

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**

ĐOÀN MẠNH THỊNH

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA
TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI HÀ NỘI TRONG
ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

HÀ NỘI – 2010

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**

ĐOÀN MẠNH THỊNH

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA
TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI HÀ NỘI TRONG
ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ**

**CHUYÊN NGÀNH : KINH TẾ THẾ GIỚI VÀ QUAN HỆ KINH TẾ QUỐC TẾ
MÃ SỐ : 60.31.07**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
PGS,TS. Nguyễn Đình Thọ**

HÀ NỘI – 2010

LỜI CẢM ƠN

Luận văn Thạc sỹ Kinh tế với đề tài: “Nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty thương mại Hà nội trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế” là sự thể hiện những kiến thức đã thu nhận được của tác giả trong 3 năm học tại Trường Đại học Ngoại Thương, dưới sự chỉ dẫn tận tình của các thầy cô trong Trường và đặc biệt là các thầy cô của Khoa Sau Đại học.

Trước tiên, tác giả xin chân thành cảm ơn PGS,TS Nguyễn Đình Thọ đã nhiệt tình hướng dẫn, giúp đỡ và tạo mọi điều kiện để tác giả có thể hoàn thành công việc nghiên cứu khoa học của mình.

Lời cảm ơn tiếp theo xin được gửi tới cha mẹ, anh chị em trong gia đình, cũng như bạn bè và đồng nghiệp đã luôn động viên, giúp đỡ và sát cánh bên tác giả trong suốt thời gian viết luận văn.

Cuối cùng, tác giả xin gửi lời cảm ơn đặc biệt đến Ban Lãnh đạo Tổng công ty Thương mại Hà nội, nơi tác giả đang công tác, đã hỗ trợ và tạo mọi điều kiện thuận lợi để tác giả hoàn thành luận văn.

Hà Nội, ngày 01 tháng 03 năm 2010

Tác giả

Đoàn Mạnh Thịnh

MỤC LỤC

	Trang
Lời nói đầu:	01
Chương I. Khái quát về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp	
1.1. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.....	04
1.1.1. Khái niệm về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp....	04
1.1.2. Vai trò của Cạnh tranh.	07
1.2. Các nhân tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.....	09
1.2.1. Nguồn lực tài chính:.....	10
1.2.2. Nguồn lực con người.....	11
1.2.3. Thương hiệu và nhãn hiệu.....	11
1.2.4. Tổ chức quản lý điều hành sản xuất của doanh nghiệp.....	12
1.2.5. Hoạt động nghiên cứu thị trường và Marketing.....	13
1.2.6. Cơ sở vật chất kỹ thuật và công nghệ.....	13
1.3. Môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp.....	14
1.3.1. Môi trường vĩ mô (PEST).....	14
1.3.2. Mô hình năng lực cạnh tranh của Michael Porter về 5 lực lượng cạnh tranh.....	17
Chương 2. Thực trạng về năng lực cạnh tranh của Tổng công ty Thương mại Hà nội.	
2.1 Khái quát về tổng công ty thương mại Hà nội.....	22
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	22
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ.....	23
2.1.3. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh.....	23
2.1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh.....	24
2.2. Đánh giá năng lực cạnh tranh của Tổng công ty thương mại Hà nội.....	27
2.2.1. Nguồn lực trong Tổng công ty.....	27
2.2.1.1. Nguồn nhân lực.....	27
2.2.1.2. Nguồn vốn và tiềm lực tài chính.....	29

2.2.1.3. Tổ chức quản lý và điều hành sản xuất kinh doanh.....	37
2.2.1.4. Hoạt động nghiên cứu thị trường, Marketing của Hapro.....	39
2.2.1.5. Trình độ công nghệ.....	41
2.2.1.6. Cơ sở vật chất kỹ thuật.....	42
2.2.2. Đánh giá những nhân tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của Hapro.....	43
2.2.2.1. Thị trường xuất khẩu.....	43
2.2.2.2. Mặt hàng xuất khẩu.....	49
2.2.2.3. Đối thủ cạnh tranh.....	56
2.3. Những khó khăn tồn tại trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của Hapro.	65
2.3.1. Đánh giá chung.....	65
2.3.2. Những khó khăn tồn tại cần phải giải quyết trong thời gian tới.....	67
Chương 3. Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty Thương mại Hà nội	
3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của Tổng công ty thương mại Hà nội.	70
3.1.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Hapro.....	70
3.1.2. Mục tiêu, phương hướng cụ thể phát triển của Hapro.....	70
3.2. Một số pháp giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty thương mại Hà nội.....	75
3.2.1. Nhóm giải pháp về mặt tổ chức quản lý và đào tạo nguồn nhân lực... 76	
3.2.2. Giải pháp về nâng cao sức cạnh tranh sản phẩm xuất khẩu.....	78
3.2.3. Giải pháp về phát triển thị trường.....	82
3.3.4. Giải pháp nâng cao năng lực tài chính.....	86
3.3.5. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp.....	88
3.4. Một số kiến nghị.	89
3.4.1. Với Nhà nước.	89
3.4.2. Với các ban ngành liên quan.....	90

3.4.3. Với cơ quan chủ quản.....	91
Kết luận.....	92

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

ARTEXPOR	Công ty CP XNK Thủ công mỹ nghệ Việt Nam
BAROTEX	Công ty CP XNK Mây tre Việt Nam
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CNH	Công nghiệp hóa
CNTT	Công nghệ thông tin
CPKD	Chi phí kinh doanh
HAPRO	Tổng Công ty Thương mại Hà Nội
HDH	Hiện đại hóa
INTIMEX	Công ty CP XNK Intimex Việt Nam
KHCN	Khoa học công nghệ
NLCT	Năng lực cạnh tranh
NSNN	Ngân sách Nhà nước
NS	Nông sản
TCMN	Thủ công mỹ nghệ
TOCONTAP	Công ty XNK tạp phẩm Việt Nam
TSCĐ	Tài sản cố định
VINAFOOD	Tổng Công ty Lương thực Việt Nam
VINATEA	Tổng Công ty Chè Việt Nam
XNK	Xuất nhập khẩu

ADB	Asia Development Bank	Ngân hàng phát triển Châu Á
CRM	Customer Relationships Management	Hệ thống quản lý khách hàng
ERP	Enterprise Resource Planning	Quản lý nguồn lực doanh nghiệp
FAO	Food and Agriculture Organization	Tổ chức Lương thực và Nông nghiệp Liên hiệp quốc
HACCP	Hazard Analysis and Critical Points	Hệ thống quản lý các mối nguy trọng yếu
OECD	Organization For Economic Cooperation and Development	Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế
GMP	Good Manufacturing Practice	Tiêu chuẩn thực hành tốt sản xuất
SCM	Suply Chain Management	Quản trị chuỗi các nhà cung cấp
TQM	Total Quality Management	Quản lý chất lượng đồng bộ
WB	World Bank	Ngân hàng Thế giới

DANH MỤC BẢNG BIỂU

BẢNG	TIÊU ĐỀ	TRANG
2.2	Kết quả sản xuất kinh doanh của Hapro giai đoạn 2004-2009	24
2.7	Bảng cân đối kế toán các năm 2004- 2009 của Hapro	30
2.12	Phân tích khả năng thanh toán nợ ngắn hạn	36
2.13	Phân tích khả năng thanh toán tức thời	37
2.14	Cơ cấu thị trường xuất khẩu hàng nông sản và Thủ công mỹ	44
2.19	Cơ cấu các mặt hàng nông sản xuất khẩu của HAPRO	49
2.20	Tình hình xuất khẩu gạo của Hapro giai đoạn 2004 - 2009	50
2.21	Tình hình xuất khẩu cà phê giai đoạn 2004 - 2009	51
2.22	Tình hình xuất khẩu Hồ tiêu giai đoạn 2004 - 2009	52
2.23	Tình hình xuất khẩu tinh bột sắn giai đoạn 2004 - 2009	53
2.24	Cơ cấu nhóm hàng TCMN xuất khẩu giai đoạn 2004 – 2009	54
2.25	Cơ cấu mặt hàng XK của Intimex VN giai đoạn 2006-2009	63
2.26	Cơ cấu mặt hàng XK của TOCONTAP giai đoạn 2007-2009	64

DANH MỤC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

ĐỒ THỊ	TIÊU ĐỀ	TRANG
1.1	Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michel Porter	17
2.1	Sơ đồ tổ chức của Hapro	23
2.3	Biểu đồ Tổng doanh thu từ năm 2004 - 2009	25
2.4	Biểu đồ kim ngạch XNK từ năm 2004 - 2009	26
2.5	Cơ cấu trình độ CBCNV Hapro	27
2.6	Cơ cấu độ tuổi CBCNV Hapro	28
2.8	Giá trị tài sản Hapro từ năm 2004 đến năm 2009	31
2.9	Cơ cấu tài sản của Hapro	32
2.10	Nguồn vốn Tổng công ty thương mại Hà nội qua các năm	34
2.11	Cơ cấu nguồn vốn Tổng công ty thương mại Hà nội	35
2.15	Xuất khẩu của Hapro sang Thị trường Nga	45
2.16	Xuất khẩu của Hapro sang Thị trường EU	46
2.17	Xuất khẩu của Hapro sang Thị trường Mỹ	47
2.18	Xuất khẩu của Hapro sang Thị trường Nhật bản	48
2.19	Đánh giá năng lực cạnh tranh của Hapro qua Ma trận SWOT	66

LỜI NÓI ĐẦU

1. Ý nghĩa chọn đề tài

Ngày nay, trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng đã giúp cho các quốc gia đưa hàng hoá của mình vượt ra khỏi biên giới địa lý của một nước để đi tới tận cùng ngõ ngách của thế giới. Nhưng cũng trong quá trình hội nhập, vấn đề cạnh tranh hàng hoá đã trở thành một đề tài nóng bỏng và mang tính cấp thiết đối với các quốc gia có chính sách kinh tế mở cửa.

Trong bối cảnh toàn cầu hoá đó, các doanh nghiệp Việt nam đã thực hiện được tính năng động, linh hoạt thích ứng với điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế. Trong đó, một số các doanh nghiệp đã khẳng định được uy tín, chất lượng, hiệu quả và thương hiệu của mình trên thị trường trong nước và quốc tế. Hoàn toàn có cơ sở khẳng định rằng, các doanh nghiệp Việt nam đang và sẽ trở thành đội quân chủ lực trong sự phát triển kinh tế-xã hội và hội nhập kinh tế quốc tế của đất nước.

Tuy nhiên, cũng trong bối cảnh toàn cầu hoá, nhất là khi Việt nam đã trở thành thành viên của Tổ chức thương mại quốc tế, các doanh nghiệp Việt nam phải đối mặt với những thách thức to lớn như phải đối mặt với các công ty xuyên quốc gia, đa quốc gia có tiềm lực tài chính, công nghệ, kinh nghiệm và năng lực cạnh tranh cao và phải cạnh tranh quyết liệt trong điều kiện mới với những nguyên tắc nghiêm ngặt của định chế thương mại và luật pháp quốc tế

Tổng công ty Thương mại Hà nội (HAPRO) là một trong những doanh nghiệp lớn của Thủ đô về sản xuất kinh doanh xuất nhập khẩu. Bên cạnh những thành tựu đạt được do kinh doanh xuất nhập khẩu mang lại, HAPRO cũng gặp phải không ít những khó khăn, hạn chế khi phải cạnh tranh với các công ty lớn trong nước và quốc tế về công nghệ, chất lượng nguồn nhân lực, quản lý hệ thống, đội ngũ quản lý, tính chất pháp lý cũng như là thương hiệu còn chưa đủ mạnh. Các sản phẩm xuất khẩu chủ yếu dưới dạng thô nên lợi nhuận thu được lại nhỏ hơn nhiều so với tiềm năng và lợi thế của ngành. Ngoài ra, tình trạng phân tán, thiếu sự quản lý ở tầm vĩ mô trong bối cảnh các doanh nghiệp đang trong quá trình đổi mới, cổ phần hóa nên HAPRO nói riêng và các nhà xuất nhập khẩu Việt nam nói chung vấp phải không ít khó khăn về vốn, sự biến động giá cả và sự cạnh tranh mạnh mẽ với các công ty trong và ngoài nước.

Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu luận văn với đề tài: **“Nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty thương mại Hà nội trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế”** có ý nghĩa rất quan trọng và cần thiết.

2. Tình hình nghiên cứu:

Thời gian qua, đã có một vài đề tài nghiên cứu của một số tác giả về giải pháp để thúc đẩy việc xuất khẩu một số ngành hàng của Tổng công ty thương mại Hà nội. Tuy nhiên, cho đến nay chưa có đề tài nào nghiên cứu về thực trạng năng lực cạnh tranh của Tổng công ty thương mại Hà nội. Đây là một đề tài đầu tiên nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của Hapro.

3. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về cạnh tranh, trên cơ sở phân tích thực tiễn và xu hướng cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt nam nói chung và Tổng công ty thương mại nói riêng, đề tài chỉ tập chung nghiên cứu, phân tích năng lực cạnh tranh của tổng công ty thương mại Hà nội trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế, từ đó đưa ra những giải pháp, đề xuất để nâng cao năng lực cạnh tranh của Hapro.

4. Nhiệm vụ nghiên cứu

Trong đề tài này, tác giả sẽ nghiên cứu một số nội dung sau:

- Khái niệm cạnh tranh và năng lực cạnh tranh.
- Vai trò cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường.
- Các tiêu chí cơ bản thể hiện năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.
- Thực trạng năng lực cạnh tranh của Hapro.
- Đánh giá kết quả, hạn chế và nguyên nhân.
- Định hướng và giải pháp.

5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Luận văn chỉ tập trung chủ yếu vào phân tích năng lực cạnh tranh của Hapro trong lĩnh vực xuất khẩu các mặt hàng chủ lực.

- Phạm vi nghiên cứu: Nghiên cứu tình hình kinh doanh xuất khẩu tại Tổng công ty Thương mại Hà nội (HAPRO) từ năm 2004 đến nay.

6. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng: Thu thập số liệu, thông tin từ nguồn thông tin thứ cấp, phân tích tổng hợp các báo cáo của Tổng công ty kết hợp với tham khảo thông tin từ sách, báo, internet và phương pháp xử lý dữ liệu thu được thông qua việc đánh giá các chỉ tiêu, phương pháp thống kê, phương pháp so sánh, dự báo. Sử dụng các công cụ phân tích môi trường kinh doanh như:

PEST: Để thấy được cơ hội cũng như thách thức đối với doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp không bị động, phản ứng linh hoạt với sự thay đổi của môi trường, tận dụng cơ hội, hạn chế thách thức để có thể phát triển bền vững.

Mô hình năm lực lượng của Michael Porter: Xác định mức độ cạnh tranh trong ngành.

7. Kết cấu luận văn:

Ngoài phần mở đầu, kết luận, các Phụ lục và danh sách tài liệu tham khảo, nội dung chính của Luận văn được trình bày trong 03 Chương:

Chương 1. Khái quát về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Chương 2. Thực trạng về năng lực cạnh tranh của Tổng công ty Thương mại Hà nội.

Chương 3. Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty Thương mại Hà nội.

CHƯƠNG I

KHÁI QUÁT VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

1.1.1. Khái niệm cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

** Khái niệm cạnh tranh của doanh nghiệp.*

Khái niệm cạnh tranh ra đời khi nền kinh tế thị trường xuất hiện. Trong lịch sử phát triển của nền kinh tế thế giới đã có rất nhiều quan điểm khác nhau về cạnh tranh:

Các nhà kinh tế học thuộc trường phái cổ điển cho rằng cạnh tranh là quá trình bao gồm các hành vi phản ứng. Quá trình này tạo ra trong mỗi thành viên trong thị trường một dự định hoạt động nhất định và mang lại cho mỗi thành viên một phần xứng đáng so với khả năng của mình.

Cạnh tranh theo hàm nghĩa kinh tế học là chỉ quá trình tranh đấu tiến hành không ngừng giữa các chủ thể kinh tế trong thị trường nhằm thực hiện lợi ích kinh tế và mục tiêu đã định của bản thân. Động lực nội tại của cạnh tranh là lợi ích kinh tế của tự thân chủ thể kinh tế, biểu hiện cụ thể trong quá trình cạnh tranh là giữ hoặc mở rộng mức chiếm hữu thị trường, gia tăng mức tiêu thụ, nâng cao lợi nhuận. Áp lực bên ngoài của cạnh tranh là độ sức kịch liệt giữa các đối thủ cạnh tranh, kẻ bại tất sẽ bị đào thải.

Từ điển kinh doanh của Anh (xuất bản năm 1992): Cạnh tranh được xem là sự ganh đua, sự kình địch giữa các nhà kinh doanh trên thị trường nhằm tranh giành cùng một loại tài nguyên sản xuất hoặc cùng một loại khách hàng về phía mình.

Theo từ điển Bách khoa toàn thư Việt Nam: Cạnh tranh là hoạt động tranh đua giữa những người sản xuất hàng hoá, giữa các thương nhân, các nhà kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, bị chi phối bởi quan hệ cung - cầu, nhằm giành các điều kiện sản xuất, tiêu thụ và thị trường có lợi nhất.

Cạnh tranh buộc những người sản xuất và buôn bán phải cải tiến kỹ thuật, tổ chức quản lý để tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng hàng hoá, thay đổi mẫu mã, bao bì phù hợp với thị hiếu của khách hàng; giữ tín nhiệm; cải tiến nghiệp vụ thương mại và dịch vụ, giảm giá thành, giữ ổn định hay giảm giá bán và tăng doanh lợi.

Theo Karl Marx, khi nghiên cứu sự hình thành lợi nhuận bình quân và sự chuyển hoá giá trị hàng hoá thành giá trị thị trường và giá cả sản xuất, Ông cũng đã đề cập cạnh tranh gắn với quan hệ cung cầu của hàng hoá. Karl Marx đã chia cạnh tranh thành cạnh tranh trong nội bộ ngành và cạnh tranh giữa các ngành với nhau; cạnh tranh giữa các người bán với nhau khi mà cung lớn hơn cầu và cạnh tranh giữa những người mua với nhau khi mà cầu lớn hơn cung.[2]

Như vậy qua các khái niệm đã nêu ở trên ta có thể hiểu một cách đầy đủ: Cạnh tranh là quá trình kinh tế mà trong đó các chủ thể kinh tế ganh đua nhau để chiếm lĩnh thị trường, giành lấy khách hàng và các điều kiện thuận lợi trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Thực chất của cạnh tranh là sự tranh giành về lợi ích kinh tế giữa các chủ thể khi tham gia thị trường.

**Khái niệm năng lực cạnh tranh (NLCT) của Doanh nghiệp*

Theo Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế(OECD) thì năng lực cạnh tranh là khả năng của doanh nghiệp, ngành, quốc gia, khu vực trong việc tạo ra việc làm và thu nhập cao hơn trong điều kiện kinh tế quốc tế.

Theo từ điển Bách khoa toàn thư Việt Nam: Năng lực cạnh tranh là khả năng của một mặt hàng, một đơn vị kinh doanh, hoặc một nước giành thắng lợi (kể cả giành lại một phần hay toàn bộ thị phần) trong cuộc cạnh tranh trên thị trường tiêu thụ.

Một doanh nghiệp được coi là có năng lực cạnh tranh khi doanh nghiệp đó có thể đứng vững trên thị trường và ngày càng phát triển.

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là thực lực và lợi thế mà doanh nghiệp có thể huy động để duy trì và cải thiện vị trí của nó đối với các doanh nghiệp khác trên thị trường một cách lâu dài và có ý chí nhằm thu được lợi ích ngày càng cao.

Theo nhà quản trị chiến lược Micheal Poter: Năng lực cạnh tranh của công ty có thể hiểu là khả năng chiếm lĩnh thị trường tiêu thụ các sản phẩm cùng loại (hay sản phẩm thay thế) của công ty đó. Năng lực giành giật và chiếm lĩnh thị trường tiêu thụ cao thì doanh nghiệp đó có năng lực cạnh tranh cao. Micheal Porter không bó hẹp ở các đối thủ cạnh tranh trực tiếp mà ông mở rộng ra cả các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn và các sản phẩm thay thế. [11]

Theo Humbert Lesca Năng lực cạnh tranh (NLCT) của DN là khả năng, năng lực mà doanh nghiệp có thể tự duy trì lâu dài một cách có ý chí trên thị trường cạnh tranh và tiến triển bằng cách thực hiện một mức lợi nhuận ít nhất cũng đủ để trang trải cho việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.

Hoặc NLCT của doanh nghiệp còn được định nghĩa là khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp nhằm đáp ứng và chống lại các đối thủ cạnh tranh trong việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ một cách lâu dài nhất.

Những định nghĩa trên cho thấy, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trước hết phải được tạo ra từ khả năng, thực lực của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp được coi là có NLCT khi doanh nghiệp đó dám chấp nhận việc giành những điều kiện thuận tiện có lợi cho chính doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải có tiềm lực đủ mạnh để đảm bảo đứng vững trong cạnh tranh.

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp dựa trên nhiều yếu tố như: giá trị sử dụng và chất lượng sản phẩm cao, điều kiện sản xuất ổn định do sản xuất dựa chủ yếu trên cơ sở kỹ thuật hiện đại, công nghệ tiên tiến, quy mô sản xuất lớn và nhờ đó giá thành và giá cả sản phẩm hạ. Các yếu tố xã hội như giữ được tín nhiệm (chữ tín) trên thị trường, việc tuyên truyền, hướng dẫn tiêu dùng, quảng cáo cũng có ảnh hưởng quan trọng hiện nay các nhà sản xuất còn sử dụng một số hình thức như bán hàng trả tiền dần (trả góp) để kích thích tiêu dùng, trên cơ sở đó tăng năng lực cạnh tranh.

Tuy nhiên, để đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thì không chỉ đơn thuần đánh giá các yếu tố thuộc bản thân doanh nghiệp mà điều quan trọng là phải đánh giá, so sánh với các đối tác cạnh tranh hoạt động trên cùng một lĩnh vực, cùng một thị trường. Trên cơ sở các so sánh đó, muốn tạo nên năng lực cạnh tranh, đòi hỏi doanh nghiệp phải tạo lập được lợi thế so sánh với đối tác của mình. Nhờ lợi thế này, doanh nghiệp có thể thoả mãn tốt hơn các đòi hỏi của khách hàng mục tiêu cũng như lôi kéo được khách hàng của đối thủ cạnh tranh.

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cũng chịu ảnh hưởng bởi yếu tố môi trường kinh doanh và sự biến động khôn lường của nó, cùng một sự thay đổi của môi trường kinh doanh có thể là cơ hội phát triển cho doanh nghiệp này cũng có thể là nguy cơ phá sản các doanh nghiệp khác.

Doanh nghiệp xuất nhập khẩu hoạt động kinh doanh trong một phạm vi rộng lớn hơn các doanh nghiệp chỉ kinh doanh trong nước, chịu ảnh hưởng của rất nhiều quy định của các thị trường khác nhau. Nhờ có được khả năng vượt trội so với các doanh nghiệp khác trong việc cung ứng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp mình phục vụ nhu cầu tiêu thụ tại thị trường nước ngoài hoặc cho khách hàng nước ngoài tại nước mình (xuất khẩu tại chỗ) mà doanh nghiệp xuất khẩu dành được thị phần tiêu thụ ngày một lớn, tăng thu nguồn thu ngoại tệ.

1.1.2. Vai trò của cạnh tranh.

Như chúng ta đã biết, cạnh tranh là một biểu hiện đặc trưng của nền kinh tế hàng hoá, đảm bảo tự do trong sản xuất kinh doanh và đa dạng hoá hình thức sở hữu, trong cạnh tranh nói chung và cạnh tranh trên thị trường quốc tế nói riêng, các doanh nghiệp luôn đưa ra các biện pháp tích cực và sáng tạo nhằm đứng vững trên thị trường và sau đó tăng khả năng cạnh tranh của mình. Để đạt được mục tiêu đó, các doanh nghiệp phải cố gắng tạo ra nhiều ưu thế cho sản phẩm của mình và từ đó có thể đạt được mục đích cuối cùng là lợi nhuận.

Khi sản xuất kinh doanh một hàng hoá nào đó, lợi nhuận mà doanh nghiệp thu được, được xác định như sau:

$$Pr = P.Q - C.Q$$

- Trong đó:*
- + Pr: Lợi nhuận của doanh nghiệp
 - + P: Giá bán hàng hoá.
 - + Q: Lượng hàng hoá bán được
 - + C: Chi phí một đơn vị hàng hoá.

Như vậy để đạt được lợi nhuận tối đa doanh nghiệp có các cách như: tăng giá bán P, tăng lượng bán Q, giảm chi phí C và để làm được những việc này doanh nghiệp phải làm tăng vị thế của sản phẩm trên thị trường bằng cách áp dụng các thành tựu khoa học công nghệ, các phương thức sản xuất tiên tiến, hiện đại nhằm tạo ra sản phẩm có chất lượng tốt, mẫu mã đẹp... và tốn ít chi phí nhất. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp phải có những chiến lược Marketing thích hợp nhằm quảng bá sản phẩm, hàng hoá của mình tới khách hàng giúp họ có thể nắm bắt được sự có mặt của

những hàng hoá đó và những đặc tính, tính chất, giá trị và những dịch vụ kèm theo của chúng.

Chỉ khi nền kinh tế có sự cạnh tranh thực sự thì các doanh nghiệp mới có sự đầu tư nhằm nâng cao sự cạnh tranh và nhờ đó sản phẩm hàng hoá ngày càng được đa dạng, phong phú và chất lượng được tốt hơn. Đó chính là tầm quan trọng của cạnh tranh đối với doanh nghiệp sản xuất kinh doanh.

Có cạnh tranh, hàng hoá sẽ có chất lượng ngày càng tốt hơn, mẫu mã ngày càng đẹp hơn, phong phú hơn, đa dạng hơn và đáp ứng tốt hơn những yêu cầu của người tiêu dùng trong xã hội. Người tiêu dùng có thể thoải mái, dễ dàng trong việc lựa chọn các sản phẩm phù hợp với túi tiền và sở thích của mình. Những lợi ích mà họ thu được từ hàng hoá ngày càng được nâng cao, thoả mãn ngày càng tốt hơn các nhu cầu của họ nhờ có các dịch vụ trước, trong và sau khi bán hàng, được quan tâm nhiều hơn. Đây là những lợi ích làm người tiêu dùng có được từ cạnh tranh.

Bên cạnh đó, cạnh tranh còn đem lại những lợi ích không nhỏ cho nền kinh tế đất nước. Để tồn tại và phát triển trong cạnh tranh các doanh nghiệp đã không ngừng nghiên cứu, tìm hiểu và áp dụng những thành tựu khoa học vào sản xuất kinh doanh nhờ đó mà tình hình sản xuất của đất nước được phát triển, năng suất lao động được nâng cao. Đứng ở góc độ lợi ích xã hội, cạnh tranh là một hình thức mà Nhà nước sử dụng để chống độc quyền, tạo cơ hội để người tiêu dùng có thể lựa chọn được những sản phẩm có chất lượng tốt, giá rẻ.

Cạnh tranh bao giờ cũng mang tính sống còn, gay gắt và nó còn gay gắt hơn khi cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Hiện nay thị trường quốc tế có nhiều doanh nghiệp của nhiều quốc gia khác nhau với những đặc điểm và lợi thế riêng đã tạo ra một sức ép cạnh tranh mạnh mẽ, không cho phép các doanh nghiệp hành động theo ý muốn của mình mà buộc doanh nghiệp phải quan tâm đến việc thúc đẩy khả năng cạnh tranh của mình theo hai xu hướng: Tăng chất lượng của sản phẩm và hạ chi phí sản xuất. Để đạt được điều này các doanh nghiệp phải biết khai thác triệt để lợi thế so sánh của đất nước mình để tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm. Bên cạnh đó, doanh nghiệp phải chú trọng đầu tư các trang thiết bị hiện đại, không ngừng đưa các tiến bộ khoa học công nghệ kỹ thuật vào sản xuất nhằm tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản

phẩm. Những điều này sẽ đem lại hiệu quả kinh tế cho quốc gia, các nguồn lực sẽ được tận dụng triệt để cho sản xuất, trình độ khoa học kỹ thuật của đất nước sẽ không ngừng được cải thiện.

Như vậy, có thể nói cạnh tranh là động lực phát triển cơ bản nhằm kết hợp một cách hợp lý giữa lợi ích doanh nghiệp và lợi ích xã hội. Cạnh tranh tạo ra môi trường tốt cho doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả. Tuy nhiên, trong cuộc cạnh tranh khốc liệt này không phải bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có lợi, có doanh nghiệp bị huỷ diệt do không có khả năng cạnh tranh, có doanh nghiệp sẽ thực sự phát triển nếu họ biết phát huy tốt những tiềm lực của mình. Nhưng cạnh tranh không phải là sự huỷ diệt mà là sự thay thế, thay thế các doanh nghiệp làm ăn thua lỗ, sử dụng lãng phí nguồn lực xã hội bằng doanh nghiệp hoạt động hiệu quả, nhằm đáp ứng nhu cầu của xã hội, thúc đẩy nền kinh tế đất nước phát triển.

Tóm lại: Cạnh tranh chính là động lực thúc đẩy sự phát triển của mỗi quốc gia cũng như của từng doanh nghiệp.

1.2. Các nhân tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là thể hiện thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong việc thoả mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng để thu lợi ngày càng cao hơn. Như vậy, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trước hết phải được tạo ra từ thực lực của doanh nghiệp. Đây là các yếu tố nội hàm của mỗi doanh nghiệp, không chỉ được tính bằng các tiêu chí về công nghệ, tài chính, nhân lực, tổ chức quản trị doanh nghiệp... một cách riêng biệt mà cần đánh giá, so sánh với các đối tác cạnh tranh trong hoạt động trên cùng một lĩnh vực, cùng một thị trường. Sẽ là vô nghĩa nếu những điểm mạnh và điểm yếu bên trong doanh nghiệp được đánh giá không thông qua việc so sánh một cách tương ứng với các đối tác cạnh tranh. Trên cơ sở các so sánh đó, muốn tạo nên năng lực cạnh tranh, đòi hỏi doanh nghiệp phải tạo lập được lợi thế so sánh với đối tác của mình. Nhờ lợi thế này, doanh nghiệp có thể thoả mãn tốt hơn các đòi hỏi của khách hàng mục tiêu cũng như lôi kéo được khách hàng của đối tác cạnh tranh.

Để đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ta phải đánh giá tổng thể tất cả các mặt sau:

1.2.1. Nguồn lực tài chính.

Vốn là nguồn lực mà doanh nghiệp cần có trước tiên vì không có vốn không thể thành lập được doanh nghiệp và không thể tiến hành hoạt động được. Một doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh là doanh nghiệp có nguồn vốn dồi dào luôn đảm bảo huy động được vốn trong những trường hợp cần thiết, doanh nghiệp đó phải sử dụng đồng vốn có hiệu quả và hạch toán chi phí một cách rõ ràng. Như vậy doanh nghiệp cần đa dạng nguồn cung vốn bởi nếu thiếu vốn thì hạn chế rất lớn đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp như đầu tư đổi mới công nghệ hiện đại, hạn chế đào tạo nâng cao trình độ cán bộ, công nhân, nghiên cứu thị trường...

Năng lực tài chính là yếu tố rất quan trọng để xem xét tiềm lực của doanh nghiệp mạnh, yếu như thế nào. Trong tiêu chí này có các nhóm chỉ tiêu chủ yếu:

1. Chỉ tiêu đánh giá cơ cấu nguồn vốn.

$$\text{Tỷ lệ nợ} = \text{Tổng nợ phải trả} / \text{Tổng vốn}(\%)$$

Tỷ lệ này càng thấp chứng tỏ doanh nghiệp càng ít phụ thuộc vào nguồn vay từ bên ngoài. Tỷ lệ này cần duy trì ở mức trung bình của ngành là hợp lý.

2. Nhóm các chỉ tiêu đánh giá khả năng thanh toán.

$$\text{- Khả năng thanh toán nhanh} = (\text{Tiền mặt} / \text{Tổng nợ ngắn hạn})$$

Hệ số này cho biết một đồng nợ ngắn hạn được đảm bảo bằng bao nhiêu tiền hiện có. Hệ số này càng cao càng tốt, tuy nhiên còn phải xem xét kỹ các khoản phải thu ảnh hưởng tới khả năng thanh toán của doanh nghiệp. Doanh nghiệp hoạt động bình thường thì hệ số này thường bằng 1.

$$\text{- Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn} = \text{Tổng tài sản lưu động} / \text{Tổng nợ ngắn hạn}$$

Hệ số này cho biết một đồng nợ ngắn hạn được đảm bảo bằng bao nhiêu tài sản lưu động. Nếu hệ số này quá nhỏ doanh nghiệp sẽ rơi vào tình trạng mất khả năng thanh toán. Hệ số này quá cao tức doanh nghiệp đã đầu tư vào tài sản lưu động quá nhiều không mang lại hiệu quả lâu dài. Mức hợp lý là bằng 2.

3. Nhóm các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả.

$$\text{- Tỷ suất lợi nhuận/ doanh thu} = \text{Lợi nhuận} / \text{Doanh thu}(\%)$$

Chỉ số này cho biết trong một đồng hay 100 đồng doanh thu thì có bao nhiêu đồng lợi nhuận thu được. Chỉ số này càng cao càng tốt.

$$- \text{Tỷ suất lợi nhuận / vốn tự có} = \text{Lợi nhuận ròng} / \text{Tổng vốn chủ sở hữu}(\%)$$

Các tiêu chí trên tốt sẽ giúp doanh nghiệp có được năng lực cạnh tranh so với các đối thủ của mình. [8]

1.2.2. Nguồn lực con người.

Trong kinh doanh, con người là yếu tố quan trọng hàng đầu để bảo đảm thành công. Kenichi Ohmae đã đặt con người lên vị trí số một trên cả vốn và tài sản khi đánh giá sức mạnh của một doanh nghiệp. Nguồn lực con người là yếu tố quyết định ưu thế cạnh tranh đặc biệt là đối với các doanh nghiệp thương mại để cung ứng các dịch vụ cho khách hàng hiệu quả nhất.

Nguồn lực về con người được thể hiện qua số lượng và chất lượng lao động của doanh nghiệp như trình độ học vấn, trình độ tay nghề, sức khỏe, văn hóa lao động... Doanh nghiệp có được tiềm lực về con người như có được đội ngũ lao động trung thành, trình độ chuyên môn cao... từ đó năng suất lao động cao, cắt giảm chi phí, hạ giá thành sản phẩm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường.

1.2.3. Thương hiệu, nhãn hiệu.

Thương hiệu, nhãn hiệu được coi là sức mạnh vô hình của doanh nghiệp. Nhãn hiệu có khả năng ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp. Nhãn hiệu của doanh nghiệp có thể trải qua các thứ bậc đó là: nhãn hiệu bị loại bỏ, nhãn hiệu không được chấp nhận, chấp nhận nhãn hiệu, nhãn hiệu ưa thích và nhãn hiệu nổi tiếng. Nhãn hiệu ở thứ bậc càng cao thì khả năng tiêu thụ sản phẩm càng cao, doanh nghiệp càng có lợi thế cạnh tranh cao hơn đối thủ.

Một doanh nghiệp khi bắt đầu kinh doanh đã có nhãn hiệu sản phẩm của mình nhưng để có được thương hiệu sản phẩm, thương hiệu doanh nghiệp là việc làm lâu dài và liên tục không thể một sớm một chiều. Một thương hiệu được người tiêu dùng chấp nhận và yêu mến là cả một thành công rực rỡ của doanh nghiệp. Đây là một lợi thế cạnh tranh lớn mà các đối thủ khác khó lòng có được. Một khách hàng đã quen dùng một loại thương hiệu nào đó thì rất khó làm cho họ rời bỏ nó. Thương hiệu

doanh nghiệp được tạo nên bởi nhiều yếu tố như uy tín doanh nghiệp, chất lượng sản phẩm, hình ảnh nhà lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp... Vì vậy mà có rất ít doanh nghiệp trên thương trường có được lợi thế cạnh tranh từ thương hiệu sản phẩm hay thương hiệu doanh nghiệp. Doanh nghiệp nào có được lợi thế này đã giành được năng lực cạnh tranh cao vượt trội hơn các đối thủ khác.

1.2.4. Trình độ tổ chức quản lý điều hành sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Trình độ tổ chức quản lý là một trong các yếu tố quan trọng hàng đầu tạo nên tính cạnh tranh cao của sản phẩm. Muốn tổ chức và quản lý tốt thì trước hết doanh nghiệp phải có ban lãnh đạo giỏi vừa có tâm, có tầm và có tài. Ban lãnh đạo của một tổ chức có vai trò rất quan trọng, là bộ phận điều hành, nắm toàn bộ nguồn lực của tổ chức, vạch ra đường lối chiến lược, chính sách, kế hoạch hoạt động, hướng dẫn, đôn đốc, kiểm tra, đánh giá mọi hoạt động của các phòng, ban để đưa hoạt động của tổ chức do mình quản lý đạt hiệu quả cao nhất. Ban lãnh đạo có vai trò rất quan trọng như vậy, nên phải chọn lựa người lãnh đạo, người đứng đầu ban lãnh đạo đảm bảo đủ các tiêu chuẩn để có thể điều hành quản lý doanh nghiệp hoạt động đạt hiệu quả cao. Nhìn chung người lãnh đạo giỏi là người có kỹ năng chuyên môn, kỹ năng về quan hệ với con người, hiểu con người và biết thu phục lòng người, có kỹ năng nhận thức chiến lược, tức là nhạy cảm với sự thay đổi của môi trường kinh doanh để dự báo và xây dựng chiến lược thích ứng.

Để tổ chức quản lý tốt thì vấn đề thứ hai mà doanh nghiệp cần phải có là một phương pháp quản lý, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh tốt. Đó là phương pháp quản lý hiện đại mà các phương pháp đó đã được nhiều doanh nghiệp trên thế giới áp dụng thành công như phương pháp quản lý theo tình huống, quản lý theo chất lượng...

Ngoài ra để tổ chức quản lý tốt hoạt động sản xuất kinh doanh thì doanh nghiệp cần phải có hệ thống tổ chức gọn nhẹ. Hệ thống tổ chức gọn nhẹ là hệ thống tổ chức ít cấp, linh hoạt, dễ thay đổi khi môi trường kinh doanh thay đổi, quyền lực được phân chia để mệnh lệnh truyền đạt được nhanh chóng, góp phần tạo ra năng suất cao.

Mặt khác, doanh nghiệp cần có văn hóa doanh nghiệp tốt, vững mạnh và có bản sắc, cố kết được các thành viên trong tổ chức nhìn về một hướng, tạo ra một tập thể

manh. Nghĩa là có cam kết chất lượng minh bạch giữa doanh nghiệp và xã hội, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh phải theo pháp luật, có lương tâm và đạo đức trong kinh doanh, làm kinh tế giỏi và tích cực tham gia các hoạt động xã hội, môi trường bên trong và bên ngoài phải xanh, sạch, đẹp...

1.2.5. Hoạt động nghiên cứu thị trường và Marketing.

Nghiên cứu thị trường là một nghiệp vụ vô cùng quan trọng. Để kinh doanh thành công, doanh nghiệp phải thực hiện nghiên cứu thị trường để lựa chọn thị trường mục tiêu. Nếu thực hiện việc nghiên cứu thị trường một cách có bài bản giúp doanh nghiệp giảm thiểu được các rủi ro trong hoạt động kinh doanh, giảm được các chi phí không cần thiết, đưa ra được các quyết định về bán cái gì, tập trung vào ai, khuyến mại và định giá sản phẩm như thế nào, sử dụng những nhà cung cấp nào, sẽ gặp khó khăn gì về pháp luật thủ tục hành chính và làm thế nào để xác định những cơ hội mới hoặc những lỗ hổng trên thị trường. Ngược lại, nếu công tác nghiên cứu thị trường thu thập về những thông tin không chính xác, không phản ánh đúng tình hình thực tế thị trường, và do không dựa trên cơ sở thông tin vững chắc nên quyết định được đưa ra sẽ không sát với thực tế, dẫn đến hoạt động của doanh nghiệp sẽ không hiệu quả, lãng phí nhân, vật lực.

Trong bối cảnh hội nhập hiện nay hoạt động Marketing trở nên vô cùng quan trọng đối với các doanh nghiệp. Marketing tốt là thoả mãn các nhu cầu và mong muốn của khách hàng, đảm bảo được cung cấp sản phẩm dịch vụ ổn định với chất lượng theo yêu cầu, giá cả phù hợp giúp doanh nghiệp dành thắng lợi trong cạnh tranh và đạt được lợi nhuận cao trong dài hạn. Marketing giúp cho doanh nghiệp lựa chọn được khách hàng, xác định được đối thủ cạnh tranh của mình là ai, khuyến khích được hình ảnh uy tín của doanh nghiệp mình trên thị trường. Hoạt động Marketing của doanh nghiệp càng có chất lượng và ở phạm vi rộng bao nhiêu doanh nghiệp càng có thể tạo ra các lợi thế chiến thắng đối thủ cạnh tranh bấy nhiêu.

1.2.6. Cơ sở vật chất kỹ thuật và công nghệ.

Công nghệ là phương pháp, là bí mật, là công thức tạo sản phẩm. Để sử dụng công nghệ có hiệu quả doanh nghiệp cần lựa chọn công nghệ thích hợp để tạo ra các sản phẩm phù hợp với yêu cầu của thị trường; phải đào tạo công nhân có đủ trình độ

để điều khiển và kiểm soát công nghệ, nếu không thì công nghệ hiện đại mà sử dụng lại không hiệu quả. Để đánh giá về công nghệ của doanh nghiệp ta cần đánh giá nội dung sau:

Thứ nhất: Chi phí cho nghiên cứu phát triển, ứng dụng công nghệ mới

Sức cạnh tranh hàng hoá của doanh nghiệp sẽ tăng lên khi giá cả hàng hoá của họ thấp hơn giá cả trung bình trên thị trường. Để có lợi nhuận đòi hỏi các doanh nghiệp phải tăng năng suất lao động, hạ thấp chi phí đầu vào, nâng cao chất lượng hàng hoá. Muốn vậy các doanh nghiệp phải thường xuyên cải tiến công nghệ. Thực tế đã chứng minh các doanh nghiệp muốn tồn tại và cạnh tranh được trên thị trường cần có dây chuyền công nghệ mới. Do đó doanh nghiệp càng quan tâm, đầu tư nhiều cho nghiên cứu ứng dụng công nghệ mới vào sản xuất thì năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp càng tăng.

Thứ hai: Mức độ hiện đại của công nghệ

Để có năng lực cạnh tranh, doanh nghiệp phải trang bị những công nghệ hiện đại đó là những công nghệ sử dụng ít nhân lực, thời gian tạo ra sản phẩm ngắn, tiêu hao năng lượng, nguyên liệu thấp, năng suất cao, tính linh hoạt cao, chất lượng sản phẩm tốt, không gây ô nhiễm môi trường. Công nghệ của công ty càng hiện đại sẽ giúp cho doanh nghiệp tăng năng suất lao động, giảm giá thành, chất lượng sản phẩm tốt do đó làm cho năng lực cạnh tranh của sản phẩm tăng và qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

1.3. Môi trường cạnh tranh của Doanh nghiệp

1.3.1. Môi trường vĩ mô.

Khu vực hóa, toàn cầu hóa đã và đang diễn ra với tốc độ ngày càng nhanh với qui mô ngày càng lớn, phạm vi ngày càng rộng, xu hướng hội nhập kinh tế đang diễn ra rất mạnh mẽ có ảnh hưởng quan trọng tới các doanh nghiệp thực hiện hoạt động sản xuất, kinh doanh tại thị trường nước ngoài. Đối với doanh nghiệp xuất nhập khẩu khi kinh doanh ở một quốc gia nào đó ngoài việc tìm hiểu các hệ thống thương mại quốc tế, chính sách kinh tế của chính phủ... thì còn phải tìm hiểu các định chế quốc tế mà nước đó tham gia để nắm bắt tốt những cơ hội cũng như thách thức để từ đó lập kế

hoạch kinh doanh phù hợp nhằm nâng cao sức cạnh tranh của mình trên thị trường nước ngoài.

**Môi trường Chính trị, luật pháp và quản lý của nhà nước về kinh tế*

Chính trị và luật pháp là cơ sở nền tảng cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp đặc biệt là đối với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xuất khẩu bởi các doanh nghiệp này hoạt động trên thị trường quốc tế với lợi thế trong cạnh tranh là lợi thế so sánh giữa các nước. Chính trị ổn định, luật pháp đồng bộ rõ ràng sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp khi tham gia cạnh tranh và cạnh tranh có hiệu quả.

Các quy định bắt buộc của pháp luật đôi khi là hàng rào ngăn cản sự thâm nhập của hàng hoá nước ngoài, đó có thể là các tiêu chuẩn về vệ sinh an toàn thực phẩm, về an toàn lao động...điều đó gây không ít khó khăn cho các doanh nghiệp xuất khẩu so với doanh nghiệp tại nước sở tại. Đôi khi có trường hợp một quốc gia có ưu đãi về thuế xuất khẩu để khuyến khích xuất khẩu tăng thu ngoại tệ về cho nước mình đồng thời tăng thuế nhập khẩu để hạn chế sự thâm nhập của hàng hoá nước ngoài, khuyến khích người tiêu dùng sử dụng hàng hoá của các doanh nghiệp trong nước. Để có thể cạnh tranh được với các doanh nghiệp nước ngoài các công ty cần tìm hiểu thật kỹ các quy định bắt buộc của nước sở tại để đảm bảo thành công, nâng cao vị thế của mình trên thị trường quốc tế.

**Môi trường Kinh tế:* Các nhân tố thuộc môi trường kinh tế có ảnh hưởng quan trọng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Tốc độ tăng trưởng

Kinh tế tăng trưởng càng cao dẫn đến sự bùng nổ chi tiêu của khách hàng, vì thế đem lại khuynh hướng thoải mái hơn về sức ép cạnh tranh trong một ngành. Điều này có thể cho các công ty cơ hội để bành trướng giành được thị phần lớn hơn và thu được lợi nhuận cao hơn. Ngược lại, suy giảm kinh tế sẽ dẫn đến sự giảm chi tiêu của người tiêu dùng, làm tăng sức ép cạnh tranh và thường gây ra các cuộc chiến tranh giá trong các ngành bão hoà.

- Tỷ lệ lạm phát

Lạm phát có thể làm giảm tính ổn định của nền kinh tế, làm cho nền kinh tế tăng trưởng chậm hơn, lãi suất cao hơn, dịch chuyển hối đoái không ổn định. Tỷ lệ lạm phát tăng là mối đe dọa lớn đối với công ty: việc lập kế hoạch đầu tư trở nên mạo hiểm, gây khó khăn cho các dự kiến về tương lai, khó xác định giá cả cho các mặt hàng mà công ty kinh doanh. Sự không chắc chắn làm cho công ty không dám đầu tư, làm giảm các hoạt động kinh tế đẩy nền kinh tế tới chỗ đình trệ.

- Tỷ giá hối đoái

Sự dịch chuyển tỷ giá có tác động trực tiếp lên tính cạnh tranh của các công ty trong thị trường toàn cầu. Khi đồng nội tệ trở nên mất giá so với các đồng tiền khác thì sản phẩm của doanh nghiệp làm trong nước sẽ rẻ hơn sản phẩm ở nước ngoài, doanh nghiệp có ưu thế về giá, từ đó làm giảm mối đe dọa từ các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, tạo động lực giúp doanh nghiệp đẩy mạnh xuất khẩu hơn nữa. Tuy nhiên nếu doanh nghiệp sử dụng nhiều nguyên liệu nhập khẩu thì gặp khó khăn do phải chi trả mức nội tệ gây không ít khó khăn cho doanh nghiệp. Và ngược lại nếu đồng nội tệ tăng giá cao so với đồng tiền nước ngoài, hàng hoá do doanh nghiệp sản xuất ra thiếu tính cạnh tranh về giá cả, gây khó khăn cho hoạt động xuất khẩu của doanh nghiệp.

- Lãi suất:

Các doanh nghiệp thường xuyên phải sử dụng tới nguồn vốn của ngân hàng cho hoạt động sản xuất kinh doanh do vậy lãi suất Ngân hàng ảnh hưởng mạnh đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp. Khi vay vốn ngân hàng với lãi suất cao sẽ làm cho chi phí của doanh nghiệp tăng dẫn tới giá thành sản phẩm tăng lên, khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ giảm so với các đối thủ của mình, đặc biệt các đối thủ có tiềm lực về vốn.

**Môi trường Văn hoá xã hội.*

Môi trường toàn cầu đã làm cho các nền văn hoá trở nên tương đồng, các quốc gia có sự giao lưu học hỏi lẫn nhau. Tuy nhiên cho dù có hoà nhập tới đâu thì mỗi quốc gia đều giữ lại bản sắc dân tộc, những giá trị văn hoá truyền thống. Chính sự khác biệt về các yếu tố thuộc môi trường văn hoá đã tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thông qua khách hàng và cơ cấu nhu cầu thị trường, ảnh hưởng trực

tiếp tới cách thức giao dịch, loại sản phẩm mà khách hàng sẽ mua và hình thức khuyến trương có thể chấp nhận.

Ngôn ngữ, tập quán tiêu dùng, tôn giáo khác nhau dễ dẫn tới hiểu lầm trong cách quảng bá sản phẩm hay dùng biểu tượng, đóng gói cũng như màu sắc cho sản phẩm, bao bì. Không chú ý tới sự khác biệt này doanh nghiệp tất yếu sẽ thất bại.

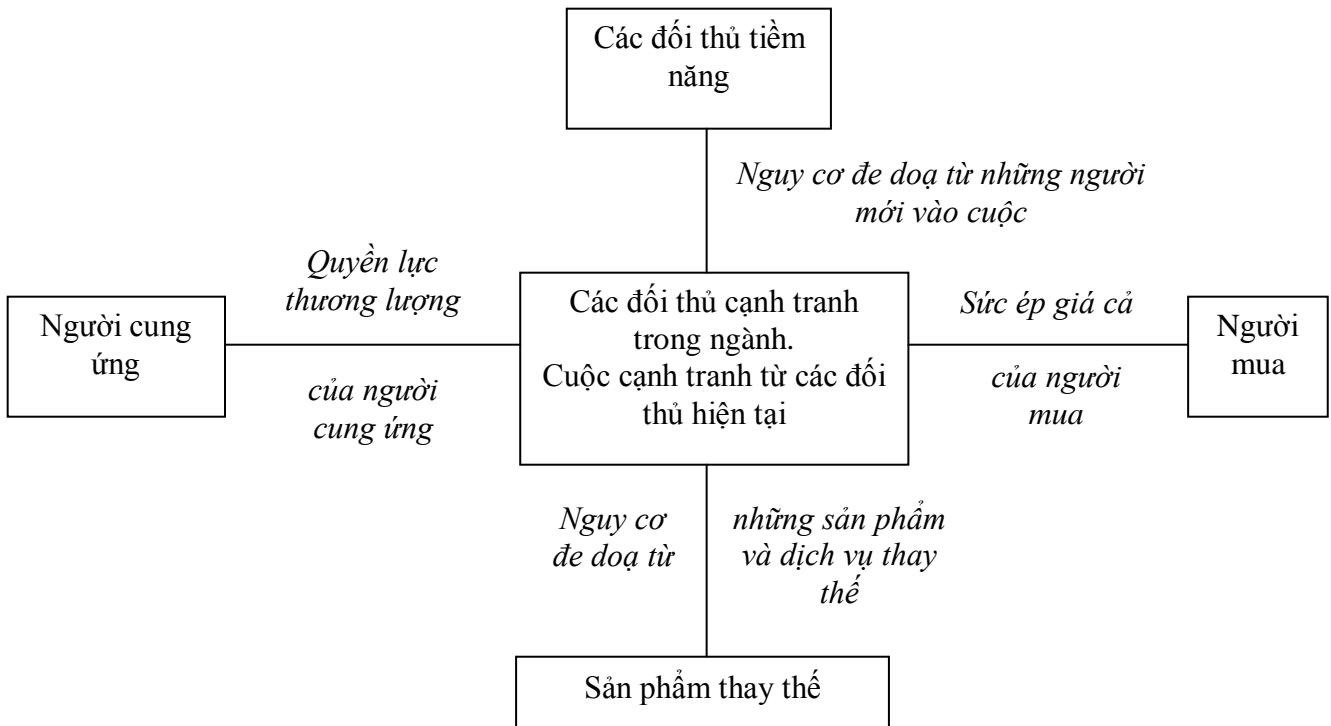
Yếu tố thuộc môi trường vĩ mô luôn luôn biến động không ngừng theo chiều hướng có lợi hoặc bất lợi đối với các doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp linh hoạt, phản ứng kịp thời với sự thay đổi của môi trường thì sẽ tận dụng được cơ hội, hạn chế thách thức, không ngừng vươn lên, lấn át các đối thủ của mình.

** Khoa học kỹ thuật công nghệ và thông tin.*

Nhóm nhân tố này đóng vai trò ngày càng quan trọng mang tính chất quyết định đối với khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp về phương diện chất lượng và giá cả. Khoa học công nghệ hiện đại sẽ làm cho chi phí của doanh nghiệp giảm, chất lượng sản phẩm chứa hàm lượng khoa học công nghệ cao. Thông tin cũng có vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bởi để cạnh tranh thành công bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải có thông tin về thị trường, về đối thủ cạnh tranh, và biết cách xử lý có hiệu quả những thông tin thu thập được. Khoa học kỹ thuật công nghệ giúp doanh nghiệp trong quá trình thu thập, xử lý, lưu trữ và truyền thông tin một cách nhanh chóng và chính xác; nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh bảo vệ môi trường và nâng cao uy tín của doanh nghiệp. Áp dụng công nghệ tiên tiến hiện đại giúp doanh nghiệp có lợi thế vượt trội so với đối thủ của mình, điều này còn đặc biệt quan trọng với những doanh nghiệp muốn xuất khẩu hàng hoá của mình sang các nước đại công nghiệp

1.3.2. Mô hình cạnh tranh của Michael Porter về 5 lực lượng cạnh tranh.

Trong nền kinh tế thị trường, bất kỳ một doanh nghiệp nào hoạt động cũng đều phải chịu một áp lực cạnh tranh nhất định, mà hiện trạng cuộc cạnh tranh phụ thuộc vào 5 lực lượng cạnh tranh cơ bản, được biểu diễn bởi mô hình sau:



Hình 1.1: Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter. [11]

Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter là một mô hình được nhiều nhà phân tích vận dụng để đánh giá khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp hoặc của một ngành công nghiệp.

** Nguy cơ đe dọa từ những người mới vào cuộc*

Là sự xuất hiện của các doanh nghiệp mới tham gia vào thị trường nhưng khả năng mở rộng sản xuất, chiếm lĩnh thị trường (thị phần) của các doanh nghiệp khác. Để hạn chế mối đe dọa này, các nhà quản lý thường dựng nên các hàng rào như:

- Mở rộng khối lượng sản xuất của doanh nghiệp để giảm chi phí.
- Khác biệt hoá sản phẩm.
- Đổi mới công nghệ, đổi mới hệ thống phân phối.
- Phát triển các dịch vụ bổ sung.

Ngoài ra có thể lựa chọn địa điểm thích hợp nhằm khai thác sự hỗ trợ của Chính phủ và lựa chọn đúng đắn thị trường nguyên liệu, thị trường sản phẩm

** Quyền lực thương lượng của người cung ứng*

Người cung ứng có thể chi phối đến doanh nghiệp là do sự thống trị hoặc khả năng độc quyền của một số ít nhà cung ứng. Nhà cung ứng có thể đe dọa tới nhà sản xuất do tầm quan trọng của sản phẩm được cung ứng, do đặc tính khác biệt hoá cao độ của người cung ứng với người sản xuất, do sự thay đổi chi phí của sản phẩm mà

nhà sản xuất phải chấp nhận và tiến hành, do liên kết của những người cung ứng gây ra...

Trong buôn bán quốc tế, nhà cung ứng có vai trò là nhà xuất khẩu nguyên vật liệu. Khi doanh nghiệp không thể khai thác nguồn nguyên vật liệu nội địa, nhà cung ứng quốc tế có vị trí càng quan trọng. Mặc dù có thể có cạnh tranh giữa các nhà cung ứng và doanh nghiệp có thể lựa chọn nhà cung ứng tốt nhất thì quyền lực thương lượng của nhà cung ứng bị hạn chế vẫn không đáng kể. Trong mối quan hệ này, để đảm bảo lợi nhuận cho doanh nghiệp trước khả năng tăng cao chi phí đầu vào, đảm bảo sức cạnh tranh của sản phẩm, doanh nghiệp phải biết được quyền lực thương lượng của người cung ứng thành quyền lực của mình.

** Quyền lực thương lượng của người mua*

Người mua có quyền thương lượng với doanh nghiệp (người bán) thông qua sức ép giảm giá, giảm khối lượng hàng mua từ doanh nghiệp, hoặc đưa ra yêu cầu chất lượng phải tốt hơn với cùng một mức giá...

Các nhân tố tạo nên quyền lực thương lượng của người mua gồm: Khối lượng mua lớn, sự đe dọa của quá trình liên kết những người mua khi tiến hành thương lượng với doanh nghiệp, do sự tập trung lớn của người đối với sản phẩm chưa được dị biệt hoá hoặc các dịch vụ bổ sung còn thiếu...

Quyền lực thương lượng của người mua sẽ rất lớn nếu doanh nghiệp không nắm bắt kịp thời những thay đổi về nhu cầu của thị trường, hoặc khi doanh nghiệp thiếu khá nhiều thông tin về thị trường (đầu vào và đầu ra). Các doanh nghiệp khác sẽ lợi dụng điểm yếu này của doanh nghiệp để tung ra thị trường những sản phẩm thích hợp hơn, với giá cả phải chăng hơn và bằng những phương thức dịch vụ độc đáo hơn.

** Nguy cơ đe dọa về những sản phẩm và dịch vụ thay thế*

Khi giá cả của sản phẩm, dịch vụ hiện tại tăng lên thì khách hàng có xu hướng sử dụng sản phẩm và dịch vụ thay thế. Đây là nhân tố đe dọa sự mất mát về thị trường của doanh nghiệp. Các đối thủ cạnh tranh đưa ra thị trường những sản phẩm thay thế có khả năng biệt hoá cao độ so với sản phẩm của doanh nghiệp, hoặc tạo ra các điều kiện ưu đãi về dịch vụ hay các điều kiện về tài chính.

Nếu sản phẩm thay thế càng giống sản phẩm của doanh nghiệp, thì mối đe dọa đối với doanh nghiệp càng lớn. Điều này sẽ làm hạn chế giá cả, số lượng hàng bán và ảnh hưởng đến lợi nhuận của doanh nghiệp. Nếu có ít sản phẩm tương ứng sản phẩm của doanh nghiệp, doanh nghiệp sẽ có cơ hội tăng giá và tăng thêm lợi nhuận.

** Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành*

Cạnh tranh giữa các Công ty trong một ngành công nghiệp được xem là vấn đề cốt lõi nhất của phân tích cạnh tranh. Các Hãng trong ngành cạnh tranh khốc liệt với nhau về giá cả, sự khác biệt về sản phẩm, hoặc sự đổi mới sản phẩm giữa các hãng hiện đang cùng tồn tại trong thị trường. Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt khi đối thủ đông đảo và gần như cân bằng nhau, khi tăng trưởng của ngành là thấp, khi các loại chi phí ngày càng tăng, khi các đối thủ cạnh tranh có chiến lược đa dạng...

Có một điều thuận lợi và cũng là bất lợi cho các đối thủ trong cùng ngành là khả năng nắm bắt kịp thời những thay đổi, cải tiến trong sản xuất - kinh doanh, hoặc các thông tin về thị trường. Các doanh nghiệp sẽ có khả năng cạnh tranh cao nếu có sự nhạy bén, kịp thời và ngược lại có thể mất lợi thế cạnh tranh bất cứ lúc nào họ tỏ ra thiếu thận trọng và nhạy bén.

Doanh nghiệp ở các quốc gia khác nhau (trừ các doanh nghiệp ở nước sở tại) khi cùng tiến hành hoạt động kinh doanh trên thị trường nước ngoài sẽ có một phần bất lợi như nhau do các quy định hạn chế của Chính phủ nước sở tại. Chính vì thế, doanh nghiệp nào mạnh về tài chính hoặc khoa học kỹ thuật hoặc trên cả hai phương diện sẽ có được lợi thế rất lớn. Khác với hoạt động sản xuất kinh doanh trong nước, doanh nghiệp khi tham gia thị trường nước ngoài cần có sự trợ giúp của các doanh nghiệp khác trong cùng quốc gia để có thêm khả năng chống đỡ trước sự cạnh tranh của các doanh nghiệp thuộc quốc gia khác. Lúc đó có thể coi sự cạnh tranh trong ngành là sự cạnh tranh giữa các quốc gia.

Sức ép cạnh tranh đối với các doanh nghiệp làm cho giá cả các yếu tố đầu ra và những yếu tố đầu vào biến động theo các xu hướng khác nhau. Tình hình này đòi hỏi doanh nghiệp phải linh hoạt điều chỉnh các hoạt động của mình nhằm giảm thách thức, tăng thời cơ giành thắng lợi trong cạnh tranh. Muốn vậy doanh nghiệp cần

nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường, đưa ra thị trường những sản phẩm mới chất lượng cao, mẫu mã và giá cả phù hợp.

Dựa trên mô hình Micheal Porter về 5 lực lượng cạnh tranh chúng ta có thể đưa ra các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của Doanh nghiệp.

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI HÀ NỘI (HAPRO)

2.1. Khái quát về Tổng công ty thương mại Hà nội.

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.

Tổng công ty Thương mại Hà nội (HAPRO) là doanh nghiệp nhà nước hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con, bao gồm công ty mẹ: Tổng công ty Thương mại Hà nội và các công ty con là các công ty TNHH 1 thành viên, các công ty cổ phần và các công ty liên doanh liên kết.

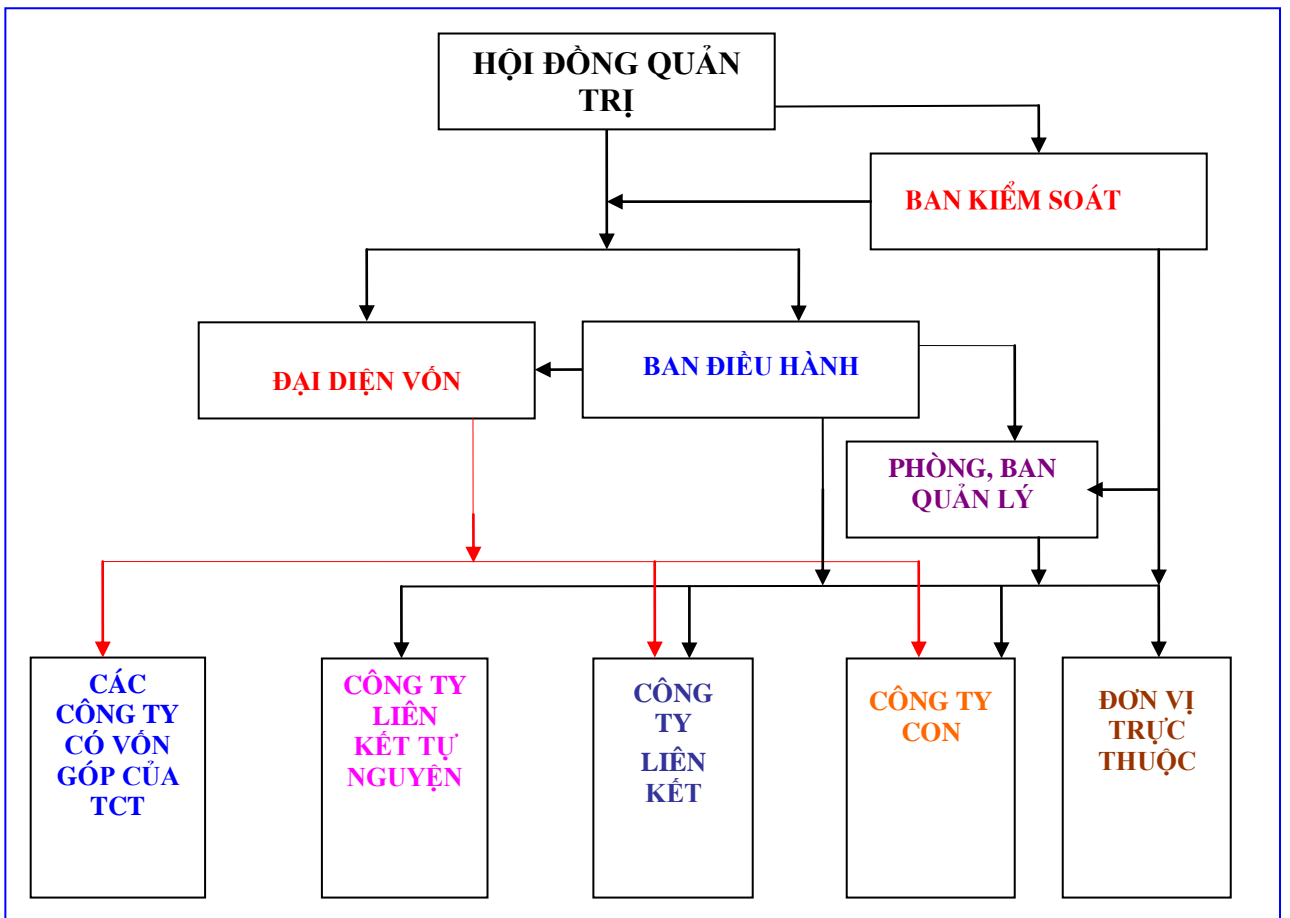
Quá trình hình thành và phát triển của Tổng công ty có thể được hình dung qua các mốc thời gian sau:

- 14.08.1991: Thành lập “ Ban đại diện phía Nam thuộc Liên hiệp sản xuất dịch vụ và XNK thủ công mỹ nghệ Hà Nội”.
- 04.06.1992: Theo quyết định số 672/QĐ-UB của UBND thành phố Hà Nội ra quyết định chuyển ban đại diện thuộc Liên hiệp sản xuất – dịch vụ và XNK thủ công mỹ nghệ với tên giao dịch là HAPROSIMEX Saigon, trực thuộc Sở thương mại thành phố Hồ Chí Minh, có trụ sở tại phố Lý Chính Thắng, quận 1, thành phố Hồ Chí Minh.
- 12.12.2002: UBND thành phố Hà Nội ra quyết định số 6908/QĐ-UB sáp nhập công ty dịch vụ Bốn Mùa và đổi thành Công ty sản xuất dịch vụ và XNK Nam Hà Nội, trực thuộc Sở Thương mại Hà Nội với tên giao dịch là HAPROSIMEX.
- 12.07.2004: Theo quyết định số 129/2004/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt đề án thành lập Tổng công ty Thương mại Hà Nội, thí điểm hoạt động theo mô hình Công ty mẹ – công ty con và quyết định số 125/2004/QĐ-UB ngày 11.08.2004 của UBND thành phố Hà Nội về thành lập Tổng công ty Thương mại Hà Nội thí điểm hoạt động theo mô hình Công ty mẹ – công ty con với tên giao dịch là HANOI TRADE CORPORATION, viết tắt là HAPRO.

Từ ngày thành lập đến nay, HAPRO đã phát huy được những lợi thế của mình. Tổng công ty đã không ngừng phát triển, tạo dựng được uy tín và thương hiệu trong lĩnh vực kinh doanh xuất khẩu hàng nông sản, thủ công mỹ nghệ, dệt may trên toàn quốc cũng như trên thế giới. Đến nay, HAPRO đã có tổng số vốn gần 5.000 tỷ VND,

nhân viên gần 7.000 người và đã xuất khẩu hàng hóa sang hơn 70 nước và vùng lãnh thổ trên toàn thế giới. Với lịch sử phát triển như trên, HAPRO hướng tới việc trở thành một tập đoàn kinh tế lớn, hoạt động đa ngành nghề, có tiềm lực về tài chính và cả nguồn nhân lực trình độ cao. Trên cơ sở đó, đưa thương hiệu HAPRO thành một trong số những thương hiệu hàng đầu Việt Nam.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Hapro



Sơ đồ 2-1: Mô hình tổ chức Hapro

Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự - Hapro

2.1.3. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh

Trong quá trình phát triển của Tổng công ty, các lĩnh vực sản xuất kinh doanh cũng trở nên tương đối rộng, bao gồm khá nhiều lĩnh vực. Tuy nhiên, các hoạt động chính của HAPRO vẫn tập trung vào các mảng chính sau:

- Xuất khẩu nông sản, thực phẩm chế biến, đồ uống, hàng may mặc, hàng thủ công mỹ nghệ và hàng hoá tiêu dùng.

- Nhập khẩu máy, thiết bị, nguyên vật liệu và hàng tiêu dùng.
- Phân phối, bán lẻ với hệ thống trung tâm thương mại, siêu thị, chuỗi cửa hàng tiện ích và chuyên doanh.
- Cung ứng các dịch vụ: nhà hàng ăn uống, du lịch lữ hành, kho vận, trung tâm miễn thuế nội thành.
- Sản xuất, chế biến hàng thực phẩm, gia vị, đồ uống, thủ công mỹ nghệ, may mặc...
- Đầu tư phát triển hạ tầng thương mại, dịch vụ.

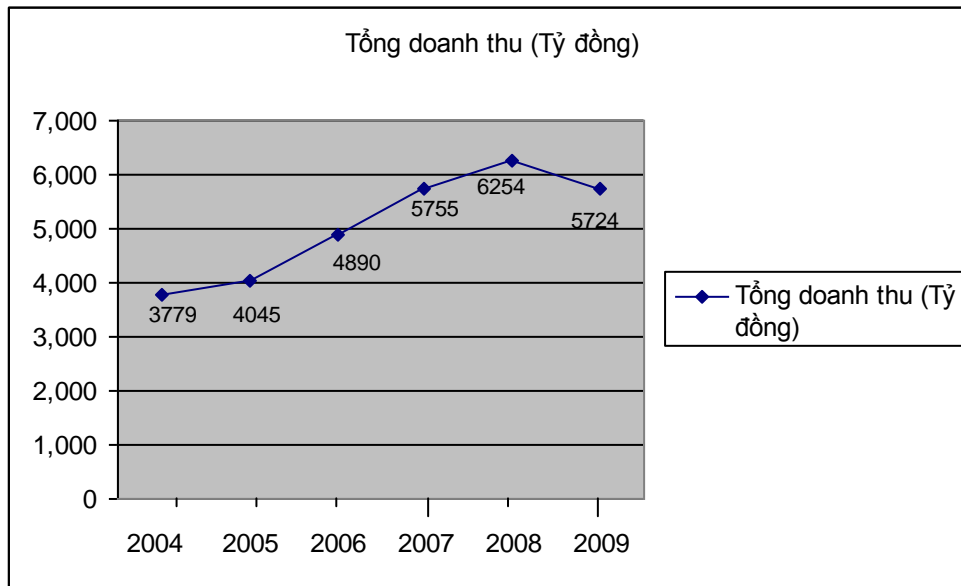
2.1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh của Hapro.

Kết quả sản xuất kinh doanh cho chúng ta cái nhìn tổng quan về hoạt động của doanh nghiệp trên thị trường. Thông qua kết quả này, chúng ta có thể phân tích doanh nghiệp đó kinh doanh có đạt hiệu quả hay không. Từ đó, chúng ta sẽ nhìn nhận rõ cái gì đã đạt được cũng như các tồn tại và nguyên nhân của chúng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó mới có thể đưa ra những giải pháp phát huy những điểm mạnh và khắc phục những vấn đề tồn tại nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Bảng 2.2. Kết quả sản xuất kinh doanh của Hapro giai đoạn 2004 – 2009

Chỉ tiêu	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Tổng doanh thu (Tỷ đồng)	3,779	4,050	4,890	5,755	6,254	5,724
Kim ngạch XNK (Triệu USD)	149	155	167	206.5	234.7	194
Kim ngạch XK (Triệu USD)	48.5	56	87	114.8	133.9	120
Kim ngạch NK (Triệu USD)	100.5	99	80	91.7	100.8	74
Chi phí (Tỷ đồng)	3,555	3,783	3,889	4,324	5,146	4,728
Nộp NSNN (Tỷ đồng)	202.5	234	279	293.5	361.5	190
L/nhuận sau thuế (Tỷ đồng)	21	24	28.5	48	29.67	50
T/nhập b.quân (Tr/ đồng)	1.25	1.325	1.6	2.5	3.2	3.5

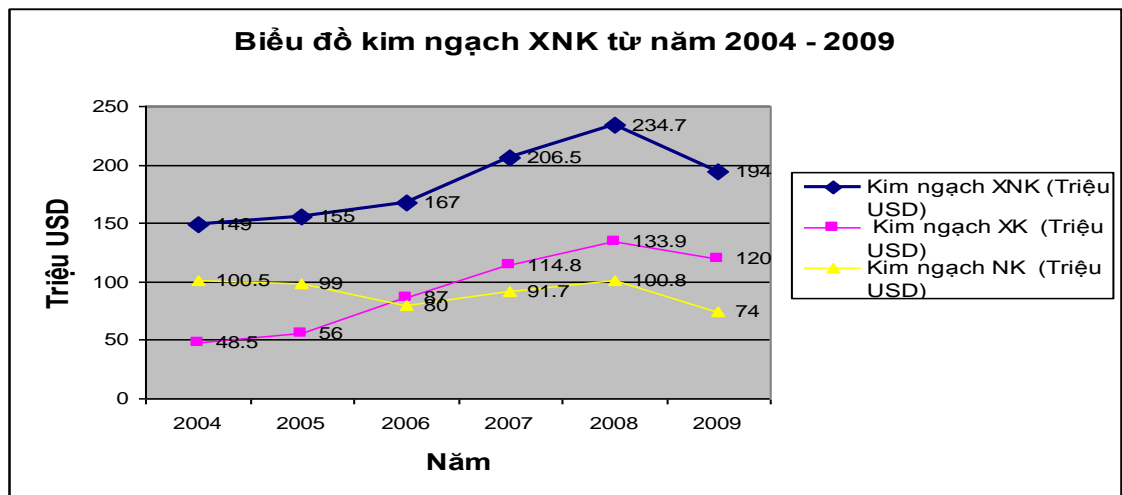
Nguồn: Báo cáo thường niên (2004-2009), Hapro



Biểu đồ 2.3: Biểu đồ Tổng doanh thu từ năm 2004 - 2009

Nguồn: Phòng Kế hoạch phát triển - Hapro

Doanh thu của Tổng công ty Thương mại Hà Nội tăng liên tục qua các năm cho thấy hoạt động của Tổng công ty đạt hiệu quả tốt. Từ 3779 tỷ đồng vào năm 2004 tăng lên 4050 tỷ vào năm 2005 và đạt con số kỷ lục 6,254 tỷ vào năm 2008. Tương ứng với các con số tuyệt đối đó là mức độ tăng trưởng về doanh thu qua các năm như sau: năm 2005 doanh thu tăng 7% so với năm 2004, năm 2006 tăng 21% so với năm 2005 và năm 2007 tăng 18% so với năm 2006. năm 2008 tăng 9.2% so với năm 2007. Riêng năm 2009 do tác động khủng hoảng tài chính thế giới, nhưng con số 5,724 tỷ cũng đầy khích lệ đạt 85% kế hoạch và bằng 91,5% so với năm 2008 Theo đà tăng trưởng của doanh thu, lợi nhuận sau thuế của Tổng công ty cũng tăng lần lượt từ 21 tỷ lên 24 tỷ và 48 tỷ trong giai đoạn 2004 – 2007. Mức độ tăng trưởng cụ thể của lợi nhuận như sau: 14.2% năm 2005, 18.75% năm 2006 và đạt được mức tăng trưởng kỷ lục là 68.4% năm 2007. riêng các năm 2008-2009 là những năm đầu của việc đầu tư vào hệ thống bán lẻ, các siêu thị Hapro mart, Hapro food ban đầu còn chưa có hiệu quả, chi phí đầu tư ban đầu cao nên đã làm giảm lợi nhuận xuống chỉ còn 29.67 tỷ đồng năm 2008 và con số này đã được lấy lại phong độ vào năm 2009 là 50 tỷ đồng.[16]



Biểu đồ 2.4: Biểu đồ kim ngạch XNK từ năm 2004 - 2009

Nguồn: Phòng kế hoạch phát triển- Hapro

Sự thành công trong kinh doanh của Tổng công ty có sự đóng góp to lớn từ hoạt động XNK. Tổng kim ngạch XNK của Tổng công ty qua các năm từ đều có bước tăng trưởng khả quan. Năm 2007 là năm có bước nhảy vọt về kim ngạch xuất nhập khẩu. Tổng kim ngạch XNK là 206.5 triệu USD, tăng 29%, đạt 105% kế hoạch năm. Trong đó kim ngạch XK đạt 114.8 triệu USD, chiếm 56% tổng kim ngạch XNK, đạt 117% kế hoạch năm, tăng 33% so với cùng kỳ năm 2006. năm 2005 tăng 4%, năm 2006 tăng 3.2%. Năm 2008 tăng 13.6%. Nguyên nhân cho sự tăng trưởng mạnh này là do Tổng công ty đã tập trung nguồn lực cho việc phát triển thị trường nước ngoài, đặc biệt là cơ cấu lại văn phòng đại diện ở Nga nhằm khôi phục lại thị trường này. Đến năm 2009 kim ngạch xuất nhập khẩu bị sụt giảm là do tình hình chung thị trường bị tác động bởi cuộc khủng hoảng tài chính thế giới. sức mua trên thế giới bị giảm sút, tỷ giá biến động.

Đạt được những kết quả tốt trong kinh doanh, Tổng công ty cũng đã có được các điều kiện thuận lợi để từng bước cải thiện điều kiện sống của cán bộ công nhân viên trong tất cả các đơn vị. Thu nhập bình quân đầu người mà người lao động trong Tổng công ty nhận được năm sau đều cao hơn năm trước. Đặc biệt sự tăng trưởng về thu nhập này không chỉ thể hiện qua các con số tuyệt đối (năm 2004 là 1.25 triệu đồng, năm 2005 là 1.325 triệu đồng, năm 2006 là 1.6 triệu đồng, năm 2007 là 2.5 triệu đồng, năm 2008 là 3.2 triệu đồng, năm 2009 là 3.5 triệu đồng) mà còn tăng cả về tốc độ. Cụ

thể như sau: năm 2005 tăng 6% so với năm 2004, năm 2006 tăng 20.8% so với năm 2005 và năm 2007 tăng 56.3% so với năm 2006, năm 2008 tăng 28% so với năm 2007 và năm 2009 tăng 9.3% so với năm 2008. Có thể nói đây là một kết quả tuyệt vời của Tổng công ty bởi vì nhân tố con người chính là một yếu tố then chốt cho bất cứ doanh nghiệp nào muốn đi tới thành công. [16]

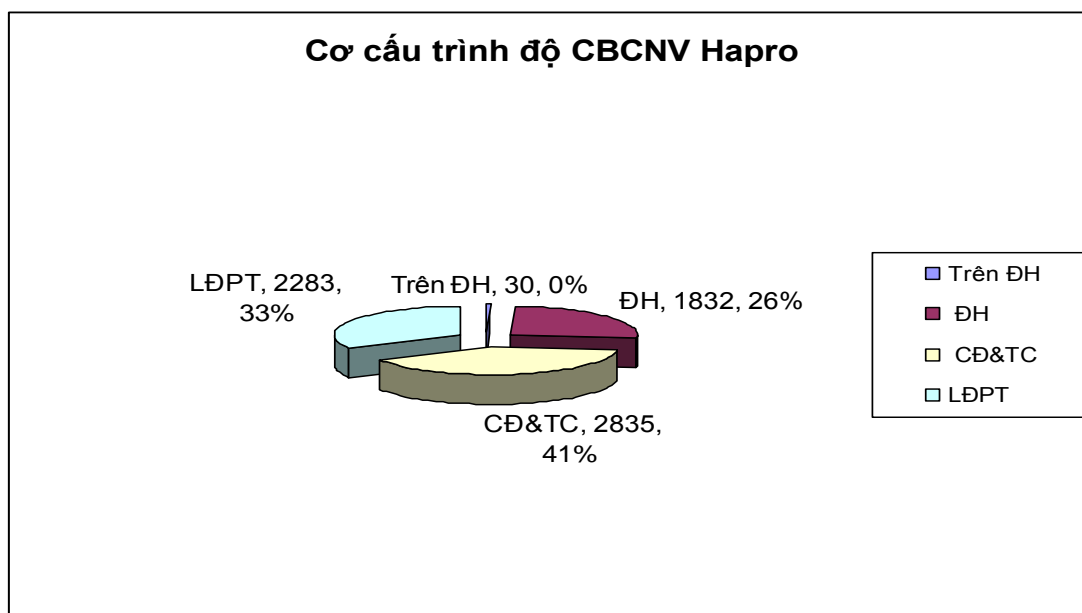
2.2. Đánh giá năng lực cạnh tranh của Tổng công ty thương mại Hà nội.

2.2.1. Nguồn lực trong Tổng công ty.

2.2.1.1. Nguồn nhân lực:

Lao động là nguồn lực quan trọng quyết định sức cạnh tranh. Chất lượng nguồn lao động có ảnh hưởng đến năng suất lao động, cơ cấu sản xuất, quản lý, khả năng ứng dụng khoa học công nghệ. Khi nền kinh tế thế giới đang chuyển từ nền kinh tế công nghiệp sang nền kinh tế trí thức thì các doanh nghiệp rất cần những người lao động có kỹ năng, trình độ chuyên môn cao để đáp ứng công nghệ sản xuất hiện đại.

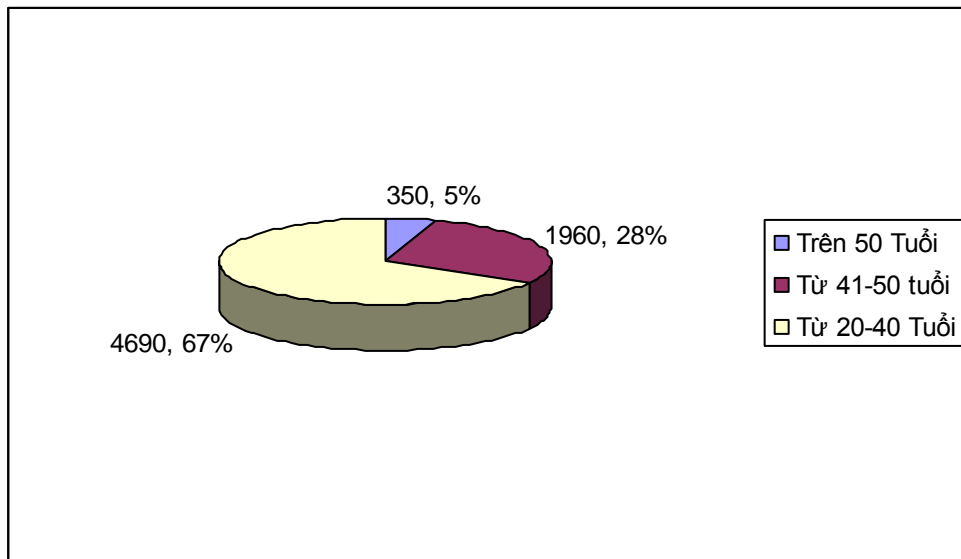
Tính đến hết năm 2009, Tổng công ty thương mại Hà nội có 6980 lao động. Trong đó: Trình độ trên đại học: 30; Trình độ đại học: 1.832; Trình độ Cao đẳng, Trung cấp: 2835; Lao động phổ thông: 2.283.



Hình 2.5: Cơ cấu trình độ CBCNV Hapro

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự - Hapro

Về độ tuổi: Tổng Công ty thành lập dựa trên sự sáp nhập lại các công ty nhà nước nên vẫn còn có một số lượng lớn lao động lớn tuổi đã quen với phong cách phục vụ thời kỳ bao cấp, hạn chế về khả năng tiếp thu khoa học kỹ thuật và trình độ quản lý mới nên không còn phù hợp với mô hình thương mại hiện đại. Lực lượng này ít nhiều làm ảnh hưởng đến chất lượng lao động của công ty.



Hình 2.6: Cơ cấu độ tuổi CBCNV Hapro

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự - Hapro

Một trong những nguyên nhân chính giúp Hapro có được sự phát triển đáng tự hào như trên là do công ty rất chú trọng công tác xây dựng nguồn nhân lực, coi đây là giải pháp chiến lược có tính quyết định, lâu dài. Gần 7000 cán bộ công nhân viên (CBCNV) của toàn tổng công ty có 30 cán bộ là tiến sĩ, thạc sĩ, 1832 cán bộ tốt nghiệp đại học trong đó 160 cán bộ có trình độ kinh doanh quốc tế, 125 cán bộ sử dụng ngoại ngữ không qua phiên dịch, cho thấy đội ngũ CBCNV của Công ty có trình độ cao đủ khả năng hoàn thành mọi nhiệm vụ sản xuất kinh doanh. Có được đội ngũ CBCNV đó là do Công ty làm tốt công tác cán bộ, có chính sách khuyến khích đào tạo, chính sách thu hút và sử dụng cán bộ hấp dẫn nên đã tiếp nhận được nhiều cán bộ có nghiệp vụ, có kinh nghiệm, năng lực quản lý điều hành giỏi về với Hapro. Có lẽ nhờ áp dụng đúng phương châm "đặt đúng người đúng việc" nên thời gian qua, dù

luôn gặp phải sự cạnh tranh khốc liệt, Hapro vẫn liên tục gặt hái được những kết quả đáng tự hào. Công ty còn thường xuyên tổ chức các lớp học, hội thảo tập trung để bồi dưỡng nghiệp vụ, kiến thức về ngành hàng, giáo dục ý thức quyết tâm thực hiện triệt để các hợp đồng. Công ty đã tổ chức nhiều buổi hội thảo chuyên đề, thu hút trên 950 lượt CBCNV tham dự, tổ chức lớp bồi dưỡng nghiệp vụ quản trị doanh nghiệp cho các cán bộ chủ chốt lãnh đạo các Phòng, Ban, Trung tâm, Xí nghiệp, tạo nguồn cán bộ kế cận và đáp ứng các yêu cầu phát triển của Công ty. Ngoài ra, Công ty còn đưa ra các yêu cầu cho các đơn vị Phòng, Ban, Trung tâm, Xí nghiệp có trách nhiệm tự đào tạo, người giỏi, người có kinh nghiệm, giúp đỡ người mới vào để cùng hoàn thành nhiệm vụ. Nhờ đó mà mọi yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của Công ty đều được thực hiện triệt để và đạt hiệu quả cao.

Tóm lại, nguồn nhân lực đã được ban lãnh đạo Tổng công ty đặc biệt quan tâm và coi đó là một nhân tố hàng đầu để tạo nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty. Nguồn nhân lực chất lượng cao mang lại những hiệu quả kinh doanh, uy tín và thương hiệu cho công ty. Tuy nhiên nguồn nhân lực của Hapro có chất lượng cao nhưng chưa đồng bộ đặc biệt là cán bộ nghiệp vụ và khu vực lao động kỹ thuật. Trong thời gian tới Hapro cần tiếp tục nâng cao trình độ CBCNV trong lĩnh vực này, có như vậy thì Hapro mới thực hiện những bước phát triển lớn mạnh tiếp theo. Nguồn nhân lực và những nét văn hóa do nguồn nhân lực này hình thành là một vũ khí cạnh tranh đặc lực của tổng công ty.

2.2.1.2. Nguồn vốn và tiềm lực tài chính :

Tổng công ty thương mại Hà nội rất chú trọng vào việc bảo toàn- phát triển nguồn vốn vì trong kinh doanh vốn càng lớn và ổn định sẽ tạo điều kiện thuận lợi để phát triển sản xuất kinh doanh, gia tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường nhờ vào việc đầu tư trang thiết bị hiện đại, tiết kiệm chi phí sản xuất, tăng năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm từ đó tăng doanh thu, lợi nhuận cho tổng công ty. Là doanh nghiệp thuộc quyền sở hữu của nhà nước, đang trong giai đoạn cuối của quá trình cổ phần hóa, hiện nay Hapro huy động vốn qua nhiều nguồn khác nhau như bán cổ phần, vốn từ các quỹ và vốn vay ngân hàng. Tính đến hết năm 2009 nguồn vốn kinh doanh của Tổng công ty là 3.482 tỷ đồng trong đó vốn chủ sở hữu gần 1000 tỷ đồng.[15]

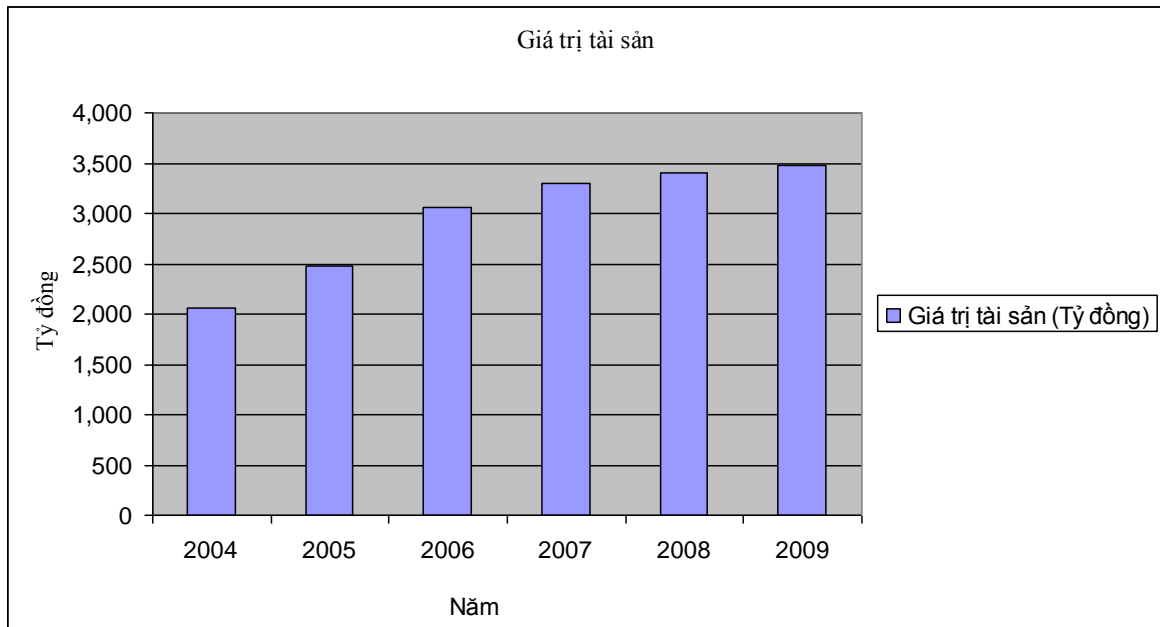
Năng lực tài chính của Hapro được thể hiện qua bảng cân đối kế toán các năm như sau:

Bảng 2.7: Bảng cân đối kế toán các năm 2004- 2009 của Hapro

Tài sản	2004	2005	2006	2007	2008	2009
(Đơn vị: Tr.đồng)						
A. T.S ngắn hạn	2.060.798	2.480.446	3.067.206	3.296.882	3.409.871	3.482.910
<i>I. TSLĐ và đầu tư ngắn hạn</i>	1.929.028	2.130.751	2.729.342	2.931.399	2.927.976	3.113.015
1. Tiền mặt	298.139	310.976	305.604	327.481	315.780	332.312
2. Các khoản phải thu	1318.387	1421.799	1671.738	2139.262	2,275,863	2531.4282
3. Hàng tồn kho	312.501	397.975	752.000	464.655	336.332	249.274.
<i>II. TSCĐ và đầu tư dài hạn</i>	131.770	349.695	337.863	365.483	481.894.	369.894
1. TSCĐ hữu hình	123.666	298.482	321.506	312.750	397.825	327..825
2. TSCĐ thuê tài chính	8.103	51.213	16.357	52.732	84.068	42.068
B. Nguồn vốn	2.060.798	2.480.446	3.067.206	3.296.882	3.409.871	3.482.910
<i>I. Nợ phải trả</i>	1,670,552	2,074,527	2,547,003	2,736,535	2,619,747	2,502,198
1. Nợ ngắn hạn	1,670,552	2,074,527	2,547,003	2,736,535	2,619,747	2,502,198
2. Nợ dài hạn	0	0	0	0	0	0
<i>II. Nguồn vốn chủ sở hữu</i>	390.246	405.919	520.203	560.347	790.123	980.712
1. Nguồn vốn và quỹ	372.137	382.771	512.993	553.124	762.324	920.354
2. Nguồn kinh phí và quỹ khác	18.108	23.147	8.209	7.223	27.798	60.358

Nguồn: Ban tài chính - Hapro

+/ Cơ cấu giá trị tài sản qua các năm:

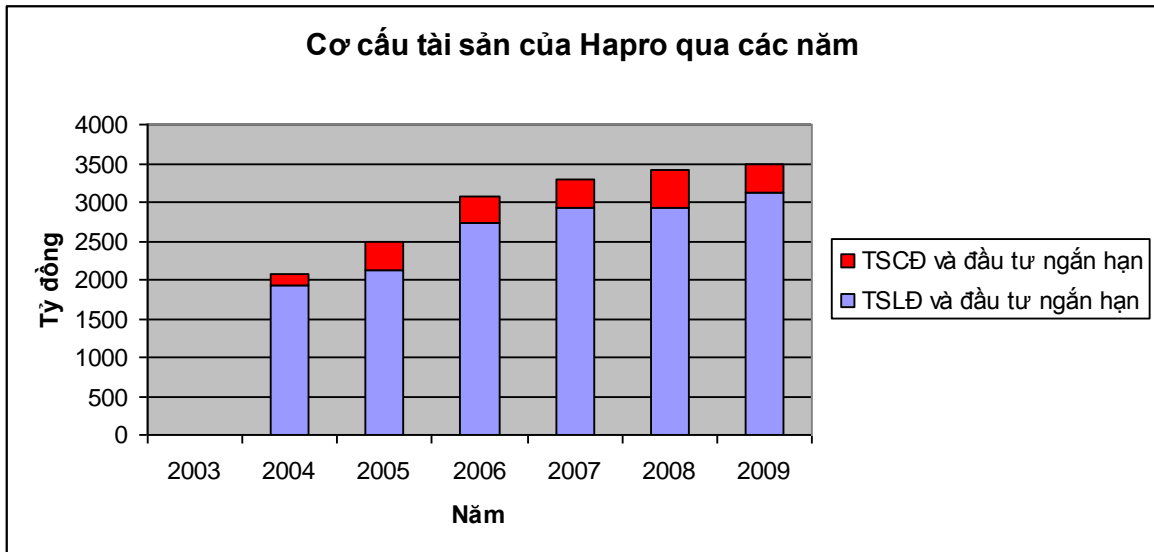


Biểu đồ 2.8: Giá trị tài sản Hapro từ năm 2004 đến năm 2009.

Nguồn: Ban tài chính, Hapro

Nhìn vào bảng cân đối kế toán và biểu đồ trên, từ năm 2004 đến năm 2009 thấy tài sản Tổng công ty tăng về mặt giá trị tuyệt đối liên tục qua các năm. Nếu như năm 2004, công ty mới chỉ có 2.061 tỷ đồng thì đến cuối năm 2009 Tổng công ty đã có gần 4.000 tỷ đồng Việt Nam. Đây là con số tăng đáng tự hào. Năm 2005 so với năm 2004 tài sản Hapro tăng trên 419 tỷ đồng và tăng 120,3%. Giá trị tài sản tăng là do Hapro đầu tư cho sản xuất kinh doanh theo chiều sâu, các công cụ lao động lạc hậu đã được thanh lý và thay thế bằng các công cụ tiên tiến phù hợp với sự phát triển chung. Năm 2006 so với năm 2005 giá trị tài sản tăng trên 587 tỷ đồng, tăng 123,7%. Đây là năm mà Hapro bắt đầu đầu tư theo chiều rộng, mở ra hàng loạt các HaproMart và HaproFood với Slogen: “Tiện ích cho mọi nhà” tại Thủ đô và các tỉnh lân cận, quá trình đầu tư này tiếp tục kéo dài cho đến nay do vậy giá trị tài sản của Hapro vẫn tiếp tục được tăng lên. Ngoài việc đầu tư cho các hệ thống siêu thị, Hapro còn đầu tư xây dựng các kho hàng ở Đông Anh phục vụ cho công tác sản xuất và chế biến hàng nông sản để xuất khẩu. Bên cạnh đó thì khu công nghiệp Lệ chi, Gia lâm của Hapro cũng

được đầu tư rất sâu rộng để sản xuất, chế biến phục vụ nhu cầu tiêu dùng trong nước và xuất khẩu, do vậy giá trị tài sản của Hapro tăng dần qua các năm.



Biểu đồ 2.9: Cơ cấu tài sản của Hapro

Nguồn: Ban tài chính, Hapro

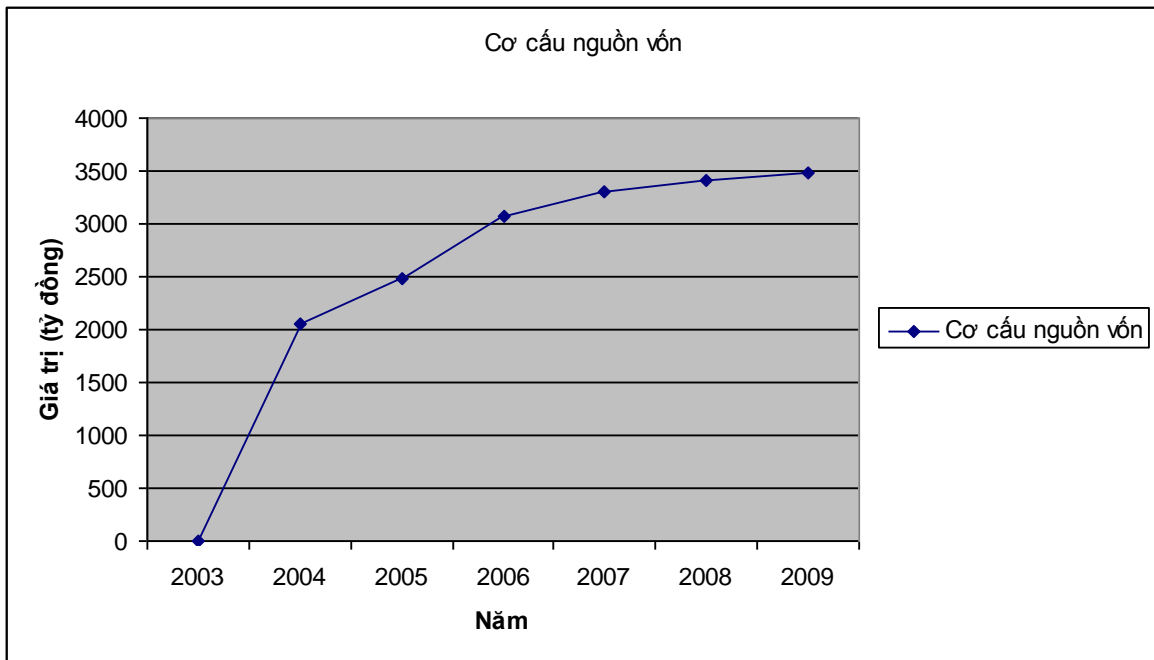
Tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn của Tổng công ty luôn chiếm gần như tuyệt đối trong cơ cấu tài sản, điều này là hợp lý đối với đơn vị kinh doanh thương mại.

Trong tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn, các con số cũng liên tục tăng từ năm 2004 đến cuối năm 2009 và chỉ giảm sút không đáng kể vào năm 2008 là do năm tiền đề ảnh hưởng cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ thế giới. Lượng tiền mặt của công ty cũng chiếm một con số đáng kể, thể hiện sự linh động trong kinh doanh. Tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn vào năm 2004 mới chỉ đạt trên 1.929 tỷ đồng vậy mà sau 6 năm hoạt động con số này đã lên tới gần 3.113 tỷ đồng Việt Nam. Nhìn tổng thể thì Tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn của Hapro qua các năm tăng dần đều qua các năm trung bình khoảng 1,07%. Riêng năm 2008 có giảm sút một chút khoảng 0,99% so với năm 2007. Trước bối cảnh khủng hoảng kinh tế và khó khăn chung năm 2008, Hapro vẫn có được sự tăng trưởng về tài sản như vậy quả là một sự phấn đấu không mệt mỏi. Điều này thể hiện sự lớn mạnh vững vàng của Tổng công ty và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Tài sản cố định và đầu tư dài hạn tuy chiếm không nhiều trong cơ cấu tài sản của Tổng công ty bằng tài sản lưu động và đầu tư dài hạn vì tính chất công ty là công ty thương mại nhưng cũng đóng vai trò quan trọng trong cơ cấu tài sản. Tài sản cố định và đầu tư dài hạn năm 2005 tăng mạnh, con số tăng trên 218 tỷ đồng so với năm 2004 với tỷ lệ tăng là 265% đây là năm bản lề của quá trình định hướng kinh doanh giai đoạn 2005-2010 của Hapro. Do vậy có sự đầu tư mua sắm tài sản cố định (TSCĐ) và đầu tư dài hạn lớn. Các năm tiếp theo tài sản cố định và đầu tư dài hạn của Hapro tăng đều qua các năm khoảng 1.07% riêng năm 2008 tăng 1,3% so với năm 2007 đó là do Hapro mở rộng sản xuất kinh doanh cả chiều rộng lẫn chiều sâu. Năm 2009, tài sản cố định và đầu tư dài hạn giảm mạnh, giảm gần 112 tỷ VNĐ so với năm 2008. Lý do chính là do cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới và chính sách thắt chặt tài chính của Chính phủ nên Hapro cắt giảm mua tài sản cố định và đầu tư dài hạn.[15]

Qua phân tích ta thấy cơ cấu tài sản của Hapro là lớn mạnh và đây là một yếu tố rất thuận lợi để nâng cao khả năng cạnh tranh và chiếm lĩnh thị trường của Tổng công ty. Tuy nhiên Tổng công ty cần quan tâm nhiều hơn đến các khoản phải thu và hàng tồn kho. Đây là hai yếu tố có tác dụng hai mặt, vừa có tác dụng tích cực nếu công ty kiểm soát tốt và có kế hoạch quản lý, nhưng nếu công ty không tổ chức khoa học, hợp lý sẽ gây ra nhiều mất mát cho công ty ví dụ như việc quản lý các khoản phải thu đúng thời hạn, chi phí phát sinh các sản phẩm trong kho...

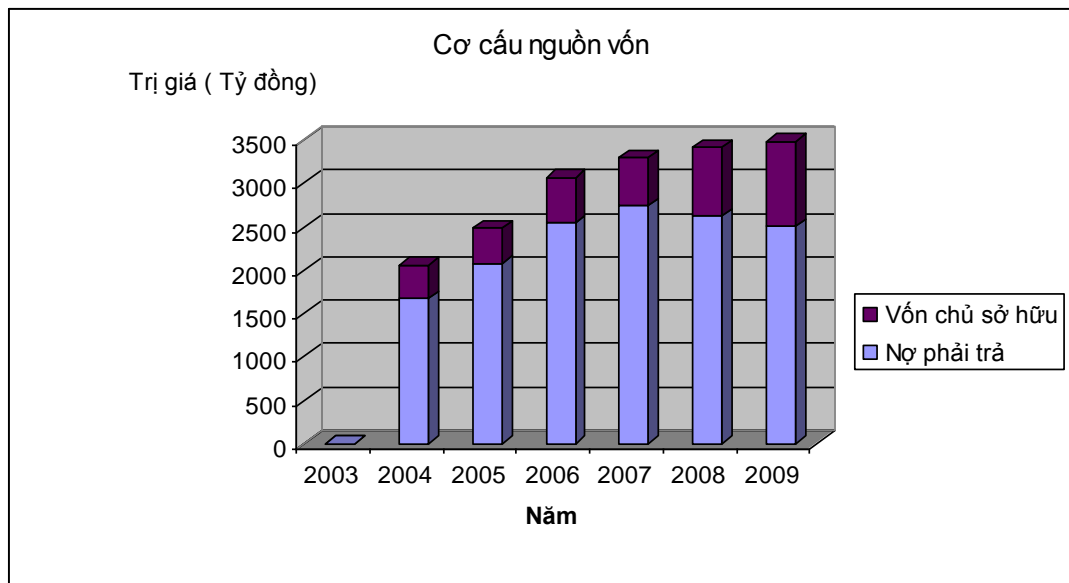
+/ Cơ cấu nguồn vốn:



Biểu đồ 2.10: Nguồn vốn của Hapro (2004-2009)

Nguồn: Ban tài chính- Hapro

Nguồn vốn Hapro nhìn chung biến động tăng từ năm 2004 đến năm 2009. Nguồn vốn từ trên 2000 tỷ vào năm 2004 đã tăng lên gần 3500 tỷ cuối năm 2009 đây quả là một sự tăng trưởng nhanh chóng và vững mạnh. Cũng như trong phần phân tích cơ cấu tài sản, nguồn vốn Hapro tăng mạnh nhất là vào năm 2006 với những thành công trong kinh doanh của Tổng công ty. Nguồn vốn tăng trên 123% so với năm 2005 với con số tuyệt đối là trên 587 tỷ đồng đây là những năm đầu Hapro chỉ đạo quyết liệt quá trình cổ phần hóa của các công ty con, công ty thành viên. Các năm còn lại nguồn vốn của Hapro liên tục tăng từ 1,03% đến 1,07% đặc biệt vào các năm khó khăn như 2008, 2009 do bị tác động của cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới nhưng nguồn vốn của Hapro luôn được bổ xung, thể hiện khả năng cạnh tranh của Hapro trong quá trình hội nhập.



Biểu đồ 2.11: Cơ cấu nguồn vốn của Hapro (2004-2009)

Nguồn: Ban tài chính- Hapro

Trong cơ cấu nguồn vốn, nợ phải trả chiếm tỷ lệ cao trong khi nguồn vốn chủ sở hữu lại bé hơn khá nhiều, thể hiện Hapro rất có uy tín với khách hàng trong hoạt động kinh doanh của mình. Nợ phải trả chiếm tỷ lệ cao nhất trong cơ cấu nguồn vốn vào các năm 2005, 2006, 2007 chiếm 83%, năm 2008 chiếm 76% và năm 2009 chiếm 71% trong cơ cấu nguồn vốn.[15] Tuy nhiên về con số tuyệt đối thì khoản nợ phải trả cao nhất vào năm 2009 là 980 tỷ đồng, điều này cho thấy khả năng huy động vốn của Hapro rất tốt nhất là vào năm 2009 là năm đầy khó khăn do bị ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới cũng như là chính sách thắt chặt tài chính của chính phủ và tỷ giá đầy biến động trong năm. Khoản nợ phải trả trong năm 2009 cao một phần là do Hapro được hưởng chính sách ưu đãi tín dụng của chính phủ cho sản xuất kinh doanh. Nguồn vốn chủ sở hữu của công ty cũng liên tục tăng qua các năm với tỷ lệ tăng cao. Đặc biệt là vào các năm 2008 nguồn vốn chủ sở hữu tăng 230 tỷ đồng đạt 141% so với năm 2007, sự biến động vượt trội vào năm 2009, nguồn vốn chủ sở hữu đã chiếm 40% trong cơ cấu nguồn vốn. Đây là một sức mạnh để nâng cao khả năng cạnh tranh của Tổng công ty trong tương lai. Tuy nhiên, Tổng công ty cũng cần phải cân đối lại để cơ cấu này hợp lý hơn theo xu hướng tăng vốn chủ sở hữu trong cơ cấu nguồn vốn, tạo sự an toàn trong kinh doanh.

Để đánh giá tình hình tài chính một cách chính xác nhất, ta phân tích khả năng thanh toán của Tổng công ty.

- *Khả năng thanh toán*

Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn: biểu hiện mối quan hệ tỷ lệ giữa tài sản lưu động với các khoản nợ ngắn hạn. Hệ số này phản ánh mức độ đảm bảo của công ty đối với các khoản nợ ngắn hạn.

$$\text{Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn} = \frac{\text{Tài sản lưu động}}{\text{Nợ ngắn hạn}}$$

Bảng 2.12: Phân tích khả năng thanh toán nợ ngắn hạn

Chỉ tiêu (Đơn vị: Tỷ đồng)	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1. Tài sản lưu động	1929	2130	2729	2931	2927	3113
2. Nợ ngắn hạn	1670	2074	2547	2736	2619	2502
3. Khả năng thanh toán hiện hành(%)	1.15	1.02	1.07	1.07	1.11	1.24

Nguồn: Báo cáo tài chính Hapro từ năm 2004 đến năm 2009

Khả năng thanh toán hiện hành của công ty rất tốt. Tỷ lệ này qua các năm đều lớn hơn một và tăng vượt trội vào năm 2009. Điều này thể hiện sự phát triển ổn định và lớn mạnh về tài chính của Tổng công ty.

Khả năng thanh toán tức thời (nhanh): thể hiện khả năng về tiền mặt và các khoản tài sản có thể chuyển ngay thành tiền để thanh toán cho các khoản nợ đến hạn thanh toán.

$$\text{Khả năng thanh toán tức thời} = \frac{\text{Tiền mặt}}{\text{Nợ ngắn hạn}}$$

Bảng 2.13: Phân tích khả năng thanh toán tức thời

Chỉ tiêu (Đơn vị: Đồng)	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1. Tiền mặt	298	310	305	327	315	332
2. Nợ ngắn hạn	1670	2074	2547	2736	2619	2502
3. Khả năng thanh toán nhanh (%)	0.18	0.15	0.12	0.12	0.12	0.13

Nguồn: Báo cáo tài chính Hapro từ năm 2004 đến năm 2009

Khả năng thanh toán tức thời của Hapro biến động từ 0.12 đến 0.18 qua các năm, hệ số này tương đối là thấp từ đó cho thấy khả năng thanh toán nhanh của Hapro là kém. Tuy nhiên khả năng thanh toán nhanh của Hapro còn phụ thuộc rất nhiều vào các khoản phải thu. Các khoản phải thu qua các năm rất cao và hàng tồn kho thấp điều này cho thấy khách hàng cũng chiếm dụng vốn của Hapro cũng rất lớn trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Qua phân tích cơ cấu tài sản và cơ cấu nguồn vốn của Hapro ta thấy nhìn chung tiềm lực tài chính của Hapro là lớn mạnh, số vốn kinh doanh so với các đối thủ khác trong lĩnh vực này là khá dồi dào. Việc sử dụng vốn kinh doanh đúng đắn và hiệu quả. Với tiềm lực tài chính lớn mạnh như vậy, Tổng công ty có được rất nhiều thuận lợi so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

2.2.1.3. Tổ chức quản lý và điều hành sản xuất kinh doanh:

Để tiếp cận được với các hệ thống quản lý chất lượng tiên tiến trên thế giới trước hết phải đổi mới nhận thức tư duy của người lao động về công tác quản lý chất lượng. Vì vậy các đơn vị trong Tổng công ty đã tiến hành các hoạt động thông tin, tuyên truyền, đào tạo cho toàn thể cán bộ công nhân viên hiểu được về tầm quan trọng của công tác quản lý chất lượng, sự cần thiết phải triển khai hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế. Các đơn vị đã thành lập các Ban chỉ đạo để đánh giá thực trạng công tác quản lý chất lượng hiện tại, nghiên cứu lựa chọn hệ thống quản lý

chất lượng phù hợp nhất với đơn vị mình. Lãnh đạo các đơn vị rất quan tâm và tạo mọi điều kiện thuận lợi để xây dựng thành công hệ thống quản lý chất lượng. Điều này thể hiện rõ trong việc đầu tư cho đào tạo, tư vấn xây dựng văn bản, cho việc đổi mới công nghệ, trang thiết bị, cải tạo nhà xưởng, môi trường đáp ứng các yêu cầu tiêu chuẩn.

Với sự quyết tâm của lãnh đạo các đơn vị cùng sự quan tâm, hỗ trợ của cơ quan chức năng các ban ngành Thành phố Hà Nội, các đơn vị trong Tổng công ty Thương mại Hà Nội là những công ty đi đầu trong lĩnh vực xây dựng và áp dụng thành công Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001-2000. Có những công ty không chỉ áp dụng một hệ thống quản lý chất lượng mà còn áp dụng đồng thời nhiều hệ thống. Điển hình như:

Công ty cổ phần Thăng Long: năm 1999 công ty đã xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9002: 1994. Năm 2001 xây dựng hệ thống HACCP (đây là doanh nghiệp đầu tiên của Tổng công ty Thương mại Hà Nội và Hiệp hội Rượu bia nước giải khát được cấp chứng chỉ này). Năm 2002 chuyển đổi hệ thống ISO 9002: 1994 sang ISO 9001: 2000. Năm 2003 áp dụng Hệ thống Quản lý môi trường theo tiêu chuẩn ISO 14001-2004 và áp dụng Hệ thống quản lý toàn diện TQM.

Công ty Thực phẩm Hà Nội cũng đã xây dựng và áp dụng thành công hai hệ thống quản lý chất lượng GMP và HACCP.

Công ty cổ phần Thủy Tạ: áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001-2000

Sau khi áp dụng hệ thống quản lý chất lượng, việc điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp nhịp nhàng và hiệu quả hơn. Mọi hoạt động đều đi vào nề nếp, công tác tổ chức quản lý không bị chùng chéo, xử lý công việc nhanh chóng, hiệu quả. Việc kiểm soát và đo lường chất lượng sản phẩm được diễn ra thường xuyên. Người lao động được đào tạo trau dồi chuyên môn nghiệp vụ để đáp ứng được yêu cầu công việc. Điều kiện làm việc và môi trường làm việc được cải thiện. Do đó các sản phẩm không đạt chất lượng đã giảm nhiều dẫn đến giảm bớt được nhiều chi phí so với thời gian chưa áp dụng hệ thống quản lý chất lượng. Chất lượng sản phẩm được nâng cao tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp mở rộng

thị trường, có thêm nhiều bạn hàng hơn, tạo đà cho sản xuất phát triển. Đánh giá chung, hiệu quả kinh tế tăng lên rõ rệt đối với các doanh nghiệp áp dụng hệ thống quản lý chất lượng, doanh thu và lợi nhuận đều tăng.

Nhưng cái được hơn cả là cùng với việc đạt được chứng chỉ hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế, các đơn vị trong Tổng công ty đã nâng cao hơn nữa uy tín đối với bạn hàng trong và ngoài nước, tạo được lợi thế trong sự cạnh tranh gay gắt hiện nay nhất là trong bối cảnh Việt Nam đó trở thành thành viên của WTO. Một số thương hiệu của các đơn vị trong Tổng công ty đã có vị trí nhất định trên thị trường thế giới như Hapro, Artex, Unimex... và thị trường trong nước như Công ty cổ phần Thủy Tạ, Công ty cổ phần Thăng Long, Công ty Thực phẩm Hà Nội... Đó là những đóng góp đáng kể của việc áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng.

2.2.1.4. Hoạt động nghiên cứu thị trường, Marketing và quảng bá thương hiệu.

Nghiên cứu thị trường là một công cụ hỗ trợ đắc lực cho doanh nghiệp bởi vì nó đáp ứng nhu cầu thông tin của các doanh nghiệp trong thời buổi công nghệ thông tin hiện tại, việc có được thông tin tương chừng như dễ dàng, thế nhưng giữa hàng ngàn thông tin thật giả lẫn lộn tràn ngập khắp nơi thật khó mà xác định được thông tin nào thực sự chính xác và đầy đủ nhất. Do vậy, nghiên cứu thị trường là một công cụ hỗ trợ đắc lực cho doanh nghiệp bởi vì nó đáp ứng nhu cầu thông tin của các doanh nghiệp, giúp cho doanh nghiệp hiểu được những cơ hội và thách thức của thị trường thông qua tìm hiểu khách hàng của họ đang cần gì, xu thế tiêu dùng trong thị trường như thế nào.

Từ những thông tin trên, doanh nghiệp có thể điều chỉnh hoạt động sản xuất hoặc sản phẩm, giá bán, kênh phân phối và các chương trình khuyến mãi để tiếp cận, thỏa mãn nhu cầu và xây dựng lòng trung thành của khách hàng một cách hiệu quả nhất, trong giới hạn ngân sách tiếp thị của doanh nghiệp.

Tính đến nay, Tổng công ty đã có quan hệ thương mại với trên 70 quốc gia và vùng lãnh thổ, trực tiếp khảo sát thị trường 30 nước, giao dịch với trên 20 ngàn khách hàng và có quan hệ kinh doanh với trên một ngàn khách hàng quốc tế. Hàng năm Tổng công ty cử trên 30 đoàn cán bộ ra nước ngoài để nghiên cứu thị trường, với tổng kinh phí cho việc xúc tiến thương mại hàng năm là trên 6 tỷ đồng. Chính điều này đã

tạo thế đầu ra cho Tổng công ty ổn định vững chắc, lượng khách hàng đến với Tổng công ty ngày một đông. Kết quả đó là nhờ vào sự nỗ lực của ban lãnh đạo Tổng công ty đã chủ động nghiên cứu, tìm kiếm mở rộng thị trường. Trong chiến lược nghiên cứu thị trường, Hapro đã tranh thủ sự hỗ trợ của hệ thống tham tán thương mại, sứ quán của Việt nam tại nước ngoài và tham tán, sứ quán của nước ngoài tại Việt nam. Hiện nay, Hapro đang đẩy mạnh hoạt động của văn phòng đại diện của Hapro tại Moscow và các đại diện liên kết tại thị trường nước ngoài.

Với mong muốn xây dựng một thương hiệu đậm đà bản sắc của người Việt, đồng thời, thúc đẩy phát triển mạng lưới tiêu thụ nội địa, Hapro đẩy mạnh phát triển hệ thống bán lẻ theo hướng đầu tư chiều sâu, tăng cường xây dựng chuẩn hoá nhận diện thương hiệu, quảng bá phát triển các thương hiệu Hapro nhánh. Hệ thống phân phối bán lẻ hàng hóa và dịch vụ thương hiệu nhánh như Hapro Mart, hệ thống thực phẩm an toàn Hapro Food, Hapro Bốn Mùa, Thủy Tạ, Hapro Travel... Nhờ đó, doanh thu từ thương mại nội địa chiếm gần 66% trong tổng doanh thu năm 2009 của Hapro, đạt 6.254 tỷ đồng. Ngoài ra, Hapro còn mở các HaproMart tại bệnh viện, trường học, khu dân cư trên địa bàn Hà Nội, Hapro Mart đã trở nên thân thuộc, gần gũi với người tiêu dùng, mang đến cho người tiêu dùng một cảm giác an toàn khi sử dụng các sản phẩm mang thương hiệu Hapro.

Xác định việc xây dựng thương hiệu đã khó, bảo vệ và phát triển thương hiệu lại càng khó hơn, Tổng công ty Thương mại Hà Nội đặc biệt quan tâm việc xây dựng và phát triển thương hiệu chuỗi siêu thị, cửa hàng tiện ích, cửa hàng chuyên doanh cũng như mở rộng hệ thống kinh doanh. Lợi thế mang thương hiệu Hapro của công ty Mẹ đã mang lại ưu thế cho thương hiệu nhánh, cùng với sự đầu tư đúng đắn trong việc quảng bá thương hiệu cũng như sự quan tâm chú trọng đến chất lượng sản phẩm, dịch vụ của HaproMart, HaproFood, Hapro Bốn Mùa đã nhanh chóng thu hút được sự quan tâm của người tiêu dùng. Năm 2008, HaproMart được người tiêu dùng bình chọn là thương hiệu nổi tiếng.

Có thể nói, ngoài sự chinh phục người tiêu dùng bằng cách tạo sự khác biệt và độc đáo trong cơ cấu sản phẩm phục vụ, Hapro còn chinh phục khách hàng bằng sự độc đáo trong hệ thống kinh doanh siêu thị. Tháng 2/2009, Hapro đã phối hợp với

Công ty Trí Đức cho ra mắt người dân Thủ đô Siêu thị đồng giá Daiso đánh dấu một bước tiến mới, một kiểu “phá cách”, một bước đi tất đốn đầu trong kinh doanh của Hapro... và được người dân Thủ Đô nhiệt tình đón nhận.

2.2.1.5. *Trình độ công nghệ.*

Trong nền kinh tế tri thức, công nghệ thông tin (CNTT) là một trong những động lực quan trọng, phát triển mạnh mẽ, sôi động, tác động nhiều mặt đến sự phát triển kinh tế - xã hội. Ứng dụng, phát triển CNTT tốt sẽ góp phần thúc đẩy công cuộc đổi mới, tạo nên bước chuyển biến về chất của lực lượng sản xuất nhằm đẩy mạnh sự nghiệp CNH, HĐH đất nước, tăng cường năng lực cạnh tranh, chủ động và tích cực hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế. Việc đẩy mạnh ứng dụng khoa học công nghệ (KH-CN) nói chung, CNTT nói riêng trong sản xuất, kinh doanh là vấn đề sống còn đối với mỗi doanh nghiệp.

Với đội ngũ nhân viên đông đảo, đa dạng về cơ cấu ngành nghề nếu không ứng dụng CNTT thì không thể quản lý có hiệu quả, Ngay từ đầu ban lãnh đạo Tổng công ty đã triển khai dự án Tổng công ty điện tử (E-hapro) với tổng vốn của dự án 3 triệu USD, dự án đã được triển khai từ năm 2006 dự kiến đến hết năm 2010 sẽ hoàn thành nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh

Mô hình tổng công ty điện tử mà Hapro áp dụng là các hệ thống CNTT được tổng công ty sử dụng cho việc thu thập, lưu trữ, xử lý và khai thác hệ thống thông tin từ chính phủ, các tổ chức đoàn thể, các nhà cung cấp, các khách hàng và trong nội bộ tổng công ty nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược phát triển Hapro và đạt được hiệu quả kinh tế tối ưu.

mục tiêu của Hapro là đến năm 2010, 100% các đơn vị trực thuộc công ty mẹ ứng dụng thương mại điện tử và hệ thống phần mềm đặc thù theo từng chức năng của đơn vị; 80% các công ty thành viên ứng dụng thương mại điện tử, hải quan điện tử.

Hạ tầng cơ sở cũng được Hapro chú trọng trong đề án phát triển của mình như hệ thống mạng kết nối, hệ thống máy tính, máy chủ... Các phần mềm ứng dụng đặc thù trong công tác quản trị - kinh doanh như hệ thống phần mềm quản trị các nguồn lực (ERP), quản trị khách hàng (CRM), hệ thống phần mềm quản trị chuỗi các nhà

cung cấp (SCM), xây dựng cổng thông tin điện tử e-Portal trực tuyến của tổng công ty, ngân hàng cơ sở dữ liệu...

2.2.1.6. Cơ sở vật chất kỹ thuật.

Tổng công ty thương mại hà nội (Hapro) là một đơn vị sản xuất kinh doanh đa ngành nghề, hoạt động không chỉ trong lĩnh vực xuất nhập khẩu mà còn kinh doanh thương mại nội địa, dịch vụ. Hapro đang xây dựng Tổng công ty điện tử E-HAPRO với tổng trị giá 3 triệu USD đồng thời đã xây dựng được một hệ thống chuỗi phân phối gồm 01 trung tâm thương mại, 21 siêu thị, 20 cửa hàng tiện ích HaproMart và 99 cửa hàng chuyên doanh, 9 cửa hàng quầy hàng, cửa hàng Haprofood dàn trải trên tất cả các quận huyện của hà nội và các tỉnh thành phía bắc. Trước áp lực của hội nhập kinh tế, Hapro đã phải tìm cho mình một sự khác biệt và độc đáo về sản phẩm bằng cách mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh không những theo chiều rộng mà còn theo chiều sâu, điều đó không chỉ giúp cho hapro khai thác được nguồn hàng tốt mà còn quản lý được chất lượng sản phẩm và dịch vụ nhằm nâng cao năng lực. Bên cạnh đó Tổng Công ty đang triển khai xây dựng Cụm công nghiệp thực phẩm HAPRO trên khu đất 66 hecta tại Lê Chi, huyện Gia Lâm. Từ đầu năm 2003, tại khu công nghiệp thực phẩm này, Tổng công ty đã đưa một số xí nghiệp vào sản xuất như: Xí nghiệp rượu nếp HAPRO, Xí nghiệp thịt nguội, Xí nghiệp chè, các công ty cổ phần: Nước tinh khiết, Thức ăn truyền thống, Mành trúc Hapro - Bình Minh, Rượu vang HAPRO - thảo mộc. Sản phẩm của các đơn vị này đã đáp ứng tốt nhu cầu của người tiêu dùng trong và nước ngoài.

Với chiến lược hoạt động dựa trên 3 chương trình phát triển: "xuất khẩu - tạo nguồn hàng - thị trường trong nước", Hapro còn nỗ lực triển khai một loạt các dự án nữa. Đó là xây dựng và đưa vào hoạt động Tổng kho hàng XK tại Dị Sĩ, Mỹ Hào, Hưng Yên, Tổng kho Đông anh tạo được chân hàng tốt để phục vụ công tác xuất nhập khẩu. Bên cạnh đó, Tổng công ty đang nâng cấp xây dựng hệ thống Showroom giới thiệu sản phẩm: Showroom 1.000 m² tại Xí nghiệp gồm Chu Đậu trưng bày các mặt hàng thủ công mỹ nghệ XK, Showroom tại Gia lâm trưng bày hàng hóa XK và các sản phẩm thực phẩm chế biến. Cùng với 2 Showroom sẵn có tại Hà Nội và TP Hồ Chí Minh, hệ thống Showroom này sẽ giới thiệu với khách hàng trong và ngoài nước về

hàng hóa, tiềm năng XK của công ty. Bên cạnh việc nâng cao hiệu quả hoạt động của Công ty liên kết Haprosimex Saigon - Hungari tại Hungari, Hapro đã đưa văn phòng đại diện tại CHLB Nga vào hoạt động, tiến tới xây dựng văn phòng đại diện tại Hoa Kỳ để nâng cao kim ngạch XK sang 2 thị trường trọng điểm này.

Bên cạnh đó, Hapro vẫn đang vận hành tốt những dự án cũ: Xí nghiệp gốm Chu Đậu - Hải Dương sản xuất các sản phẩm gốm mang đậm nét truyền thống riêng biệt của gốm cổ Chu Đậu. Hiện những lô hàng gốm Chu Đậu giả cổ của Hapro đã được XN sang Tây Ban Nha, Nhật, Mỹ, Hồng Kông... Thực hiện chiến lược đa dạng hóa kinh doanh, Tổng công ty đã mở thêm hoạt động du lịch với việc hình thành Trung tâm du lịch Hapro.

Đầu tư xây dựng, mở rộng cơ sở vật chất kỹ thuật, hiện đại hoá máy móc thiết bị nhằm nâng cao sức cạnh tranh của sản phẩm, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

2.2.2. Đánh giá những nhân tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của Hapro

2.2.2.1. Thị trường xuất khẩu.

Hapro là một đơn vị kinh doanh đa ngành nghề, lấy hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu để định hướng chung cho sự phát triển của Tổng công ty. Vì vậy công tác thị trường luôn chiếm một vị trí quan trọng trong tư tưởng chỉ đạo và điều hành của Tổng Công ty.

Thị trường xuất khẩu của Tổng công ty được chia thành hai nhóm chính: Một là, thị trường truyền thống gồm: Trung Quốc, Nga, Nhật Bản các nước Đông Âu, một số nước trong khu vực Đông Nam Á. Hai là, thị trường tiềm năng gồm Mỹ và EU và Bắc phi. Trong đó, thị trường Châu Á là thị trường gần gũi về mặt địa lý, tương đồng về phong tục tập quán và đã có mối quan hệ buôn bán lâu dài với Tổng công ty trong những năm qua. Đối với thị trường Nga trước khi hệ thống xã hội chủ nghĩa ở Đông Âu bị sụp đổ là thị trường truyền thống của Hapro, sau đó thị trường này đã bị mất. Tuy nhiên kể từ khi Tổng công ty được thành lập vào năm 2004, Hapro đã khôi phục lại thị trường Nga và các nước SNG và Đông Âu. Đối với thị trường Mỹ là thị trường rộng lớn, hiện nay Việt nam là thành viên chính thức của WTO, đặc biệt là quan hệ thương mại song phương được cải thiện rõ rệt, đây là cơ hội lớn mở rộng kinh doanh

và tăng tỉ trọng xuất khẩu cho Tổng công ty. Tuy nhiên, khi tiếp cận với những thị trường mới đòi hỏi Tổng công ty phải tìm hiểu văn hóa kinh doanh và phải tuân thủ luật và các quy định hết sức nghiêm ngặt về chất lượng, kiểm dịch và vệ sinh an toàn thực phẩm.

Dưới đây là một số thị trường tiêu thụ chính hàng nông sản (NS) và thủ công mỹ nghệ (TCMN) của Tổng công ty.

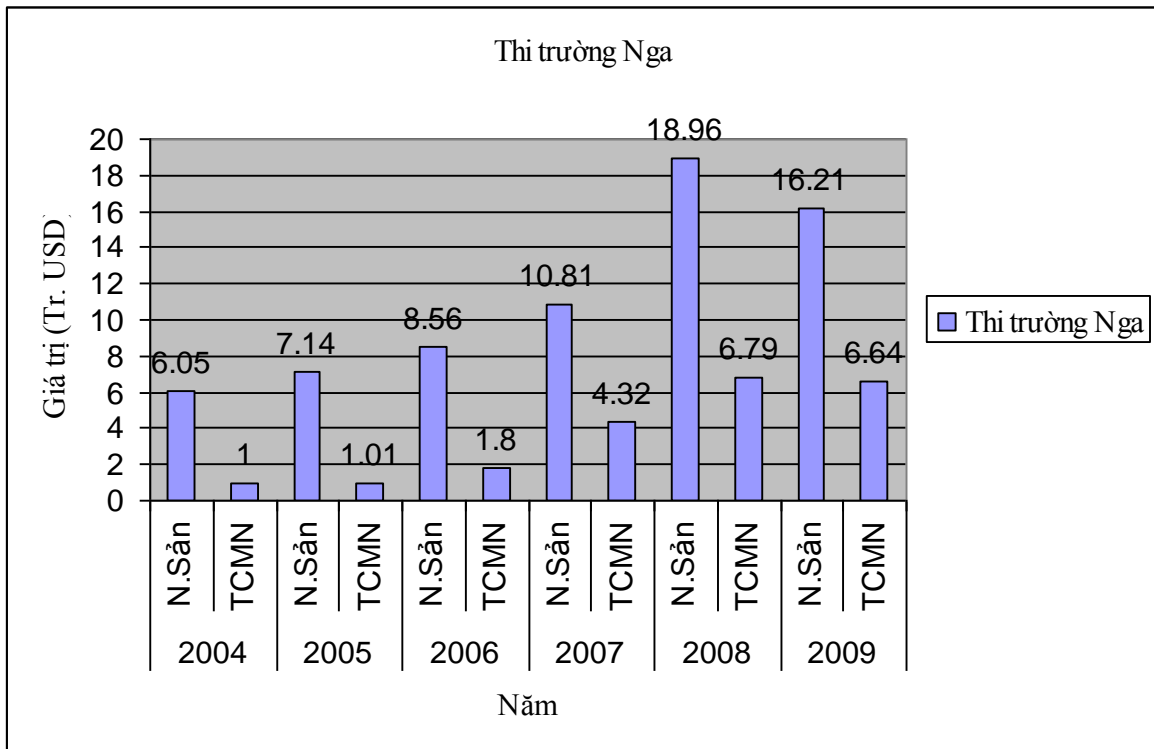
Bảng 2.14. Cơ cấu thị trường xuất khẩu hàng nông sản và Thủ công mỹ nghệ

Đơn vị: Giá trị (GT): triệu USD ; Tỷ trọng (TT): %

		2004		2005		2006		2007		2008		2009	
		NS	TCMN	N.S	TCMN	N.S	TCMN	N.S	TCMN	N.Sản	TCMN	N.Sản	TCMN
Nga	GT	6.05	1.00	7.14	1.01	8.56	1.80	10.81	4.32	18.96	6.79	16.21	6.64
	TT	35.8	6.70	29.79	6.35	21.84	7.80	21.53	21.52	20.17	29.43	21.80	29.64
T. Q	GT	2.14	0.00	4.26	0.00	7.23	0.00	9.14	0.00	14.62	0.00	11.92	0.00
	TT	12.7	0.00	17.77	0.00	18.45	0.00	18.20	0.00	15.55	0.00	16.03	0.00
Nhật	GT	1.45	1.65	2.56	1.39	4.50	3.93	5.30	0.82	9.87	1.11	8.96	2.54
	TT	8.50	11.09	10.68	8.74	11.48	17.04	10.55	4.08	10.50	4.81	12.05	11.33
EU	GT	4.99	5.08	5.47	4.66	9.25	4.93	10.00	3.35	12.68	3.61	6.81	4.68
	TT	29.0	34.16	22.82	29.32	23.60	23.37	19.92	16.69	13.49	15.64	9.15	20.89
Mỹ	GT	0.84	3.67	1.92	5.26	5.16	7.82	7.84	7.60	19.87	7.87	12.43	5.26
	TT	5.00	24.68	8.01	33.10	13.16	33.91	15.61	37.86	21.14	34.11	16.71	23.48
Bắc Phi	GT	0.37	1.62	0.74	1.36	2.03	1.89	2.34	1.91	8.24	1.62	9.06	1.32
	TT	2.00	10.89	3.08	8.55	5.18	8.19	4.66	9.51	8.76	7.02	12.18	5.89
Khác	GT	1.03	1.85	1.87	2.21	2.45	2.78	4.67	2.07	9.75	2.07	8.96	1.96
	TT	7.00	12.44	7.80	13.90	6.25	12.05	9.30	10.31	10.37	8.97	12.05	8.75
Tổng		100	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		16.87	14.87	23.96	15.89	39.18	23.06	50.2	20.07	93.99	23.07	74.35	22.40

Nguồn: Phòng kế hoạch phát triển- Hapro

+/ Thị Trường Nga



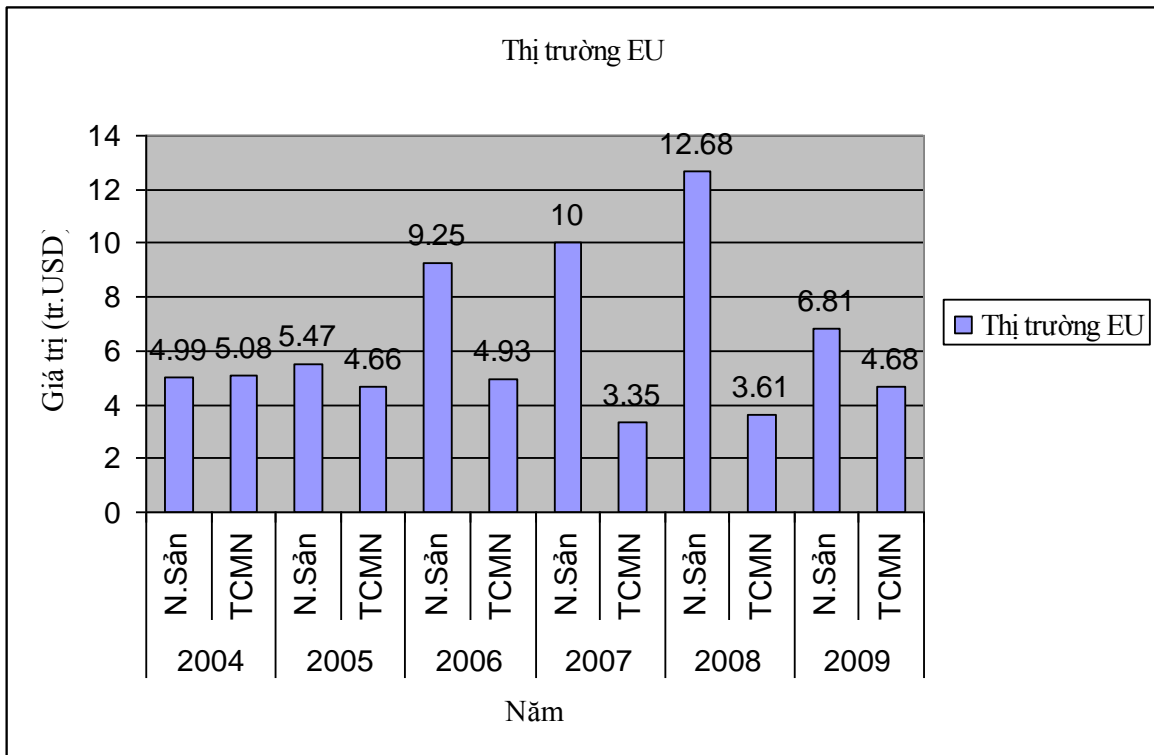
Biểu đồ 2.15: Xuất khẩu của Hapro sang Thị trường Nga.

Nguồn: Phòng kế hoạch phát triển-Hapro

Đây là thị trường lâu năm, hiện nay Tổng công ty có văn phòng đại diện đặt tại Nga, do đó hàng năm kim ngạch xuất khẩu các sản phẩm tới thị trường này rất lớn. Kim ngạch xuất khẩu vào thị trường này tăng dần theo các năm. Nếu như năm 2004, trị giá kim ngạch mặt hàng nông sản đạt 6.05% và hàng thủ công mỹ nghệ đạt 1% thì đến năm 2008 tăng 18.96% đối với mặt hàng nông sản và 6.79% đối với mặt hàng TCMN. Đến năm 2009 con số này giảm xuống một chút do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính thế giới. Một đặc điểm của thị trường này đối với mặt hàng TCMN là không yêu cầu cao về kỹ thuật, mẫu mã đơn giản nhưng hàng hóa phải chất lượng đồng đều và màu sắc đẹp. Còn đối với mặt hàng nông sản vào thị trường này thì ít bị ảnh hưởng bởi hàng rào phi thuế quan. Do vậy, Tổng công ty đang có chiến lược khai thác thị trường bằng những sản phẩm có mẫu mã mới, giá cả và phương thức thanh toán phù hợp và linh hoạt. Bên cạnh đó, văn phòng đại diện tại Matxcova của Tổng công ty hoạt động xúc tiến thương mại khai thác thị trường này rất có hiệu quả, nên năm 2008 đã có thêm rất nhiều khách mới và các đơn hàng mới. Tổng công ty

đang tiếp tục đầu tư hơn nữa cho thị trường này, vì đây là một thị trường vô cùng tiềm năng, bởi nền kinh tế Nga đang ngày càng lớn mạnh hơn.

+/*Thị Trường EU:*



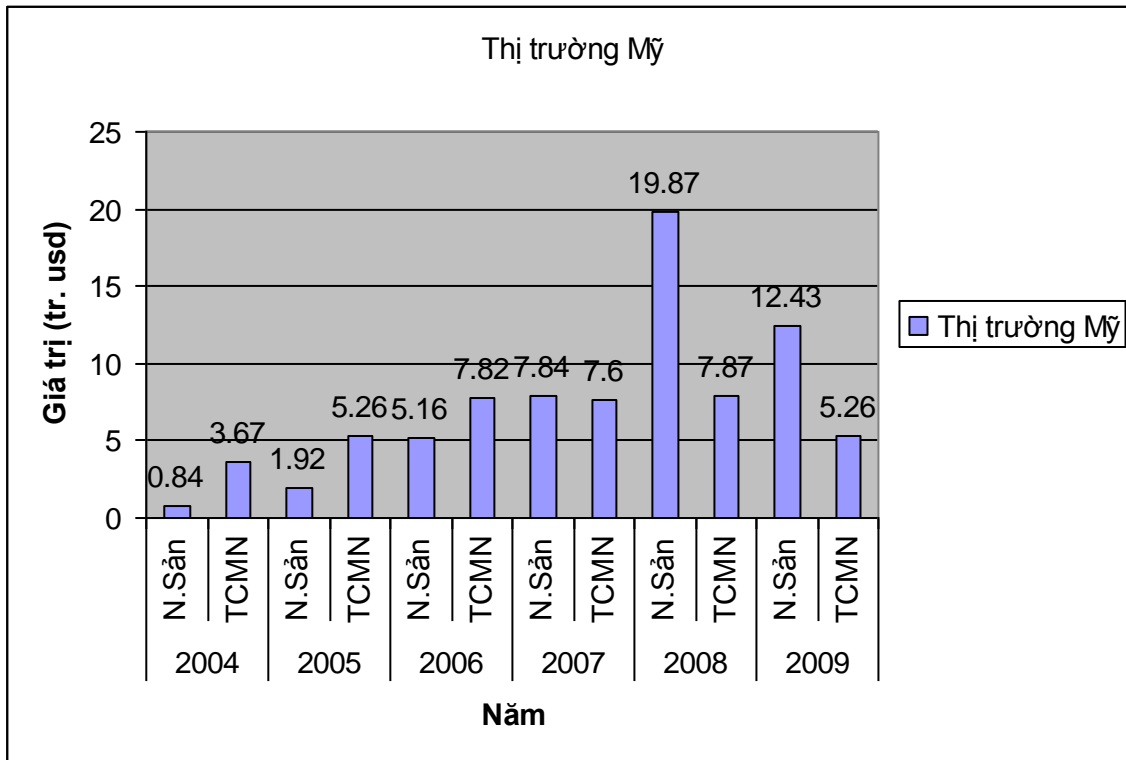
Biểu đồ 2.16: Xuất khẩu của Hapro sang Thị trường EU.

Nguồn: Phòng kế hoạch phát triển-Hapro

Thị trường EU là một trong ba trung tâm kinh tế lớn của thế giới. Các quốc gia trong thị trường này đều có thu nhập cao, vì vậy yêu cầu đặt ra khi xuất khẩu sang thị trường này rất khắt khe, đặc biệt là vấn đề chất lượng và kiểu dáng mẫu mã. Nhiều doanh nghiệp của nước ta rất khó khăn trong việc thâm nhập vào thị trường này. Tuy nhiên nhìn vào bảng 2.14 và biểu đồ 2.16 ta có thể thấy giá trị và tỷ trọng xuất khẩu của Hapro tăng đều qua các năm, đặc biệt tăng mạnh nhất vào năm 2008 đối với mặt hàng nông sản với giá trị đạt 12.68 triệu USD. Năm 2009 con số này bị sụt giảm nguyên nhân là sức mua của thị trường này bị giảm do tác động nặng nề của cuộc khủng hoảng tài chính thế giới. Còn đối với mặt hàng TCMN xuất sang thị trường này thì giá trị cũng như tỷ trọng không được ổn định, nguyên nhân là do Hapro chưa

nghiên cứu sâu, nắm bắt kịp sự thay đổi về mẫu mã, thị hiếu và sở thích của thị trường này.

+/ Thị trường Mỹ và Bắc phi:



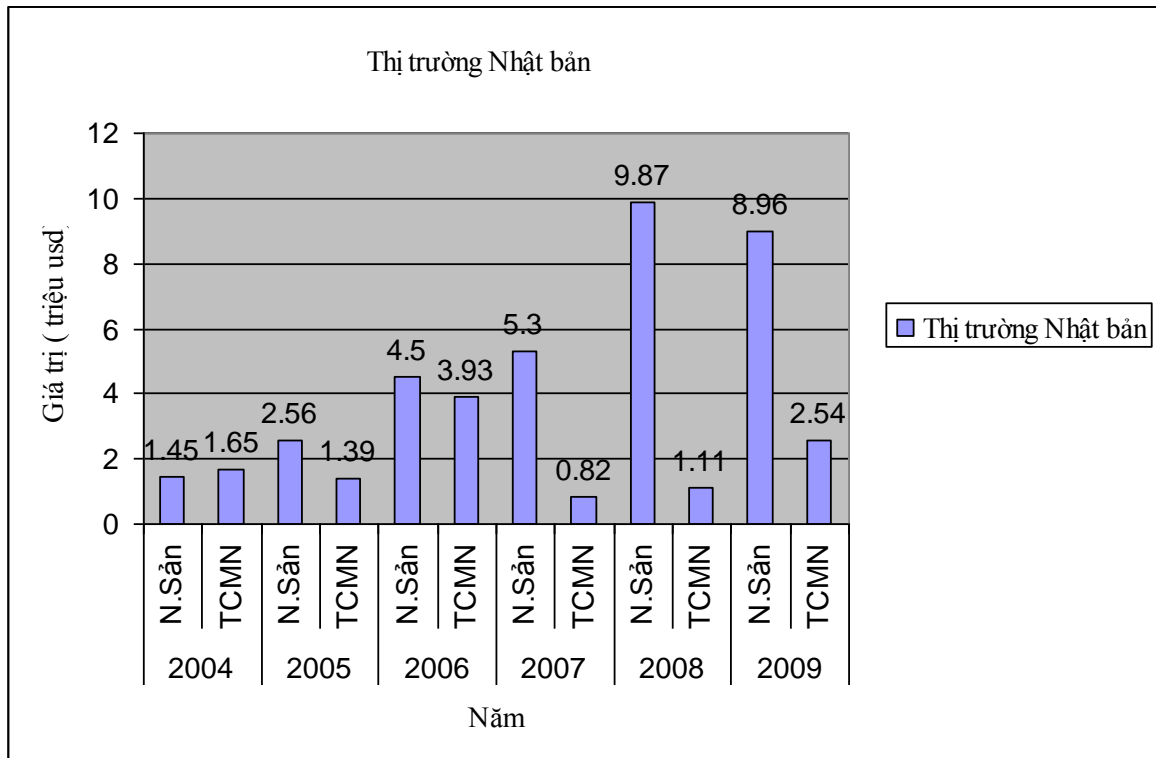
Biểu đồ 2.17: Xuất khẩu của Hapro sang Thị trường Mỹ

Nguồn: Phòng kế hoạch phát triển-Hapro

Những năm gần đây, giá trị và tỷ trọng xuất khẩu vào thị trường này đã có sự chuyển biến rõ rệt. Năm 2004, Mặt hàng nông sản chỉ chiếm tỷ trọng 5.00% vào năm 2004, nhưng con số này đã tăng đều qua các năm. Đặc biệt năm 2007 đã chiếm 37.86%, đạt 7.84 triệu USD trong tổng kim ngạch xuất khẩu nông sản. Năm 2008 về tỷ trọng là 34.11% nhưng về giá trị đạt kỷ lục 19.87 triệu usd. Cũng như các thị trường khác thì con số này bị giảm trong năm 2009 do ảnh hưởng chung của cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới. Điều đó thể hiện rõ các mặt hàng nông sản của HAPRO đã bắt đầu được ưa chuộng và chấp nhận nhiều hơn.

Cũng như các thị trường khác, thị trường Bắc Phi là nơi nhập khẩu gạo lớn bởi thị trường đông dân và thiếu lương thực. Chính vì thế, cần đẩy mạnh thâm nhập vào thị trường này không chỉ về mặt hàng gạo mà còn các mặt hàng xuất khẩu khác.

+/ Thị trường Nhật bản:



Biểu đồ 2.18: Xuất khẩu của Hapro sang Thị trường Nhật bản

Nguồn: Phòng kế hoạch phát triển-Hapro

Nhật bản là nước có nền kinh tế phát triển, chất lượng cuộc sống cao. Do vậy, đối với mặt hàng nông sản yêu cầu đặt ra về chất lượng vệ sinh an toàn thực phẩm là rất cao. Về mặt hàng TCMN đây là thị trường truyền thống, có nhu cầu về các mặt hàng mây tre, gỗ, thị trường này đòi hỏi các sản phẩm thủ công có tính thẩm mỹ cao, tuy nhiên những đơn hàng chỉ là nhỏ, lẻ trị giá kim ngạch không lớn.

Nhìn vào biểu đồ trên ta thấy giá trị xuất khẩu mặt hàng TCMN qua các năm không ổn định, điều này cho thấy khả năng đáp ứng nhu cầu của Hapro trên thị trường này còn manh mún, chưa có chiến lược cụ thể. Hiện Tổng công ty đang có kế hoạch đẩy mạnh hơn nữa vào thị trường này bằng các sản phẩm có tính thẩm mỹ và chất lượng cao.

Mặt hàng nông sản vào thị trường này là tương đối tốt, về giá trị xuất khẩu tăng tuyệt đối qua các năm. Giá trị đạt cao nhất vào năm 2008-2009 tương ứng là 9.87 và

8.96 triệu USD so với những năm 2004 và 2005 là 1.45 và 2.56 triệu USD. Điều này cho thấy khả năng cạnh tranh của mặt hàng này vào thị trường Nhật là tương đối tốt.

2.2.2.2. Mặt hàng xuất khẩu.

Xuất khẩu mặt hàng gì, sang thị trường nào? Đó là những câu hỏi luôn đặt ra của các lãnh đạo doanh nghiệp khi bắt tay vào lĩnh vực kinh doanh xuất khẩu của mình. Nhận thức được tầm quan trọng của mặt hàng xuất khẩu, ngoài việc phải đảm bảo được chất lượng, mẫu mã sản phẩm thì vấn đề đa dạng hóa sản phẩm xuất khẩu luôn được Tổng công ty quan tâm. Dưới đây là một số mặt hàng xuất khẩu chính của Tổng công ty.

+/ Một số mặt hàng nông sản xuất khẩu chính:

Bảng 2.19. Cơ cấu các mặt hàng nông sản xuất khẩu của HAPRO

Đơn vị: Giá trị (GT): triệu USD; Tỷ trọng (TT): %

	2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	GT	TT	GT	TT	GT	TT	GT	TT	GT	TT	GT	TT
Gạo	8.125	48.16	10.28	42.92	15.73	40.14	18.36	36.57	28.12	29.92	21.56	28.99
Cà phê	4.221	25.02	6.52	27.22	7.53	19.21	9.20	18.33	8.32	8.85	2.89	3.88
Tiêu	3.24	19.2	5.47	22.83	9.64	24.61	11.54	22.98	16.86	17.93	14.21	19.11
Tinh bột sắn	0.95	5.63	1.23	5.13	4.5	11.5	7.97	15.90	23.92	25.45	18.08	24.31
Chè	0.05	0.29	0.04	0.17	0.11	0.3	0.74	1.74	9.64	10.25	10.62	14.28
SP khác	0.284	1.7	0.42	0.73	1.67	4.23	2.39	4.73	7.13	7.58	6.99	9.43
Tổng	16.87	100	23.96	100	39.18	100	50.2	100	93.99	100	74.35	100

Nguồn: Nguồn: Phòng kế hoạch phát triển-Hapro

Cơ cấu mặt hàng nông sản xuất khẩu của Hapro thì nhóm các mặt hàng luôn chiếm tỷ trọng lớn từ 50% – 95% trong tổng kim ngạch xuất khẩu của Hapro đó là mặt hàng Gạo, Tiêu, Cà phê và sắn lát. Đây là nhóm các mặt hàng xuất khẩu chủ lực, mang lại nguồn ngoại tệ lớn cho Tổng công ty.

- Mặt hàng gạo:

Được coi là mặt hàng chủ đạo của Tổng công ty. Giá trị xuất khẩu tăng cao, năm sau cao hơn năm trước. Năm 2004 con số chỉ đạt 8.125 triệu USD thì đến năm 2008, con số này đã lên 28,12 triệu USD, tăng gấp 3.5 lần trong vòng 4 năm. Năm 2008 cũng là năm đạt cao nhất về mặt giá trị, sau đó con số này bị giảm năm 2009 (21.56 triệu USD) nguyên nhân chính là do có sự cạnh tranh khốc liệt của các doanh nghiệp xuất khẩu trong nước, đồng thời cũng bị ảnh hưởng của chính sách hạn chế xuất khẩu gạo của nhà nước để đảm bảo an ninh lương thực quốc gia.

Tuy nhiên, nhìn vào tỷ trọng chúng ta lại thấy có sự trái chiều giữa giá trị và tỷ trọng xuất khẩu trong cơ cấu xuất khẩu của Hapro. Về mặt giá trị thì tăng dần qua các năm, nhưng về mặt tỷ trọng lại có sự suy giảm qua tất cả các năm, điều này là do chính sách của Tổng công ty mong muốn đạt tới sự cân bằng tương đối giữa các mặt hàng trong nhóm các mặt hàng nông sản xuất khẩu của Tổng công ty.

Bảng 2.20. Tình hình xuất khẩu gạo của Hapro giai đoạn 2004 - 2009

Năm	Giá trị XK (triệu USD)	Tăng Trưởng (%)	Tỷ trọng XK (%)	Tăng trưởng (%)
2004	8.125		48.16	
2005	10.28	26.5	42.92	- 5.24
2006	15.73	53.1	40.14	- 2.78
2007	18.36	16.7	36.57	- 3.57
2008	28.12	53.1	29.92	- 6.65
2009	21.56	0.7	28.99	- 0.93

Nguồn: Phòng Kế hoạch phát triển-Hapro

- Mặt hàng cà phê:

Cà phê là một trong 3 mặt hàng có kim ngạch xuất khẩu lớn nhất của Hapro, chỉ đứng sau Gạo và Tiêu. Về giá trị xuất khẩu mặt hàng cà phê của Tổng công ty vẫn luôn có sự tăng trưởng qua các năm. Tuy nhiên, con số này có chiều hướng đi xuống vào năm 2008, đặc biệt năm 2009 là năm giá trị xuống thấp nhất trong vòng 5 năm qua từ 8.85 năm 2008 xuống còn 2.89 triệu usd năm 2009. Bên cạnh đó, tỷ trọng mặt hàng này cũng liên tục giảm, đặc biệt giảm mạnh vào năm 2008, với mức tăng trưởng

âm 9.48% so với năm 2007. Năm 2009 được xem như là năm kém nhất cả về giá trị và tỷ trọng trong cơ cấu xuất khẩu nông sản của Hapro. Nguyên nhân ở đây một mặt là do sự biến động về giá cả, nguồn hàng chưa cung ứng kịp thời. Mặt khác do thời tiết nắng nóng gây hạn trên diện rộng làm cho sản lượng cũng như chất lượng cà phê giảm. Trong khi đó, cà phê của Brazil, Ấn Độ lại có sự cạnh tranh rất lớn về mặt sản lượng và chất lượng.

Bảng 2.21. Tình hình xuất khẩu cà phê giai đoạn 2004 - 2009

Năm	Giá trị XK <i>(triệu USD)</i>	Tăng Trưởng (%)	Tỷ trọng XK (%)	Tăng trưởng (%)
2004	4.221		25.02	
2005	6.52	54.5	27.22	2.2
2006	7.53	15.5	19.21	- 8.01
2007	9.20	22.1	18.33	- 0.88
2008	8.32	0.9	8.85	-9.48
2009	2.89	0.3	3.88	-4.97

Nguồn: Phòng Kế hoạch phát triển-Hapro

- *Mặt hàng Hồ tiêu:*

Như đã phân tích ở trên, Tiêu là mặt hàng chiếm tỷ trọng tương cao trong cơ cấu mặt hàng nông sản xuất khẩu của Hapro. Đây là mặt hàng được nhiều quốc gia ưa chuộng đặc biệt là các nước như Pakistan, Thổ Nhĩ Kỳ, Nga. Nhìn chung, giá trị mặt hàng này tuy tăng chậm đều qua các năm nhưng lại có tốc độ tăng trưởng tương đối ổn định. Tuy nhiên, tỷ trọng mặt hàng này trong giai đoạn 2004 – 2006 đều tăng nhưng đến năm 2007 thì có sự giảm nhẹ từ 24.61 xuống 23% và giảm mạnh vào năm 2008 mặc dù về mặt giá trị xuất khẩu thì năm 2008 là năm đạt cao nhất. Năm 2009 là năm đặc biệt khó khăn về hoạt động xuất khẩu do ảnh hưởng nặng nề của cuộc suy giảm kinh tế thế giới, các chỉ tiêu kinh tế của Hapro đều không đạt, kim ngạch xuất khẩu chỉ đạt 89% so với năm 2008 trong đó kim ngạch xuất khẩu mặt hàng nông sản là 74.35 triệu usd đạt 79% so với năm 2008. tuy nhiên thì mặt hàng Tiêu năm 2009 có

mức tăng trưởng âm về mặt giá trị so với năm 2008 nhưng lại chiếm tỷ trọng cao trong cơ cấu mặt hàng nông sản xuất khẩu của Hapro. Đó là do mục tiêu của Tổng công ty là đa dạng các mặt hàng xuất khẩu và thị trường xuất khẩu, phát huy được lợi thế so sánh giữa các mặt hàng xuất khẩu từ đó đưa ra giải pháp tối ưu nhằm nâng cao sức cạnh tranh của mình.

Bảng 2.22. Tình hình xuất khẩu Hồ tiêu giai đoạn 2004 - 2009

Năm	Giá trị XK (triệu USD)	Tăng Trưởng (%)	Tỷ trọng XK (%)	Tăng trưởng (%)
2004	3.24		19.2	
2005	5.47	68.8	22.83	3.18
2006	9.64	76.2	24.61	1.78
2007	11.54	19.7	23.00	- 1.61
2008	16.86	46.1	17.93	-5.07
2009	14.21	0.84	19.11	1.18

Nguồn: Phòng Kế hoạch phát triển-Hapro

- Mặt hàng tinh bột sắn.

Trong những năm gần đây, mặt hàng này đã được Tổng công ty rất chú trọng trong cơ cấu mặt hàng xuất khẩu vì nhu cầu tăng cao đặc biệt là các nước châu Á và Nga. Năm 2008 là năm giá trị kim ngạch xuất khẩu tăng cao nhất trong 6 năm qua đạt 23.92 triệu usd, tăng 300% so với năm 2007. Tỷ trọng cũng tăng đột biến, đạt 25.45% trong tổng kim ngạch xuất khẩu nông sản của Hapro. Tuy nhiên mặt hàng này trong hai năm trở lại đây có mức tăng trưởng đột biến là do nhu cầu tiêu thụ tại thị trường Trung quốc tăng cao. Đây là thị trường tiêu thụ không được ổn định, cần phải đánh giá thật kỹ về cơ cấu mặt hàng cũng như thị trường xuất khẩu trong chiến lược kinh doanh của mình.

Bảng 2.23. Tình hình xuất khẩu tinh bột sắn giai đoạn 2004 - 2009

Năm	Giá trị XK (triệu USD)	Tăng Trưởng (%)	Tỷ trọng XK (%)	Tăng trưởng (%)
2004	0.95		5.63	
2005	1.23	29.5	5.13	- 0.5
2006	4.5	365.8	11.5	6.37
2007	7.97	77.1	15.9	4.4
2008	23.92	300.1	25.45	9.55
2009	18.08	0.75	24.31	-1.14

Nguồn: Phòng Kế hoạch phát triển-Hapro.

+/ Một số nhóm mặt hàng thủ công mỹ nghệ xuất khẩu chính:

Mặt hàng thủ công mỹ nghệ xuất khẩu của Tổng công ty rất đa dạng và phong phú, từ các vật dụng đơn giản làm đồ dùng trong nhà như bát, đĩa, sọt để quần áo, dép cho đến các sản phẩm trang trí như nền, khung tranh, tượng sứ, đá, đến các sản phẩm dùng ngoài trời như chậu cây cảnh, tượng ... các mặt hàng kinh doanh tập trung chủ yếu vào 3 nhóm mặt hàng chính đó là: Nhóm hàng đan, nhóm hàng gốm sứ, nhóm hàng gỗ.

Kim ngạch xuất khẩu mặt hàng thủ công mỹ nghệ tuy không cao so với tổng kim ngạch xuất khẩu của Hapro (Chiếm khoảng 20-50%) nhưng nó mang lại giá trị gia tăng cao nhất trong cơ cấu các mặt hàng xuất khẩu bởi vì nguyên liệu để làm lên các sản phẩm này chủ yếu sẵn có trong nước và là những nguyên liệu tận dụng.

Dưới đây là cơ cấu các mặt hàng thủ công mỹ nghệ xuất khẩu của Hapro:

Bảng 2.24. Cơ cấu nhóm hàng TCMN xuất khẩu giai đoạn 2004 – 2009

	2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	GT	TT	GT	TT	GT	TT	GT	TT	GT	TT	GT	TT
Đan	6.99	47	6.51	41	8.99	39	7.43	37	4.84	21	5.51	25
Gốm sứ	3.12	21	4.77	30	7.61	33	8.43	42	13.15	57	10.14	46
Gỗ	2.08	14	3.02	14	3.46	15	2.21	11	2.77	12	2.64	15
Khác	2.68	18	1.59	10	3.00	13	2.01	10	2.31	10	3.75	17
Tổng	14.87	100	15.89	100	23.06	100	20.07	100	23.07	100	22.04	100

Nguồn: Phòng Kế hoạch phát triển-Hapro

Nhóm hàng đan: làm từ rất nhiều chất liệu khác nhau như tre, cói, mây, lục bình, lá buông, lá chuối, lá cọ, sợi dừa, trúc, sợi giang, lá bàng,.. Các sản phẩm chính là từ tre là giỏ, khay, rương, bát, bình, màn, tủ, bàn ghế, bát đĩa, đĩa, tấm lót v.v, đã được khách hàng đặc biệt quan tâm và đặt hàng nhiều nhất chiếm tỷ trọng khoảng 40-45% trong nhóm hàng đan. Thị trường xuất khẩu chủ yếu là Châu Âu, Châu Mỹ. Mặt hàng làm bằng lục bình, lá buông chiếm tỉ trọng 18.68%, với mặt hàng chủ yếu là giỏ, rổ, giá, chậu, mũ được xuất đi ở các thị trường Châu Âu, Châu Mỹ, Trung Đông, và Châu Á. Mặt hàng có kim ngạch xuất khẩu lớn xếp thứ ba là hàng làm từ cói chiếm tỉ trọng 16.49% với các sản phẩm xuất chính là rổ, hộp. Kế đến là mặt hàng làm bằng mây, chuối, sơn mài cũng chiếm tỉ lệ khá lớn từ 15.96%-17.01%, rất được bạn bè Châu Mỹ, Châu Âu quan tâm.

Nhóm hàng đan của Hapro luôn chiếm tỷ trọng cao trong cơ cấu nhóm hàng TCMN xuất khẩu. Tỷ trọng nhóm hàng này qua các năm có xu hướng giảm trong cơ cấu ngành hàng. Năm 2004 tỷ trọng chiếm 47% thì đến năm 2009 chỉ còn 25%. Về mặt giá trị thì nhóm hàng này cũng có xu hướng giảm nhẹ vào các năm gần đây. Năm 2006 là năm kim ngạch xuất khẩu nhóm hàng này đạt cao nhất trong 5 năm với con số 8.99 triệu USD, và con số này bị giảm dần qua các năm sau và thấp nhất vào năm 2009, giá trị chỉ đạt 5.51 triệu USD. Nguyên nhân ở đây là có sự cạnh tranh rất mạnh từ các nhà xuất khẩu trong nước và nước ngoài. ngay cả từ các làng nghề, họ cũng tham gia liên kết với các nhà xuất khẩu hoặc trực tiếp nhận các đơn hàng từ các đối

tác nước ngoài để xuất khẩu. Trong chiến lược phát triển kinh doanh của Hapro trong những năm gần đây đã định hướng đa dạng hóa mặt hàng và đa phương hóa thị trường xuất khẩu, tạo thế chủ động về nguồn hàng bằng các thế mạnh sẵn có. Cho nên trong cơ cấu mặt hàng xuất khẩu đã có sự chuyển dịch từ nhóm hàng đơn sang nhóm hàng gốm sứ và nhóm gỗ đã được Hapro đầu tư cơ sở sản xuất như gốm sứ tạo nguồn hàng ổn định, mẫu mã khác biệt, nâng cao năng lực cạnh tranh sản phẩm.

Nhóm hàng gốm sứ: các sản phẩm được xuất chủ yếu là gốm sứ mỹ nghệ; gốm sứ gia dụng. Các chủng loại hàng gốm sứ mỹ nghệ chủ yếu là: lọ gốm hoa hồng, chậu đất nung, lọ sứ sơn mài, bình gốm, chậu gốm, chậu sứ, tượng và đồ trang trí... Các chủng loại gốm sứ gia dụng bao gồm bát, đĩa, thìa, đèn trang trí, bình ấm nước... Các sản phẩm này chủ yếu hiện đang được xuất sang thị trường Nga và Trung Đông với số lượng lớn. Đơn vị sản xuất chính là xí nghiệp gốm Chu Đậu ở Hải Dương, xí nghiệp gốm sứ Bát Tràng, hai nhà máy được Tổng công ty đầu tư vốn 100%.

Trong cơ cấu ngành hàng thì nhóm hàng gốm sứ của Hapro luôn đạt tỷ trọng cao, năm sau cao hơn năm trước. Năm 2004 giá trị chỉ đạt 3.12 triệu usd thì đến năm 2009 con số này đã tăng vọt là 10.14 triệu USD tăng 325%. Về tỷ trọng luôn chiếm tỷ trọng cao và tăng dần qua các năm. Năm 2004 tỷ trọng chiếm 21%, đến năm 2008 là 57% trong cơ cấu ngành hàng, năm 2009 bị giảm xuống về tỷ trọng nhưng về giá trị vẫn tăng cao nhất.

Nhóm hàng gỗ: các sản phẩm chủ yếu là hàng gỗ mỹ nghệ, gia dụng. Các chủng loại gỗ mỹ nghệ là tượng, đồ nội thất, khung tranh. Các chủng loại gỗ gia dụng bao gồm đồ gỗ trong bếp như bát, đĩa, khay, thìa nĩa... Các sản phẩm gỗ hiện chiếm kim ngạch nhỏ trong tổng kim ngạch xuất hàng thủ công mỹ nghệ của Tổng công ty, chủ yếu xuất sang thị trường Châu Mỹ với các sản phẩm đồ gỗ trong bếp làm bằng chất liệu gỗ cao su, chi phí thu mua nguyên liệu rẻ.

Nhóm hàng khác: bao gồm các hàng tạp phẩm chiếm tỉ trọng nhỏ khoảng 10-15% trong tổng kim ngạch xuất khẩu bao gồm các sản phẩm: nệm, thêu ren, thủy tinh, dép... Các sản phẩm này hiện chưa phải thế mạnh của Tổng công ty, số lượng khách hỏi hàng và giao dịch chưa nhiều. Trong thời gian tới, Tổng công ty cần phải chủ động tìm hiểu, nghiên cứu và phát triển các mặt hàng này hơn nữa.

2.2.2.3. Đối thủ cạnh tranh

Trong quá trình hội nhập kinh tế sâu rộng như hiện nay, đặc biệt là khi Việt nam ra nhập WTO thì các đối thủ cạnh tranh của Tổng công ty thương mại Hà nội không chỉ ở trong nước mà còn cả ở nước ngoài.

+ *Đối thủ cạnh tranh nước ngoài.*

Năm 2009 là năm được cho là bị tác động mạnh của khủng hoảng và suy thoái kinh tế toàn cầu. Tuy nhiên, kim ngạch xuất khẩu nông sản và thủ công mỹ nghệ của Việt nam vẫn đạt được sự tăng trưởng cao. Năm 2009, kim ngạch xuất khẩu nông sản đạt 7,8 tỷ USD, tăng gấp gần 3 lần so với kim ngạch đạt được trong năm 2003 (2,672 tỷ USD). Giai đoạn 2001 – 2002, kim ngạch xuất khẩu nông sản có giảm, nguyên nhân chính của tình trạng này là do giá cả nông sản bấp bênh. Từ đầu năm 2003 đến nay, giá cả bắt đầu ổn định trở lại và đến năm 2005, kim ngạch hầu hết các mặt hàng tăng mạnh, phần lớn do tác động của tăng giá mặt hàng dầu thô. Có thể nói xuất khẩu nông sản đã vượt qua các chỉ tiêu đề ra và là một trong những nhân tố kích thích phát triển kinh tế. [5]

Sản xuất nông nghiệp dù phải đối mặt với nhiều thiên tai lớn như lũ lụt ở miền Bắc và miền Nam, hạn hán kéo dài ở Tây Nguyên nhưng vẫn luôn có những tiến bộ vượt bậc. Việt Nam được thế giới biết đến qua những kết quả đạt được như nước xuất khẩu gạo lớn thứ 2 thế giới, xuất khẩu cà phê thứ 2 thế giới, hạt điều thứ 2 thế giới và hạt tiêu thứ nhất thế giới.

Dưới đây là một số đối thủ cạnh tranh quốc tế theo nhóm các mặt hàng chính:

* *Mặt hàng Gạo:*

+ *Khối lượng và giá trị:*

Thương mại gạo toàn cầu năm 2009 đạt 29.5 triệu tấn, giảm 1% so với năm 2008 và 7% so với năm 2007. Các nước tham gia xuất khẩu gạo như Thái lan, ấn độ, Việt nam, Philipine, Myanmar, Trung quốc, Mỹ, Indonesia, Malaysia, Campuchia, Achentina, Uruguay... Hiện nay, Thái lan vẫn là quốc gia số một về xuất khẩu gạo và là đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Việt nam nói chung và Hapro nói riêng. Năm 2009 kim ngạch xuất khẩu của Thái lan đạt 4.65 tỷ USD giảm 16,8% và khối lượng 8.5 triệu tấn giảm 25% so với năm 2008. Khối lượng gạo xuất khẩu của Thái lan chiếm 28.8% lượng

gạo xuất khẩu toàn thế giới, đứng sau là Việt nam, năm 2009 lượng gạo xuất đạt 6,052 triệu tấn, kim ngạch XK gần 2,7 tỉ USD, cao nhất từ trước tới nay. Chiếm 20.5% khối lượng xuất khẩu gạo của thế giới trong đó Hapro đạt 21.56 triệu USD chiếm 0.8% về kim ngạch xuất khẩu của toàn quốc. Trong lúc những nước XK gạo lớn trước đây như Ấn Độ, Philippines đang phải nhập khẩu gạo do mất mùa thì một đối thủ khác xuất hiện, đó là Myanmar. Đây là đối thủ trực tiếp cạnh tranh với VN ở mặt hàng gạo cấp thấp. Nếu như những năm 2006 - 2007, Myanmar chỉ xuất được khoảng 300 - 400 ngàn tấn gạo/năm, thì đến năm 2009 là 900 ngàn tấn chiếm 3% lượng gạo xuất khẩu toàn cầu.[1]

+ *Thị trường xuất khẩu:* Hiện nay, gạo Việt Nam đã được xuất khẩu đến trên 60 quốc gia ở khắp các châu lục, với thị phần trên 20% trên thế giới đứng sau Thái lan chiếm gần 30% trên thế giới. Những nước nhập khẩu lớn của Việt Nam là Indonesia, Philippine, Cuba và Iran. Thị trường xuất khẩu gạo của Việt Nam tiếp tục được mở rộng chủ yếu ở những thị trường không đòi hỏi gạo chất lượng cao như châu Phi, Nam Mỹ. Năm 2009, châu Phi - thị trường chính tiêu thụ gạo trung bình và thấp - chiếm đến 30% trong tổng lượng gạo xuất khẩu của VN. Thị trường này cũng là điểm ngắm của một số nước xuất khẩu như Myanmar và Campuchia. Trong khi đó thì gạo Thái lan chất lượng tốt, giá cao lại hướng tới những thị trường khó tính như Nhật bản, Eu.

+ *Về giá xuất khẩu:* Giá gạo xuất khẩu phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: chất lượng, quan hệ cung - cầu, điều kiện thương mại. Ngoài ra, giá cả của từng loại gạo lại phụ thuộc vào thời vụ và tình hình cung cầu ở thị trường trong nước. Vì vậy, sự biến động về giá cả của từng loại gạo cũng khác nhau.

Giá gạo xuất khẩu của thế giới trong những năm qua thường xuyên biến động, do đó giá gạo xuất khẩu của Việt Nam cũng có xu hướng giao động theo giá cả của thị trường thế giới. Năm 2009 gạo 5% tằm của Việt nam xuất khẩu là 400 - 452USD /tấn, trong khi đó giá của Thái lan giao động từ 500- 570 USD/tấn. Nguyên nhân là do chất lượng gạo của Thái lan thơm hơn (gạo jasmine) và kỹ thuật chế biến, đánh bóng gạo của Thái lan tốt hơn của Việt nam.

* *Mặt hàng Cà phê:*

+ *Về sản lượng và giá trị:* Cà phê Việt Nam là cây công nghiệp gắn với xuất khẩu rất

chặt chẽ (trên 95% sản lượng cà phê sản xuất phục vụ cho xuất khẩu). Năm 2009, sản lượng cà phê của Brazil niên vụ 2009 đạt khoảng 40 triệu bao (tương đương 2.4 triệu tấn) với giá trị đạt 3,4 tỷ USD. Việt Nam, lượng cà phê xuất khẩu đạt 1,13 triệu tấn, đạt 1,6 tỷ USD đứng thứ 2 thế giới sau Brazil, trong đó Hapro đạt 2,89 triệu USD chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng giá trị xuất khẩu toàn quốc. Tuy nhiên đây cũng là năm Hapro đạt kim ngạch xuất khẩu Cà phê thấp nhất trong mấy năm gần đây. Năm 2008 đạt hơn 8 triệu USD, năm 2007 đạt hơn 9 triệu USD. Nguyên nhân chính đó là do thời tiết hạn hán, nắng nóng đã dẫn tới sản lượng thu hoạch bị giảm sút, chất lượng thua kém so với của Brazil, Ấn Độ. [13]

+ *Về giá xuất khẩu*

Giá cà phê trong những năm gần đây tăng giảm thất thường do biến động về giá xuất khẩu trên thị trường thế giới. Giá cà phê bình quân năm 2006 là 1.050 USD, con số này đã tăng vọt vào năm 2007 đạt 1.570 USD/tấn rồi lại đứng ở giá 1.360 USD/tấn vào năm 2009. Trong đó giá cà phê xuất khẩu của Việt Nam thường thấp hơn giá của một số nước xuất khẩu lớn như Brazil, Ấn Độ, đối với loại có chất lượng tương đương, nguyên nhân là do chúng ta thường xuất khẩu thông qua các nhà phân phối trung gian. Từ khi giá cà phê biến động thất thường theo chiều hướng sụt giảm mạnh, nông dân nước ta bắt đầu chặt bỏ cây cà phê và giảm mức độ đầu tư chăm bón nên cây cà phê mất dần vị thế của nó. Do vậy, nhà nước cần phải có hoạch định chính sách dài hạn nhằm bình ổn giá cho nông dân, phát huy được lợi thế sẵn có là nhà xuất khẩu cà phê nhất, nhì thế giới.

+ *Về thị trường xuất khẩu*

Cà phê Việt Nam có chỗ đứng trên thị trường hơn 50 nước với thị phần 13 – 15% trên thế giới. Thị trường cà phê tăng trưởng rất chậm và đòi hỏi phải có chất lượng cao. Mặt khác, thị trường thế giới chủ yếu tập trung vào các nhà trung gian phân phối lớn. Có khoảng 20 nhà phân phối cà phê quốc tế thao túng toàn bộ thị trường, chèn ép về giá cả và chất lượng, gây thiệt hại cho các nhà xuất khẩu của các nước đang phát triển.

**Mặt hàng Hồ tiêu:*

+/*Khối lượng và giá trị:* Mặt hàng Hồ tiêu của Việt Nam những năm gần đây luôn đứng số 1 thế giới về khối lượng xuất khẩu Hồ tiêu. Năm 2009, Việt Nam xuất khẩu

đạt 135.000 tấn tăng 51% so với năm 2008%, kim ngạch xuất khẩu đạt 360 triệu USD tăng 18% so với năm 2008 và đây cũng là con số cao nhất từ trước tới nay cả về khối lượng và giá trị. Hapro trong những năm gần đây kim ngạch xuất khẩu cũng tăng trưởng mạnh và chiếm tỷ trọng cao trong cơ cấu mặt hàng xuất khẩu của Tổng công ty. Năm 2008, kim ngạch xuất khẩu đạt 16.86 triệu USD chiếm 5% trong tổng kim ngạch xuất khẩu của toàn quốc và năm 2009 tuy bị tác động của cuộc suy giảm kinh tế toàn cầu nhưng kim ngạch xuất khẩu của Hapro vẫn đạt được 14.21 triệu USD chiếm 4% trong tổng kim ngạch xuất khẩu của toàn quốc. Trong khi đó các nước xuất khẩu Hồ tiêu lớn như Ấn độ năm 2009 về khối lượng cũng chỉ đạt trên 60.000 tấn và giá trị đạt khoảng 162 triệu USD. Brazil đạt 37.000 tấn, giá trị đạt 100 triệu USD. [18]

+/ Về giá xuất khẩu:

Năm 2009 là năm có sản lượng và kim ngạch xuất khẩu cao nhất trong lịch sử ngành hồ tiêu Việt Nam. Tuy nhiên, giá xuất khẩu thường không được cao so với giá thế giới. Giá xuất khẩu của Việt nam năm 2009 trung bình vào khoảng 2.700 USD/ tấn đối với tiêu đen và 3.600USD/tấn đối với tiêu trắng, thường thấp hơn khoảng 100-300 USD/tấn so với thế giới. Nguyên nhân là do chất lượng và vệ sinh an toàn thực phẩm. Vì vậy trong thời gian tới nhà nước cần phải xác định đầu tư vào việc nâng cao chất lượng, đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm trong sản xuất, nâng cao hiệu quả hoạt động của các nhà máy chế biến, để sản phẩm hồ tiêu Việt Nam thực sự có sức cạnh tranh cao với hồ tiêu thế giới.

+/ Về thị trường xuất khẩu: Hiện nay, hồ tiêu Việt Nam đã có mặt ở 73 nước trên thế giới. Sản lượng xuất khẩu chiếm khoảng 50% lượng hồ tiêu xuất khẩu toàn cầu. Trong đó đáng chú ý là sản lượng xuất khẩu vào các thị trường lớn và có yêu cầu chất lượng cao như Mỹ, Châu Âu tăng từ 15%-20% so với năm 2008. Hiện nay, mặc dù kim ngạch của Hapro chỉ đạt 5-6% trong tổng giá trị xuất khẩu của toàn quốc nhưng thị trường xuất khẩu của Hapro là thị trường bao trùm, với các thị trường truyền thống có tiềm năng lớn chiếm khoảng 15-18% thị phần như Trung quốc, Châu phi, Tây á. đặc biệt trong những năm gần đây đã xuất khẩu vào được nhưng thị trường khó tính như Mỹ, Châu Âu. [18]

Ngoài những mặt hàng nông sản có lợi thế cạnh tranh trong sản xuất quy mô lớn kể trên, Việt Nam còn được thế giới biết đến qua các nét độc đáo, mang đậm đà bản sắc dân tộc của mặt hàng thủ công mỹ nghệ xuất khẩu. Kim ngạch xuất khẩu tuy không cao nhưng nó lại mang lại giá trị gia tăng lớn. Trong những năm gần đây kim ngạch tăng trưởng khá cao, bình quân khoảng 20%/năm, với kim ngạch xuất khẩu 300 triệu USD trong năm 2004 và đạt hơn 750 triệu USD vào năm 2007, năm 2008 tuy bị tác động ít nhiều của suy thoái kinh tế toàn cầu nhưng kim ngạch xuất khẩu đạt con số kỷ lục gần 1 tỷ USD và năm 2009 đạt 1,38 tỷ USD. [19]

Hapro là một trong hơn nghìn doanh nghiệp tham gia xuất khẩu mặt hàng thủ công mỹ nghệ, kim ngạch xuất khẩu luôn giữ được tăng trưởng ổn định, năm 2004 kim ngạch đạt 14.87 triệu USD, đến năm 2006 kim ngạch đạt 23.06 triệu USD tăng 155% so với năm 2004 và chiếm 3 % kim ngạch xuất khẩu thủ công mỹ nghệ toàn quốc. Năm 2008 và 2009 là năm Việt Nam đã trở thành thành viên chính thức của Tổ chức thương mại thế giới, thị trường xuất khẩu được mở rộng, đó là điều thuận lợi nhưng cũng gặp phải không ít khó khăn từ các đối thủ cạnh tranh trong nước và quốc tế xuất khẩu những sản phẩm cùng loại, tuy vậy thì kim ngạch của Hapro trong những năm này vẫn ổn định ở trên 20 triệu USD.

Hiện nay, một số các nước châu Á vừa là thị trường, vừa là đối thủ cạnh tranh của nhau. Thị trường xuất khẩu chính của Việt Nam là thị trường Mỹ, EU, Nhật Bản. Nhu cầu nhập khẩu mặt hàng TCMN của Mỹ hàng năm trung bình khoảng 13 tỷ USD. Năm 2009, Việt Nam xuất khẩu vào thị trường Hoa Kỳ khoảng 377 triệu USD hàng TCMN, trong đó 36,8% là hàng gốm sứ, tăng 27,6% so với năm 2008. Thị trường EU cũng có nhu cầu rất lớn về mặt hàng này, kim ngạch nhập khẩu khoảng 7 tỷ USD/năm và Việt Nam cũng đã chiếm được 5,4% kim ngạch nhập khẩu trong số đó. Trong tương lai, EU sẽ là thị trường hứa hẹn của hàng TCMN Việt Nam. Nhật Bản mỗi năm NK khoảng 2,9 tỉ USD, nhưng Việt Nam chỉ khiêm tốn chiếm 1,7% kim ngạch NK đó[17]. Thị trường Trung Đông là khu vực tiềm năng, mấy năm gần đây các DN cũng đã thực hiện nhiều hoạt động xúc tiến thương mại, nhưng chưa đẩy mạnh XK được. Trong thời gian tới, đây vẫn là thị trường ngỏ để các DN Việt Nam nói chung và Hapro nói riêng.

Thị trường Mỹ, EU, Nhật bản là mục tiêu xuất khẩu của các nước như Trung Quốc, Ấn độ, Thái lan, Myama, Indonesia, Philipine... hiện Philipine được coi là có nhiều sáng tạo nhất về thiết kế sản phẩm. Vì thế, các nhà xuất khẩu Philipine thường đặt giá cao đối với khách hàng. Còn Trung Quốc thì xuất khẩu được với khối lượng lớn là do họ biết kết hợp giữa làm máy và làm tay nên sản phẩm sản xuất ra đồng đều và với khối lượng lớn, từ đó đáp ứng được những đơn đặt hàng với số lượng lớn và đảm bảo giao hàng đúng thời hạn. Hơn nữa, sản phẩm làm ra lại có chất lượng đồng đều và sản xuất với khối lượng lớn nên giá thành hạ, lại thêm vào đó mẫu mã và chủng loại đa dạng, phong phú làm cho hàng TCMN của Trung Quốc có sức cạnh tranh cao so với hàng TCMN của Việt Nam.

Các mặt hàng gốm sứ của nước ta đang chịu sự cạnh tranh gay gắt của các đối thủ Trung Quốc- quê hương của nghề gốm và Thái Lan (việc xác định này chủ yếu được xác định dựa trên giá cả sản phẩm). Còn một số nước châu Á khác như Nhật Bản, Hàn Quốc... cũng tự sản xuất đồ gốm của mình ở từng địa phương, có kỹ thuật riêng, có sự khác nhau về khí hậu và mẫu mã và thường được bán với giá cao. Hàng mây tre đan xuất khẩu của Việt Nam khi tiếp cận với thị trường quốc tế đang gặp đối thủ cạnh tranh đáng gờm cả về mẫu mã, chất lượng, kiểu dáng cũng như tiếp thị, trong đó đối thủ cạnh tranh lớn nhất là Trung Quốc, tiếp đến là Indonexia và Philipin. Indonexia là nước sản xuất các sản phẩm mây lớn nhất trên thế giới và đã phát triển được nhiều cụm sản xuất mây, tập trung tại đảo Kalimantan và vùng Cirebon. Bên cạnh đó, các nhà đầu tư nước ngoài có kinh nghiệm cũng đã đầu tư xây dựng các nhà máy sản xuất thủ công mỹ nghệ tại các nước này. Hàng gỗ mỹ nghệ cũng chịu sự cạnh tranh gay gắt của Trung Quốc, Thái Lan, Malaysia, Indonexia và Philipin. Mỗi quốc gia đều tập trung vào các nét độc đáo và đặc điểm của nguyên liệu trong nước đồng thời thể hiện truyền thống và văn hóa dân tộc mình qua mẫu mã của sản phẩm. Hàng dệt và thêu ren cũng cạnh tranh bởi Trung Quốc, một quốc gia với truyền thống lâu đời hiện đang chiếm lĩnh phần lớn thị trường quốc tế...

Hiện nay, khoảng 90% các sản phẩm TCMN xuất khẩu của ta được sản xuất theo mẫu thiết kế của nước ngoài đặt hàng. Điều này sẽ giải quyết tốt đầu ra sản phẩm nhưng về lâu dài sẽ làm “thui chột” các ý tưởng sáng tạo của người nghệ nhân

và các thợ nghề, mà hiệu quả thực thu lại thấp. Một sản phẩm có mẫu mã đẹp, kiểu dáng độc đáo có thể đem lại gấp 4 lần giá trị so với mẫu mã thông thường. Vì vậy, hiện tại và tương lai xuất khẩu TCMN của Việt nam nói chung và Hapro nói riêng sẽ gặp phải rất nhiều khó khăn về thị trường xuất khẩu do các đối thủ cạnh tranh quốc tế biết nắm bắt kịp thời nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng về kiểu dáng, mẫu mã. Để khắc phục tình trạng này, ngay từ bây giờ các doanh nghiệp xuất khẩu TCMN phải vươn lên khai thác lợi thế cạnh tranh bằng trí tuệ và sức sáng tạo.

+ Đối thủ cạnh tranh trong nước.

Hiện nay ở trong nước có tới hàng trăm các công ty lớn nhỏ, các doanh nghiệp tư nhân, nhà nước, cổ phần.v.v. và hàng ngàn các hộ gia đình tham gia hoạt động kinh doanh và xuất khẩu mặt hàng nông sản và thủ công mỹ nghệ như: VINATEA, VINAFOOD, ARTEXPORT, BAROTEX, TOCONTAP, INTIMEX, doanh nghiệp Prosimex, công ty Vinafor Saigon, Công ty Sản xuất và Thương mại Quốc tế Hoàng Gia,... Các công ty và doanh nghiệp Việt Nam kinh doanh mặt hàng thủ công mỹ nghệ hiện nay đều có thể mạnh ngang nhau trong việc cung ứng các sản phẩm thủ công mỹ nghệ thông qua các làng nghề truyền thống của Việt Nam. Ngay cả Hapro cũng là một trong các công ty cũng thu thập đầu vào của mặt hàng này thông qua các làng nghề truyền thống. Giá cả, chất lượng và mẫu mã của mặt hàng thủ công mỹ nghệ của từng công ty không có sự khác biệt nào đáng kể. Bất kỳ một khách hàng trong nước hoặc nước ngoài nào đến Việt Nam đều có nhiều cơ hội lựa chọn sản phẩm thủ công mỹ nghệ của rất nhiều công ty và quyền lựa chọn và quyết định hoàn toàn là xuất phát từ sự so sánh, ưa thích và tin tưởng của khách hàng. Như vậy là các công ty thủ công mỹ nghệ của nước ta đều có cơ hội là gần như là cân bằng trong việc kinh doanh và phát triển các mặt hàng thủ công mỹ nghệ của công ty mình. Điều này là một thách thức rất lớn và cũng là một áp lực rất lớn đối với Hapro xuất phát từ các đối thủ cạnh tranh trong nước.

Hapro là một đơn vị hoạt động đa ngành nghề, lấy hoạt động xuất nhập khẩu là chính để định hướng hoạt động sản xuất kinh doanh. Trên thị trường trong nước hiện nay, có rất nhiều các đối thủ cạnh tranh đối với các mặt hàng nông sản và thủ công mỹ nghệ xuất khẩu của Hapro. Có những đối thủ cạnh tranh có thể mạnh xuất khẩu vượt

trội về quy mô, chất lượng, thương hiệu và giá cả. Chúng ta có thể kể đến một số đối thủ cạnh tranh cụ thể sau:

+/ Công ty INTIMEX Việt nam:

Công ty Cổ phần Intimex Việt Nam được xem là nhà xuất khẩu hàng đầu trong lĩnh vực xuất khẩu các mặt hàng nông sản như cà phê, hạt tiêu, cao su, gạo, lạc nhân, com dừa... trong đó Cà phê và Hồ tiêu là hai mặt hàng xuất khẩu chủ lực với khối lượng xuất khẩu hàng năm 150,000-200,000 tấn cà phê chiếm khoảng 20% lượng cà phê toàn quốc và 10,000-15,000 tấn Tiêu chiếm 15% lượng hồ tiêu xuất khẩu toàn quốc. [3]

Dưới đây là kim ngạch một số mặt hàng xuất khẩu chủ lực của Công ty Intimex.

Bảng 2.25: Cơ cấu mặt hàng xuất khẩu chủ lực của Intimex giai đoạn 2006-2009.

Năm	2006	2007	2008	2009
Tổng doanh thu (Tỷ VNĐ)	3.890	5.400	7.000	9.000
Kim ngạch XK (Tr.USD)	191	269	283	298
Cà phê (Tr. USD)	54	84	93	96
Hồ tiêu (Tr. USD)	27	51	58	62
Khác (Tr. USD)	110	134	132	140

Tổng hợp báo cáo hàng năm, Công ty Intimex

Cà phê và Hồ tiêu là hai mặt hàng chủ lực, chiếm tỷ lệ lớn trong tổng kim ngạch xuất khẩu của Intimex. Trong mấy năm gần đây hai Intimex luôn là công ty đứng đầu cả nước về khối lượng và kim ngạch xuất khẩu mặt hàng này. Có được thành quả này là do Intimex ngay từ đầu đã biết xây dựng mặt hàng chủ lực từ đó đầu tư theo chiều sâu như xây dựng các nhà máy chế biến cà phê, hồ tiêu đạt tiêu đáp ứng các tiêu chuẩn khắt khe về chất lượng của EU và thị trường Mỹ như nhà máy chế biến Cà phê tại Bình dương công suất 40.000 tấn/năm và nhà máy chế biến tiêu sạch công suất 10.000 tấn/năm. Năm 2008 Intimex được xếp trong 500 Doanh nghiệp hàng đầu Việt nam và xếp thứ 49/500 doanh nghiệp và năm 2009 xếp thứ 68/500. Trong đó Hapro đứng thứ 215/500.

Ngoài lĩnh vực xuất khẩu nông sản ra, Intimex còn là đối thủ cạnh tranh nặng ký về mặt hàng thủ công mỹ nghệ xuất khẩu. Đối với mặt hàng và thị trường kinh doanh cũng tương đồng với Hapro như Gốm sứ, hàng mây tre đan, hàng sơn mài, hàng thêu ren, hoa khô, hoa gỗ, và các hàng trang trí thủ công khác. Thị trường xuất khẩu chủ yếu là Mỹ, EU, Nhật, Hàn quốc, Singapore,...

Intimex hiện là đối thủ cạnh tranh lớn của Hapro trong thời gian tới không chỉ về các lĩnh vực xuất khẩu nông sản và thủ công mỹ nghệ mà còn là đối thủ cạnh tranh cả về hệ thống bán lẻ và siêu thị.

+/ Công ty XNK Tap Phẩm Hà Nội (Tocontap Hà Nội)

Tocontap là đơn vị có bề dày trong lĩnh vực hoạt động kinh doanh nói chung và xuất nhập khẩu nói riêng. Các mặt hàng nông sản và thủ công mỹ nghệ tuy không phải là mặt hàng chủ lực của công ty, nhưng kim ngạch xuất khẩu và lợi nhuận của nó đã góp phần không nhỏ vào sự phát triển chung của Tocontap đặc biệt lợi nhuận thu được từ xuất khẩu mặt hàng thủ công mỹ nghệ.

Bảng 2.26. Cơ cấu mặt hàng xuất khẩu của TOCONTAP giai đoạn 2007 – 2009

(Đơn vị Triệu USD)

Mặt hàng	Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009	
	GT (USD)	TT (%)	GT (USD)	TT (%)	GT (USD)	TT (%)
Chổi quét sơn	9.1	35.27	11.8	36.08	13.6	36.55
Nông sản, thực phẩm	6.2	24.03	8.8	26.91	7.9	21.23
Hàng thủ công mỹ nghệ	1.6	6.21	3.4	10.39	3.6	9.69
Hàng may mặc	3.5	13.56	3.6	11.03	4.2	11.29
Hàng khác	5.4	20.93	5.1	15.59	7.9	21.24
Tổng	25.8	100	32.7	100	37.2	100

Nguồn: Phòng Kế hoạch tổng hợp- Tocontap.

Mặt hàng nông sản xuất khẩu của Tocotap cũng đa dạng, phong phú. Các mặt hàng xuất khẩu chủ yếu như Tiêu, điều, cà phê, tinh bột sắn... Với mặt hàng thủ công mỹ nghệ xuất khẩu chủ yếu là các sản phẩm làm từ nguyên liệu tre, lúa, song, mây sắn có

của Việt nam với kim ngạch tăng đều qua các năm. Thị trường xuất khẩu chính đó là Trung quốc, Nhật bản, EU, Mỹ, Singapore, Hàn quốc.

Đối với Tocontap thì mặt hàng xuất khẩu chiến lược đó là mặt hàng chổi quét sơn với kim ngạch chiếm áp đảo trong cơ cấu xuất khẩu của công ty. Tuy nhiên mặt hàng thủ công mỹ nghệ và nông sản xuất khẩu cũng được công ty rất quan tâm thể hiện kim ngạch xuất khẩu được tăng dần qua các năm. Đây thực sự là đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn của Hapro.

2.3. Những khó khăn tồn tại trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh (NLCT) của Hapro.

2.3.1. Đánh giá chung về năng lực cạnh tranh của Hapro.

Để phân tích điểm mạnh, điểm yếu của Hapro ta có thể dựa vào phân tích theo sơ đồ ma trận SWOT, qua đó ta sẽ có cái nhìn tổng quan về: Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ và sự kết hợp giữa các yếu tố này để tìm ra những giải pháp nâng cao khả năng cạnh tranh cho Hapro.

<i>Ma trận SWOT</i>	<p style="text-align: center;"><i>Cơ hội (Opportunities)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ra nhập WTO hàng hóa được đối xử bình đẳng hơn về thuế quan, hàng hóa được tiếp cận với các nước thành viên được dễ hơn. 2. Chính trị, xã hội ổn định, Hệ thống luật pháp ngày càng hoàn chỉnh 3. Sự phát triển của KHCN do hội nhập KTQT. 4. Việc gia nhập WTO làm cho Việt nam có vị thế hơn về các vụ tranh chấp thương mại. 	<p style="text-align: center;"><i>Nguy cơ (Threats)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sự khủng hoảng kinh tế toàn cầu và biến động nhanh chóng của môi trường kinh doanh 2. Sự xuất hiện ngày càng nhiều các đối thủ cạnh tranh lớn và mạnh. 3. Giá nông sản có nhiều biến động. 4. Hàng hóa có nguy cơ bị kiện bán phá giá. 5. Hàng rào phi thuế quan
----------------------------	---	--

<p style="text-align: center;">Điểm mạnh (Strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> Ban lãnh đạo có kỹ năng quản lý tốt. Nguồn nhân lực trình độ chuyên môn cao, trung thành và ý thức kỷ luật tốt. Các mặt hàng xuất khẩu được nhà nước khuyến khích. Trình độ công nghệ cơ sở vật chất kỹ thuật cao. Có thương hiệu và nhãn hiệu tốt trên thị trường. Là đơn vị đi đầu trong lĩnh vực xuất nhập khẩu đặc biệt là xuất khẩu nông sản và TCMN. Được sự ủng hộ, hỗ trợ tích cực của các cơ quan Nhà nước, đặc biệt là UBND Thành phố Hà Nội. 	<p style="text-align: center;">Kết hợp S – O</p> <p>S: Nguồn nhân lực mạnh, ban lãnh đạo tài năng.</p> <p>O: Thị trường rộng lớn hơn, hàng hóa xuất khẩu có sức cạnh tranh cao hơn do hội nhập KTQT.</p> <p>S: Có thương hiệu Hapro</p> <p>O: Chính trị xã hội ổn định.</p>	<p style="text-align: center;">Kết hợp S – T</p> <p>S: nguồn nhân lực mạnh, cơ sở vật chất kỹ thuật cao, tiềm lực tài chính lớn, và có thương hiệu, lãnh đạo tài ba.</p> <p>T: sự khủng hoảng kinh tế và đặc biệt là sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh lớn và mạnh</p> <p>S: năng lực nghiên cứu và phát triển</p> <p>T: sự phụ thuộc vào giá cả thế giới.</p>
<p style="text-align: center;">Điểm yếu (Weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> Bộ máy quản lý của Hapro còn cồng kềnh. Hàng hóa xuất thô là chủ yếu, đối với mặt hàng TCMN mẫu mã thì đơn điệu, không phong phú. Hiểu biết về luật pháp, tập quán quốc tế còn hạn chế, nên khi có ra tranh chấp thương mại quốc tế hay bị thua thiệt. Khả năng phân tích và dự báo thị trường, giá cả hàng hóa quốc tế còn hạn Còn thiếu chủ động, thiếu khả năng ứng phó với sự biến động của thị trường, nguồn hàng phụ thuộc nhiều vào thời vụ, thời tiết. Thị trường tiêu thụ tuy được mở rộng, xong vẫn chưa thực sự được ổn định. Kho hàng ít và chưa đủ lớn để tích trữ hàng hóa, tạo sự ổn định về nguồn hàng cho xuất khẩu. Giá cả thiếu cạnh tranh do nguyên liệu đầu vào phải nhập khẩu. Tiềm lực tài chính còn hạn chế. 	<p style="text-align: center;">Kết hợp O – W</p> <p>O: Hàng hóa có sức cạnh tranh cao hơn.</p> <p>W: Hàng hóa xuất thô là chủ yếu, chưa mang lại giá trị gia tăng cao.</p> <p>O: Được đối xử bình đẳng hơn.</p> <p>W: Dự đoán, dự báo thị trường còn hạn chế.</p> <p>O: Sự phát triển của KHCN</p> <p>W: Bộ máy quản lý còn cồng kềnh.</p> <p>O: Hệ thống luật pháp càng ngày càng hoàn thiện.</p> <p>W: Hiểu biết luật pháp, tập quán quốc tế còn hạn chế.</p>	<p style="text-align: center;">Kết hợp W – T</p> <p>W: Hàm lượng xuất khẩu thô vẫn là chủ yếu.</p> <p>T: Sự xuất hiện của nhiều đối thủ cạnh tranh lớn và mạnh.</p> <p>W: Giá cả hàng hóa kém cạnh tranh.</p> <p>T: Hàng rào phi thuế quan.</p> <p>W: Dự báo, dự đoán thị trường kém</p> <p>T: Hay bị ép giá</p>

Hình 2.25: Đánh giá năng lực cạnh tranh của Hapro qua Ma trận SWOT.

Trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp với nhau rất sâu rộng. Các doanh nghiệp Việt nam nói chung và Hapro nói riêng phải biết tự đánh giá năng lực cạnh tranh để biết điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội cũng như là biết được những thách thức từ đó đưa ra chiến lược kinh doanh phù hợp để nâng cao năng lực cạnh tranh của đơn vị mình.

2.3.2. Những tồn tại cần phải giải quyết trong thời gian tới.

Điểm yếu thứ nhất về bộ máy quản lý, chất lượng, trình độ đội ngũ cán bộ, công nhân viên: Tổng công ty thương mại Hà nội vẫn là một Tổng công ty thuộc quyền sở hữu cũng như chỉ đạo của nhà nước hoạt động theo mô hình công ty mẹ công ty con vì vậy có nhiều vấn đề vẫn chưa biến đổi nhanh nhạy kịp thời theo kinh tế thị trường. Đặc biệt là tư duy làm việc đầu đó vẫn còn mang tính nhà nước, thực hiện theo mệnh lệnh thiếu tính sáng tạo.

Bộ máy quản lý của Tổng công ty và các đơn vị còn cồng kềnh. Chất lượng, trình độ cán bộ chưa đồng đều đặc biệt là trình độ dưới đại học còn chiếm tỷ lệ cao.

Hoạt động xúc tiến thương mại, quảng cáo của Tổng công ty chưa được quan tâm khuyến khích xứng tầm, chính do cơ chế quản lý của Tổng công ty thuộc quyền sở hữu của Nhà nước, đây là một lợi thế của Tổng công ty nhưng cũng là một mặt hạn chế. Lợi thế ở chỗ Tổng công ty có thể dựa vào các hoạt động ngoại giao của Đảng và Chính phủ góp phần phát triển thị trường. Nhưng cũng có những mặt bất cập ở chỗ cơ chế Nhà nước nó làm cho con người trong Tổng công ty thiếu đi tính linh hoạt, sự tự tin cần thiết khi thoát khỏi bàn tay che chở của cơ chế nhà nước.

Điểm yếu thứ hai: Mặc dù kim ngạch xuất nhập khẩu tăng trung bình hàng năm khoảng 10% tuy nhiên kết quả sản xuất kinh doanh chưa tương xứng với tiềm năng hiện có, cần chú trọng đổi mới cơ cấu xuất khẩu, tập trung vào những mặt hàng chế biến sâu, nâng cao giá trị gia tăng (hiện TCty đã xuất khẩu tới 70 quốc gia và khu vực trên thế giới với nhiều mặt hàng nông sản, dược liệu, thủ công mỹ nghệ, rau quả... nhưng mới chủ yếu là hàng nguyên liệu) hàm lượng xuất khẩu thô vẫn là chủ yếu, hàng hóa xuất khẩu đã qua tinh chế còn ở mức khiêm tốn. Chưa nâng cao được năng lực cạnh tranh sản phẩm trên thị trường quốc tế.

Điểm yếu thứ ba đó: là Năng lực quản lý sản xuất kinh doanh, chế biến và xuất khẩu nông sản của Hapro chưa thực sự đáp ứng được yêu cầu trong điều kiện tự do hóa thương mại, đặc biệt là khâu dự tính, dự báo thị trường. Mối liên kết kinh tế giữa các khâu sản xuất - chế biến - xuất khẩu, giữa khâu cung ứng vật tư đầu vào và tiêu thụ sản phẩm đầu ra, giữa khâu kỹ thuật với khâu kinh tế... chưa thiết lập được một cách vững chắc để đảm bảo sự ổn định về số lượng và chất lượng cũng như hiệu quả sản xuất kinh doanh hàng nông sản xuất khẩu theo yêu cầu của thị trường.

Điểm yếu thứ tư: đó là hiểu biết luật pháp và tập quán quốc tế còn hạn chế. Trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, việc trao đổi thương mại quốc tế ngày càng sâu rộng, cùng với đó tranh chấp thương mại xảy ra nhiều hơn. Điều này đòi hỏi mỗi doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Hapro nói riêng phải trang bị đầy đủ kiến thức về luật pháp trong nước và quốc tế, nhằm hạn chế những tranh chấp thương mại và thiệt hại có thể xảy ra. Tuy rằng, trong thời gian qua Tổng công ty cũng đã chú trọng vào lĩnh vực này và cho ra đời Ban pháp lý và hợp đồng nhưng sự gắn kết giữa ban và các phòng ban trong Tổng công ty, đặc biệt là với phòng khu vực thị trường chưa được nhịp nhàng đồng bộ. Năng lực, trình độ cán bộ hiểu biết luật pháp, tập quán quốc tế còn hạn chế, chưa theo kịp với quá trình hội nhập kinh tế.

Điểm yếu thứ năm: Khả năng ứng phó với biến động thị trường, HAPRO chưa có kế hoạch cụ thể đối phó với sự biến động bất thường của thị trường và điều kiện tự nhiên. Hàng hóa xuất khẩu của Hapro là mặt hàng phụ thuộc nhiều vào điều kiện thời tiết. Trước những thay đổi liên tục và bất ngờ của khí hậu, Tổng công ty chưa có các phương án phòng trừ linh hoạt, hiệu quả, khả năng ứng phó còn thấp. Mặt khác, công tác dự báo nhu cầu thị trường còn kém, chưa chủ động được nguồn cung cấp hàng hóa, đảm bảo số lượng, chủng loại và chất lượng.

Điểm yếu thứ sáu về năng lực tài chính: Năng lực tài chính của Hapro còn hạn chế, chưa xứng tầm với một Tổng công ty lớn, với phạm vi hoạt động đa ngành nghề, thị trường rộng khắp.

Điểm yếu thứ bảy là: Văn hóa doanh nghiệp trong Các doanh nghiệp Việt nam nói chung và Hapro nói riêng còn có những hạn chế nhất định: Đó là một nền văn hoá được xây dựng trên nền tảng dân trí thấp và phức tạp do những yếu tố khác ảnh hưởng

tới; môi trường làm việc có nhiều bất cập dẫn tới có cái nhìn ngắn hạn; chưa có quan niệm đúng đắn về cạnh tranh và hợp tác, làm việc chưa có tính chuyên nghiệp; còn bị ảnh hưởng bởi các khuynh hướng cực đoan của nền kinh tế bao cấp; chưa có sự giao thoa giữa các quan điểm đào tạo cán bộ quản lý do nguồn gốc đào tạo; chưa có cơ chế dùng người, có sự bất cập trong giáo dục đào tạo nên chất lượng chưa cao. Mặt khác văn hoá doanh nghiệp còn bị những yếu tố khác ảnh hưởng tới như: Nền sản xuất nông nghiệp nghèo nàn và ảnh hưởng của tàn dư đế quốc, phong kiến.

CHƯƠNG III

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH TẠI TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI HÀ NỘI

3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của Tổng công ty thương mại Hà nội.

3.1.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển chung của Hapro.

Trong những năm tới, Tổng công ty sẽ tiếp tục đẩy mạnh xuất nhập khẩu, và phát triển mạnh mạng lưới phân phối trong nước, đặc biệt là mở rộng mạng lưới siêu thị, hệ thống cửa hàng tiện ích mang thương hiệu HaproMart, hệ thống cửa hàng thực phẩm an toàn mang thương hiệu HaproFood. Mục tiêu phát triển đến năm 2015:

+ Phần đầu hướng tới một tập đoàn kinh doanh đa ngành về xuất nhập khẩu, thương mại, sản xuất (may mặc, gốm sứ, cơ khí, chế biến lâm, hải sản, nông sản thực phẩm...) và dịch vụ. Mục tiêu đến năm 2015 kim ngạch xuất nhập khẩu đạt 520 triệu USD trong đó kim ngạch xuất khẩu đạt 375 triệu USD, thị trường xuất khẩu sang 80 nước và vùng lãnh thổ trên thế giới.

+ Xây dựng hệ thống Đại siêu thị, siêu thị, cửa hàng tiện ích, tiêu thụ thực phẩm và rau an toàn. Mục tiêu đến năm 2015 Hapro có 02 Đại siêu thị, 60 siêu thị, 90 cửa hàng tiện ích mang thương hiệu Hapro Mart, hệ thống tổng kho, kho hàng hóa, dịch vụ hậu cần Logistic... trên toàn quốc.

+ Xây dựng chuỗi các cửa hàng chuyên doanh thực phẩm an toàn Hapro food. Mục tiêu đến năm 2010, chuỗi Cửa hàng chuyên doanh thực phẩm an toàn Hapro Food bao gồm 35 địa điểm tại các khu tập trung đông dân cư trên địa bàn thành phố Hà nội

+ Mục tiêu đến năm 2015 thương hiệu Tổng công ty có uy tín lớn trên thị trường trong nước và thị trường quốc tế, có nguồn hàng và thị trường nước ngoài lớn và ổn định, vững chắc.

3.1.2. Mục tiêu , phương hướng cụ thể phát triển của Hapro.

** Đối với hoạt động xuất nhập khẩu*

Tiếp tục duy trì và phát triển bền vững thị trường sẵn có, tiếp tục quán triệt phương châm đa dạng hoá thị trường, đa dạng hóa mặt hàng, đa dạng hóa phương thức

kinh doanh xuất nhập khẩu, đảm bảo nguồn hàng ổn định phục vụ cho xuất khẩu. Ưu tiên tập trung vào những mặt hàng chiến lược, có kim ngạch xuất khẩu lớn.

+/ *Đối với mặt hàng thủ công mỹ nghệ*: là mặt hàng có khả năng thu hút nhiều lao động. Xuất khẩu mặt hàng này mang lại giá trị gia tăng lớn, có thể coi là ngành hàng mũi nhọn để tập trung phát triển xuất khẩu trong giai đoạn 2010-2015 của Tổng công ty. Thị trường xuất khẩu tập trung chủ yếu vào một số thị trường chính đó là:

- *Thị trường Mỹ*

Đây là thị trường có triển vọng rất lớn, vì Mỹ có nhu cầu nhập khẩu rất lớn hàng gốm sứ nhưng hầu như không sản xuất loại hàng này. Kim ngạch xuất khẩu nhóm mặt hàng này vào thị trường Mỹ chiếm tỷ trọng lớn nhất trong số các thị trường xuất khẩu của Hapro.

Tại thị trường Mỹ, hàng mây tre của nước ta đứng thứ 8 về giá trị sau các nước Trung Quốc, Philipine, Indônêsiã, ản Độ, Canada... Hàng mây tre của Việt Nam và một số sản phẩm được miễn thuế như chiếu cói, thảm, màn làm từ song mây... Hàng mây tre của Việt Nam đang gặp phải sự cạnh tranh không nhỏ về mẫu mã, kiểu dáng từ những sản phẩm cùng loại của Philipine, Indônêsiã, Thái lan và một số nước khác đang cũng được hưởng thuế suất bằng 0. Nhìn chung, hàng mây tre của Việt Nam xuất khẩu vào Mỹ không cần giấy phép nhập khẩu, nhưng lại bị điều chỉnh bởi một số luật khác, trong đó có luật kiểm dịch thực vật, luật về các loài có nguy cơ tuyệt chủng, Công ước quốc tế về động – thực vật hoang dã. Các cơ quan chức năng ở Mỹ có thể còn yêu cầu bên xuất khẩu phải đảm bảo rằng lô hàng xuất đi không được sản xuất từ những thực vật có nguy cơ tuyệt chủng hoặc từ những thực vật có chứa mầm bệnh gây hại cho nông nghiệp và cho môi trường sinh thái.

Đến nay, hàng TCMN của Việt Nam có mặt tại Mỹ chủ yếu qua các kênh mua hàng đơn lẻ và các cửa hàng kinh doanh bán lẻ. Các hệ thống phân phối lớn ở Mỹ chưa nhập hàng hoặc nếu có nhập thì qua nước thứ 3 chứ chưa quan hệ trực tiếp với các doanh nghiệp Việt Nam. Người tiêu dùng Mỹ không đòi hỏi những sản phẩm mây tre cầu kỳ hay có tính mỹ thuật cao, nhưng đặc biệt quan tâm tới tính tiện ích của sản phẩm. Các nhà nhập khẩu Mỹ cũng không thích làm ăn với các công ty thương mại đơn thuần ở các nước xuất khẩu, mà thích quan hệ trực tiếp với nhà sản xuất. Trên

thực tế, nhiều công ty nhập khẩu Mỹ đến nước ta mua hàng của các công ty thương mại, nhưng sau đó lại tự tìm đến các cơ sở sản xuất để mua hàng.

- Thị trường các nước khối EU

Theo đánh giá của các nhà chuyên môn, EU là thị trường có tiềm năng lớn đối với hàng TCMN xuất khẩu của Việt Nam, trong đó tập trung vào một số loại sản phẩm chính là đồ gỗ mỹ nghệ, đồ gốm sứ, các mặt hàng mây tre đan. Thế mạnh của TCMN Việt Nam là những nét độc đáo của nền văn hoá dân tộc, nên nhiều khách hàng từ các nước châu á, châu Âu đều biết đến và ưa chuộng sản phẩm của ta. Thực tế, rất ít cơ sở làm hàng TCMN của nước ta có được những đơn đặt hàng lớn và thường xuyên.

Các mặt hàng TCMN của ta được sản xuất chủ yếu bằng nguyên vật liệu trong nước (nguyên phụ liệu nhập khẩu chiếm trong sản phẩm thấp: 3 – 5% giá trị xuất khẩu) và các khoản đầu tư với hàng TCMN không đòi hỏi đầu tư nhiều máy móc (chủ yếu làm bằng tay), mặt bằng sản xuất có thể phân tán trong các gia đình nên tỷ lệ thu ngoại tệ xuất khẩu cao, thường đạt từ 95 – 97%. Loại hàng này được sản xuất thủ công là chính khiến cho sản phẩm của ta có sự khác biệt và mang tính đặc thù không giống với sản phẩm của các nước khác. Đây là một thế mạnh trong khâu tiêu thụ.

Trong những năm gần đây, kim ngạch xuất khẩu nhóm mặt hàng thủ công mỹ nghệ sang khu vực này chiếm tỷ trọng lớn đứng thứ hai sau thị trường Mỹ. Năm 2005 kim ngạch đạt 4,66 triệu usd, chiếm 27.76% tỷ trọng xuất khẩu TCMN của Hapro, năm 2006 đạt 4,93 triệu usd chiếm 25.02%. Đến năm 2007, năm 2008, 2009 do khủng hoảng kinh tế thế giới nên kim ngạch xuất khẩu nhóm mặt hàng này bị giảm sút.

Đây là một thị trường lớn đầy tiềm năng, để sản phẩm thủ công mỹ nghệ của Hapro có chỗ đứng trên thị trường EU và từng bước được mở rộng, các doanh nghiệp Việt Nam cần tìm hiểu kỹ đặc điểm và kênh phân phối của EU, chú trọng cải tiến mẫu mã, nâng cao chất lượng, đa dạng hoá sản phẩm, đồng thời quan tâm tới các tiêu chuẩn về môi trường.

- Thị trường Nga, các nước SNG và Đông Âu

Đây là khu vực thị trường rất rộng lớn, là thị trường truyền thống tiêu thụ nhiều chủng loại hàng hóa của Hapro trong đó có các sản phẩm TCMN. Tuy nhiên do những năm trước khu vực thị trường này có những biến đổi lớn có tính đảo lộn về chính trị và kinh tế gây khó khăn lớn cho việc xuất khẩu những loại hàng hoá này của ta.

Trong các năm gần đây xuất khẩu vào thị trường này tăng đột biến. Kim ngạch năm cao nhất (2008) đã 6,87 triệu USD. Dù sao đây cũng là khu vực thị trường có nhu cầu lớn về nhiều chủng loại hàng hoá mà ta có thể đáp ứng, trong đó có hàng TCMN. Vì vậy, cần quan tâm trở lại khai thác khu vực thị trường lớn này bằng những mẫu mã mới, sản phẩm với chất lượng, giá cả, phương thức bán hàng phù hợp và có sức cạnh tranh cao.

- Thị trường Nhật Bản:

Nhật Bản là thị trường gần và có nhu cầu lớn đối với nhiều chủng loại hàng TCMN của Việt Nam. Người Nhật có nhu cầu khá lớn về đồ gỗ. Theo thống kê của Nhật, hàng năm ta đã xuất sang Nhật khoảng 60 triệu USD đồ dùng gia đình, trong đó chủ yếu là đồ gỗ. Xuất khẩu gỗ vào Nhật chưa gặp phải những quy định ngày càng khắt khe như của EU và Mỹ về bảo vệ rừng (một số nước EU không chấp nhận mua sản phẩm làm từ gỗ Campuchia).

Ngoài ra, không ít sản phẩm TCMN khác cũng được ưa chuộng trên thị trường Nhật như thảm len và các loại thảm thủ công cỡ nhỏ, đồ nội thất bằng mây tre... Để đẩy mạnh các loại hàng hoá này vào thị trường Nhật Bản, Hapro cần được cung cấp thông tin về thị trường, và phải có các phương thức và kênh bán hàng phù hợp, tham gia giới thiệu các sản phẩm phù hợp với thị hiếu người Nhật tại trung tâm “Việt Nam Square” tại Osaka, hoặc tham gia các chương trình hỗ trợ của Văn phòng đại diện Tổ chức Xúc tiến thương mại Jetro của Nhật tại Hà Nội về hội chợ, triển lãm giới thiệu sản phẩm được tổ chức ở Nhật Bản định kỳ hàng năm.

+/Đối với mặt hàng xuất khẩu như nông sản, dược liệu, năm 2009 kim ngạch xuất khẩu đạt 93.99 triệu usd. Đây là nhóm mặt hàng mang lại kim ngạch cao nhất trong tổng số kim ngạch xuất khẩu của Hapro. Mục tiêu phương hướng của Hapro trong những năm tiếp theo là tăng cường thâm nhập một số thị trường xuất khẩu theo hướng

phân chia thị trường thế giới làm 3 khu vực chính căn cứ vào trình độ phát triển và nhu cầu của từng khu vực.

- Thị trường phát triển cao bao gồm Bắc Mỹ, EU, Nhật Bản. Nhu cầu hàng nông sản của thị trường này rất đa dạng, phong phú, từ nông sản thô, nguyên liệu tới nông sản chế biến tinh, đặc biệt là hàng nông sản nhiệt đới. Những yêu cầu về tiêu chuẩn sản phẩm ở thị trường này cũng rất cao. Ngoài những tiêu chuẩn về chất lượng, đặc tính sản phẩm, vệ sinh an toàn thực phẩm, đóng gói, bao bì... còn phải đáp ứng những yêu cầu về môi trường, điều kiện lao động. Để vượt qua những yêu cầu này, có thể còn khó hơn vượt qua hàng rào thuế quan của thị trường này rất nhiều. Nói cách khác, quy chuẩn chất lượng sản phẩm ở thị trường này là cao nhất. Mặt khác, thu nhập dân cư ở đây rất cao nên khả năng thanh toán rất lớn. Do vậy, thị trường này có sức hấp dẫn rất lớn đối hàng hóa nhiều nước, theo đó sự cạnh tranh ở đây cũng diễn ra hết sức quyết liệt.

- Thị trường các nước đang phát triển với trình độ phát triển kinh tế không đồng đều như Nga, Hàn Quốc, Singapore, Trung Quốc, các nước Trung Đông, Mỹ la tinh... Nhu cầu hàng nông sản ở những thị trường này cũng rất phong phú về chủng loại và mức độ về chất lượng, từ hàng chất lượng trung bình đến hàng chất lượng cao. Nhưng nhìn chung, yêu cầu chất lượng sản phẩm ở những thị trường này thấp hơn thị trường các nước phát triển. Bên cạnh đó sự cạnh tranh ở đây cũng không kém quyết liệt so với thị trường các nước phát triển. Đây có thể coi là một thị trường tiềm năng lớn bởi dân số đông, tốc độ tăng trưởng kinh tế của nhiều khu vực rất cao.

- Thị trường các nước kém phát triển phần lớn ở châu Phi và một số nước châu Á. Nhu cầu thị trường này cũng đa dạng, đặc biệt lương thực là hàng có nhu cầu cao ở đây. Yêu cầu về chất lượng sản phẩm của khu vực thị trường này ở mức trung bình và thấp. Nhưng yêu cầu về giá rẻ đôi khi quan trọng hơn yêu cầu về chất lượng. Khả năng thanh toán của khu vực này thấp.

Để xuất khẩu nông sản có khả năng tăng trưởng tự duy trì, HAPRO cần phải hướng tới cả ba khu vực thị trường. Trong giai đoạn sắp tới, ưu tiên hàng đầu là khu vực thị trường các nước phát triển, và coi đó là thị trường chính. đồng thời cần đặc biệt chú ý tới các thị trường ít chịu tác động của khủng hoảng tài chính theo từng

ngành hàng, thị trường các nước đang phát triển có thể được coi là thị trường tiềm năng và thị trường các nước kém phát triển là thị trường phụ cận.

** Đối với hoạt động thương mại nội địa:*

- Đẩy mạnh phát triển hệ thống bán lẻ theo hướng đầu tư chiều sâu, chuyên môn hóa; tăng cường xây dựng quảng bá thương hiệu.
- Tiếp tục hoàn thiện bộ quy chuẩn các thương hiệu HaproMart, Haprofood, Bốn mùa, Thủy tạ, Hapro Travel, bao gồm trưng bày, cơ cấu hàng hóa, phong cách phục vụ, phương thức phục vụ, chính sách chất lượng, giá cả, chính sách hậu mãi và công tác ứng dụng công nghệ quản lý tiên tiến trong toàn hệ thống.
- Tiếp tục xây dựng và quảng bá thương hiệu, nhượng quyền thương mại, bao gồm cả bộ quy chuẩn hóa, nhượng quyền thương mại.
- Mở rộng và phát triển số lượng địa điểm kinh doanh bán lẻ. Tổng công ty không chỉ tập trung khai thác hệ thống sẵn có, Hapro còn có kế hoạch xây dựng một mạng lưới bán lẻ hiện đại, đưa những mặt hàng đã qua chế biến cung ứng cho địa bàn Hà Nội mở rộng. Song song với các dự án xây dựng đại siêu thị, Tổng công ty còn xây dựng 5 siêu thị loại vừa quy mô từ 1.000m² đến 5.000 m²; 30 cửa hàng tiện ích mang thương hiệu HaproMart, HaproFood, chủ yếu tập trung tại các quận Hà Đông, Sơn Tây, các khu đô thị mới như Văn Phú, Mỗ Lao, An Khánh, Hoàng Quốc Việt kéo dài, Kim Chung, trục vành đai Bắc Nam, trục đường Lê Văn Lương kéo dài...
- Hà Nội mở rộng với tổng diện tích tự nhiên lên đến hơn 3000 km², dân số trên 6 triệu người là một thị trường tiêu thụ rộng lớn. Đó cũng là những tiền đề phát triển mới cho Hapro nhằm khai thác được nguồn hàng dồi dào tại các huyện ngoại thành và tiếp cận với nguồn nhân lực, hàng hoá địa phương.

Thời gian tới, Hapro sẽ xây dựng hệ thống cơ sở vệ tinh cung cấp hàng hoá cho xuất khẩu và tiêu thụ nội địa, bao gồm: các cơ sở giết mổ gia súc, gia cầm tập trung; các vùng trồng rau an toàn để cung cấp cho hệ thống các siêu thị, cửa hàng tiện ích HaproMart, HaproFood. Đồng thời, Hapro đẩy mạnh việc quy hoạch hệ thống vùng nguyên liệu, hàng hoá.

3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh tại Tổng công ty thương mại Hà nội.

Trong bối cảnh của toàn cầu hóa, nhất là khi Việt Nam là thành viên của Tổ chức Thương mại thế giới, các doanh nghiệp Việt Nam nói chung, Hapro nói riêng phải đối mặt không chỉ các đối thủ trong nước mà còn phải đối mặt với các đối thủ nước ngoài đầy tiềm lực (các công ty xuyên quốc gia, đa quốc gia có tiềm lực tài chính, công nghệ, kinh nghiệm và năng lực cạnh tranh cao), phải cạnh tranh quyết liệt trong điều kiện mới (thị trường toàn cầu với những nguyên tắc nghiêm ngặt của định chế thương mại và luật pháp quốc tế). Một số giải pháp Tác giả đưa ra dưới đây để khắc phục những tồn tại của Tổng công ty thương mại Hà nội trong giai đoạn hiện nay và thời gian tới nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Hapro trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.

3.2.1. Nhóm giải pháp về tổ chức, quản lý và đào tạo nguồn nhân lực.

+/ Công tác cổ phần hóa:

Công tác cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước trong Tổng công ty cần phải được tiến hành nhanh, gọn hơn nữa, tạo ra sự tự chủ, năng động hơn trong hoạt động sản xuất kinh doanh cho các đơn vị góp phần nâng cao NLCT của Tổng công ty.

+/ Tổ chức quản lý.

Với sự biến động của môi trường kinh doanh hiện nay đòi hỏi Tổng công ty phải có cấp tổ chức gọn nhẹ, có đội ngũ cán bộ kinh doanh giỏi để nắm bắt thông tin cũng như xử lý linh hoạt trước các biến động của môi trường.

- Tiếp tục hoàn thiện và củng cố cơ cấu bộ máy quản lý theo mô hình công ty mẹ- con mà Tổng công ty đã xây dựng trong thời gian qua.
- Mở rộng việc đa dạng hoá quyền sở hữu đối với một số công ty thuộc Tổng công ty. Tổ chức các công ty chuyên doanh, kinh doanh các mặt hàng, phân định chức năng của các doanh nghiệp Nhà nước và công ty cổ phần, các bộ phận của Tổng công ty theo chức năng phù hợp.
- Tiến hành xây dựng hệ thống thông tin nội bộ một cách hiệu quả, tránh tình trạng bỏ sót thông tin từ khâu đầu vào tới khâu giao dịch đối ngoại, làm ảnh hưởng tới hình ảnh, thương hiệu của HAPRO.
- Áp dụng các phương pháp quản lý chất lượng hiện đại:

Tổng công ty thương mại Hà nội hiện tại mới áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 và HACCP ở nhiều đơn vị. Hiện nay, ngoài việc áp dụng ISO.9001 doanh nghiệp còn phải áp dụng ISO.14000 (tiêu chuẩn quốc tế về môi trường), SA. 8000 (qui định về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp xuất khẩu). Hầu hết các doanh nghiệp nước ngoài đều có chứng chỉ này và nhãn hiệu sản phẩm của họ cũng có những dấu hiệu về các chứng chỉ đó. Do vậy, trong thời gian tới Tổng công ty cần tích cực, khẩn trương áp dụng tiêu chuẩn đó.

+/ Tăng cường công tác đào tạo nguồn nhân lực

Yếu tố con người luôn được Tổng công ty coi trọng hàng đầu. Hàng năm Tổng công ty mở các khóa học đào tạo ngắn ngày cho các cán bộ nghiệp vụ tại Tổng công ty và cử cán bộ đi nước ngoài để học hỏi kinh nghiệm. Tuy nhiên, Hapro cần phải đa dạng hóa hình thức và phương pháp đào tạo, tăng cường hợp tác với các trường đại học, các Vụ, Viện nghiên cứu trong và ngoài nước nhằm tiếp cận với các kiến thức và công nghệ hiện đại.

Trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu là lĩnh vực kinh doanh có yếu tố nước ngoài đòi hỏi người làm công tác này ngoài lĩnh vực linh hoạt còn đòi hỏi phải tinh thông nghiệp vụ ngoại thương, giỏi ngoại ngữ, hiểu biết chuyên môn, luật pháp quốc tế, phong tục, tập quán quốc tế, ngôn ngữ giao dịch.

** Đối với cán bộ quản lý:*

Tăng cường xây dựng đội ngũ cán bộ nguồn, cán bộ kế cận theo đúng trình tự quy định để có kế hoạch đào tạo đội ngũ cán bộ nguồn, cán bộ kế cận đáp ứng yêu cầu, chiến lược phát triển của Tổng công ty.

Tiếp tục nâng cao năng lực lãnh đạo cho đội ngũ cán bộ quản lý, nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng thực hành, xử lý cán bộ cho cán bộ công nhân viên, đặc biệt chú trọng vào lĩnh vực quan trọng như quản trị doanh nghiệp, quản trị hệ thống bán lẻ, quản trị hệ thống, quản trị thương hiệu.

Ngoài các kiến thức về kỹ thuật, cán bộ quản lý cần phải hoàn thiện các kiến thức về kỹ thuật, về máy móc thiết bị, đặc tính của hàng hàng hóa xuất khẩu, về quy trình sản xuất, am hiểu về luật pháp, các quy định, chính sách cũng như luật pháp, thông lệ quốc tế.

** Đối với cán bộ nghiệp vụ:*

Cán bộ nghiệp vụ ngoài việc luôn luôn tự trau dồi kiến thức nghiệp vụ thì Tổng công ty cần phải thường xuyên tổ chức các cuộc hội thảo, tổ chức giao lưu, thực tế nhằm nâng cao khả năng nắm bắt tình hình biến động của thị trường cũng như là sự thay đổi trình tự thủ tục pháp lý.

- Tổ chức để cán bộ đi học ở các trường nghiệp vụ kỹ thuật, ngoại ngữ, chính trị, hành chính nhằm nâng cao nghiệp vụ và xây dựng một đội ngũ cán bộ đáp ứng được yêu cầu sản xuất, hoạt động kinh doanh trong thời kỳ mới.

- Bồi dưỡng kiến thức, ngoại ngữ tin học cho cán bộ nhân viên làm công tác xuất nhập khẩu.

- Cử cán bộ kinh doanh ra nước ngoài để vừa nắm bắt để nghiên cứu thị trường, vừa học hỏi kinh nghiệm làm ăn, gây dựng mối quan hệ thương mại vững chắc.

+/- Nâng cao hiệu quả của ban pháp lý hợp đồng – Tổng công ty.

Ban pháp lý và hợp đồng – Tổng công ty ra đời, tuy nhiên hiệu quả mang lại không được bao nhiêu đặc biệt là cho lĩnh vực xuất nhập khẩu. Trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng như hiện nay, đặc biệt là Việt Nam đang trong quá trình thực hiện các cam kết của tổ chức thương mại quốc tế (WTO) các hiệp định thương mại song phương, đa phương với các nước, các tổ chức. Trong hoạt động xuất nhập khẩu hàng hóa sẽ gặp không ít những tranh chấp thương mại xảy ra. Do vậy Ban pháp lý hợp đồng cần phải có đội ngũ chuyên trách có đầy đủ kiến thức pháp lý trong nước và quốc tế theo kịp với quá trình hội nhập kinh tế quốc tế để nắm bắt, giải quyết kịp thời những tranh chấp và giảm thiểu thiệt hại không đáng có cho Tổng công ty. Bên cạnh đó thì sự gắn kết giữa ban với các đơn vị kinh doanh còn bị hạn chế, chưa phát huy được sự liên kết khối để đáp ứng kịp thời. Từ đó, năng lực cạnh tranh sản phẩm của Hapro được lên một tầm cao mới.

3.2.2. Giải pháp về nâng cao sức cạnh tranh sản phẩm xuất khẩu.

+/- Nâng cao sức cạnh tranh về chất lượng, mẫu mã sản phẩm.

Hapro là một đơn vị hàng đầu về xuất khẩu một số mặt hàng nông sản cũng như là thủ công mỹ nghệ, kim ngạch xuất khẩu hàng trăm triệu đô la mỹ mỗi năm, các sản phẩm được xuất khẩu đi nhiều nước trên thế giới. Tuy nhiên, trong quá trình hội nhập

kinh tế quốc tế, ngày càng nhiều rào cản thương mại do các nước nhập khẩu dựng lên dưới hình thức như chống bán phá giá, chống trợ cấp, nhằm khống chế thị phần, bảo hộ cho sản xuất trong nước. Trong bối cảnh đó, để củng cố và mở rộng thị trường xuất khẩu nông sản, vấn đề then chốt là nâng cao chất lượng, mẫu mã sản phẩm nhằm tăng năng lực cạnh tranh.

Muốn làm được điều này, Tổng công ty cần phải đầu tư khoa học kỹ thuật tiên tiến cũng như áp dụng các tiến bộ của công nghệ sinh học vào sản xuất để làm ra được hàng hoá có chất lượng cao bởi vì chất lượng sản phẩm là một yếu tố vô cùng quan trọng, nó quyết định có xâm nhập, đứng vững hay phát triển được trên thị trường hay không. Nhu cầu của con người ngày càng cao, do đó chất lượng sản phẩm cũng như sự an toàn thực phẩm cũng phải được cải thiện không ngừng.

Bên cạnh chất lượng sản phẩm được đặc biệt quan tâm thì mẫu mã sản phẩm phong phú cũng rất quan trọng trong công tác xuất khẩu đặc biệt đối với hàng thủ công mỹ nghệ (TCMN). Một trong những nguyên nhân chính dẫn tới sản phẩm TCMN xuất khẩu sang thị trường Mỹ, EU,...chiếm thị phần không đáng kể là do tính đơn điệu, thiếu sáng tạo về mẫu mã và chủng loại. Mặc dù Tổng Công ty đã ý thức sâu sắc được rằng mỹ nghệ phẩm là bán hồn qua xác, phải luôn có được tính điển tích, điển cố đặc trưng văn hoá, hồn dân tộc nhưng có thể khẳng định quyết tâm cải tiến mẫu mã, chủng loại và phát triển sản phẩm mới của Tổng Công ty chưa thực sự tỷ lệ thuận với ham muốn, với nhu cầu đa dạng, tinh tế, không ngừng phát triển của người tiêu dùng.

**Phát triển công nghiệp chế biến nông sản.*

Giá trị gia tăng lớn nhất là ở khâu chế biến thì các doanh nghiệp xuất khẩu của Việt nam nói chung và Hapro nói riêng không được hưởng do chỉ bán nguyên liệu thô. “Trừ gạo, hầu hết các mặt hàng nông sản có thể mạnh của chúng ta đều hướng ra xuất khẩu. Trong khi đó, nhiều loại sản phẩm hoàn toàn có khả năng chế biến trong nước với hàm lượng công nghệ và giá trị gia tăng cao lại phải nhập khẩu từ nước ngoài”. Hiện nay, công nghiệp chế biến hàng nông sản của Việt Nam nói chung và của HAPRO nói riêng còn nhỏ bé, công nghệ lạc hậu, theo thống kê của Bộ nông nghiệp thì hệ số đổi mới công nghệ, thiết bị chế biến của Việt nam chỉ đạt 7%/năm, trong khi

của thế giới là 20%. Để phát triển mạnh công nghiệp chế biến, Hapro cần giải quyết nhiều vấn đề, trong đó chủ yếu là:

- Mở rộng và đầu tư chiều sâu về máy móc thiết bị và công nghệ tiên tiến cho một số nhà máy chế biến nông sản hiện có của Tổng công ty tại khu chế biến Lệ Chi, khu Đông anh để nâng dần công suất của nhà máy và chất lượng của sản phẩm đáp ứng được thị hiếu của quốc tế.
- Xây dựng mới một số nhà máy chế biến nông sản có công nghệ hiện đại gần vùng nguyên liệu như nhà máy chế biến tinh bột sắn, nhà máy chế biến hoa quả v.v... để tạo nên một vùng trồng trọt và chế biến khép kín nhằm sản xuất ra khối lượng hàng hoá lớn đáp ứng nhu cầu của thị trường thế giới.
- Thiết lập và củng cố mối quan hệ đảm bảo cùng có lợi giữa các chủ thể sản xuất nguyên liệu và chủ thể chế biến nguyên liệu nông sản.

**Tăng cường đầu tư, áp dụng các tiến bộ khoa học và công nghệ.*

Để khoa học và công nghệ góp phần tích cực và phát triển xuất khẩu nông sản, trong những năm tới, Tổng công ty cần thực hiện những nội dung sau:

- Cần kết hợp với các cơ quan liên quan để tập trung cho công tác nghiên cứu lai tạo giống, tạo ra những giống có năng suất, chất lượng cao, đáp ứng cho chế biến và xuất khẩu.
- Tổng công ty cần kết hợp với các nhà máy, cơ sở sản xuất chú trọng tập trung nghiên cứu và ứng dụng khoa học và công nghệ cao vào việc chuyển đổi cơ cấu sản xuất nông nghiệp, khai thác các lợi thế của từng vùng sinh thái, vừa đảm bảo phát triển bền vững, vừa nâng cao năng suất, chất lượng, giảm giá thành, nâng cao sức cạnh tranh của nông sản, tăng giá trị kinh tế trên một đơn vị diện tích. Với từng loại mặt hàng, cần chú ý đổi mới công nghệ đồng bộ ở các khâu trước, trong và sau sản xuất theo hướng hiện đại. Đẩy mạnh việc phát triển công nghệ sinh học trong nông nghiệp. Cùng với đó, cần hết sức coi trọng nghiên cứu và ứng dụng khoa học và công nghệ vào khâu sau thu hoạch nhằm giảm tổn thất, nâng cao hiệu quả sản xuất đáp ứng tốt yêu cầu của người tiêu dùng. Ngoài việc hiện đại hoá kỹ thuật phơi sấy, cần chú trọng nghiên cứu các phương pháp bảo quản, đảm bảo đưa đến người tiêu dùng những nông sản tươi sống hấp dẫn cảm quan bằng màu sắc, hương vị và bảo đảm dụng các giống

cây trồng mới có năng suất, chất lượng cao bảo đảm được những tiêu chuẩn vệ sinh thực phẩm nghiêm ngặt nhất theo yêu cầu thị trường quốc tế.

- Cần đầu tư, đổi mới công nghệ chế biến bảo quản. Tập trung chủ yếu vào khâu bảo quản, chế biến với những công nghệ tiên tiến, hiện đại, đẩy mạnh chế biến và tinh chế nông sản, đa dạng hóa sản phẩm chế biến. Trên cơ sở nắm bắt yêu cầu của thị trường, Tổng công ty cần xây dựng chương trình hỗ trợ đổi mới công nghệ, đáp ứng yêu cầu của thị trường, chủ yếu ở các thị trường mới, yêu cầu chất lượng và tiêu chuẩn vệ sinh công nghiệp cũng như vệ sinh thực phẩm.

Đối với mặt hàng thủ công mỹ nghệ thì Tổng công ty cần tiếp tục đầu tư theo chiều sâu đối với phòng tạo mẫu sản phẩm, dùng các biện pháp như động viên, trích thưởng cao cho tính sáng tạo, sáng chế sản phẩm mới, tạo sự đa dạng hóa sản phẩm đồng thời phải gắn kết một cách uyển chuyển, linh hoạt có hiệu quả giữa các phòng ban đặc biệt là phòng thị trường, phòng marketing với phòng tạo mẫu sản phẩm, với các nghệ nhân làng nghề bằng các cuộc giao lưu trực tiếp, thông qua hội nghị, hội thảo trong nước và nước ngoài. Bên cạnh đó thì Tổng công ty tiếp tục đẩy mạnh việc ứng dụng khoa học kỹ thuật vào khâu sản xuất nhằm nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm, nâng cao tính cạnh tranh của sản phẩm.

+/ Nâng cao sức cạnh tranh về chi phí, giá thành sản phẩm.

Để thành công trong môi trường cạnh tranh đầy biến động hiện nay, các nhà quản lý doanh nghiệp cần phải có những thông tin về chi phí đầy đủ, chính xác và cập nhật. Yêu cầu cấp bách đặt ra cho các doanh nghiệp là phải xây dựng hệ thống thông tin tính chi phí kinh doanh (CPKD) để tăng năng lực cạnh tranh không những ở phạm vi thị trường Việt Nam mà còn mở rộng ra thị trường khu vực và thế giới.

Chi phí kinh doanh là một bộ phận quan trọng tạo lên giá bán sản phẩm, chi phí kinh doanh phát sinh từ nhiều nhân tố trong đó có nhân tố như tạo nguồn hàng và thu mua cho xuất khẩu, cơ chế chính sách của nhà nước, chi phí vận chuyển, chi phí cho xuất khẩu, nhập khẩu, chi phí cho con người từ đó tạo nên giá thành sản phẩm.

Trong thời gian qua, Tổng công ty cũng đã có các biện pháp cả ngắn hạn và dài hạn nhằm giảm chi phí. Tuy nhiên vẫn chưa thực sự có các biện pháp tối ưu để giảm chi phí nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh sản phẩm cụ thể:

Đối với các nhân tố liên quan đến giá thu mua nguyên liệu đầu vào cho xuất khẩu, chi phí giao nhận vận tải, Tổng công ty cần sớm xây dựng các kho chứa hàng, các cơ sở chế biến đủ lớn tại các vùng nguyên liệu để trực tiếp thu mua của người dân, tạo ra nguồn hàng và giá cả ổn định.

Đối với công tác giao nhận vận chuyển đây là nhân tố tạo chi phí tác động rất lớn tới giá bán sản phẩm đặc biệt là các chi phí lưu kho bãi, giao nhận vận tải tại các Cảng biển. Hàng năm có hàng nghìn Container các loại được Hapro xuất và nhập, chi phí cho lĩnh vực này là rất lớn. Hapro nên sớm có kế hoạch đầu tư các kho bãi và các dịch vụ hậu cần Logistic phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh chung và cho Tổng công ty.

+/ Cần gắn kết thương mại với sản xuất

Hiện nay, hoạt động tạo nguồn hàng cho xuất khẩu của Hapro còn rất manh mún, thiếu tính ổn định. Nguồn hàng cho xuất khẩu phần nhiều vẫn dựa vào việc thu mua của các cơ sở tư nhân nên số lượng, chất lượng, giá cả còn rất bị động, đặc biệt là về thời gian giao hàng đôi khi còn không đảm bảo.

Vì vậy, trong thời gian tới Hapro cần phải nghiên cứu sâu về cơ cấu mặt hàng xuất khẩu để tìm ra một số mặt hàng nông sản xuất khẩu chủ lực, có thể mạnh từ đó đầu tư trực tiếp vùng trồng theo quy trình khép kín từ khâu giống, vùng trồng, khâu thu hoạch và khâu chế biến đảm bảo tốt nguồn hàng cho xuất khẩu về số lượng, chất lượng và thời gian giao hàng.

Bên cạnh đó, Hapro cần phải nghiên cứu cơ chế hài hòa, gắn kết trách nhiệm và quyền lợi giữa nhà sản xuất và nhà thương mại đối với khu vực, mặt hàng mà Hapro chưa có năng lực đầu tư vùng trồng. Có thể đầu tư về con giống, vật tư, chuyển giao công nghệ cho vùng trồng và bao tiêu sản phẩm. Từ đó mới có thể kiểm soát được chất lượng sản phẩm, số lượng và thời gian giao hàng, tạo thế chủ động cho việc đàm phán và ký kết hợp đồng xuất khẩu.

3.2.3. Nhóm các giải pháp về phát triển thị trường.

Công tác thị trường và phát triển thị trường phải được đặc biệt quan tâm. Trong thời gian tới Hapro cần phải tập trung vào một số vấn đề sau:

+/ Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu thị trường xuất khẩu

Thị hiếu của người tiêu dùng ảnh hưởng rất lớn đến văn hóa dân tộc, văn hóa vùng miền ở từng quốc gia trên thế giới. Do vậy một sản phẩm có thể bán ra ở một thị trường này với giá cao nhưng có thể lại không tiêu thụ được ở thị trường khác. Vì vậy nghiên cứu thị hiếu tiêu dùng là vô cùng cần thiết. Trên cơ sở nghiên cứu, tìm hiểu kỹ về các thị trường nên đưa ra chiến lược cụ thể với từng thị trường.

Đẩy mạnh nghiên cứu thị trường để có được chiến lược sản phẩm và tiếp thị quảng cáo hợp lý. Công tác nghiên cứu phát triển thị trường hết sức quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu. Nghiên cứu thị trường giúp cho các doanh nghiệp hiểu biết hơn về thị hiếu tiêu dùng của người dân để sản xuất ra những sản phẩm thỏa mãn nhu cầu cao nhất của khách hàng, đồng thời nghiên cứu thị trường còn hiểu hơn về pháp luật, rút ra kinh nghiệm kinh doanh ở từng nơi muốn kinh doanh sản phẩm nhằm tránh thua thiệt khi có tranh chấp về thương mại, nghiên cứu thị trường còn giúp doanh nghiệp tìm ra thị trường mục tiêu của doanh nghiệp mình. Vì thế nếu các doanh nghiệp không nắm bắt, không hiểu biết, không nhận thấy được sự thay đổi đó của môi trường thì rất có thể doanh nghiệp đó sẽ đi lạc đường và bị đối thủ cạnh tranh vượt qua.

Đối với Tổng Công ty, hoạt động nghiên cứu thị trường nước ngoài thời gian qua tuy đã được chú trọng nhưng còn chưa tập trung. Mục tiêu của việc nghiên cứu thị trường là nhằm xác định các bạn hàng ổn định lâu dài cho từng mặt hàng xuất khẩu, xác định dung lượng hàng xuất khẩu tính cho mỗi loại mặt hàng, mỗi loại thị trường khác nhau là bao nhiêu. Đồng thời nhằm phát hiện ra thị trường mới. Sản phẩm xuất khẩu của Tổng Công ty đã có mặt trên thị trường quốc tế, có những thị trường đã trở thành quen thuộc, có những thị trường mới. Do vậy giữ vững, củng cố các thị trường truyền thống và tìm kiếm thị trường mới là một trong những nhiệm vụ hàng đầu của chiến lược thị trường xuất khẩu của Tổng Công ty.

- Với thị trường quen thuộc của tổng công ty như Nga, các nước thuộc SNG, các nước Đông Âu. Đây là thị trường quen thuộc nên cần cố gắng duy trì phát triển ổn định và tăng thị phần. Sở dĩ các mặt hàng XK của Hapro sang Nga chưa nhiều là do vẫn tiếp cận thị trường theo cách cũ, trong khi yêu cầu của thị trường Nga hiện nay đã rất khác. Đây hoàn toàn không phải thị trường xuê xòa, đơn giản. Để xuất khẩu thành

công vào thị trường Nga trong thời gian tới, Hapro cần tích cực thay đổi cách nghĩ, cách làm phát huy tối đa lợi thế văn phòng đại diện của Hapro tại Moscow: phải tìm hiểu thật kỹ nhu cầu, sở thích của người tiêu dùng. Đồng thời cũng phải nghiên cứu các sản phẩm cùng loại của các quốc gia khác trên thị trường này để tạo sự khác biệt cho sản phẩm của mình. Bên cạnh đó, chất lượng và uy tín của sản phẩm phải được coi trọng.

- Thị trường Trung Đông cũng là một trong những thị trường truyền thống, có nhiều tiềm năng, chiếm tỷ trọng lớn trong kim ngạch xuất khẩu của Tổng Công ty. Dự kiến nhu cầu nhập khẩu của các nước thuộc khu vực này là rất lớn so với sản lượng mà ta có khả năng cung ứng. Do vậy đây là thị trường đáng chú ý cần có chính sách giữ vững và ổn định để tăng khối lượng và kim ngạch xuất khẩu. Cần đẩy mạnh hơn nữa khâu tiếp thị, quảng cáo giới thiệu sản phẩm tới các nhà nhập khẩu trực tiếp cũng như các nhà môi giới lớn ở đây.

- Thị trường Châu Á cũng là thị trường lớn, tiềm năng trong khi thị hiếu lại gần giống với thị hiếu của người Việt Nam. Tuy nhiên thị trường này đòi hỏi chất lượng cao hơn.

- Các thị trường khác như Bắc Mỹ và Tây Âu là thị trường rất khó tính nhưng cũng có nhiều hứa hẹn. Tổng công ty cần tăng cường công tác tiếp thị dưới các hình thức khác nhau để mở rộng thị trường Tây Âu. Để làm tốt công tác này, Tổng Công ty cần phải đầu tư hơn nữa việc nắm bắt thông tin thị trường thế giới đặc biệt là thị trường đầy biến động như nông sản cũng như tăng cường kinh phí nghiên cứu những xu hướng biến đổi của thị trường.

Công tác tìm kiếm thông tin và tiếp cận thị trường là hoạt động quan trọng và không thể thực hiện một cách nửa vời. Nó đòi hỏi Tổng Công ty phải nỗ lực và có phương án đầu tư thích đáng thì mới mong đạt kết quả tốt. Nó sẽ giúp cho HAPRO xác định đúng đâu là thị trường cho mình và có biện pháp khai thác hiệu quả thị trường đó.

+/ Giải pháp xây dựng và phát triển thương hiệu Hapro.

Thương hiệu Hapro hiện nay đã được biết đến ở 70 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới, nên việc bảo vệ và xây dựng thương hiệu Hapro cần được chú trọng.

- Hapro cần thực hiện ngay việc đăng ký bảo hộ thương hiệu tại các thị trường nước ngoài đã có giao dịch thương mại. Hiện nay thương hiệu Hapro mới được bảo hộ tại 23 nước trên thế giới.
- Đẩy mạnh các hình thức xúc tiến bán hàng như tổ chức các trưng trình khai trương khuyến mãi, quảng bá sản phẩm đồng thời đẩy mạnh khuếch trương quảng cáo sản phẩm trên các phương tiện thông tin đại chúng như báo trí, truyền hình trong nước và đặc biệt trên một số kênh truyền hình có uy tín trên thế giới.
- Xây dựng một chiến lược thương hiệu một cách khác biệt và có hệ thống. Cần xác định được điểm khác biệt lớn nhất của sản phẩm của mình mà các sản phẩm cùng loại không có. Dựa trên các điểm khác biệt này, phát huy nó và tạo ra một bức tường để khách hàng luôn luôn đứng về phía mình.
- Tiến hành các kế hoạch nhằm tăng thêm các giá trị gia tăng cho hàng hóa. Khách hàng sẽ gắn bó hơn với sản phẩm của mình và luôn đứng về phía mình khi họ luôn được chăm sóc bằng những dịch vụ và giá trị ngoài giá trị cơ bản mà họ đang được hưởng. Việc tăng thêm giá trị gia tăng cho khách hàng thậm chí có thể trợ giúp việc định hướng nhu cầu của khách hàng.
- Tập trung đầu tư và đẩy mạnh hoạt động truyền thông, tài trợ để tuyên truyền, quảng bá thương hiệu HAPRO trong nước và quốc tế.
- Hoàn thiện website của Tổng công ty, làm phong phú hơn cả về nội dung lẫn hình thức. Đây là kênh thông tin hữu hiệu nhằm phát triển thương hiệu HAPRO.

+/ Xây dựng chiến lược marketing.

Để làm tốt công tác thị trường, lãnh đạo Tổng Công ty phải thay đổi quan điểm theo hướng marketing hiện đại, đặt nghiên cứu nhu cầu lên hàng đầu, nghiên cứu và dự đoán nhu cầu trước rồi mới sản xuất để thoả mãn nhu cầu đó, nghĩa là luôn phải tâm niệm: “ Bán những gì thị trường cần chứ không phải bán những gì ta có”. Trong thời gian tới, Tổng Công ty nên tổ chức một đội ngũ chuyên gia Marketing thành thạo để xây dựng và thực hiện chiến lược marketing hiệu quả.

- Sử dụng phối hợp chiến lược kéo và chiến lược đẩy. Để kéo khách hàng về phía mình, phải tăng cường hơn nữa các hoạt động tuyên truyền, quảng cáo. Nguồn tài chính dành cho quảng cáo của Tổng công ty còn eo hẹp, nên vấn đề đặt ra không phải

là quảng cáo nhiều mà là quảng cáo có chất lượng, để lại ấn tượng trong lòng người tiêu dùng.

- Tổng công ty nên tổ chức một số các hội nghị quy mô toàn Tổng công ty như Hội nghị khách hàng, Hội nghị đối ngoại, Hội nghị tham tán và Hội nghị marketing để có thể thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và hoạt động xuất khẩu nói riêng.

3.2.4. Giải pháp về nâng cao năng lực tài chính.

Để phục vụ cho định hướng phát triển chung của Tổng công ty, trong thời gian tới mà trước mắt là định hướng phát triển Tổng công ty đến năm 2015, nhu cầu vốn đầu tư là rất lớn. Trong nền kinh tế thị trường, Tổng công ty không thể trông chờ vào nguồn vốn từ Ngân sách cấp mà trước hết Tổng công ty cần tận dụng khơi thông những nguồn vốn mà Tổng công ty có ưu thế. Cụ thể:

- Xây dựng các dự án có tính khả thi cao để thúc đẩy giải ngân nguồn vốn ODA mà chính phủ Nhật Bản đã cam kết cho vay. Tiếp tục áp dụng mức lãi suất hợp lý để huy động nguồn vốn nhân rỗi của cán bộ công nhân viên, các nhà đầu tư trong nước thông qua việc cổ phần hoá các doanh nghiệp thuộc Tổng công ty. Có thể hiện nay đây chưa phải là nguồn vốn lớn nhưng vai trò của nó thì ngày càng mang tính chất quan trọng hơn trong hoàn cảnh thiếu vốn cho hoạt động đầu tư của Tổng công ty thương mại Hà nội nói chung và các công ty thành viên nói riêng.

- Tận dụng đất đai và các ưu thế của hệ sinh thái đồi vùng, nâng cao hiệu quả kinh doanh bằng cách chuyển hoá hệ thống canh tác và công nghệ chế biến, nâng cao chất lượng, từ đó tăng lợi nhuận và bổ sung cho vốn từ lợi nhuận. Thực chất giải pháp này chính là đầu tư xây dựng qui hoạch vùng nguyên liệu để sử dụng tối đa lợi thế của từng vùng nhằm thu được sản phẩm có chất lượng tốt nhất, số lượng nhiều nhất, đồng thời đầu tư cho công nghệ chế biến dẫn tới chất lượng sản phẩm ngày càng được cải thiện và nâng cao hơn, kết quả của công cuộc đầu tư đồng bộ đó là hoạt động kinh doanh phát triển, lợi nhuận của Tổng công ty gia tăng, thông qua đó vốn đầu tư trích từ lợi nhuận được bổ sung, góp phần đáp ứng nhu cầu vốn đầu tư đặt ra.

- Sau khi sắp xếp lại Tổng công ty (công ty mẹ) chủ động sản xuất kinh doanh thu lợi nhuận và dùng vốn đầu tư tại các công ty con (công ty TNHH một thành viên, công ty cổ phần trên 50% về vốn), công ty liên kết để thu lợi tức.

- Tăng cường công tác quản lý, thực hiện bảo toàn và phát triển vốn. Nghiên cứu lựa chọn hình thức lĩnh vực đầu tư hợp lý, điều chỉnh vốn một cách hợp lý giữa các đơn vị, coi trọng việc tập trung vốn để đáp ứng nhu cầu đầu tư trọng điểm, đảm bảo nâng cao hiệu quả sử dụng vốn trước mắt cũng như lâu dài.

- Có cơ chế mua bán với mức giá cả khuyến khích, mạnh dạn áp dụng cơ chế đầu tư qua giá, hướng tới nông dân, để họ yên tâm sản xuất cải thiện đời sống trên cơ sở đó tiếp tục tự giác đầu tư lại cho vùng trồng nguyên liệu, thực hiện mở rộng diện tích. Đó là việc trước những biến động lên xuống giá của thị trường nhưng Tổng công ty vẫn duy trì được mức giá mua sản phẩm đảm bảo cho người dân và ngược lại bán hàng thì với những bạn hàng lâu năm, những bạn hàng truyền thống thì áp dụng mức giá ưu đãi hơn và trong một số trường hợp có thể ưu tiên hơn, trong việc thanh toán thì áp dụng chiết khấu thương mại, chiết khấu thanh toán. Mặt khác việc giao đất cho người lao động là một hình thức huy động vốn trong dân một cách tự giác. Đây là hình thức huy động vốn có hiệu quả cao cần được phát huy.

- Xét cơ cấu nguồn vốn đầu tư của Tổng công ty thì nguồn vay tín dụng chiếm tỷ trọng ngày càng nhiều. Do đó, Tổng công ty cần phải thực hiện đúng các cam kết với các ngân hàng thương mại để không ngừng gia tăng uy tín của Tổng công ty. Mọi quan hệ này sẽ là cơ sở tích cực để huy động vốn cho các dự án đầu tư sau này.

- Kêu gọi đầu tư nước ngoài, liên doanh liên kết, thông qua đó đưa giống, thiết bị, kỹ thuật công nghệ, trình độ quản lý tiên tiến vào sản xuất và giải quyết một phần vấn đề tài chính.

- Vay vốn nước ngoài nhất là các khoản vay ưu đãi, có thời hạn trả thuận lợi, vay của các tổ chức tài chính quốc tế như WB, ADB, FAO...

- Vay từ dự án quốc gia phát triển kinh tế, vốn tín dụng đầu tư theo kế hoạch Nhà nước, như đầu tư cho các dự án cải tạo đổi mới công nghệ, thiết bị và đầu tư mới cho công việc sơ chế và chế biến các mặt hàng nông sản như dây chuyền sản xuất đồ

hộp xuất khẩu, dây chuyền giết mổ gia súc gia cầm Hapro, dây chuyền sản xuất thịt hộp, dây chuyền sản xuất mỳ ăn liền Kuksu, tạo công ăn việc làm cho người lao động.

- Ngoài ra trong hệ thống Hapro có hàng nghìn địa điểm kinh doanh năm dãi rác trong đô thị, trong đó có một số các địa điểm có diện tích nhỏ lẻ kinh doanh không hiệu quả Tổng công ty có thể cơ cấu lại bằng cách xin thành phố được bán để bổ sung thêm vào nguồn vốn kinh doanh của Hapro.

- Ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu và chính sách thắt chặt tín dụng của chính phủ thì nguồn vốn phục vụ cho công tác nhập khẩu các mặt hàng truyền thống như nguyên vật liệu tạo đầu vào cho xuất khẩu, nguyên vật liệu phục vụ cho đầu tư xây dựng cơ bản, thức ăn gia súc... gặp rất nhiều khó khăn đặc biệt là khâu ngoại tệ để thanh toán khan hiếm, tỷ giá biến động rất lớn làm ảnh hưởng đến giá thành sản phẩm. Tổng công ty cần phải có các giải pháp tức thời nhằm gắn kết các đơn vị xuất khẩu với các đơn vị nhập khẩu nhằm bảo toàn nguồn nguồn ngoại tệ thu được từ xuất khẩu để phục vụ cho công tác nhập khẩu.

Chỉ có huy động và sử dụng tối ưu các nguồn vốn trên thị trường, Tổng Công ty mới có khả năng đáp ứng nhu cầu vốn đầu tư cho phát triển sản xuất kinh doanh.

3.2.5. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

Văn hoá doanh nghiệp chính là tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường thì việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp là một việc làm hết sức cần thiết nhưng cũng không ít khó khăn. Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích.

Cũng như văn hoá nói chung, văn hoá doanh nghiệp có những đặc trưng cụ thể riêng biệt. Trước hết, văn hoá doanh nghiệp là sản phẩm của những người cùng làm trong một doanh nghiệp và đáp ứng nhu cầu giá trị bền vững. Nó xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong doanh nghiệp chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. Văn hoá doanh nghiệp còn góp phần tạo nên sự khác biệt giữa

các doanh nghiệp và được coi là truyền thống của riêng mỗi doanh nghiệp. Văn hoá của doanh nghiệp được thể hiện ở phong cách lãnh đạo của người lãnh đạo và tác phong làm việc của nhân viên. Trong quan hệ kinh doanh thì đối tác không chỉ quan tâm tới lợi nhuận của công ty mà còn đánh giá doanh nghiệp qua văn hóa doanh nghiệp đó. Vì vậy việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp trong Hapro là điều hết sức cần thiết nhằm tạo một không khí làm việc như trong một gia đình các thành viên gắn bó với nhau chặt chẽ. Tạo một sức mạnh khối nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho Hapro.

3.3. Một số kiến nghị:

Để tạo điều kiện cho Tổng công ty thương mại Hà nội đạt được những mục tiêu đã đặt ra thông qua các giải pháp trên nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, Tổng công ty đề xuất một số kiến nghị như sau:

3.3.1. Với nhà nước:

- Chính phủ và ngân hàng nhà nước sớm có chính sách điều chỉnh lãi suất đối với các khoản vay cũ theo khung lãi suất mới, đặc biệt là các hợp đồng tín dụng đã ký kết với lãi suất cố định chưa đến hạn thanh lý và cho phép các doanh nghiệp trả nợ trước hạn mà không bị phạt nhằm giúp doanh nghiệp vừa và nhỏ duy trì sản xuất và tạo công ăn việc làm.

- Kiến nghị với chính phủ tiếp tục triển khai các biện pháp kích cầu tiêu dùng, xúc tiến thương mại để kích thích nhu cầu của thị trường, tạo đầu ra cho sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ của doanh nghiệp.

- Về xuất khẩu:

+ Kiến nghị với chính phủ thuê kho ngoại quan ở nước ngoài nhằm khắc phục hàng rào thuế quan cao, thanh toán an toàn cho các doanh nghiệp xuất khẩu.

+ Về vấn đề thuế xuất khẩu, thủ tục Hải quan, Chính phủ nên nghiên cứu cho các đơn vị kinh doanh xuất khẩu được tăng tỷ lệ hoàn thuế xuất khẩu (khoảng 17%) để thay cho việc thưởng xuất khẩu.

- Nhà nước cần có một chương trình quốc gia xây dựng thương hiệu hàng hóa xuất khẩu Việt Nam một cách bài bản. Trong đó, thương hiệu cấp quốc gia được dành cho những nông sản là đặc sản của Việt Nam; thương hiệu cấp hiệp hội đối với những

nông sản kém nổi tiếng hơn, có chất lượng ở mức trung bình cao và thương hiệu địa phương đối với nông sản xuất khẩu chất lượng mức trung bình thấp.

- Nhà nước cần xây dựng một chính sách xuất khẩu phù hợp để tạo điều kiện thông thoáng và môi trường thương mại thuận lợi. Nhà nước cần bãi bỏ kinh doanh xuất khẩu đối với những mặt hàng nông sản không nằm trong danh mục các mặt hàng Nhà nước quản lý xuất khẩu. Tăng cường các hoạt động hỗ trợ xuất khẩu như: cung cấp miễn phí các thông tin về thị trường và các văn bản có liên quan đến xuất nhập khẩu cho các doanh nghiệp.

3.3.2. Với các bộ, ngành liên quan

- Thủ tục hải quan hiện nay cần phải được đơn giản hóa. Để khuyến khích công tác xuất nhập khẩu theo đúng nghĩa, cần có một số thay đổi trong lĩnh vực hải quan như: Đơn giản hoá các chứng từ và thủ tục xuất khẩu. Ban hành văn bản quy định chi tiết các chứng từ và thủ tục này để tránh việc nhân viên hải quan lợi dụng những thiếu sót nhỏ để sách nhiễu doanh nghiệp. Dựa vào ý kiến phản ánh của các doanh nghiệp, tiến hành thanh tra và kiên quyết xử lý các trường hợp tiêu cực.

- Cần áp dụng chính sách tín dụng ưu đãi có điều kiện khuyến khích xuất khẩu nông sản chất lượng, hiệu quả thay vì chỉ khuyến khích số lượng. Chính sách tín dụng ưu đãi nên dành cho các doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả, những mặt hàng là lợi thế so sánh của Việt Nam cần khuyến khích xuất khẩu, những mặt hàng mới, những mặt hàng vào thị trường mới. Chính sách này cũng nên dành cho những nông sản xuất khẩu chế biến sâu, chế biến tinh.

- Tăng cường và củng cố các nội dung hoạt động của quỹ hỗ trợ xuất khẩu để trợ giúp cho các doanh nghiệp có tiềm năng phát triển xuất khẩu nhưng không có điều kiện tiếp cận nguồn vốn ngân hàng vì không có tài sản thế chấp.

- Cần tăng cường vai trò của các đại diện thương mại Việt Nam tại nước ngoài. Để các đại diện thương mại thực sự vào cuộc, các cơ quan chức năng liên quan cần có các biện pháp:

+ Cử các cán bộ thực sự có trình độ về kinh tế và nhanh nhẹn trong việc nắm bắt thông tin thị trường, có thể xem xét lựa chọn một số nhà xuất khẩu có kinh nghiệm trên cơ sở thi tuyển chứ không phải theo chế độ bổ nhiệm như hiện nay.

+ Ở các khu vực kinh doanh lớn có thể thành lập riêng phòng đại diện thương mại, không nhất thiết phải gắn liền với cơ quan đại diện ngoại giao.

+ Định kỳ, Bộ công thương tiến hành đánh giá hoạt động của các cơ quan, nếu thị trường nào không đạt tiêu chuẩn thì đại diện thương mại ở đó sẽ phải chịu trách nhiệm, trước hết là giải thích lý do và đề xuất các biện pháp phấn đấu đầy mạnh xuất khẩu để đạt chỉ tiêu.

3.3.3. Với Thành phố

- Đề nghị UBND Thành phố Hà Nội tạo điều kiện hỗ trợ Tổng công ty nguồn vốn vay với lãi suất ưu đãi, lãi suất 0% từ các nguồn quỹ hỗ trợ của thành phố để Tổng công ty có điều kiện dự trữ hàng hóa thiết yếu phục vụ yêu cầu bình ổn giá cả trong các dịp lễ, Tết, phục vụ dự phòng thiên tai bão lũ và kích cầu tiêu dùng nội địa.

- Thường xuyên tổ chức các hội chợ, triển lãm hàng hóa ở trong nước và nước ngoài tạo điều kiện cho các doanh nghiệp xuất nhập khẩu nói chung và HAPRO nói riêng có cơ hội giới thiệu hàng hóa của mình với thị trường, tìm kiếm các thị trường và khách hàng mới.

- Tổ chức các chương trình khảo sát, giao lưu với các thành phố trên toàn quốc, với doanh nghiệp của các nước thế giới để giúp cho doanh nghiệp Việt Nam nói chung và HAPRO nói riêng trong việc giao lưu, học hỏi và thiết lập mối quan hệ hợp tác.

KẾT LUẬN

Toàn cầu hoá là xu thế tất yếu của quá trình phát triển kinh tế thế giới. Lịch sử đã chứng minh rằng, không một quốc gia nào bằng chính sách đóng cửa lại phát triển được. Thương mại quốc tế là tất yếu khách quan nên các doanh nghiệp đều không còn lựa chọn nào khác là phải nâng cao khả năng cạnh tranh mình, có như vậy mới đứng vững, tồn tại và phát triển được.

Tổng công ty thương mại Hà nội là một Tổng công ty lớn thuộc ủy ban nhân dân Thành phố Hà nội, tham gia kinh doanh đa ngành nghề. Trong thời gian qua Tổng công ty thương mại Hà nội đã có nhiều cố gắng trong sản xuất kinh doanh, đặc biệt là hoạt động xuất nhập khẩu và thương mại nội địa. Tuy đã đạt được những thành công bước đầu nhưng cũng còn tồn tại rất nhiều khó khăn, thách thức. Đặc biệt hiện nay Việt Nam đã chính thức là thành viên của WTO nên sức cạnh tranh giữa các doanh nghiệp càng gay gắt hơn bao giờ hết. Do đó việc nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty thương mại Hà nội là một quá trình thường xuyên, liên tục, đòi hỏi Tổng công ty liên tục khai thác các tiềm năng, lợi thế, tận dụng cơ hội để kinh doanh, không ngừng tăng năng suất, chất lượng sản phẩm.

Qua đề tài này, bên cạnh mong muốn sẽ giúp chính bản thân tổng hợp được những kiến thức, kinh nghiệm thực tế đã tích lũy trong những năm qua, tôi cũng mong rằng chuyên đề này sẽ đóng góp một phần nào đó trong việc giải quyết những vướng mắc, tồn tại trong hoạt động xuất khẩu ở Tổng công ty Thương mại Hà nội để trong thời gian tới Tổng Công ty sẽ có những khởi sắc, đặc biệt đẩy mạnh sản xuất và xuất khẩu hàng nông sản theo kịp với tiến trình hội nhập của nền kinh tế thế giới.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng tìm hiểu thực tế, nghiên cứu tài liệu và tham khảo ý kiến về tình hình xuất khẩu của Tổng công ty Thương mại Hà nội song do thời gian và khả năng có hạn nên chắc chắn bài viết sẽ không tránh khỏi thiếu sót. Tôi mong vấn đề này sẽ được tập trung nghiên cứu ở góc độ sâu hơn trong những báo cáo chuyên đề khác, nhằm tiếp tục đưa Tổng công ty hoạt động có hiệu quả hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban biên tập Báo điện tử Công Thương (2010), *Thách thức xuất khẩu gạo năm 2010*, ngày 23/02.
2. Chu Văn Cấp, Trần Bình Trọng (2002), *Giáo trình kinh tế chính trị Mác-Lênin*, NXB chính trị quốc gia.
3. Công ty INTIMEX (2006-2009), *Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh*, <http://www.intimexco.com>.
4. Công ty TOCONTAP (2007-2009), *Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh*.
5. Thanh Hiền (2010), *Xuất khẩu nông sản năm 2009 điềm mạnh và còn yếu*, Báo kinh tế nông thôn ngày 11/01.
6. Trịnh Thị Ái Hoa (2007), *Chính sách xuất khẩu nông sản Việt nam- Lý luận và thực tiễn*, Nhà xuất bản chính trị quốc gia.
7. *Hiệp hội lương Thực Việt nam(2008-2009), Hội nghị tổng kết.*
www.vietfood.org.vn
8. Nguyễn Đức Kiệm, Bạch Đức Hiếu (2008), *Giáo trình Tài chính doanh nghiệp*, Học viện tài chính, NXB Tài chính.
9. Bùi Xuân Lưu (2004), *bảo hộ hợp lý nông nghiệp Việt nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế*, Nhà xuất bản Thống kê.
10. Nguyễn Đình Long, Nguyễn Tiến Mạnh, Nguyễn Võ Định (1999), *Phát huy lợi thế nâng khả năng cạnh tranh của nông sản xuất khẩu Việt Nam*, Nhà xuất bản Nông nghiệp.
11. Michael E. Porter (1996), *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Khoa học và Kỹ thuật Hà nội.
12. Trần Sửu (2005), *Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong điều kiện toàn cầu hóa*, NXB Lao động.
13. Tinkinhhte.com (2010), *Sản lượng cà phê của Brazil có thể vượt năm 2002*, ngày 12/01.
14. Tổng công ty Thương mại Hà nội (2009), *Bản tin nội bộ hàng tháng*.
15. Tổng công ty Thương mại Hà nội (2004-2009), *Báo cáo tài chính*.
16. Tổng công ty Thương mại (2004-2009), *Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh*.

17. Hồng Thoan (2007), “Ba thị trường mục tiêu cho xuất khẩu TCMN Việt nam”, *Báo điện tử VnEconomy*, ngày 04/06.
18. Viettrade (2010), *Thị trường hạt tiêu Việt nam 2009 và dự báo năm 2010*, ngày 21/01.
19. Vinanet (2009), *Hàng thủ công mỹ nghệ xuất khẩu vẫn là ngành mang lại giá trị gia tăng lớn*, ngày 16/04.
20. Các trang web. khác:
www.tapchithuongmai.vn; www.tinkinhte.vn; www.mof.gov.vn;
www.vietnamnet.vn; www.bantintaichinh.vn; www.chungta.com
www.vneconomy.vn; www.vietcraftproducts.com; www.agroviet.gov.vn
[www. moit.gov.vn](http://www.moit.gov.vn); <http://peppervietnam.com>; <http://www.vicofa.org.vn>