nếu có nhu cầu, anh/ chị có muốn tiếp tục sử dụng sản phẩm của chúng tôi hay không?**

- Chắc chắn
- Có lẽ
- Có thể mua hoặc không
- Có lẽ không
- Chắc chắn không

- 10) Anh/ chị có muốn giới thiệu cho bạn bè, người thân sử dụng sản phẩm của chúng tôi hay không?**

- Chắc chắn
- Có lẽ
- Có thể hoặc không
- Có lẽ không
- Chắc chắn không



Truongthinh[®]
CERAMICS

CÔNG TY TNHH VẬT LIỆU XÂY DỰNG TRƯỜNG THỊNH

495 Tô Hiến Thành, Phường 14, Quận 10, Tp. Hồ Chí Minh

Tel: (84.8) 38682701

Fax: (84.8) 38682698

www.truongthinhceramics.com

PHIẾU THU THẬP Ý KIẾN KHÁCH HÀNG (Phần 2: Dành cho cửa hàng, đại lý)

Xin chào anh/ chị....

Cảm ơn anh/ chị đã hợp tác với chúng tôi trong thời gian qua. Vui lòng giúp chúng tôi bằng cách dành một vài phút để cho chúng tôi biết ý kiến của anh/ chị về sản phẩm và dịch vụ chúng tôi đã cung cấp. Các ý kiến của anh/ chị sẽ rất có giá trị đối với chúng tôi trong việc nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ để phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn.

Chân thành cảm ơn!

1) Vui lòng cho biết mức độ đồng ý của anh/ chị đối với các mục sau?

	Rất không đồng ý					Hoàn toàn đồng ý				
Công ty giao tiếp với đại lý cởi mở và chân thành	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10
Công ty cam kết hợp tác đôi bên cùng có lợi	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10
Công ty quan tâm đến giá trị và mối quan hệ với đại lý hơn lợi nhuận ngắn hạn	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10
Công ty tạo các điều kiện thuận lợi để đại lý bán hàng	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10
Công ty hỗ trợ thực hiện các chương trình marketing cho sản phẩm	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10

2) Vui lòng đánh giá mức độ hỗ trợ của công ty đối với cửa hàng anh/ chị?

Không hỗ trợ					Hỗ trợ rất tốt				
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10

3) Anh/ chị có nhận được đầy đủ thông tin về các chính sách bán hàng của công ty?

- Có
 Không

4) Các đơn hàng của anh/ chị có được giao đúng hạn không?

- Có
 Không

5) Công ty có hỗ trợ anh/ chị giải quyết các vấn đề, khiếu nại của khách hàng không?

Không hỗ trợ					Hỗ trợ rất tốt				
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10

6) Anh/ chị có nghĩ rằng lợi nhuận thu được từ việc bán sản phẩm của công ty TT là hợp lý?

Chưa bao giờ					Thường xuyên				
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10

7) Công ty có tổ chức các buổi huấn luyện hiệu quả cho nhân viên của anh/ chị?

Chưa bao giờ					Thường xuyên				
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10

8) Nhìn chung anh/ chị có hài lòng khi hợp tác với công ty TT không?

- Hoàn toàn không hài lòng
 Có phần hài lòng
 Hài lòng
 Rất hài lòng

9) Dựa trên kinh nghiệm của anh/ chị vui lòng đánh giá sản phẩm công ty TT tốt hơn, tương tự hay kém hơn các công ty khác?

- Tốt hơn nhiều
- Tốt hơn
- Tương tự
- Kém hơn
- Rất kém

10) Dựa trên kinh nghiệm của anh/ chị vui lòng đánh giá dịch vụ công ty TT tốt hơn, tương tự hay kém hơn các công ty khác?

- Tốt hơn nhiều
- Tốt hơn
- Tương tự
- Kém hơn
- Rất kém

11) Vui lòng chia sẻ với chúng tôi vài điều để có thể tăng sự hợp tác của anh/ chị đối với công ty.

.....

.....

.....

.....

.....

TRUONG THINH
CELEBRAMICS®

Phụ lục 3: Dự án đánh giá sức mạnh nguồn nhân lực công ty Trường Thịnh thông qua đo lường mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên





I. Bối cảnh của dự án

www.iam.com.vn

Bối cảnh của dự án



- ❑ Công ty TNHH VLXD Trường Thịnh thành lập từ năm 1992, là một trong những công ty hoạt động lâu đời trong ngành vật liệu xây dựng.
- ❑ Hiện nay, Trường Thịnh là công ty hàng đầu thị trường VLXD cao cấp chuyên phân phối gạch ốp, lát cao cấp bóng kính và bóng mờ nghệ thuật của các hãng sản xuất gạch nổi tiếng của Châu Âu, Châu Á như Ý, Thụy Sĩ, Trung Quốc, Malaysia
- ❑ Được xem là công ty tiêu biểu, là tiêu chuẩn (benchmark) để các công ty phân phối gạch khác làm cơ sở so sánh (chính sách, con người, hệ thống...)
- ❑ Từ khía cạnh nội bộ doanh nghiệp, những nhận thức kinh doanh cũ chưa thay đổi trong môi trường cạnh tranh khốc liệt hơn, khả năng quản trị doanh nghiệp theo phương thức hiện đại chưa được phát huy khiến sự phát triển ổn định của công ty gặp nhiều khó khăn.

www.iam.com.vn

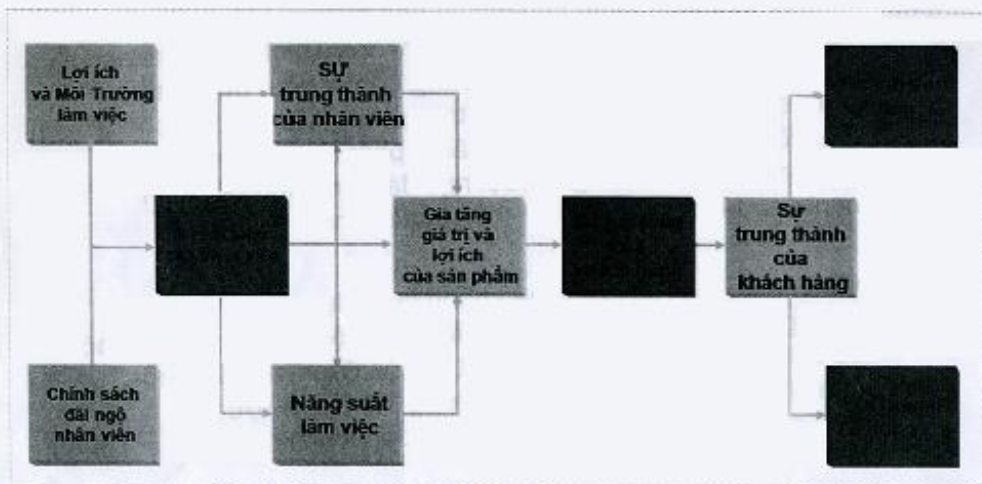
Bối cảnh của dự án (tt.)



- Với mục tiêu đem lại sự ổn định và tính hiệu quả lâu dài trong hoạt động kinh doanh cho công ty, Trường Thịnh nhận thấy sự cấp thiết & quan trọng của việc **củng cố cơ cấu, quy trình, chính sách tổ chức NHÂN SỰ** trong công ty nhằm tạo sự kết dính giữa các phòng ban chức năng, phát huy tối đa năng lực cá nhân, nâng cao năng lực đội ngũ đáp ứng nhu cầu kinh doanh, sự kiểm soát và phát triển của tổ chức.
- I.A.M Marketing Research hân hạnh được lựa chọn thực hiện chương trình nghiên cứu **Đánh giá Mức độ hài lòng & Gắn bó của đội ngũ nhân viên**, phần cốt lõi của đánh giá sức khỏe doanh nghiệp, đối với công ty Trường Thịnh – được xem là tiền đề tối quan trọng cho việc củng cố & kiện toàn sức mạnh nội tại của công ty về sau này.

www.iam.com.vn

Đội ngũ nhân viên trung thành & tận tụy là nguồn lực vô giá của doanh nghiệp



www.iam.com.vn

Mục tiêu của dự án



Đánh giá hiện trạng về **Sự hài lòng, mức độ gắn bó và trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp** → cung cấp cho ban lãnh đạo doanh nghiệp những thông tin sâu sắc và có tính thực tiễn cao nhằm *phát huy và cải thiện các yếu tố làm nên sự thành công bên trong của doanh nghiệp*



www.iam.com.vn

Các câu hỏi chiến lược sẽ giải đáp



❖ Những yếu tố nào đang tạo nên sự gắn bó/ trung thành của nhân viên đ/v Trường Thịnh (TT) & những yếu tố nào đang đẩy họ 'ra xa' khỏi công ty?



❖ Đây là những tiêu chí quan trọng nhất đ/v các nhân viên của TT khi quyết định 'đi' hay 'ở'?
❖ TT được đánh giá ntn – tốt hay chưa tốt – trong việc đáp ứng những mong đợi của nhân viên - & từ đó 'thu phục' họ?



❖ Bao nhiêu % thật sự trung thành & tâm huyết cho sự phát triển công ty? Bao nhiêu % đang chực chờ chuyển sang công ty khác?



❖ TT cần phải làm gì, áp dụng những đối sách nào để cải thiện/ nâng cao chỉ số gắn bó của nhân viên đ/v doanh nghiệp?

Thiết kế dự án

Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp: **Định Lượng** (Quantitative)
 ➔ tiến hành với *toàn thể nhân viên công ty*

**Đảm bảo tính xác thực & toàn diện
 của kết quả khảo sát**

Hình thức thu thập thông tin

- Hình thức Tập trung (class room) để nhanh chóng & hiệu quả
- Tính bảo mật & ẩn danh của nhân viên khi trả lời survey
- Đảm bảo tham gia khảo sát đông đủ (response & completion rate)
- Thời lượng: max 1 tiếng



Mô hình khảo sát Mức độ hài lòng & gắn bó của nhân viên (ESM Model)

Gồm các thước đo tiêu chuẩn mà cộng đồng quản lý Nhân sự/ HR trên thế giới thường sử dụng. Gồm 09 yếu tố:



Những chỉ số đo lường chính – giúp xác định điểm mạnh – điểm yếu của DN trong việc tạo dựng sự gắn bó/ tận tụy từ đội ngũ NV

Chỉ số “Kéo” – PULL Index

Đo lường sức mạnh của yếu tố “Kéo” của doanh nghiệp – TT đang làm tốt đến mức nào trong việc tạo ra sự “hấp dẫn” để giữ nhân viên lại với doanh nghiệp.

Chỉ số “Đẩy” - PUSH Index

Đo lường độ lớn của yếu tố “Đẩy” nói chung của doanh nghiệp – TT có đang “thúc đẩy” nhân viên tìm kiếm cơ hội khác bên ngoài vì chưa đáp ứng tốt các mong đợi quan trọng của nv.

Mức độ “Phấn Khởi” – Motivated Share

Đo lường độ lớn của một bộ phận nhân viên tận tâm và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp vì các nhu cầu quan trọng của họ được đáp ứng một cách triệt để

Mức độ “Chán Nản” - Demotivated Share

Đo lường độ lớn của một bộ phận nhân viên đang chán nản lâu dài với doanh nghiệp vì các nhu cầu quan trọng của họ không được đáp ứng một cách triệt để

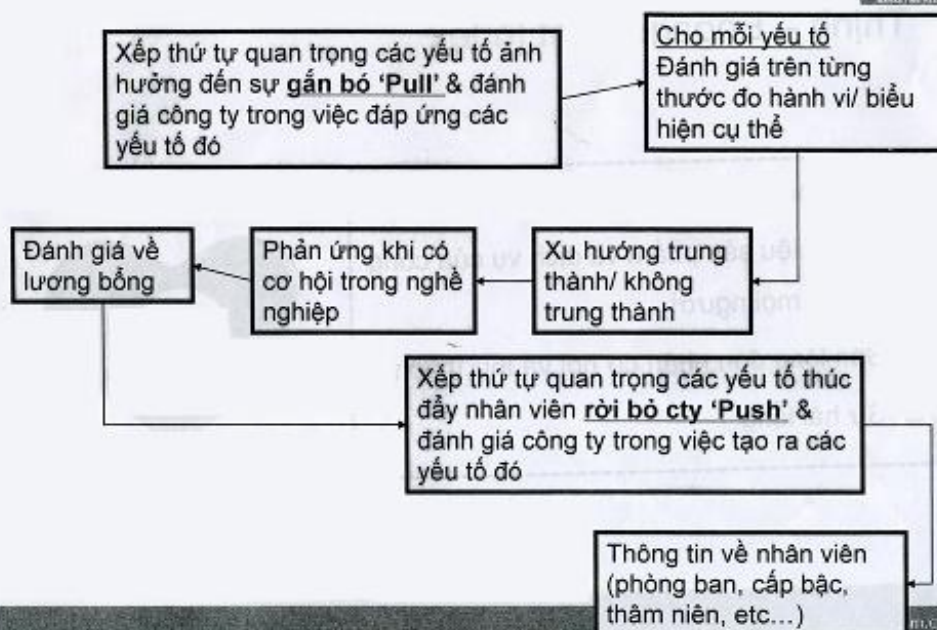
Những chỉ số đo lường chính – Điểm số Gắn bó/ Tình cảm nói chung của NV đ/v Trường Thịnh – Engagement Index

- Giới thiệu công ty cho người khác
- Giới thiệu sản phẩm và dịch vụ của công ty cho mọi người
- Sẵn lòng đón nhận cơ hội và thử thách
- Sự hài lòng



www.iam.com.vn

Dàn ý bảng câu hỏi



www.iam.com.vn



II. KẾT QUẢ KHẢO SÁT

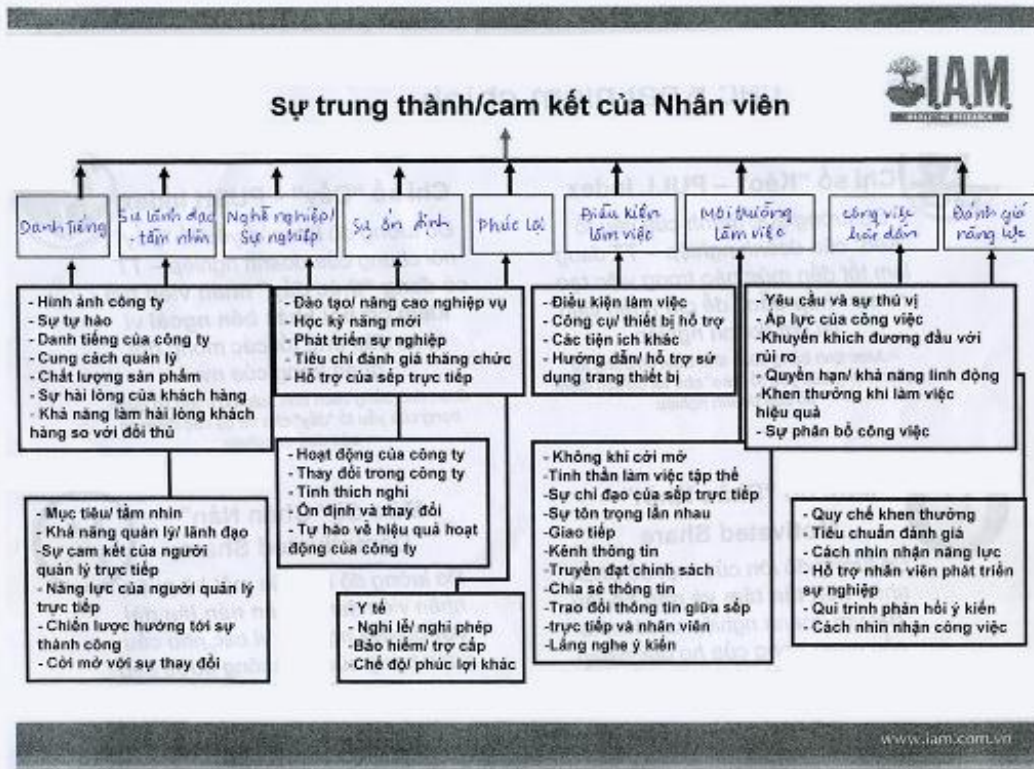
www.iam.com.vn



1. Báo cáo Phân tích Tổng Hợp

❖ *Bức tranh tổng quan về tài sản
nguồn nhân lực của Trường Thịnh*

www.iam.com.vn



Nhắc lại các Khái niệm chính



Chỉ số “Kéo” – PULL Index

Đo lường sức mạnh của yếu tố “Kéo” của doanh nghiệp – TT đang làm tốt đến mức nào trong việc tạo ra sự “hấp dẫn” để giữ nhân viên lại với doanh nghiệp.

- được tính bằng cách tính toán có trọng số quan trọng của yếu tố “kéo” cho tất cả các điểm số của doanh nghiệp



Mức độ “Phấn Khởi” – Motivated Share

Đo lường độ lớn của một bộ phận nhân viên **tận tâm và gắn bó lâu dài** với doanh nghiệp vì các nhu cầu quan trọng của họ được đáp ứng một cách triệt để



Chỉ số “Đẩy” - PUSH Index

Đo lường độ lớn của yếu tố “Đẩy” nói chung của doanh nghiệp – TT có đang “thúc đẩy” nhân viên tìm kiếm cơ hội khác bên ngoài vì chưa đáp ứng tốt các mong đợi quan trọng của nv.

được tính bằng cách tính toán có trọng số quan trọng của yếu tố “đẩy” cho tất cả các điểm số của doanh nghiệp

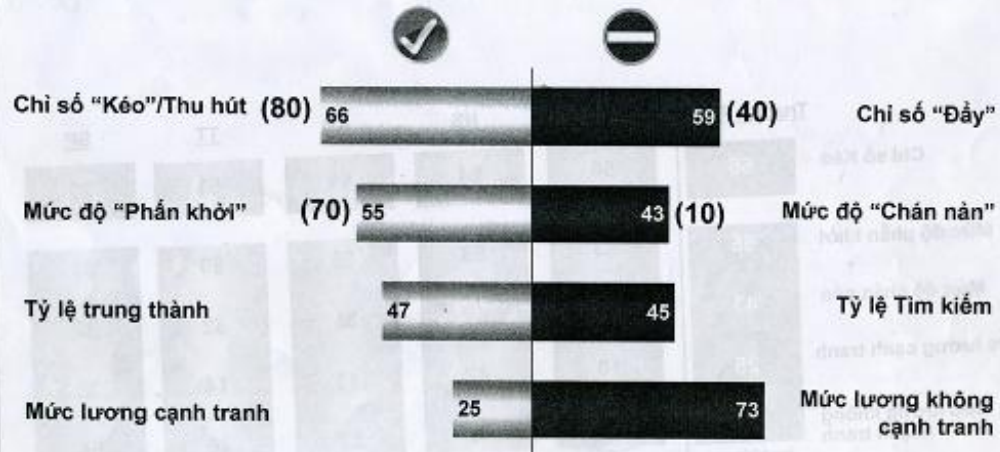


Mức độ “Chán Nản” - Demotivated Share

Đo lường độ lớn của một bộ phận nhân viên đang **chán nản lâu dài** với doanh nghiệp vì các nhu cầu quan trọng của họ không được đáp ứng một cách triệt để

Bảng Tổng hợp “Tài Sản Nguồn Nhân Lực”

Nhìn chung, bức tranh toàn cảnh về tài sản nguồn nhân lực của Trường Thịnh chưa đạt được mức độ mong đợi. Chỉ số “Đẩy” cao, tâm lý chán nản và tỷ lệ dao động đang khá phổ biến trong doanh nghiệp. Hơn nữa, mức lương được cho là kém cạnh tranh.



(-) Con số thể hiện chuẩn mực cao cần đạt được đối với tài sản nguồn nhân lực bền vững

Base: Toàn bộ nhân viên

Tổng hợp các chỉ số - Theo phòng ban



Phòng Tài Chính có chỉ số “kéo” lung lay nhất, mức độ “phấn khởi” thấp nhất trong các phòng ban. Phòng SP tỏ ra hài lòng hơn với mức độ “phấn khởi” khá hơn, tạo sự yên tâm cho Trường Thịnh về tính ổn định trong khâu sản phẩm.

	Trường Thịnh	TC	NS	KD	TT	SP
Chỉ số Kéo	66	56	64	69	63	70
Mức độ phấn khởi	55	43	53	58	50	61
Mức độ chán nản	43	61	49	38	52	32
Mức lương cạnh tranh	25	10	47	13	14	35
Mức lương không cạnh tranh	73	90	42	87	86	65
	(n=100)	(n=10)	(n=19)	(n=31)	(n=14)	(n=26)

Toàn bộ nhân viên

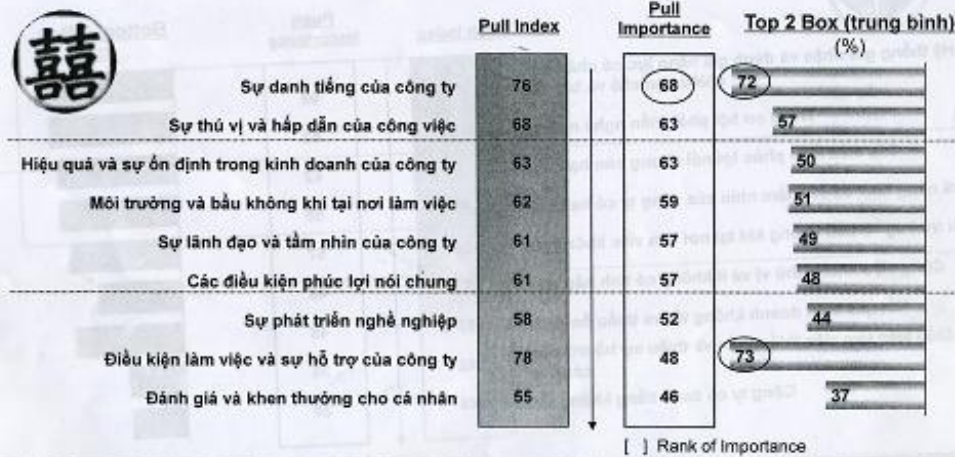
www.iam.com.vn

Chỉ số "Thu hút" – Toàn công ty



Trường Thịnh có thể mạnh về "Danh tiếng của công ty" – đây là yếu tố có tầm quan trọng cao nhất và được đánh giá tốt bởi nhân viên. "Điều kiện làm việc" cũng được đề cao, tuy nhiên yếu tố này không có tầm quan trọng cao.

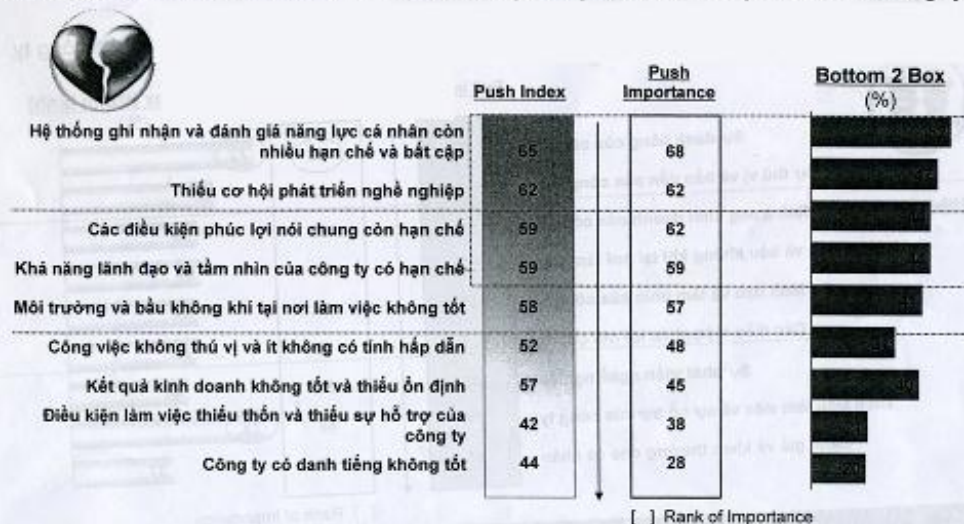
Các yếu tố khác có điểm số thấp, phản ánh tình trạng nhân viên không mấy hài lòng với công ty.



Chỉ số "Đẩy" – Toàn công ty



Trường Thịnh hiện đang đối mặt với nguy cơ "đẩy" cao, điểm số tiêu cực khá cao được đánh giá cho những yếu tố có tính quan trọng trong việc "thúc đẩy" họ rời bỏ công ty.



Tầm Quan Trọng và Điểm Số



Ngoài "Sự danh tiếng", số liệu ghi nhận có sự bất cập trong hoạt động nhân sự của Trường Thịnh. Nhìn chung, những yếu tố quan trọng "kéo/ thu hút" đến với công ty được đánh giá chưa tốt. Trong khi đó, những yếu tố "đẩy" có tính tác động "rời bỏ" cao lại bị đánh giá tiêu cực khá nhiều.

Chỉ số kéo/ PULL

	Chỉ số kéo	Tầm quan trọng yếu tố kéo	Avg		Chỉ số đẩy	Tầm quan trọng yếu tố đẩy
			Top 2 Box (%)	Bot 2 Box (%)		
Sự danh tiếng của công ty	76	68	72	20	44	28
Sự thú vị và hấp dẫn của công việc	68	63	57		52	48
Hiệu quả và sự ổn định trong kinh doanh của công ty	63	63	50		57	45
Môi trường và bầu không khí tại nơi làm việc	62	59	51		58	57
Sự lãnh đạo và tầm nhìn của công ty	61	57	49		59	59
Các điều kiện phúc lợi nói chung	61	57	48		59	62
Sự phát triển nghề nghiệp	58	52	44		62	62
Điều kiện làm việc và sự hỗ trợ của công ty	78	48	73		42	38
Đánh giá và khen thưởng cho cá nhân	55	46	37		68	68

Toàn bộ nhân viên

www.iam.com.vn

Tầm Quan Trọng và Điểm Số - Phòng Tài Chính

Phòng Tài chính – bộ phận nắm giữ các số liệu & kết quả kinh doanh của công ty – tỏ ra là một trong 2 khu vực nhạy cảm nhất

Công ty đang bị đánh giá thấp nhất về 'Sự lãnh đạo & Tầm nhìn', mà đây lại là yếu tố chủ đạo thúc đẩy nhân sự bộ phận này rời bỏ công ty

Chỉ số kéo

Chỉ số kéo	Tầm quan trọng yếu tố kéo		Chỉ số đẩy	Tầm quan trọng yếu tố đẩy
69	70	Sự danh tiếng của công ty	51	31
62	67	Sự thú vị và hấp dẫn của công việc	68	49
53	66	Các điều kiện phúc lợi nói chung	67	75
43	56	Sự lãnh đạo và tầm nhìn của công ty	77	90
46	55	Môi trường và bầu không khí tại nơi làm việc	74	61
47	52	Sự phát triển nghề nghiệp	73	75
44	50	Đánh giá và khen thưởng cho cá nhân	76	81
85	46	Điều kiện làm việc và sự hỗ trợ của công ty	35	34
45	44	Hiệu quả và sự ổn định trong kinh doanh của công ty	75	54

Toàn bộ nhân viên

Tâm Quan Trọng và Điểm Số - Phòng Tiếp Thị



Tình trạng tương tự cũng được ghi nhận tại Phòng Tiếp thị. Không chỉ sự tin tưởng vào tầm nhìn của công ty bị thử thách, phòng ban này cũng không mấy lạc quan khi nhận xét hiệu quả & sự ổn định trong hoạt động KD của Trường Thịnh – vốn là yếu tố hàng đầu quyết định sự gắn bó của họ với DN

Chi số kéo			Chi số đẩy	
Chi số kéo	Tâm quan trọng yếu tố kéo		Chi số đẩy	Tâm quan trọng yếu tố đẩy
55	67	Hiệu quả và sự ổn định trong kinh doanh của công ty	65	58
82	66	Điều kiện làm việc và sự hỗ trợ của công ty	38	25
67	64	Sự thú vị và hấp dẫn của công việc	53	40
53	62	Sự phát triển nghề nghiệp	67	59
49	57	Sự lãnh đạo và tầm nhìn của công ty	71	59
54	64	Môi trường và bầu không khí tại nơi làm việc	66	63
59	51	Các điều kiện phúc lợi nói chung	61	86
71	49	Sự danh tiếng của công ty	49	12
55	34	Đánh giá và khen thưởng cho cá nhân	65	72

Tài liệu nhận diện

www.iam.com.vn



Những yếu tố gì là thực sự quan trọng đ/v nhân viên Trường Thịnh?

www.iam.com.vn

Các yếu tố quan trọng hàng đầu



Xem xét cả hai khía cạnh "Kéo" và "Đẩy", rõ ràng Trường Thịnh cần phải làm rất nhiều. Để hạn chế nhân viên rời bỏ, công ty cần phải làm tốt hơn về cách thức "Đánh giá và Khen thưởng", "Cơ hội phát triển nghề nghiệp" và "Phúc lợi"

Yếu tố kéo/ PULL

Sự danh tiếng của công ty	68	Hệ thống ghi nhận và đánh giá năng lực cá nhân còn nhiều hạn chế và bất cập
Sự thú vị và hấp dẫn của công việc	63	Thiếu cơ hội phát triển nghề nghiệp
Hiệu quả và sự ổn định trong kinh doanh của công ty	63	Các điều kiện phúc lợi nói chung còn hạn chế
Môi trường và bầu không khí tại nơi làm việc	59	Khả năng lãnh đạo và tầm nhìn của công ty có hạn chế
Sự lãnh đạo và tầm nhìn của công ty	57	Môi trường và bầu không khí tại nơi làm việc không tốt
Các điều kiện phúc lợi nói chung	57	Công việc không thú vị và ít không có tính hấp dẫn
Sự phát triển nghề nghiệp	52	Kết quả kinh doanh không tốt và thiếu ổn định
Điều kiện làm việc và sự hỗ trợ của công ty	48	Điều kiện làm việc thiếu thốn và thiếu sự hỗ trợ của công ty
Đánh giá và khen thưởng cho cá nhân	46	Công ty có danh tiếng không tốt

Trần bố nhân viên

www.iam.com.vn

Yếu tố Thu hút – Theo Phòng ban



"Danh tiếng" của công ty không phải là yếu tố "thu hút" Phòng Tiếp thị như các phòng ban khác

	Trường Thịnh	TC	NS	KD	TT	SP
Sự danh tiếng của công ty	68	70	71	72	49	70
Sự thú vị và hấp dẫn của công việc	63	67	56	67	64	62
Hiệu quả và sự ổn định trong kinh doanh của công ty	63	44	60	69	67	62
Môi trường và bầu không khí tại nơi làm việc	59	55	67	64	54	54
Sự lãnh đạo và tầm nhìn của công ty	57	56	52	54	57	66
Các điều kiện phúc lợi nói chung	57	66	65	55	51	52
Sự phát triển nghề nghiệp	52	52	41	56	62	50
Điều kiện làm việc và sự hỗ trợ của công ty	48	46	43	50	66	38
Đánh giá và khen thưởng cho cá nhân	46	50	51	44	34	51
	(n=100)	(n=10)	(n=19)	(n=31)	(n=14)	(n=26)

Trần bố nhân viên

www.iam.com.vn

Yếu tố Đẩy – Theo Phòng ban



Nhìn chung nhân viên các phòng ban đều có chung quan điểm coi trọng yếu tố "Đánh giá năng lực" và "Cơ hội phát triển". Phòng TC còn đề cao "Khả năng lãnh đạo của công ty"

	Trường Thịnh	TC	NS	KD	TT	SP
Hệ thống ghi nhận và đánh giá năng lực cá nhân còn nhiều hạn chế và bất cập	68	81	73	66	72	58
Thiếu cơ hội phát triển nghề nghiệp	62	75	53	67	59	61
Các điều kiện phúc lợi nói chung còn hạn chế	62	75	59	56	86	52
Khả năng lãnh đạo và tầm nhìn của công ty có hạn chế	59	90	50	59	59	52
Môi trường và bầu không khí tại nơi làm việc không tốt	57	61	45	60	63	58
Công việc không thú vị và ít không có tính hấp dẫn	48	49	53	51	40	45
Kết quả kinh doanh không tốt và thiếu ổn định	45	54	39	47	58	39
Điều kiện làm việc thiếu thốn và thiếu sự hỗ trợ của công ty	38	34	32	48	25	37
Công ty có danh tiếng không tốt	28	31	24	39	12	28
	(n=100)	(n=10)	(n=19)	(n=31)	(n=14)	(n=26)

Toán bộ nhân viên

www.iam.com.vn



2. Kết quả của Chính sách Nhân sự hiện hành theo đánh giá của nhân viên



- ❖ Xét cụ thể từng yếu tố, Trường Thịnh đang làm tốt/ chưa tốt ở những khía cạnh nào?
- ❖ Tình hình cạnh tranh tại các phòng ban

www.iam.com.vn

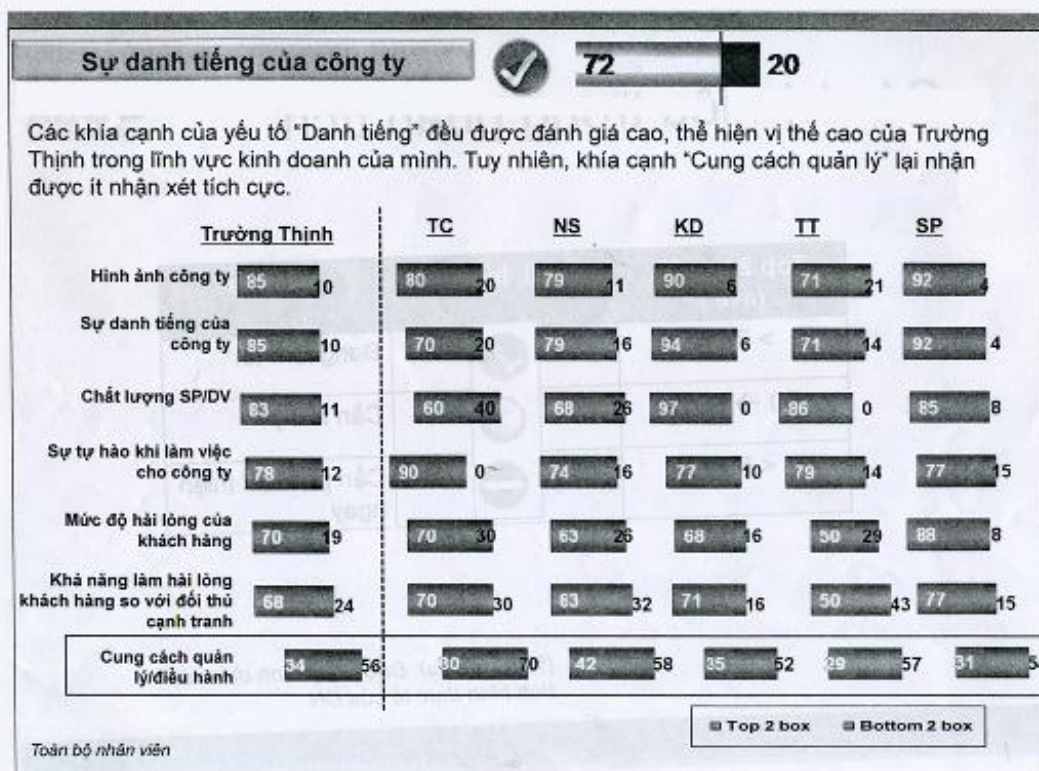
Các ký hiệu trong phân tích



Top 2 box % (ave.)	Kí hiệu	Ý nghĩa
> 70%		Đang làm tốt
50 → 69%		Cần lưu ý
< 50%		Cần phải cải thiện ngay

(% & ý nghĩa): Được quy định dựa vào tình hình thực tế của DN

www.iam.com.vn



Khả năng Lãnh đạo và Tầm nhìn

49

Cũng được ghi nhận có nhiều điểm còn hạn chế. Các phòng ban đều đánh giá không cao ở hầu hết các khía cạnh của yếu tố này.

Khủng hoảng về lãnh đạo diễn ra nghiêm trọng nhất tại 2 phòng ban tối quan trọng là TC & TT
Phòng TT – hàng tiền đạo của công ty – lại tỏ ra mất định hướng gần như hoàn toàn

Trưởng Thịnh	TC	NS	KD	TT	SP	
Năng lực của người quản lý trực tiếp	58 36	50 60	59 37	55 42	43 43	73 19
Tinh thần cởi mở đ/v sự thay đổi	52 40	40 60	58 32	52 45	50 36	54 35
Sự cam kết của người quản lý trực tiếp	51 41	30 70	42 47	52 39	21 64	81 5
Chiến lược hướng tới sự thành công	49 44	30 60	63 26	46 42	2 79	62 35
Mục tiêu, chiến lược & tầm nhìn	41 51	10 90	42 47	48 42	2 79	54 35
Khả năng lãnh đạo, quản lý & định hướng	40 50	100	63 37	39 42	1 86	54 31

Top 2 box Bottom 2 box

Toán bộ nhân viên

Cơ hội phát triển nghề nghiệp

44

"Phát triển nghề nghiệp" chưa được Trưởng Thịnh đánh giá cao, đặc biệt là khía cạnh "Tiêu chí đánh giá tăng chức" "Đào tạo nghiệp vụ" và "Cơ hội phát triển sự nghiệp". Điều đáng nói là các phòng ban đều có chung nhận xét.

Trưởng Thịnh	TC	NS	KD	TT	SP	
Huấn luyện trên cv thực tế, hướng dẫn từ người quản lý trực tiếp	58 31	58 50	63 37	52 35	50 50	89 19
Được huấn luyện phát triển kỹ năng mới	54 34	40 50	42 53	61 26	67 29	58 27
Được đào tạo/nâng cao nghiệp vụ	43 45	40 60	37 47	55 39	50 50	31 42
Cơ hội phát triển sự nghiệp	38 60	20 80	32 68	55 45	21 79	38 54
Tiêu chí đánh giá thăng chức	26 62	30	37 63	26 61	14 78	38 42

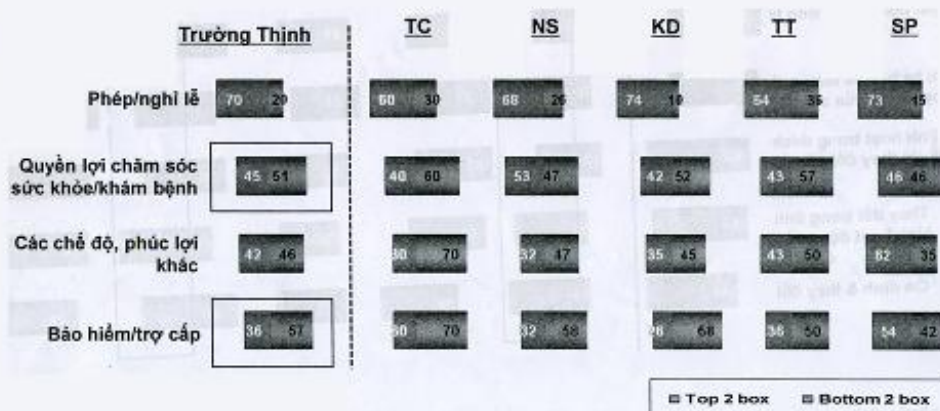
Top 2 box Bottom 2 box

Toán bộ nhân viên

Các điều kiện phúc lợi nói chung

48

Có đến hơn nửa số nhân viên công ty không hài lòng với chính sách về bảo hiểm, chăm sóc sức khỏe của công ty.



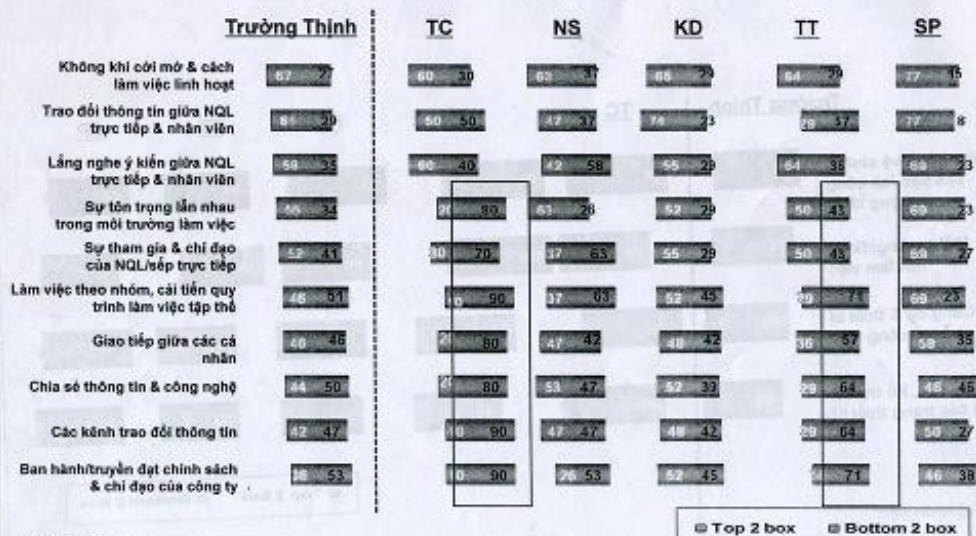
Toàn bộ nhân viên

Môi trường & không khí tại nơi làm việc

51

Môi trường và không khí làm việc nhìn chung là một yếu tố trung bình của Trường Thịnh.

Đáng chú ý, nhân viên phòng TC và Tiếp Thị cho thấy họ đang làm việc trong 1 môi trường rất kém thuận lợi để mỗi cá nhân & cả tập thể có ĐK cống hiến tối đa



Toàn bộ nhân viên

Hiệu quả kinh doanh & sự ổn định của công ty

50

Là thế mạnh của doanh nghiệp

Tình hình hoạt động kinh doanh của Trường Thịnh không đánh lo ngại theo nhận xét của nhân viên. Đa số chia sẻ niềm tự hào về kết quả hoạt động kinh doanh của công ty.

, trừ Phòng Tài Chính & Tiếp Thị - cho rằng công ty đang có quá nhiều sự thay đổi & thay đổi theo chiều hướng xấu đi

Trường Thịnh	TC	NS	KD	TT	SP
Hoạt động của công ty	50 60	53 37	51 35	43 57	77 12
Niềm tự hào về hiệu quả hoạt động của công ty	30 60	63 26	71 19	28 50	73 15
Tình hình hoạt động trong thích nghi với thay đổi của thị trường	30 50	63 32	52 29	36 43	62 38
Thay đổi trong tình hình hoạt động của công ty	11 80	53 42	38 39	21 71	58 35
Ổn định & thay đổi	11 90	16 79	45 48	43 50	40 42

Top 2 box Bottom 2 box

Toàn bộ nhân viên

Hệ thống đánh giá & khen thưởng cá nhân

37

Đây là yếu tố Trường Thịnh ghi điểm không cao bởi hầu hết các phòng ban, mà lại là yếu tố nguy cơ hàng đầu dẫn đến việc ra đi của nhân viên

Thiếu tinh thần đồng viên, tiêu chuẩn đánh giá, nhìn nhận năng lực và quy chế khen thưởng là những khía cạnh mà nhân viên đánh giá là còn yếu.

Trường Thịnh	TC	NS	KD	TT	SP
Hệ thống/quy trình phản hồi ý kiến	40 60	53 42	52 29	57 36	42 46
Hỗ trợ NV phát triển trọng sự nghiệp	30 70	32 53	55 32	43 43	42 42
Tinh thần đồng viên	30 70	32 58	39 55	43 50	50 46
Cách nhìn nhận kết quả công việc	40 60	32 58	32 42	50 29	38 42
Các tiêu chuẩn đánh giá	10 70	26 63	39 55	21 79	50 42
Cách nhìn nhận năng lực	20 80	32 58	32 55	21 71	35 38
Quy chế khen thưởng	100	21 74	32 48	29 64	38 54

Top 2 box Bottom 2 box

Toàn bộ nhân viên

Điều kiện làm việc & sự hỗ trợ của công ty



73

Điều kiện làm việc được đánh giá cao, có thể nói là một điểm mạnh rõ rệt của công ty. Các khía cạnh đều được nhận xét tích cực.

Trường Thịnh	TC	NS	KD	TT	SP	
Đk phòng vệ sinh & các tiện ích công cộng khác	98 71	90 10	95 5	37 13	86 14	77 12
Môi trường/đk tại nơi làm việc	77 15	70 20	100	68 23	100	62 23
Công cụ & thiết bị hỗ trợ công việc	59 25	100	63 32	61 32	64 28	73 23
Hướng dẫn, hỗ trợ sử dụng các trang thiết bị	59 31	80 20	47 37	55 29	54 28	52 35

Top 2 box Bottom 2 box

Toàn bộ nhân viên

Sự thú vị & hấp dẫn của công việc



57

Công việc tại Trường Thịnh được nhiều nhân viên coi trọng và đánh giá thú vị. Một điểm đáng nói là phòng Tiếp thị tỏ ra rất gắn bó với công việc vì sự thú vị và quyền hạn/sự linh động.

Điều này có thể được phát huy nếu Môi trường làm việc thông thoáng, cởi mở & đoàn kết hơn

Trường Thịnh	TC	NS	KD	TT	SP	
Yêu cầu & sự thú vị của công việc	69 20	40 50	58 37	74 16	71 14	81 4
Khuyến khích nhân viên đương đầu với rủi ro	63 24	80 10	53 37	68 6	57 29	62 27
Động lực hoàn thành công việc với chất lượng tốt	58 34	60 30	59 42	65 29	50 43	58 31
Áp lực của công việc	53 35	50 40	47 42	65 19	43 43	50 42
Quyền hạn/sự linh động	49 38	40 50	42 42	45 45	71 29	50 27
Sự phân bổ nhiệm vụ & công việc	48 35	30 50	42 53	42 35	43 36	69 15

Top 2 box Bottom 2 box

Toàn bộ nhân viên

Tóm lại

Yếu tố ảnh hưởng	Trường Thịnh đang làm tốt đến đâu? (top & bot 2 box)	
1. Danh tiếng	<input checked="" type="radio"/>	
2. Sự lãnh đạo & tầm nhìn	<input type="radio"/>	Lòng tin vào định hướng chiến lược của cty đang bị thách thức
3. Sự phát triển nghề nghiệp/ sự nghiệp	<input type="radio"/>	Có thể ảnh hưởng tiêu cực đến nhiệt huyết & hiệu quả làm việc
4. Hiệu quả & sự ổn định trong KD	<input type="radio"/>	Tạm ổn đ.v đa số nhân viên, trừ các phòng ban chiến lược (!)
5. Chế độ phúc lợi	<input type="radio"/>	Được xem là rất ít thỏa đáng
6. ĐK làm việc	<input checked="" type="radio"/>	
7. Môi trường/ không khí làm việc	<input type="radio"/>	Nhạy cảm nhất tại phòng TC & TT
8. Sự thú vị & hấp dẫn của công việc	<input type="radio"/>	Tuy nhiên, cũng là điểm tốt tương đối
9. Hệ thống đánh giá & khen thưởng	<input type="radio"/>	Gấp rút Xây dựng tiêu chuẩn & quy chế đánh giá

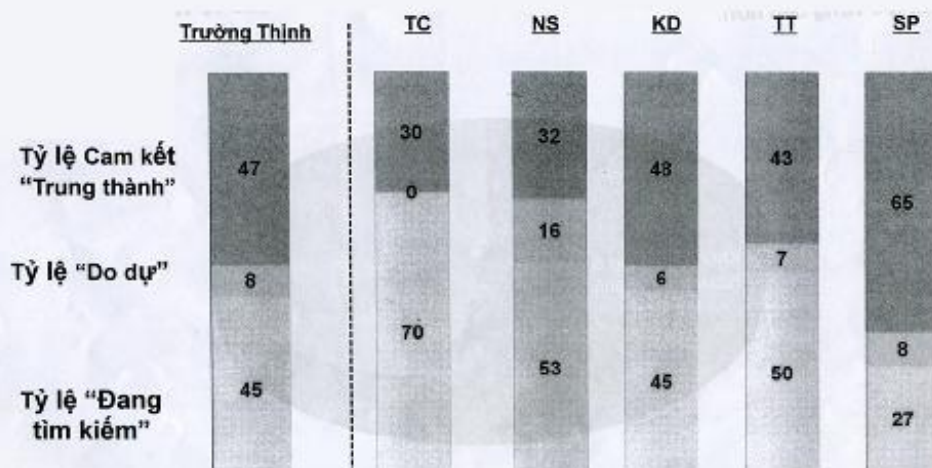


3. Sự “cam kết” của Nhân viên

❖ *Kết quả cuối cùng của các chính sách & hiệu quả hoạt động của công ty trong các yếu tố trên - thể hiện vào Sự cam kết & Lòng trung thành của nhân viên ntn?*

"Trung thành" hay "dao động"

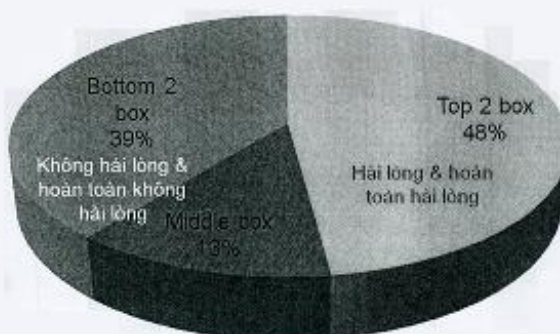
Có đến hơn một nửa nhân viên đang làm việc tại Trường Thịnh đang có tâm lý "dao động" hoặc chủ động "tìm kiếm" và đón nhận cơ hội bên ngoài. Đây là điều quan ngại vì năng suất và hiệu quả làm việc KHÓ có thể được tối đa hóa với tâm lý như trên.



Mức độ hài lòng nói chung



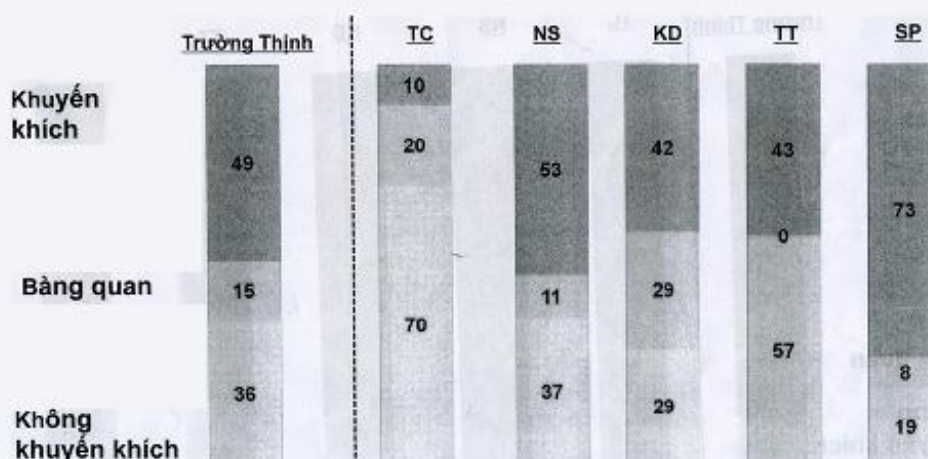
Một cách thẳng thắn, chỉ có 48% nhân viên nói là họ hài lòng với chính sách và cách thức quản lý tài sản nguồn nhân lực của công ty. Số còn lại tỏ ra không mấy hài lòng. Đây là thời điểm chín muồi để Trường Thịnh có thể tái thiết kế và thực thi một chính sách bảo vệ và phát triển nguồn nhân lực vững bền hơn.



Khả năng giới thiệu việc làm cho người khác



Từ tâm lý chưa hài lòng trọn vẹn, có không nhiều nhân viên sẵn sàng làm "đại sứ" cho Trường Thịnh để giới thiệu công ty cho các ứng viên tương lai khác.

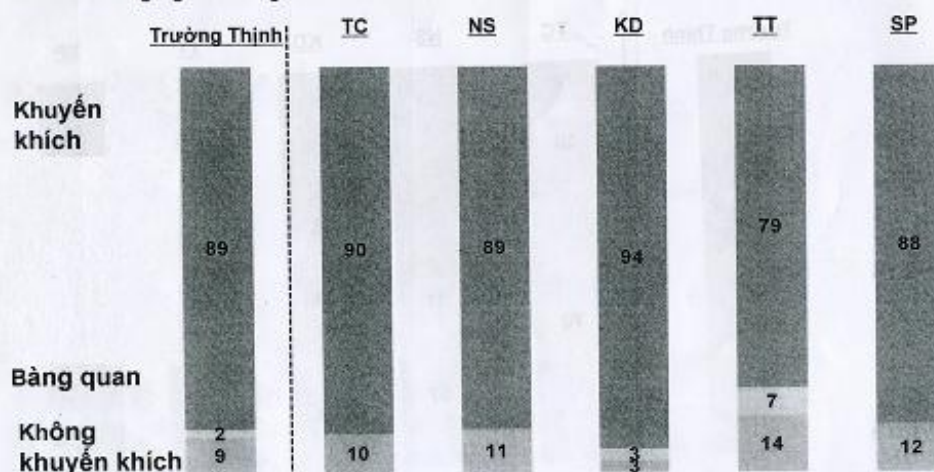


www.iam.com.vn

Khả năng giới thiệu sản phẩm cho người khác



Trái ngược với khả năng giới thiệu công việc, hầu hết nhân viên Trường Thịnh rất tự hào về sản phẩm của công ty, họ sẵn sàng giới thiệu cho người khác. Điều này phản ánh khẳng định vị trí dẫn đầu trong ngành hàng kinh doanh.



www.iam.com.vn

Đánh giá về Mức lương



Dường như mức lương tại Trường Thịnh chưa thỏa đáng, cũng là một nguyên nhân khiến cho nhân viên không hài lòng và không sẵn sàng giới thiệu công ty cho các ứng viên tương lai khác.

