

# PHẦN MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết của đề tài:

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, nền kinh tế Việt Nam đang từng bước hội nhập và vận động theo quỹ đạo chung của nền kinh tế toàn cầu: Đó là sự tự do hóa mậu dịch và chuyên môn hóa sản xuất, cạnh tranh bình đẳng.

Trong xu thế đó chính sách của nhà nước ngày càng minh bạch hơn nhằm tạo sự bình đẳng trong kinh doanh trong các thành phần kinh tế giúp các doanh nghiệp chủ động trong sản xuất kinh doanh với những ngành nghề mà pháp luật không cấm. Hay nói cách khác môi trường kinh doanh đã được cải thiện hơn, thông thoáng hơn cho các doanh nghiệp.

Đối với các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh, hiệu quả rất quan trọng, nó là thước đo phản ánh trực tiếp trình độ quản lý doanh nghiệp. Doanh nghiệp làm ăn có hiệu quả thì mới có khả năng mở rộng sản xuất duy trì và tăng sức cạnh tranh, đảm bảo và nâng cao đời sống cho người lao động, đầu tư đổi mới trang thiết bị cho hoạt động sản xuất kinh doanh, thực hiện tốt nghĩa vụ đối với nhà nước và địa phương.

Muốn thực hiện thành công những điều đó doanh nghiệp phải chắc chắn biết mình đang làm gì? Mình sẽ làm gì? Và làm như thế nào? Phải xác định rõ mình muốn đi đâu? Phải đi như thế nào? Những khó khăn thách thức nào phải vượt qua? Để trả lời những câu hỏi trên đòi hỏi phải có những tầm nhìn chiến lược chứ không phải bằng cảm tính một cách chủ quan.

Một thực trạng rõ ràng là, từ lâu các doanh nghiệp nước ngoài đã có tầm nhìn trong kinh doanh và họ đã chứng tỏ sự thành công của họ bằng việc chiếm lĩnh phần lớn các thị trường “béo bở” tại các nước sở tại. Tuy nhiên đối với các doanh nghiệp Việt Nam, vẫn dễ bị động trước biến động của môi trường, chậm đổi mới, không có tầm nhìn xa vẫn luôn tồn tại ở nhiều doanh nghiệp. Tại sao các doanh nghiệp nước ngoài lại có được một sự linh hoạt trong kinh doanh đến như vậy? Câu trả lời đó là khi bước chân vào một thị trường mới họ đều đã trang bị những kiến thức chiến lược kinh doanh.

Trong nền kinh tế thị trường đầy sôi động của nước ta hiện nay nhất là sau khi gia nhập WTO, sự cạnh tranh của các doanh nghiệp nhằm chiếm lĩnh thị trường tiêu thụ sản phẩm, thu hút khách hàng đến với sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp mình,

đang trở nên ngày càng gay gắt, khốc liệt. Để chiếm lĩnh thị trường thu hút được khách hàng thì điều trước tiên phải kể đến là chất lượng và giá cả sản phẩm, dịch vụ. Vậy thì chất lượng, giá cả sản phẩm dịch vụ như thế nào? Bán ở đâu? Mỗi doanh nghiệp đều phải nhận diện trong chiến lược kinh doanh của mình.

Do vậy, muốn tồn tại và phát triển thì các doanh nghiệp cần phải hoạch định và triển khai một kế hoạch linh hoạt để tận dụng các cơ hội kinh doanh và hạn chế ở mức thấp nhất các nguy cơ. Từ đó nâng cao hiệu quả và khả năng cạnh tranh của Doanh nghiệp, đó là chiến lược kinh doanh.

Chiến lược kinh doanh được xây dựng trên cơ sở phân tích và dự đoán các cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp giúp cho doanh nghiệp có được những thông tin tổng quát về môi trường kinh doanh bên ngoài cũng như nội lực của doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh sẽ giúp cho các doanh nghiệp luôn luôn trong thế chủ động nắm bắt và thoả mãn các nhu cầu đa dạng và luôn biến động của thị trường qua đó nó ngày càng thể hiện rõ vai trò quan trọng của mình là một công cụ cạnh tranh nhạy bén trong nền kinh tế thị trường.

Cũng giống như các doanh nghiệp khác, Công ty Cổ phần Mía đường 333 đang từng bước hình thành bộ phận hoạch định chiến lược. Tuy nhiên công tác này còn khá mới mẻ, nên không tránh khỏi những hạn chế nhất định.

Từ năm 2006 đến nay tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty luôn đạt được kết quả khả quan nhưng nếu thực hiện tốt chiến lược kinh doanh, thiết nghĩ Công ty sẽ đạt được hiệu quả cao hơn.

Từ thực tế trên cùng với việc nhận thức rõ tầm quan trọng của chiến lược đối với sự phát triển của doanh nghiệp nên tôi quyết định chọn đề tài: "***Hoạch định chiến lược kinh doanh tại Công ty CP Mía đường 333 giai đoạn 2011 - 2015***"

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

### *2.1. Mục tiêu chung:*

Hoạch định chiến lược kinh doanh của Công ty giai đoạn 2011 – 2015 phù hợp với môi trường kinh doanh hiện tại và tương lai.

### *2.2. Mục tiêu cụ thể*

- Hệ thống hóa lý luận về hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp
- Đánh giá môi trường kinh doanh của công ty cổ phần mía đường 333 để hoạch định chiến lược.

- Hoạch định chiến lược kinh doanh của công ty giai đoạn 2011 - 2015, đề xuất giải pháp thực hiện.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:**

**3.1. Đối tượng nghiên cứu:** Chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần mía đường 333 giai đoạn 2011 - 2015

**3.2. Phạm vi nghiên cứu:** Nghiên cứu việc hoạch định chiến lược kinh doanh.

+ Không gian: Chỉ nghiên cứu tại Công ty Cổ phần Mía đường 333.

+ Thời gian : Hoạch định chiến lược kinh doanh từ nay đến năm 2015.

+ Giới hạn nghiên cứu: Lĩnh vực hoạt động của công ty rất rộng, do thời gian giới hạn nên đề tài này chỉ chọn mặt hàng chủ lực của công ty là sản xuất kinh doanh mía đường để nghiên cứu.

### **4. Phương pháp nghiên cứu:**

#### **4.1. Thu thập số liệu:**

- Dữ liệu sơ cấp: Bằng cách quan sát trực tiếp tại Công ty

- Dữ liệu thứ cấp: Thu thập từ các báo cáo, tài liệu, đề án của Công ty, thông tin trên sách báo, truyền hình, internet ...

#### **4.2. Phương pháp phân tích, xử lý số liệu:**

Các dữ liệu qua thu thập được tiến hành xử lý bằng các phương pháp thống kê, so sánh và tính toán các chỉ số để làm cơ sở hoàn thành chuyên đề. Đồng thời còn sử dụng ma trận SWOT để đề ra các chiến lược có thể chọn lựa cho Công ty.

+ Phương pháp thống kê, tổng hợp: Dùng công cụ thống kê để tập hợp các tài liệu, số liệu từ công ty, sau đó tiến hành phân tích, so sánh, đối chiếu và rút ra kết luận.

+ Ma trận SWTO: Dùng công cụ này để kết hợp các điểm mạnh, điểm yếu bên trong công ty với các cơ hội, đe dọa bên ngoài. Từ đó làm căn cứ quan trọng để xác định các chiến lược cho công ty.

### **5. Ý nghĩa của đề tài:**

Đề tài dựa trên cơ sở những lý luận liên quan đến quản trị chiến lược và vận dụng lý luận đó phân tích điểm mạnh - điểm yếu, cơ hội - nguy cơ của doanh nghiệp. Từ đó hoạch định chiến lược kinh doanh và đề ra các giải pháp để thực hiện các chiến lược này, sát với tình hình thực tiễn của công ty.

### **7. Bố cục và kết cấu của chuyên đề**

*Chuyên đề gồm 3 chương:*

Chương 1: Tổng quan về hoạch định chiến lược kinh doanh

Chương 2: Phân tích môi trường kinh doanh tại công ty CP mía đường 333 trong thời gian qua.

Chương 3: Hoạch định chiến lược kinh doanh tại Công ty CP Mía đường 333 giai đoạn 2011 - 2015 và một số giải pháp thực hiện.

# CHƯƠNG 1

## TỔNG QUAN VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

### 1.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM LIÊN QUAN

#### 1.1.1. Doanh nghiệp

Theo Luật Doanh nghiệp 1999 định nghĩa: “ Doanh nghiệp là tổ chức kinh tế có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch ổn định được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật nhằm mục đích thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh”.

Như vậy, thuật ngữ “doanh nghiệp được dùng để chỉ một chủ thể kinh doanh độc lập có đủ những đặc trưng pháp lý và thoả mãn những điều kiện do pháp luật quy định. Trong thực tế, doanh nghiệp được thành lập và hoạt động dưới nhiều mô hình cụ thể, tên gọi khác nhau.

#### 1.1.2. Chiến lược

Khái niệm “ chiến lược” đã xuất hiện từ rất lâu, lúc đầu gắn liền với lĩnh vực quân sự và đến nay có nhiều định nghĩa khác nhau về chiến lược:

- Chiến lược là tiến trình đề ra các quyết định và hành động một cách liên tục. ( Henry Mintzbergs).

- Chiến lược là một kế hoạch mang tính thống nhất, tính toàn diện và tính phối hợp được thiết kế để đảm bảo rằng các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp sẽ được thực hiện ( Strategy and Structure – Alfred Chandle).

- Chiến lược là những phương tiện đạt tới các mục tiêu dài hạn ( Khái niệm về quản trị chiến lược – Fried R.David).

- Michael E.Porter – giáo sư nổi tiếng về chiến lược kinh doanh của trường kinh doanh Havard cho rằng: “ Thứ nhất, chiến lược là sự sáng tạo ra vị thế có giá trị và độc đáo bao gồm các hoạt động khác biệt. Thứ hai, chiến lược là sự chọn lựa, đánh đổi trong cạnh tranh. Thứ ba, chiến lược là việc tạo ra sự phù hợp giữa các hoạt động của Công ty”.

- Chiến lược được Chandler định nghĩa như là: “việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một chuỗi các hành động cũng như sự phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu này”.

- Chiến lược là khái niệm chỉ tập hợp tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu dài hạn cùng chương trình hành động tổng quát để hoàn thành sứ mệnh hay mục tiêu đề ra.

Như vậy chiến lược là những phương thức hành động tổng quát để doanh nghiệp đạt tới mục tiêu dài hạn, tăng sức mạnh của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh bằng cách phối hợp có hiệu quả nỗ lực của các bộ phận trong doanh nghiệp, tranh thủ được các cơ hội và tránh hoặc giảm thiểu được các mối đe dọa ( nguy cơ) từ bên ngoài.

### **1.1.3. Chiến lược kinh doanh**

Chiến lược kinh doanh được hiểu một cách chung nhất là phương thức để thực hiện mục tiêu. Hiện nay có rất nhiều khái niệm khác nhau về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp tùy theo góc độ và khía cạnh nghiên cứu mà ta có thể đưa ra một số quan niệm về chiến lược kinh doanh như sau:

Theo cách tiếp cận truyền thống, chiến lược kinh doanh được coi như là một bản kế hoạch thống nhất, toàn diện mang tính chất phối hợp nhằm đảm bảo cho những mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp được thực hiện. Điều này có nghĩa là chiến lược kinh doanh của một tổ chức là kết quả của một quá trình hợp lý, đưa ra những bản kế hoạch cụ thể. Chiến lược kinh doanh bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp đồng thời lựa chọn tiến trình hành động phân bổ các nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện các mục tiêu đó.

Theo M. Porter cho rằng: "Chiến lược kinh doanh là nghệ thuật tạo lập các lợi thế cạnh tranh".

Cũng có người đưa ra định nghĩa chiến lược kinh doanh là một cách thức theo đó một doanh nghiệp cố gắng thực sự để có một sự khác biệt rõ ràng hơn hẳn đối thủ cạnh tranh, để tận dụng những sức mạnh tổng hợp của mình để thoả mãn một cách tốt hơn, đa dạng hơn, đúng với thị hiếu của khách hàng.

Có một cách tiếp cận khá phổ biến hiện nay là: "Chiến lược kinh doanh đó là tập hợp các mục tiêu dài hạn, các chính sách và giải pháp lớn về sản xuất kinh doanh, về tài chính và về giải quyết nhân tố con người nhằm đưa hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp phát triển lên một trạng thái cao hơn về chất."

Theo cách tiếp cận hiện đại, chiến lược kinh doanh không nhất thiết phải gắn liền với kế hoạch hoá hợp lý mà nó là một trong những dạng thức nào đó trong chuỗi

quyết định và hoạt động của công ty dạng thức này là sự kết hợp yếu tố có dự định từ trước và các yếu tố không dự định từ trước.

Qua các khái niệm trên ta thấy bản chất của chiến lược bao giờ cũng đề cập đến mục tiêu và giải pháp thực hiện mục tiêu trong khoảng thời gian dài. Nhìn chung các chiến lược kinh doanh đều bao hàm và phản ánh các vấn đề sau:

- + Mục tiêu chiến lược
- + Thời gian thực hiện
- + Quá trình ra quyết định chiến lược
- + Nhân tố môi trường cạnh tranh
- + Lợi thế và yếu điểm của doanh nghiệp

#### **1.1.4. Hoạch định chiến lược kinh doanh**

Là quá trình lập kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp dựa trên cơ sở tổng hợp phân tích các yếu tố tác động, các nguy cơ và tiềm lực của doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu cụ thể trong thời gian nhất định.

Một chiến lược kinh doanh được cấu thành từ những yếu tố sau đây:

+ Quy mô hay lĩnh vực hoạt động trong đó doanh nghiệp nỗ lực đạt được những mục tiêu của nó.

+ Những kỹ năng và nguồn lực của doanh nghiệp sẽ sử dụng để đạt được mục tiêu. Đây được coi là những khả năng đặc thù của doanh nghiệp.

+ Những lợi thế mà doanh nghiệp mong muốn có để chiến thắng đối thủ cạnh tranh trong việc bài trí sử dụng những khả năng đặc thù của nó.

+ Kết quả thu được từ cách thức mà doanh nghiệp sử dụng khai thác những khả năng đặc thù của nó. Chiếu chìa khoá cho sự thành công của doanh nghiệp nằm ở giai đoạn này, quá trình lựa chọn một số yếu tố quan hệ nào đó để dựa vào đó doanh nghiệp phân biệt mình với các doanh nghiệp khác.

#### **1.1.5. Quản trị chiến lược**

Quản trị chiến lược là một bộ các quyết định quản trị và các hành động xác định hiệu suất dài hạn của một công ty. Quản trị chiến lược là quá trình hoạch định, thực thi, kiểm tra và điều chỉnh chiến lược.

Quản trị chiến lược là khoa học và nghệ thuật thiết lập, thực hiện, đánh giá các quyết định liên quan nhiều chức năng cho phép một tổ chức đạt được những mục tiêu đề ra.

## 1.2. NỘI DUNG CỦA HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

### *1.2.1. Sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp:*

Bước đầu tiên của quá trình xây dựng và quản trị chiến lược là xác định sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của doanh nghiệp. Sứ mệnh và các mục tiêu đó cung cấp một bối cảnh để xây dựng các chiến lược.

#### *1.2.1.1. Sứ mệnh:*

a. Khái niệm:

- + Sứ mệnh là khái niệm chỉ mục đích, lý do tồn tại của tổ chức.
- + Sứ mệnh trình bày lý do tồn tại của doanh nghiệp và chỉ ra rõ sẽ làm gì.

b. Những nội dung căn bản của sứ mệnh:

Sản phẩm? Thị trường? Khách hàng? Công nghệ? Triết lý kinh doanh?

#### *1.2.1.2. Tầm nhìn:*

a. Khái niệm: Tầm nhìn là viễn cảnh của tổ chức trong tương lai dựa vào sự biến động của môi trường

b. Nội dung của tầm nhìn tổ chức:

- + Công nghệ tương lai
- + Sự biến đổi nhu cầu
- + Lợi thế cạnh tranh
- + Cơ hội thị trường hấp dẫn
- + Vị thế cạnh tranh so với các đối thủ
- + Những rủi ro căn bản
- + Đặc trưng văn hóa tổ chức.

#### *1.2.1.3. Mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp:*

a. Khái niệm: Là trạng thái mong đợi của tổ chức sau một khoảng thời gian

b. Những căn cứ hình thành mục tiêu của tổ chức:

- + Tầm nhìn của tổ chức
- + Sứ mệnh của tổ chức
- + Môi trường kinh doanh

c. Vai trò của mục tiêu:

- + Hoàn thành chuỗi mục tiêu giúp hoàn thành sứ mệnh
- + Mục tiêu giúp nhận dạng các ưu tiên giai đoạn



+ Là cơ sở xây dựng kế hoạch hoạt động, tổ chức thực hiện và kiểm tra điều chỉnh.

+ Mục tiêu hợp lý là cơ sở giải quyết hài hòa mối quan hệ cổ đông, khách hàng, người lao động.

Các mục tiêu chủ yếu xác định những gì mà doanh nghiệp cần phải đạt được trong phạm vi một giai đoạn thời gian nhất định. hầu hết các doanh nghiệp theo đuổi lợi nhuận, mục tiêu đạt được năng lực vượt trội chiếm vị trí hàng đầu. Các mục tiêu tiếp theo là các mục tiêu mà doanh nghiệp xét thấy cần thiết nếu muốn đạt đến năng lực vượt trội.

### ***1.2.2. Phân tích và đánh giá môi trường bên ngoài doanh nghiệp***

Môi trường bên ngoài doanh nghiệp chứa đựng các nhân tố tác động trực tiếp lên các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đó là tác động của khách hàng, đối thủ cạnh tranh, ... Phân tích môi trường bên ngoài doanh nghiệp là phát hiện những cơ hội và nguy cơ ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

#### ***1.2.2.1. Môi trường kinh doanh quốc tế***

a/ Những ảnh hưởng của nền chính trị thế giới

Trước đây cơ chế kinh tế của nước ta là cơ chế đóng, hoạt động kinh doanh của các đơn vị kinh tế khi đó ít chịu ảnh hưởng của môi trường quốc tế. Ngày nay xu thế khu vực hoá và quốc tế hoá nền kinh tế thị trường mang tính khách quan. Việt Nam đang xây dựng nền kinh tế thị trường theo hướng mở cửa và hội nhập, nền kinh tế quốc dân nước ta trở thành một hệ thống mở của hệ thống lớn là khu vực và thế giới. Hoạt động kinh doanh của nhiều doanh nghiệp nước ta phụ thuộc vào môi trường quốc tế mà trước hết là những thay đổi chính trị thế giới.

Các nhân tố chủ yếu phản ánh thay đổi chính trị thế giới là các quan hệ chính trị hình thành trên thế giới và ở từng khu vực như vấn đề toàn cầu hoá hình thành, mở rộng hay phá bỏ các hiệp ước đa phương và song phương, giải quyết các mâu thuẫn cơ bản của thế giới và từng khu vực.

b/ Các quy định luật pháp của các quốc gia, luật pháp và các thông lệ quốc tế

Luật pháp của mỗi quốc gia là nền tảng tạo ra môi trường kinh doanh của nước đó. Các quy định luật pháp của mỗi nước tác động trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp tham gia kinh doanh của nước đó.

Môi trường kinh doanh quốc tế và từng khu vực lại phụ thuộc vào luật pháp và các thông lệ quốc tế. Việt Nam là một thành viên của ASEAN, WTO, tham gia vào các tổ chức này vừa tạo nhiều cơ hội mới và cũng vừa xuất hiện nhiều nguy cơ, đe dọa hoạt động kinh doanh của nhiều doanh nghiệp Việt Nam.

c/ Ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế quốc tế

Các yếu tố kinh tế như : Mức độ thịnh vượng của nền kinh tế thế giới (GDP, nhịp độ tăng trưởng kinh tế, mức thu nhập quốc dân bình quân đầu người hàng năm,...) khủng hoảng kinh tế khu vực và thế giới và các thay đổi trong quan hệ mua bán quốc tế,... đều tác động mạnh mẽ đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp ở mọi nước tham gia vào quá trình khu vực hoá toàn cầu hoá nền kinh tế thế giới.

d/ Ảnh hưởng của các yếu tố kỹ thuật công nghệ

Kỹ thuật công nghệ tác động trực tiếp đến cả việc sử dụng các yếu tố đầu vào, năng suất, chất lượng, giá thành,...nên là nhân tố tác động mạnh mẽ đến khả năng cạnh tranh của mọi doanh nghiệp.

e/ Ảnh hưởng của các yếu tố văn hoá - xã hội của đất nước

Mỗi nước đều có một nền văn hoá riêng và xu thế toàn cầu hoá tạo ra phản ứng giữ gìn bản sắc văn hoá của từng nước. Bản sắc văn hoá dân tộc ảnh hưởng trực tiếp trước hết đến các doanh nghiệp thiết lập quan hệ mua bán trực tiếp với nước mà họ quan hệ. Mặt khác, văn hoá dân tộc còn tác động đến hành vi của các nhà kinh doanh, chính trị, chuyên môn,... của nước sở tại, điều này buộc các doanh nghiệp buôn bán với họ phải chấp nhận và thích nghi.

**1.2.2.2. Ảnh hưởng của môi trường kinh tế quốc dân**

**a. Ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế**

4 yếu tố thuộc kinh tế vĩ mô quan trọng nhất là: Tỷ lệ phát triển kinh tế, lãi suất, tỷ giá hối đoái và tỷ lệ lạm phát.

+ Tỷ lệ phát triển kinh tế: Tốc độ phát triển kinh tế của một quốc gia được đo bằng tỷ lệ tăng trưởng GDP hay GNP. Tốc độ tăng trưởng càng cao chứng tỏ rằng sức sản xuất và tiêu dùng trong nước càng lớn, áp lực cạnh tranh giảm và ngược lại.

+ Lãi suất: Sự tăng giảm lãi suất cũng ảnh hưởng đến nhu cầu đầu tư và khả năng tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp. Nếu lãi suất cao thì người dân có xu hướng tiết kiệm hơn là tiêu dùng và doanh nghiệp cũng cần phải quan tâm để có chiến lược đầu tư vốn cho phù hợp.

+ Tỷ giá hối đoái: Đặc biệt tác động mạnh đến các doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh xuất nhập khẩu. Tỷ giá hối đoái cao làm giảm giá trị đồng nội tệ, tăng cường xuất khẩu và ngược lại.

+ Tỷ lệ lạm phát: Lạm phát làm cho tăng trưởng kinh tế chậm lại, lãi suất tăng và làm cho đầu tư bị ngừng trệ.

***b. Ảnh hưởng của các yếu tố luật pháp- chính trị:***

Yếu tố thể chế pháp lý bao gồm khung pháp lý, các luật lệ và quy định là khuôn khổ, cơ sở cho hoạt động kinh doanh và tạo sân chơi bình đẳng cho mọi doanh nghiệp. Sự thay đổi luật có ảnh hưởng rất lớn đến chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp. Các chính sách của nhà nước liên quan đến điều chỉnh hành vi; các chính sách liên quan đến khuyến khích; chính sách liên quan đến hỗ trợ; chính sách liên quan đến thúc đẩy.

***c. Ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa xã hội:***

Yếu tố xã hội bao gồm: Quy mô, cấu trúc, trình độ dân trí sẽ ảnh hưởng đến việc tiêu thụ và hành vi tiêu dùng. Tốc độ tăng dân cư, phân bố dân cư, phân cấp tầng lớp trong xã hội,... Sự thay đổi của các tác lực này cũng tác động nhiều đến hoạt động của doanh nghiệp.

Yếu tố văn hóa dân tộc bao gồm văn hóa vùng miền, dân tộc, tôn giáo cũng ảnh hưởng đến lối sống và hành vi tiêu dùng từ đó ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

***d. Ảnh hưởng của các yếu tố công nghệ:***

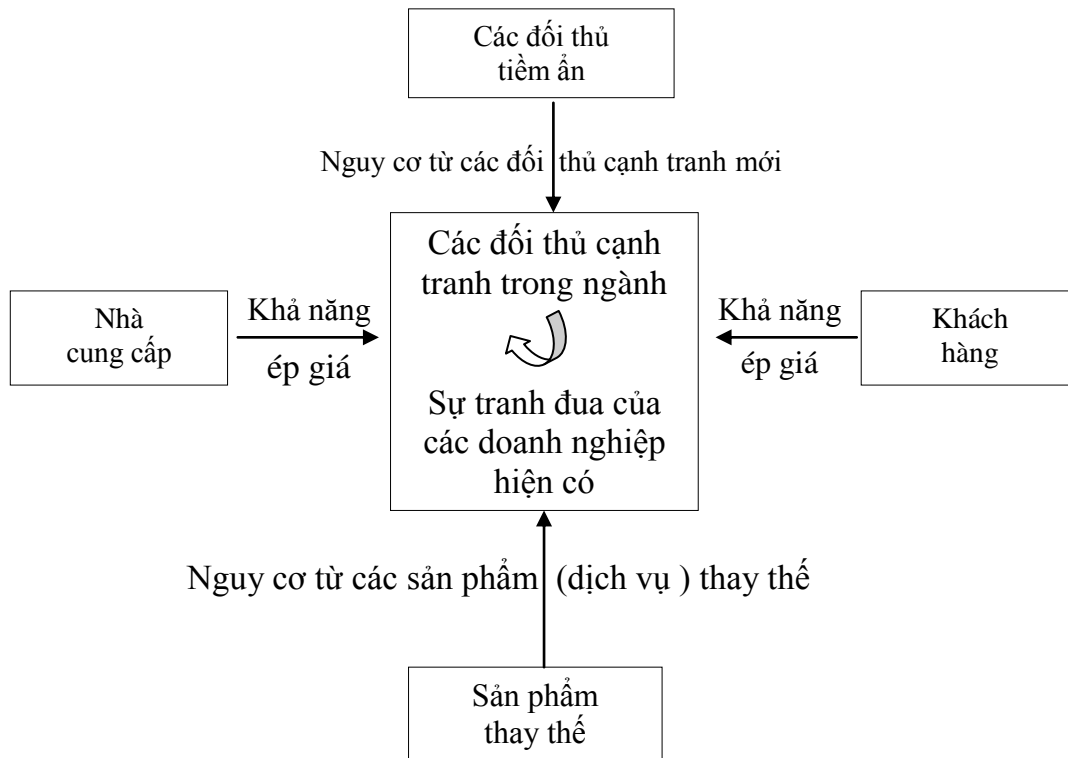
Đây là yếu tố ảnh hưởng rõ rệt và sâu sắc đến doanh nghiệp. Sự thay đổi công nghệ mới sẽ làm cho sản phẩm của doanh nghiệp trở nên lỗi thời và lạc hậu. Đây là vấn đề thực sự khó khăn khi quốc tế hoá nền kinh tế diễn ra ngày càng nhanh và mạnh mẽ trong khi Việt Nam lại tụt hậu về công nghệ so với các nước phát triển hàng chục năm thậm chí hàng trăm năm.

***e. Ảnh hưởng của các yếu tố tự nhiên***

Nó bao gồm các yếu tố thuộc môi trường tự nhiên: Khí hậu, đất đai, địa hình, tài nguyên, khoáng sản, ... Yếu tố tự nhiên ảnh hưởng đến cơ cấu hoạt động kinh doanh, năng lực sản xuất, khả năng đáp ứng nhu cầu tiêu dùng, ...

### 1.2.2.3 Ảnh hưởng từ môi trường cạnh tranh ngành

Thông qua mô hình 5 lực lượng của M. Porter xây dựng nhằm phân tích và phán đoán các thế lực cạnh tranh trong môi trường ngành để xác định các cơ hội và đe dọa với doanh nghiệp.



(Hình: 1 – Mô hình 5 lực lượng)

#### a. Các đối thủ tiềm tàng

Bao gồm những công ty hiện tại không ra mặt cạnh tranh nhưng vẫn có khả năng cạnh tranh trong tương lai. Khả năng cạnh tranh của các đối thủ tiềm tàng cao hay thấp được xác định thông qua "Hàng rào gia nhập". Các yếu tố ảnh hưởng đến "Hàng rào gia nhập" bao gồm:

- Tính kinh tế của quy mô: Nếu có tính kinh tế của qui mô đáng kể thì một doanh nghiệp đang cân nhắc xem có gia nhập ngành hay không hoặc là xây dựng một phần thị phần ngay lập tức để đạt được quy mô cần thiết đảm bảo có chi phí thấp hoặc là chịu chi phí cao hơn các doanh nghiệp đang tồn tại. Do đó tính kinh tế của quy mô là nguồn gốc quan trọng của hàng rào gia nhập.

- Sự khác biệt của sản phẩm và lòng trung thành với nhãn hiệu hàng: Nếu các doanh nghiệp đang tồn tại đã gây dựng được lòng trung thành của người mua đối với

sản phẩm của họ thì người gia nhập mới sẽ đầu tư rất nhiều và sẽ mạo hiểm vào việc quảng cáo và xúc tiến bán hàng để vượt qua lòng trung thành đó. Nếu sự gia nhập thất bại thì các khoản đầu tư đó là không có giá trị.

- **Đòi hỏi về vốn:** Trong một số ngành, nếu muốn gia nhập cần phải có một lượng vốn rất lớn. Khi mà thị trường vốn hoạt động tốt, vốn sẵn có thì việc gia nhập được xem là một công việc mạo hiểm và người đầu tư đòi hỏi lãi suất cao để thuyết phục họ chấp nhận rủi ro.

- **Chi phí chuyển đổi với người mua:** Nếu khách hàng phải chịu chi phí cao khi chuyển từ người cung ứng này sang người cung ứng khác thì họ sẽ không sẵn sàng thay đổi người cung ứng và những người gia nhập mới khó thành công nếu không đầu tư nhiều để giúp khách hàng vượt qua những chi phí chuyển này.

- **Có được các kênh phân phối:** Người gia nhập mới nhất thiết phải lập các kênh phân phối riêng cho mình, thuyết phục những người bán buôn và bán lẻ giữ và bán hàng của mình cùng hoặc ưu tiên hơn sản phẩm của các sản phẩm của các doanh nghiệp đang tồn tại. Nếu các doanh nghiệp đang tồn tại đã xây dựng được các mối quan hệ tốt với các kênh phân phối thì người gia nhập mới khó mà đạt được các kênh đó hoặc đạt được với chi phí cao.

- **Lợi thế chi phí tuyệt đối:** Một trong các nguồn gốc chung nhất của các hàng rào gia nhập là sự tồn tại của lợi thế chi phí tuyệt đối, nghĩa là các doanh nghiệp đang ở trong ngành có chi phí thấp hơn của những người mới gia nhập. Nếu có lợi thế này thì các doanh nghiệp đang ở trong ngành luôn luôn có khả năng giảm giá của mình đến mức mà những người gia nhập mới không thể tồn tại được, điều đó giảm ý muốn gia nhập.

- **Chính sách của chính phủ:** ở một số nước thì chính sách của chính phủ tạo ra hàng rào gia nhập như là cấp giấy phép

### ***b. Mối đe dọa của các sản phẩm thay thế***

Nếu các sản phẩm thay thế cho các sản phẩm của ngành là sẵn có thì khách hàng có thể chuyển sang các sản phẩm thay thế đó nếu các doanh nghiệp đang tồn tại đặt giá cao. Vì thế mối đe dọa của các sản phẩm thay thế là một lượng thị trường quan trọng tạo ra giới hạn đối với các mức giá mà các doanh nghiệp đặt ra, Tầm quan trọng của mối đe dọa này phụ thuộc và ba yếu tố sau:

- **Giá và công dụng tương đối của các sản phẩm thay thế**

- Nếu các sản phẩm thay thế mà sẵn có và công dụng tương tự ở cùng một mức giá thì mối đe dọa của các sản phẩm thay thế là rất mạnh. Ngược lại, nếu các sản phẩm thay thế mà đắt hơn và có công dụng kém hơn thì đe dọa sẽ hơn nhiều.

- Chi phí chuyển đổi với kế hoạch khách hàng: Yếu tố này đã được đề cập ở trên như một nguồn gốc của hàng rào gia nhập và nó cũng xác định mỗi thay thế.

- Khuynh hướng thay thế của người mua: Nếu khách hàng ít nỗ lực tìm kiếm các sản phẩm thay thế và kế hoạch thì họ không thích chuyển người cung ứng thì mối đe dọa thay thế sẽ giảm.

### ***c. Các công ty cạnh tranh***

Các công ty cạnh tranh là các công ty hiện tại đang cạnh tranh trực tiếp với nhau trong cùng ngành nghề kinh doanh. Có hai yếu tố quan trọng tạo nên mức độ cạnh tranh giữa các công ty:

- Cơ cấu cạnh tranh: Cơ cấu cạnh tranh là sự phân bố lực lượng và tầm cỡ các công ty cạnh tranh trong cùng ngành kinh doanh. Một cơ cấu phân tán mạnh mẽ dễ phát sinh cạnh tranh hơn là một cơ cấu hợp nhất. Đặc trưng của cạnh tranh trong cơ cấu phân tán là về giá cả trong khi ở cơ cấu hợp nhất đặc trưng của nó là cạnh tranh về chất lượng, mẫu mã.

- Tình hình nhu cầu thị trường: Nhu cầu thị trường càng tăng làm giảm áp lực cạnh tranh và ngược lại.

### ***d. Sức mạnh của người mua***

Sức mạnh của người mua phụ thuộc vào hai yếu tố cơ bản :

- Độ nhạy cảm đối với giá: Về bản chất độ nhạy cảm đối với giá chính là co giãn của cầu mặc dù vậy trong phân tích của Porter ông cũng không lượng hóa nó. Độ nhạy cảm đối với giá là hàm số của:

+ Lượng mua của ngành là một phần của tổng lượng mua: Nếu sản phẩm của ngành tạo nên một phần không đáng kể trong tổng lượng mua của những người sử dụng thì họ có xu hướng không nhạy cảm đối với giá, như vậy nó sẽ ảnh hưởng đến chi phí của họ, ngược lại nếu sản phẩm tạo nên một phần đáng kể trong tổng lượng mua của người mua thì họ sẽ thận trọng hơn đối với giá.

+ Những khác biệt của sản phẩm và sự xác định nhãn mác hàng: cả hai yếu tố đều làm giảm độ nhạy cảm .

+ Ảnh hưởng của sản phẩm của ngành đến chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ của khách hàng: Nếu sản phẩm của ngành là yếu tố then chốt trong việc duy trì chất lượng sản phẩm của khách hàng thì chắc chắn họ không nhạy cảm đối với giá.

+ Tỷ lệ lợi nhuận của khách hàng: Những khách hàng có tỷ lệ lợi nhuận cao sẽ ít nhạy cảm đối với giá.

+ Động cơ của người ra quyết định: Những người quản lý chịu trách nhiệm về mua hàng có thể có nhiều động cơ khác nhau, một số động cơ khuyến khích hơn nhạy cảm với giá, một số khác lại khuyến khích họ chú ý hơn đến các yếu tố khác như việc giao hàng và chất lượng.

- Về mặc cả chịu: Mức độ của người mua có thể thực hiện việc mặc cả chịu cũng phụ thuộc vào một số danh mục các yếu tố:

+ Sự tập trung của người mua và dung lượng của người mua: Những người mua mà tập trung và mua dung lượng càng lớn thì sẽ có khả năng chịu nhiều hơn.

+ Chi phí chuyển của người mua: Nếu chi phí chuyển của người mua cao thì họ sẽ ít khả năng chịu hơn, vì họ sợ rằng công việc kinh doanh của họ ở nơi khác sẽ có độ tin cậy thấp hơn.

+ Thông tin người mua: Người mua được thông tin tốt sẽ có nhiều khả năng chịu hơn.

+ Mối đe dọa của việc người mua liên kế dọc ngược trở lại nguồn nguyên liệu: Nếu người mua có khả năng đe dọa gia nhập ngành bằng việc liên kết dọc ngược thì họ sẽ có khả năng chịu lớn hơn.

+ Sự tồn tại của các sản phẩm thay thế: Nếu có các sản phẩm thay thế được cho các sản phẩm của ngành ở mức độ cao thì người mua sẽ có khả năng mặc cả chịu lớn hơn.

### ***e. Sức mạnh của nhà cung ứng***

Nhà cung ứng là người đảm bảo cho các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp nhà cung ứng cũng là một đe dọa cho doanh nghiệp. Khả năng này được đo bằng khả năng phụ thuộc của doanh nghiệp.

Sức mạnh của nhà cung ứng được xác định bởi các yếu tố sau:

- Sự khác biệt của đầu vào

- Chi phí của việc chuyển sang người cung ứng khác: Nếu chi phí này càng cao thì nhà cung ứng có thể tương đối mạnh
- Sự sẵn có của các đầu vào thay thế: Nếu các đầu vào thay thế là sẵn có thì sức mạnh của nhà cung ứng sẽ giảm.
- Tầm quan trọng của dung lượng đối với những người như cung ứng
- Chi phí tương đối so với tổng chi phí mua của ngành
- Ảnh hưởng của các đầu vào đến chi phí hoặc sự khác biệt sản phẩm
- Mối đe dọa của việc liên kết xuôi của những nhà cung ứng

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

Sau khi phân tích môi trường bên ngoài doanh nghiệp rút ra được những cơ hội (Opportunities\_O) và đe dọa (Threats\_T) chủ yếu nhất ảnh hưởng đến sự thành công của doanh nghiệp. Vì vậy, để xác định xem trong hàng loạt các nhân tố trên thì nhân tố nào có tác động và ảnh hưởng lớn nhất, bé nhất sắp xếp chúng theo mức độ tác động để từ đó tập trung mọi nguồn lực theo chiều hướng có lợi nhất cho doanh nghiệp. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài sẽ giúp cho doanh nghiệp thực hiện điều này.

Tiến trình xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài bao gồm các bước sau:

**Bước 1:** Lập danh mục các yếu tố thành công then chốt như đã xác định trong quá trình đánh giá nội bộ. Danh mục này bao gồm từ 10 đến 20 yếu tố, bao gồm cả những điểm mạnh và điểm yếu.

**Bước 2:** Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại cho thấy tầm quan trọng tương đối của yếu tố đó đối với sự thành công trong ngành. Tổng số các mức phân loại phải bằng 1,0.

**Bước 3:** Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố, trong đó: 4 là điểm mạnh lớn nhất, 3 là điểm mạnh nhỏ nhất, 2 là điểm yếu nhỏ nhất, 1 là điểm yếu lớn nhất. Như vậy, sự phân loại dựa trên cơ sở công ty.

**Bước 4:** Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với mức phân loại của nó (= bước 2 x bước 3) để xác định số điểm về tầm quan trọng.

**Bước 5:** Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

Bất kể số lượng yếu tố trong ma trận, tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một công ty có thể có là 4,0, thấp nhất là 1,0 và trung bình là 2,5. Tổng số điểm quan trọng



là 4,0 cho thấy chiến lược của công ty tận dụng tốt cơ hội bên ngoài và tối thiểu hóa ảnh hưởng tiêu cực của môi trường bên ngoài lên công ty.

### ***1.2.3. Phân tích và đánh giá môi trường bên trong của doanh nghiệp***

#### ***1.2.3.1. Các yếu tố sản xuất***

Sản xuất là lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp gắn liền với việc tạo ra sản phẩm. Đây là một trong những lĩnh vực hoạt động chính yếu của doanh nghiệp và vì vậy có ảnh hưởng mạnh mẽ đến khả năng đạt tới sự thành công của doanh nghiệp nói chung và các lĩnh vực hoạt động khác.

Ta hãy xem xét những ảnh hưởng tích cực của việc sản xuất ra sản phẩm có chất lượng tương đối cao với giá thành tương đối thấp. Bộ phận Marketing có lợi vì sản phẩm có chất lượng tốt giá lại tương đối rẻ thường dễ bán hơn. Bộ phận tài chính cũng nhẹ gánh hơn vì các phương tiện sản xuất hữu hiệu tạo ra điều kiện tiết kiệm được nguồn tài chính. Khâu sản xuất cũng có ảnh hưởng lớn đến bộ phận chức năng về nhân lực. Ngược lại, nếu sản xuất yếu kém thì hàng sản xuất ra có thể không bán được tất yếu dẫn đến thất thoát về tài chính gây nên thái độ thờ ơ trong nhân viên.

#### ***1.2.3.2 Các yếu tố tài chính kế toán***

Chức năng của bộ phận tài chính bao gồm việc phân tích, lập kế hoạch và kiểm tra việc thực hiện kế hoạch tài chính và tình hình tài chính của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp nhỏ có thể sử dụng một nhân viên phụ trách toàn bộ các vấn đề tài chính và kiêm thêm làm kế toán viên người giữ sổ sách kế toán, nhà quản trị hoặc nhà tài chính; Các doanh nghiệp lớn có thể tổ chức nhiều phòng như phòng tài chính, phòng kế toán, phòng thanh tra kiểm ngân,....

Cũng như lĩnh vực khác lĩnh vực tài chính có trách nhiệm chính liên quan đến các nguồn lực như:

- Việc tìm kiếm các nguồn lực bao gồm cả việc tìm kiếm nguồn tiền.
- Việc kiểm soát chế độ chi tiêu tài chính thuộc trách nhiệm của bộ phận tài chính.

#### ***1.2.3.3. Yếu tố Marketing***

Chức năng của bộ phận marketing bao gồm việc phân tích, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra các chương trình trong đó đặt trọng tâm vào việc đào tạo duy trì mối quan hệ và trao đổi với khách theo nguyên tắc đôi bên cùng có lợi.

Marketing là quá trình xác định, dự báo, thiết lập và thỏa mãn các nhu cầu, mong muốn của người tiêu dùng đối với sản phẩm và dịch vụ. Theo Philip Kotler, marketing bao gồm bốn công việc cơ bản: (1) phân tích khả năng của thị trường; (2) lựa chọn thị trường mục tiêu; (3) soạn thảo chương trình marketing mix (gồm thành phần cơ bản: sản phẩm, giá, phân phối và chiêu thị); (4) tiến hành các hoạt động marketing.

Do vậy, nói chung nhiệm vụ của công tác quản trị Marketing là điều chỉnh mức độ, thời gian và tính chất của nhu cầu giúp tổ chức đạt được mục tiêu đề ra và hoạch định các chiến lược hữu hiệu về sản phẩm, định giá giao tiếp và phân phối phù hợp với thị trường mà doanh nghiệp hướng tới.

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

Chủ yếu tập trung phân tích và đánh giá về trình độ kỹ thuật và khả năng áp dụng khoa học kỹ thuật mới vào sản xuất. Phân tích khả năng tìm tòi và sáng tạo trong việc cải tiến sản phẩm cũ, phát triển sản phẩm mới... nhằm tạo ra ưu thế cạnh tranh mới cho doanh nghiệp.

#### ***1.2.3.5. Hệ thống thông tin***

Trong thời đại ngày nay, thông tin vô cùng quan trọng. Đối với các nhà quản trị, đầu vào là các thông tin và đầu ra là các quyết định kinh doanh. Phân tích hệ thống thông tin về các mặt, công tác thu thập, xử lý và lưu trữ thông tin cho doanh nghiệp. Đánh giá hệ thống thông tin quản trị MIS ( Management Information System) của doanh nghiệp về khối lượng thông tin cập nhật, tốc độ xử lý thông tin, mức độ chính xác, khả năng tổng hợp và phân tích,... Kiểm tra và thiết lập hệ thống thông tin chiến lược SIS (Strategic Information System) cho doanh nghiệp.

#### ***1.2.3.6. Nền nếp văn hoá của tổ chức***

Nền nếp văn hoá của công ty là tổng hợp các kinh nghiệm, cá tính và phong thái sinh hoạt liên kết với nhau tạo thành động thái hoặc phong cách ứng xử của công ty nhất là trong mối quan hệ môi trường xung quanh. Nền nếp văn hoá trong nội bộ doanh nghiệp vô cùng quan trọng, nó tạo ra mối liên kết và gắn bó giữa công nhân với doanh nghiệp nâng cao tinh thần trách nhiệm và tận tụy với công việc. Phân tích nền nếp văn hoá của doanh nghiệp trên các mặt; các chế độ với công nhân viên, tinh thần và thái độ lao động , tính kỷ luật và nội qui làm việc.

Việc liệt kê các điểm mạnh và điểm yếu trong doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở đó mà chúng ta cần phân tích mối liên hệ giữa chúng, đánh giá mức độ quan trọng và cường độ tác động của các yếu tố đó vào hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Để làm được điều này người ta xây dựng ma trận các yếu tố bên trong (IFE).

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

**Bước 1:** Lập danh mục các yếu tố thành công then chốt như đã xác định trong quá trình đánh giá nội bộ. Danh mục này bao gồm từ 10 đến 20 yếu tố, bao gồm cả những điểm mạnh và điểm yếu.

**Bước 2:** Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại cho thấy tầm quan trọng tương đối của yếu tố đó đối với sự thành công trong ngành. Tổng số các mức phân loại phải bằng 1,0.

**Bước 3:** Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố, trong đó: 4 là điểm mạnh lớn nhất, 3 là điểm mạnh nhỏ nhất, 2 là điểm yếu nhỏ nhất, 1 là điểm yếu lớn nhất. Như vậy, sự phân loại dựa trên cơ sở công ty.

**Bước 4:** Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với mức phân loại của nó (= bước 2 x bước 3) để xác định số điểm về tầm quan trọng.

**Bước 5:** Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

Bất kể ma trận IFE có bao nhiêu yếu tố, tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một công ty có thể có là 4,0, thấp nhất là 1,0 và trung bình là 2,5. Tổng số điểm lớn hơn 2,5 cho thấy công ty mạnh về nội bộ, nhỏ hơn 2,5 cho thấy công ty yếu.

#### **1.2.4. Xây dựng hệ thống mục tiêu**

Có thể phân chia hệ thống mục tiêu thành hai loại đó là hệ thống mục tiêu ngắn hạn và dài hạn. Trong đó mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn được định nghĩa theo khoảng thời gian của một chu kỳ quyết định cụ thể thông thường của doanh nghiệp. Chu kỳ quyết định là khoảng thời gian cần thiết để thực hiện trọn vẹn một quyết định.

**Mục tiêu dài hạn:** Mục tiêu dài hạn là các kết quả mong muốn được đề ra trong một thời gian tương đối dài. Như đã nói ở trên số năm cụ thể có thể khác nhau nhưng nhìn chung thường dài hơn một chu kỳ quyết định. Các mục tiêu dài hạn thường được ấn định theo 7 lĩnh vực chủ yếu sau đây:

- Mức lợi nhuận
- Năng suất

- Vị thế cạnh tranh
- Phát triển việc làm
- Quan hệ giữa công nhân viên
- Vị trí dẫn đầu về công nghệ
- Trách nhiệm trước công luận

Mục tiêu ngắn hạn: Mục tiêu ngắn hạn phải hết sức cụ thể và phải nêu ra được các kết quả đạt được một cách chi tiết. Chẳng hạn, đầu tư 10% tổng doanh thu cho công tác nghiên cứu và phát triển hay cải thiện sức cạnh tranh về giá thành,....

### **1.2.5. Xác định các phương án chiến lược trên cơ sở tổng hợp phân tích môi trường bên ngoài và bên trong doanh nghiệp**

#### **1.2.5.1. Phân tích cơ hội, nguy cơ, mạnh yếu**

Thông qua hai bảng tổng hợp phân tích và đánh giá môi trường kinh doanh đã được sắp xếp xu hướng và mức độ tác động của các nhân tố; nhưng vì mỗi cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu có thể xảy ra trong tương lai với các độ chắc chắn khác nhau vì vậy việc đánh giá cơ hội, nguy cơ, mạnh và yếu của bản thân doanh nghiệp và gắn chúng với khả năng xuất hiện trong thời kỳ chiến lược.

#### **a. Đánh giá thứ tự ưu tiên của các cơ hội:**

**Bảng 03 – Ma trận thứ tự ưu tiên các cơ hội**

Xác suất có thể tận dụng cơ hội	↑	Cao				
		T.bình				
		Thấp				
			←	Cao	T.bình	Thấp
		<b>Tác động của cơ hội</b>				

#### **b. Ma trận đánh giá thứ tự ưu tiên của các nguy cơ**

**Bảng 04 – Ma trận thứ tự ưu tiên của các nguy cơ**

Xác suất có thể xảy ra nguy cơ	↑	Cao				
		T.bình				
		Thấp				
			←	Cao	T.bình	Thấp
		<b>Tác động của nguy cơ</b>				

### **1.2.5.2. Hình thành các ý tưởng chiến lược trên cơ sở cơ hội, nguy cơ, mạnh và yếu**

Dựa trên các kết quả phân tích các yếu tố trong môi trường bên trong và bên ngoài, doanh nghiệp cần phải kết hợp chúng lại trong quan hệ tác động lẫn nhau hình thành nên những nguy cơ và đe dọa, những điểm mạnh và điểm yếu. Từ đó căn cứ vào nguồn lực hiện có và tiềm năng của doanh nghiệp mà hình thành các phương án chiến lược thích hợp. Phương pháp phân tích ma trận SWOT sẽ giúp doanh nghiệp có các chiến lược khả dĩ có thể lựa chọn chứ không cho doanh nghiệp biết chiến lược nào tối ưu nhất, nên thực thi nhất.

- Những điểm mạnh\_ Strengths(S). Những cơ hội \_Opportunities(O)
- Những điểm yếu\_ Weakneses(W). Những đe dọa\_Theats(T)

Thiết lập ma trận SWOT cần được thực hiện qua 8 bước sau:

**Bước 1:** Liệt kê các cơ hội chủ yếu bên ngoài.

**Bước 2:** Liệt kê các mối đe dọa chủ yếu bên ngoài

**Bước 3:** Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu của doanh nghiệp

**Bước 4:** Liệt kê các điểm yếu tiêu biểu trong doanh nghiệp

**Bước 5:** Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài đề xuất phương án chiến lược SO thích hợp. Chiến lược này phát huy điểm mạnh để tận dụng cơ hội

**Bước 6:** Kết hợp điểm yếu bên trong với cơ hội bên ngoài đề xuất phương án chiến lược WO thích hợp. Chiến lược này khắc phục điểm yếu bằng tận dụng cơ hội

**Bước 7:** Kết hợp điểm mạnh bên trong với mối đe dọa bên ngoài và đề xuất phương án chiến lược ST thích hợp. Chiến lược này lợi dụng thế mạnh đối phó với nguy cơ đe dọa bên ngoài.

**Bước 8:** Kết hợp điểm yếu bên trong với mối đe dọa bên ngoài đề xuất phương án chiến lược WT phù hợp. Chiến lược này nhằm tối thiểu hoá tác dụng của điểm yếu và phòng thủ trước các mối đe dọa từ bên ngoài.

**Bảng 05 – Ma trận SWOT**

Các yếu tố môi trường kinh doanh  Các yếu tố nội bộ doanh nghiệp	Các cơ hội (O)	Các đe dọa (T)
Các điểm mạnh (S)	<u><b>Chiến lược SO</b></u> Sử dụng các điểm mạnh để khai thác cơ hội	<u><b>Chiến lược ST</b></u> Sử dụng điểm mạnh để hạn chế, né tránh đe dọa
Các điểm yếu (W)	<u><b>Chiến lược WO</b></u> Khai thác cơ hội khắc phục điểm yếu	<u><b>Chiến lược WT</b></u> Phòng thủ nhằm tối thiểu hóa các điểm yếu và tránh khỏi nguy cơ

Mục đích của ma trận SWOT là đề ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn, chứ không quyết định chiến lược nào là tốt nhất. Do đó, trong số các chiến lược phát triển trong ma trận SWOT chỉ một số chiến lược tốt nhất được chọn để thực hiện.

### ***1.2.6. Lựa chọn chiến lược kinh doanh***

#### ***1.2.6.1. Yêu cầu của lựa chọn chiến lược***

Về bản chất quyết định và lựa chọn chiến lược chính là việc trên cơ sở hệ thống mục tiêu đã xác định các nhà hoạch định tiếp tục sử dụng các công cụ thích hợp để hình thành các chiến lược giải pháp. Khi lựa chọn chiến lược cho doanh nghiệp phải đảm bảo các yêu cầu sau:

***Yêu cầu thứ nhất là,*** đảm bảo tính hiệu quả lâu dài của quá trình kinh doanh. Yêu cầu này đòi hỏi trong quá trình xây dựng và lựa chọn chiến lược phải chú trọng khai thác các cơ hội kinh doanh, các khả năng và nguồn lực đang và sẽ xuất hiện, hạn chế hoặc xóa bỏ các hạn chế cũng như khắc phục những điểm yếu đang tồn tại hoặc có thể xuất hiện để xác định các giải pháp chiến lược.

***Yêu cầu thứ hai là,*** bảo đảm tính liên tục và kế thừa của chiến lược. Tính liên tục đòi hỏi các chiến lược phải kế tiếp nhau, không xảy ra bất kỳ sự gián đoạn chiến lược nào. Đây là điều kiện để doanh nghiệp theo đuổi các mục tiêu lâu dài của mình.

Tính kế thừa đòi hỏi các giải pháp chiến lược của thời kỳ chiến lược sau phải kế thừa các tinh hoa giải pháp chiến lược của thời kỳ chiến lược trước.

**Yêu cầu thứ ba là**, chiến lược phải mang tính toàn diện và rõ ràng. Tính toàn diện của chiến lược thể hiện trước hết ở việc xác định hệ thống mục tiêu mô tả và bao quát toàn bộ các mục đích cũng như các tiêu đích mà doanh nghiệp hướng tới trong thời kỳ chiến lược cụ thể. Tính rõ ràng của chiến lược đòi hỏi cần làm rõ các vấn đề then chốt như thực trạng của doanh nghiệp, mục đích cần đạt được trong thời kỳ chiến lược,...

**Yêu cầu thứ tư là**, đảm bảo tính nhất quán và tính khả thi. Tính nhất quán của chiến lược đòi hỏi sự thống nhất xuyên suốt giữa mục tiêu và các giải pháp chiến lược. Tính khả thi là đòi hỏi cao nhất của chiến lược. Tính khả thi trở thành hiện thực khi đảm bảo được tất cả các yêu cầu toàn diện, rõ ràng và nhất quán.

**Yêu cầu thứ năm là**, đảm bảo thực hiện mục tiêu ưu tiên. Tùy thuộc vào đặc điểm tình hình ở mỗi thời kỳ, mục tiêu ưu tiên có thể là mở rộng thị trường, tăng lợi nhuận, xác lập vị trí cạnh tranh hay tăng trưởng tiềm lực nội bộ,...

#### **1.2.6.2. Quy trình lựa chọn chiến lược**

Có nhiều quy trình lựa chọn chiến lược đã được tổng kết áp dụng trong thực tế. Quy trình 4 bước là quy trình được áp dụng rộng rãi và được tổng kết kỹ lưỡng.

##### **a. Nhận biết chiến lược hiện tại của doanh nghiệp**

Để nhận thức đúng chiến lược hiện tại của doanh nghiệp, cần làm rõ hai vấn đề cơ bản sau:

- Các kiểu chiến lược nào công ty đang theo đuổi.
- Vị trí của doanh nghiệp đang ở đâu về tổng quát cũng như về các nội dung phân tích chủ yếu.

Các vấn đề nói trên chẳng những góp phần nhận thức đúng chiến lược hiện tại của công ty mà còn có ý nghĩa quan trọng trong lựa chọn chiến lược cho giai đoạn sắp tới. Để làm rõ hai vấn đề nêu trên cần phân tích và xem xét:

- Các yếu tố của môi trường kinh doanh (Các yếu tố ngoại cảnh)
- Các yếu tố bên trong doanh nghiệp (Các yếu tố nội tại).

##### **b. Tiến trình phân tích cơ cấu vốn đầu tư**

Phân tích cơ cấu vốn đầu tư là bước thứ hai và có vị trí rất quan trọng trong quá trình lựa chọn chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp. Cũng cần khẳng định

rằng phân tích cơ cấu vốn đầu tư không thể đưa ra tiếng nói quyết định cuối cùng cho việc lựa chọn chiến lược, mà nó chỉ cung cấp các dữ liệu đầu vào cho các nhà quản trị trong quá trình lựa chọn chiến lược. Mặt khác, có cơ cấu đầu tư như cơ cấu ma trận thị phần tăng trưởng của BCG, ma trận nội dung và ưu thế cạnh tranh của M Porter,.. Tuy nhiên, trong vận dụng nếu một phương pháp nào đó không cho ta kết quả mong muốn thì phải áp dụng phương pháp khác, thậm chí phải phối hợp các phương pháp phân tích để có được các thông tin cần thiết.

#### **1.2.6.3. Lựa chọn chiến lược**

Trong khi lựa chọn chiến lược của công ty cần xem xét một số yếu tố liên quan, trong đó có cả các yếu tố khách quan và chủ quan.

Các yếu tố cần xem xét bao gồm:

- Sức mạnh của ngành và công ty hay nói cách khác đó là vị thế tương đối của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh.
- Các mục tiêu, các mục tiêu tổng quát mà lãnh đạo doanh nghiệp lựa chọn.
- Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp có ảnh hưởng sâu sắc đến việc lựa chọn chiến lược thành hiện thực.
- Trình độ năng lực thực hành và năng lực quản lý điều hành sản xuất của doanh nghiệp.
- Mức độ lệ thuộc vào bên ngoài hay mức độ độc lập tương đối trong kinh doanh của doanh nghiệp.
- Phản ứng của đối tượng hữu quan như khách hàng, các nhà cung cấp, các đại lý và thậm chí các đối thủ cạnh tranh.
- Xác định thời điểm bắt đầu triển khai chiến lược tưởng chừng là một công việc sự vụ, đơn giản, song thực ra nó có ý nghĩa quan trọng thực sự. Trong thực tế kinh doanh cơ hội chỉ xuất hiện trong một khoảng thời gian nhất định, cũng như các rủi ro cũng sẽ qua đi cùng với các yếu tố tạo lập, vì vậy thời điểm triển khai thích hợp có thể là yếu tố có tác động không nhỏ đến sự thành công của một chiến lược.

#### **1.2.6.4. Đánh giá chiến lược lựa chọn**

Không phụ thuộc vào tính hệ thống toàn diện của các giải pháp khi lựa chọn chiến lược, một chiến lược sau khi đã được lựa chọn cần phải được đánh giá lại. Việc đánh giá lại nhằm mục đích khẳng định lại quyết định lựa chọn và soát xét lại các yếu tố đảm bảo thực hiện chiến lược. Tiến hành đánh giá thông qua việc đưa ra và xét một



loạt câu hỏi bổ sung nhằm vào các yếu tố chưa chắc chắn, cần khẳng định, tính hiệu quả, tính khả thi,... của chiến lược. Các câu hỏi bổ sung có thể theo các hướng sau đây:

- Chiến lược có phù hợp với môi trường kinh doanh không?
- Chiến lược đề ra có thích ứng với khả năng và tiềm lực của doanh nghiệp không? có khai thác được ưu thế của doanh nghiệp không?
- Các rủi ro có thể xảy ra khi thực hiện chiến lược?
- Các khả năng dự phòng và thay thế?

Trả lời các câu hỏi kiểm tra sẽ cho một kết quả đánh giá phù hợp về bản chất chiến lược đã lựa chọn.

#### ***1.2.4. Các chính sách để thực hiện chiến lược kinh doanh***

Sau khi đã lựa chọn được chiến lược tối ưu doanh nghiệp cần phải chương trình hoá phương án chiến lược đã lựa chọn với 2 công việc trọng tâm: Thứ nhất là, cụ thể hoá các mục tiêu chiến lược thành các chương trình, phương án, dự án. Thứ hai là, xác định các chính sách kinh doanh, các công việc quản trị nhằm thực hiện chiến lược.

## CHƯƠNG 2

# PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN MÍA ĐƯỜNG 333

### 2.1. LỊCH SỬ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CÔNG TY CỔ PHẦN MÍA ĐƯỜNG 333

#### 2.1.1. Lịch sử hình thành:

Công ty cổ phần mía đường 333 tiền thân là đơn vị Quân đội sư đoàn 333 trực thuộc quân khu 5 Bộ quốc phòng (thành lập tháng 10/1976) với nhiệm vụ chính là làm kinh tế và bảo vệ vùng giải phóng tại Tỉnh Đắk Lắk.

Đến tháng 10/1982 Sư đoàn 333 được chuyển sang Bộ Nông nghiệp và Công nghiệp thực phẩm quản lý và đổi tên thành xí Nghiệp Liên Hợp Nông Công Lâm Nghiệp 333. Hoạt động chủ yếu của Xí nghiệp là hợp tác với Liên Xô cũ để sản xuất chế biến cà phê. Trong thời gian này Xí nghiệp là cơ quan quản lý 23 Nông trường, Xí nghiệp trực thuộc.

Tháng 11/1991 Xí nghiệp thành lập lại theo quyết định 217 (09/04/1993) của Bộ NN&CNTP và lấy tên là Xí Nghiệp Liên Hợp Nông Công Lâm Nghiệp 333 trực thuộc Tổng Công Ty Cà phê Việt Nam.

Xí nghiệp từ một cơ quan quản lý chuyển sang sản xuất kinh doanh trực tiếp nên gặp rất nhiều khó khăn. Trước tình hình đó, lãnh đạo Xí nghiệp được sự chỉ đạo của các ngành liên quan đã lập dự án trình và được phê duyệt cho đầu tư xây dựng nhà máy đường, sản xuất đường kính trắng RS.

Ngày 19/04/1997 theo quyết định số 130 của Tổng Công Ty Cà phê Việt Nam, Xí nghiệp được đổi tên thành: Công ty Mía đường 333.

Ngày 30 tháng 12 năm 2005, theo quyết định số 3762/BNN-ĐMDN của Ban đổi mới Doanh Nghiệp - Bộ Nông nghiệp & Phát triển Nông thôn **Công ty Mía đường 333** được chuyển đổi thành **Công ty Cổ phần mía đường 333** để phù hợp với chức năng và nhiệm vụ trong thời kỳ mới. Công ty cổ phần mía đường 333 đã tiến hành đấu giá thành công và tổ chức đại hội cổ đông vào cuối tháng 6 năm 2006. Kể từ ngày 01 tháng 7 năm 2006 **Công ty Cổ Phần Mía đường 333** chính thức đi vào hoạt động.

**Tên Công ty: Công ty Cổ phần Mía đường 333**

**Tên giao dịch: Công ty Cổ phần Mía đường 333**

Tên giao dịch quốc tế: The 333 Sugar Joint Stock Company

Tên viết tắt: 333 SUCO

Trụ sở chính: Thị trấn Eaknốp - Huyện Eakar - Tỉnh Đắk Lắk

Điện thoại: 05003.829112 - 829260 Fax: 05003.829089

Email: [miaduong333@gmail.com](mailto:miaduong333@gmail.com)

### ***2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty.***

#### ***2.1.2.1. Chức năng:***

Sản xuất chế biến mía đường, chế biến hạt điều nhân xuất khẩu, sản xuất nước đóng chai tinh khiết Vina 333, nước ngọt có gas và không gas; sản xuất phân bón hữu cơ vi sinh Komix; kinh doanh xăng dầu và chất bôi trơn động cơ. Mua bán hàng vật tư nông nghiệp (*trừ thuốc bảo vệ thực vật*), nông sản; kinh doanh vận tải bằng ô tô, cho thuê mặt bằng, kho bãi.

#### ***2.1.2.2. Nhiệm vụ:***

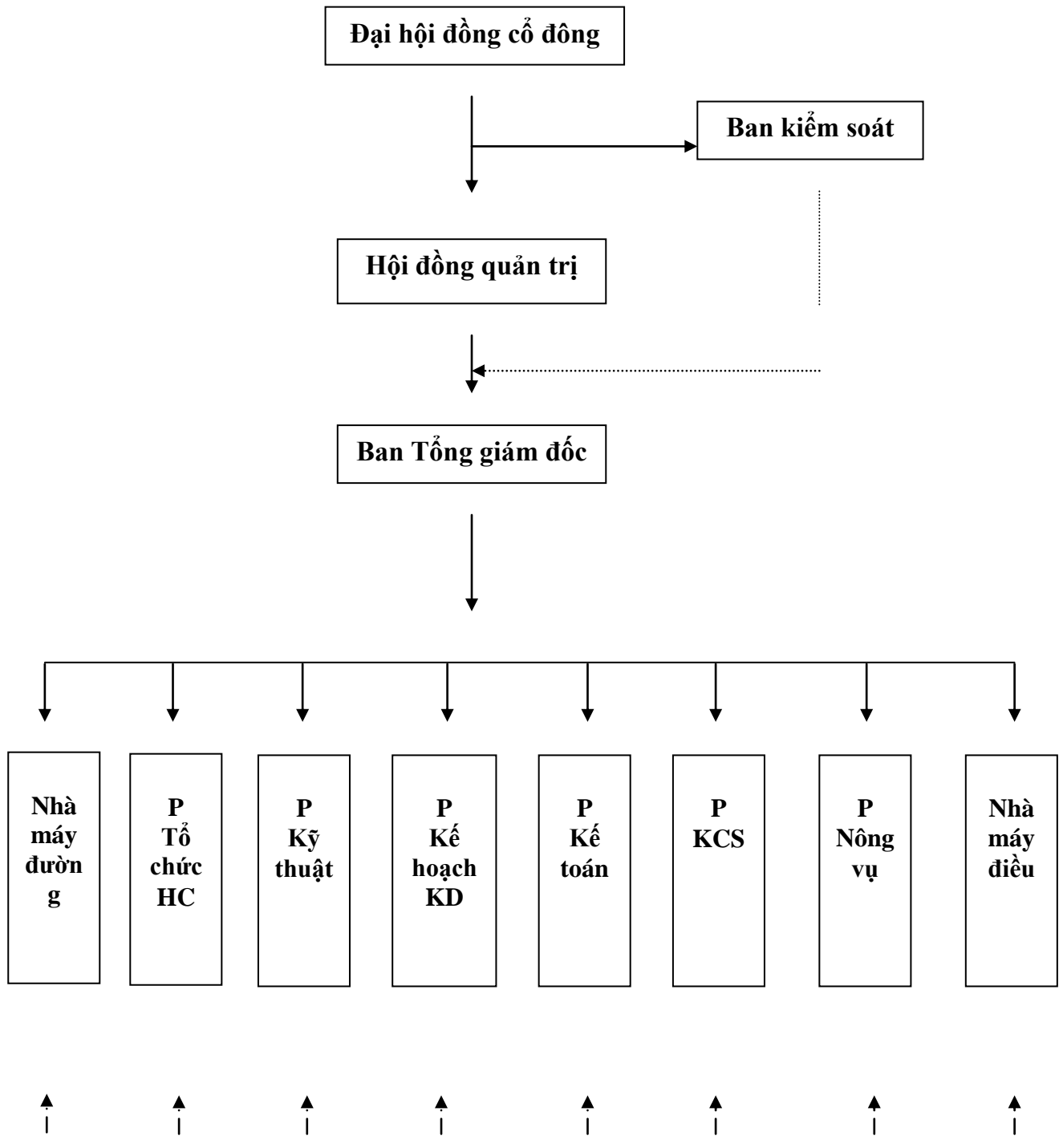
Từ khi thành lập công ty đã xác định nhiệm vụ trước mắt và lâu dài là khai thác những tiềm năng sẵn có của khu vực để sản xuất, chế biến ra các mặt hàng tiêu dùng phục vụ cho đời sống. Công ty đã đầu tư vốn giống cho nhân dân trong vùng trồng mía, và cam kết thu mua hết các sản phẩm của họ với mức giá thị trường.

Mặt khác góp phần vào thành công chương trình một triệu tấn đường của Chính phủ. Trong những năm gần đây Công ty luôn tìm kiếm thị trường phát triển các sản phẩm mới tìm lối thoát trong công ty khi ngành đường trong cả nước đang gặp khó khăn. Góp phần tạo công ăn việc làm và thu nhập ổn định cho một số lực lượng lao động lớn trong khu vực.

#### ***2.1.3. Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty:***

Bộ máy quản lý tại Công ty cổ phần mía đường 333 được tổ chức theo mô hình: Trực tuyến - Chức năng.

#### ***2.1.3.1. Sơ đồ bộ máy quản lý của Công ty:***



*Hình1 – Nguồn phòng tổ chức*

## Sơ đồ 1: Tổ chức bộ máy quản lý của công ty



Sơ đồ tổ chức của công ty theo hình thức trực tuyến chức năng một hình thức tiên tiến và phù hợp với tình hình thực tiễn của Doanh nghiệp.

### 2.1.3.2. Chức năng, nhiệm vụ của từng phòng ban:

- **Đại hội đồng cổ đông:** Là cơ quan quyền lực cao nhất Công ty, toàn quyền quyết định mọi hoạt động của Công ty và có nhiệm vụ: Thông qua, sửa đổi, bổ sung điều lệ Công ty; thông qua các báo cáo của Hội đồng quản trị về tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh; Quyết định các phương án, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh; Bầu và bãi nhiệm Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát và một số nhiệm vụ khác do điều lệ Công ty quy định.

- **Hội đồng quản trị:** Là cơ quan quản lý Công ty có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích và quyền lợi của Công ty trừ những vấn đề thuộc chức năng và thẩm quyền của đại hội đồng cổ đông.

- **Ban kiểm soát:** Là cơ quan có chức năng kiểm tra và giám sát mọi hoạt động của Công ty trên cơ sở điều lệ của Công ty và theo quy định của Pháp luật.

#### - Ban Tổng giám đốc:

+ Tổng giám đốc: Được Hội đồng quản trị ủy quyền là người đại diện theo pháp luật của Công ty, trực tiếp điều hành mọi hoạt động sản xuất, kinh doanh của Công ty.

+ Phó tổng giám đốc: Là người giúp việc tham mưu đề xuất cho Tổng giám đốc lựa chọn phương án sản xuất kinh doanh hợp lý, có hiệu quả.

Các phòng ban, nhà máy có mối quan hệ chức năng: Tự mình chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc về lĩnh vực phân công đảm trách và có nhiệm vụ phối kết hợp với các phòng ban khác trong công ty tạo thành một khối thống nhất với mối quan hệ hữu cơ để thực thi nhiệm vụ và hoàn thành nhiệm vụ chung của công ty và nhiệm vụ riêng của mình. Chức năng, nhiệm vụ cụ thể của các phòng ban như sau;

- **Phòng Tổ chức - Hành chính:** Là cơ quan tham mưu giúp việc cho Tổng Giám đốc Công ty và thừa hành thực hiện công tác tổ chức bộ máy quản lý, tổ chức cán bộ, tổ chức lao động và tiền lương, BHXH, YT, bảo hộ lao động, khen thưởng kỷ luật, ....Đề xuất phương hướng cách thức tổ chức thực hiện công tác hành chính quản

trị nhằm đáp ứng nhu cầu, tiện nghi tối thiểu phục vụ cho công tác văn phòng, thông tin giao dịch, văn thư tạp vụ, phô tô vi tính, ăn ở, đi lại, sức khỏe của cán bộ công nhân viên Công ty và các công việc lễ tân đối ngoại khi có khách đến giao dịch với Công ty.

- **Phòng Kế hoạch - Kinh doanh:** Là cơ quan tham mưu, thừa hành tổ chức thực hiện công tác xây dựng và chủ trì triển khai kế hoạch sản xuất kinh doanh, tiêu thụ sản phẩm, xây dựng cơ bản mua sắm vật tư sản xuất dài hạn, trung hạn, ngắn hạn, tuần, tháng. Là trung tâm tổ chức điều hành các mối quan hệ trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Theo dõi kiểm tra giám sát việc thực hiện kế hoạch để tham mưu giúp Tổng Giám đốc chỉ đạo mọi mặt hoạt động sản xuất kinh doanh phát triển có kế hoạch, cân đối và đúng pháp luật. Đảm bảo tiêu thụ với giá hợp lý các loại sản phẩm của Công ty. Cung ứng đầy đủ kịp thời cả về số lượng và chất lượng vật tư hàng hóa phục vụ cho sản xuất, sửa chữa bảo dưỡng, xây dựng cơ bản.

- **Phòng Kỹ thuật:** Là cơ quan chuyên môn kỹ thuật tham mưu giúp việc chuyên trách lĩnh vực nghiên cứu, xây dựng, quản lý các quy trình công nghệ, quy trình vận hành, phương pháp lắp đặt máy móc thiết bị phục vụ cho sản xuất. Xây dựng và tham gia chỉ đạo tổ chức, thực hiện kế hoạch bảo dưỡng định kỳ trong sản xuất, bảo dưỡng sửa chữa sau vụ, kế hoạch thay thế, sửa chữa lớn thiết bị nhằm ổn định, hình thành các phương thức sản xuất tiên tiến nâng cao hiệu quả kinh tế.

- **Phòng Kế toán:** Là cơ quan thực hiện công tác chuyên môn nghiệp vụ và tham mưu, giám sát các hoạt động về kế toán tài chính, hạch toán kinh tế, phân tích hoạt động kinh doanh. Quản lý việc sử dụng vật tư tài sản, hàng hóa, tiền vốn nhằm đảm bảo quyền chủ động, tiết kiệm các nguồn vốn của Công ty.

- **Phòng Nông vụ:** Là cơ quan thừa hành nhiệm vụ tổ chức thực hiện công tác khai thác đầu tư, đầu tư, thu mua, vận chuyển, thanh quyết toán, thu hồi nợ đầu tư mía nguyên liệu. Thực hiện tốt công tác khuyến nông, và xây dựng tốt các mối quan hệ gắn bó lâu dài giữa Công ty với địa phương (*Thôn, xã*) để đáp ứng đủ nguyên liệu mía cho sản xuất đường hàng năm và bảo toàn vốn đầu tư vùng nguyên liệu của Công ty.

- **Phòng Kiểm nghiệm:** Là cơ quan chuyên môn đánh giá, giám sát giúp Tổng Giám đốc trong công tác kiểm định đánh giá chất lượng sản phẩm, vật tư, nguyên liệu. Giám sát các thông số kỹ thuật công nghệ trên từng công đoạn của quá trình sản xuất chế biến đường.

- **Nhà máy đường:** Là đơn vị trực tiếp sản xuất ra sản phẩm chủ yếu của Công

ty có chức năng quản lý, bảo quản, bảo dưỡng, khai thác tốt hệ thống tài sản, máy móc thiết bị nhà xưởng mà Công ty giao. Trực tiếp tổ chức và điều hành sản xuất, lao động, áp dụng những phương pháp quản lý và quy trình công nghệ phù hợp với điều kiện của Công ty, khả năng thiết bị nhằm đảm bảo cho việc thực hiện sản xuất đạt công suất, đều đặn, ổn định sản phẩm đường có chất lượng tốt hiệu quả kinh tế cao.

- **Nhà máy điều:** Là đơn vị trực tiếp sản xuất ra sản phẩm hạt điều nhân cho Công ty, có chức năng tổ chức quản lý, khai thác tốt, tiết kiệm các mặt của sản xuất như lao động, nhà xưởng công cụ, trang thiết bị, vật tư, nguyên liệu ..... sao cho đảm bảo đạt kế hoạch về số lượng, chất lượng sản phẩm và có hiệu quả kinh tế cao.

- **Bộ phận sản xuất nước lọc:** Trực thuộc Phòng kế hoạch – Kinh doanh, có nhiệm vụ sản xuất nước uống đóng chai tinh khiết.

- **Tổ sản xuất phân vi sinh:** Trực thuộc nhà máy đường: Có nhiệm vụ sản xuất phân vi sinh phục vụ cho việc đầu tư trồng và chăm sóc mía nguyên liệu.

#### 2.1.4. Cơ cấu lao động

Bảng 1: Cơ cấu lao động của Công ty

ĐVT: người

Chỉ tiêu	Năm 2008	% trên $\Sigma$	Năm 2009	% trên $\Sigma$	Năm 2010	% trên $\Sigma$
<b>Tổng lao động</b>	<b>500</b>		<b>497</b>		<b>507</b>	
<i>Trong đó:</i>						
<b>* Chia theo giới tính</b>						
- Nam	290	58	280	56.34	342	67.46
- Nữ	210	42	217	43.66	165	32.54
<b>* Chia theo HĐ LĐ</b>						
- Ngắn hạn	158	32	171	34.40	191	37.67
- Dài hạn	342	68	326	65.60	316	62.33
<b>* Chia theo trình độ</b>						
- Đại học, cao đẳng	22	4.4	25	5.03	37	7.30
- Trung cấp	16	3.2	14	2.82	33	6.51
- Công nhân kỹ thuật	181	36.2	172	34.60	171	33.73
- Lao động phổ thông	281	56.2	286	57.54	266	52.47
<b>* Chia theo tính chất công</b>						

<b>việc</b>						
- Lao động quản lý	19	3.80	20	4.02	21	4.14
- Lao động gián tiếp	54	10.80	76	15.29	57	11.24
- Lao động trực tiếp	427	85.40	411	82.70	419	82.64
<b>* Chia theo độ tuổi</b>						
- Tuổi =< 35	238	47.60	228	45.87	232	45.76
- Tuổi >35	262	53.40	269	54.13	275	54.24

*(Nguồn: phòng tổ chức hành chính)*

Theo bảng phân tích tình hình lao động toàn công ty ta thấy lao động trong công ty tập trung chủ yếu ở khối lao động trực tiếp chiếm đến trên 80 %. Tuy nhiên trong những năm qua tình hình sản xuất của công ty diễn ra rất tốt chứng tỏ đội quản lý của công ty rất có năng lực hơn nữa công ty thành lập được một thời gian khá dài theo đó trình độ quản lý của cán bộ công ty cũng được nâng cao. Do công ty mới tiến hành cổ phần hoá nên công việc quản lý cũng gặp rất nhiều khó khăn cơ cấu có nhiều thay đổi nhưng với năng lực và sự nỗ lực của toàn bộ cán bộ công nhân viên nay công ty đã dần đi vào ổn định và tiếp tục phát triển.

Về trình độ tay nghề của công nhân: do đặc thù của ngành là sản xuất theo mùa vụ do đó lượng công nhân trực tiếp sản xuất thường hay biến đổi. Nhìn chung công nhân trong công ty chủ yếu là công nhân lâu năm cư trú tại địa phương do đó có trình độ tay nghề cao và nhiều năm kinh nghiệm.

### **2.1.5. Cơ sở vật chất:**

#### **2.1.5.1. Diện tích sử dụng**

Tổng diện tích sử dụng: **191.264 m<sup>2</sup>**

Trong đó:

- Văn phòng công ty: 6.676 m<sup>2</sup>
- Nhà máy đường: 64.218 m<sup>2</sup>
- Nhà máy điều: 34.288 m<sup>2</sup>
- Bộ phận sản xuất vi sinh: 12.672 m<sup>2</sup>
- Bộ phận SX nước lọc: 500 m<sup>2</sup>
- Cửa hàng xăng dầu: 535 m<sup>2</sup>
- Trạm bơm cấp 1: 2.415 m<sup>2</sup>
- Bãi tập kết bùn: 56.053 m<sup>2</sup>



- Khu hội trường:

13.907 m<sup>2</sup>

**2.1.5.2. Trang thiết bị phục vụ sản xuất (Bảng tài sản có đến 31/12/2010)**

Bảng Trang thiết bị phục vụ sản xuất

ST T	DANH MỤC TÀI SẢN CỐ ĐỊNH	ĐVT	SL	NGUYÊN GIÁ	GIÁ TRỊ CÒN LẠI
I	VĂN PHÒNG CÔNG TY			<b>6,445,308,355</b>	<b>3,634,380,946</b>
1	Nhà cửa, vật kiến trúc			3,994,422,546	2,224,834,032
2	Phương tiện vận tải			2,217,889,110	1,329,653,540
3	Thiết bị văn phòng			104,560,099	29,059,525
4	Tài sản vô hình			128,436,600	50,833,850
II	NHÀ MÁY ĐƯỜNG			<b>80,551,532,05</b>	<b>29,589,345,30</b>
				<b>4</b>	<b>9</b>
1	Nhà cửa, vật kiến trúc			17,522,539,25	7,372,370,484
				<b>5</b>	
2	Máy móc thiết bị			50,639,086,71	13,406,736,04
				<b>8</b>	<b>6</b>
III	NHÀ MÁY ĐIỀU			<b>6,701,012,017</b>	<b>3,461,764,869</b>
1	Nhà cửa, vật kiến trúc			5,282,008,653	2,438,610,360
2	Máy móc thiết bị			1,419,003,364	1,023,154,509
IV	BỘ PHẬN SX PHÂN VI SINH			<b>1,425,276,000</b>	<b>968,220,533</b>
1	Nhà cửa, vật kiến trúc			417,640,000	58,762,200
2	Máy móc thiết bị			<b>1,007,636,000</b>	<b>909,458,333</b>
V	BỘ PHẬN SX NƯỚC LỌC			<b>486,320,000</b>	<b>177,896,100</b>
1	Nhà cửa, vật kiến trúc			117,220,000	15,811,100
2	Máy móc thiết bị			369,100,000	162,085,000
VI	CỬA HÀNG KD XĂNG DẦU			<b>819,375,754</b>	<b>410,221,090</b>
1	Nhà cửa, vật kiến trúc			729,375,754	401,221,090
2	Máy móc thiết bị			90,000,000	9,000,000

<b>Tổng cộng</b>	<b>96,428,824,18</b> <b>0</b>	<b>38,241,828,84</b> <b>7</b>
------------------	----------------------------------	----------------------------------

*(Nguồn phòng Tài chính kế toán)*

Nhận xét: Tài sản của công ty từ khi đi vào hoạt động nhà máy đường chỉ là 3.081 triệu đồng trong những năm gần đây công ty đầu tư hàng loạt các nhà máy sản xuất chế biến như đường, điều ... số khấu hao đã được gần 50% nhưng do đặc thù nên việc cải tiến công nghệ năm nào công ty cũng đầu tư sửa chữa thay thế đặc biệt là trong năm 2010 vừa qua công ty đã đầu tư dự án nâng công suất nhà máy đường giai đoạn 1 từ 800 TMN lên 1800 TMN với tổng giá trị đầu tư là 206 tỷ đồng nên giá trị tài sản tương đối lớn, mặt khác công ty áp dụng hình thức khấu hao tuyến tính nên mỗi năm giá trị khấu hao kết cấu vào tài sản là tương đối lớn.

#### **2.1.5.4. Nguồn lực kỹ thuật - công nghệ**

Dây chuyền sản xuất chế biến đường của Công ty được nhập khẩu từ Trung Quốc đã qua sử dụng có công suất thiết kế 500 tấn mía ngày, qua quá trình sử dụng Công ty đã từng bước cải tiến thay thế dần các thiết bị và nâng công suất chế biến của nhà máy lên 800 TMN và năm 2010 đã đầu tư nâng công suất nhà máy lên 2500 TMN. Công nghệ sản xuất chế biến đường RS của Công ty được thực hiện theo phương pháp sunfit hóa axit tính đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm.

#### **2.1.6. Kết quả hoạt động kinh doanh 2008 – 2010:**

##### **2.1.6.1. Bảng tổng hợp các chỉ tiêu chủ yếu về hoạt động kinh doanh của Công ty từ năm 2008 – 2010:**

*ĐVT : đồng*

<b>T T</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2008</b>	<b>Năm 2009</b>	<b>Năm 2010</b>
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	<b>140,045,091,2</b> <b>91</b>	<b>158.353.159.4</b> <b>45</b>	<b>191.644.669.77</b> <b>5</b>
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	92,823,803	97.323.810	5.142.857
3	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dvụ	139,952,267,4 88	158.225.835.6 35	191.639.526.91 8

4	Giá vốn hàng bán	126,792,443,4 21	130.611.890.4 51	147.409.161.57 6
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	13,159,824,06 7	27.643.945.18 4	44.230.365.342
6	Doanh thu hoạt động tài chính	4,299,311,156	4.639.506.982	6.537.300.900
7	Chi phí hoạt động tài chính	3,157,327,858	2.954.569.923	5.343.790.180
8	Chi phí bán hàng	176,253,005	114.184.935	68.326.028
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	5,611,788,501	8.916.899.336	10.725.033.903
10	Lợi nhuận thuần từ HĐSX kinh doanh	8,513,765,859	20.297.797.97 2	34.630.516.131
11	Thu nhập khác	1,470,519,950	135.655.892	188.328.638
12	Chi phí khác	2,500,000	237.354.513	35.850.543
13	Lợi nhuận khác	1,468,019,950	101.698.621	152.478.095
14	Tổng lợi nhuận trước thuế	9,981,785,809	20.196.099.35 1	34.782.994.226
15	Thuế TNDN phải nộp	0	953.662.833	1.802.264.847
16	Lợi nhuận sau thuế	9,981,785,809	19.242.436.51 8	32.980.729.379
17	Lãi cơ bản trên cổ phiếu	9,982	18.556	11.567

**Bảng 3 – (Nguồn phòng Tài chính kế toán)**

Nhận xét: Trong bảng này ta nhận thấy hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty liên tục có hiệu quả, lợi nhuận năm sau cao hơn năm trước. Nguyên nhân do công ty đã phấn đấu hạ giá thành thấp hơn so với giá bán. Tuy nhiên ta nhận thấy chi phí quản lý doanh nghiệp còn khá lớn. Công ty cần có biện pháp quản lý chặt chẽ chi phí này.

Bảng này thể hiện hoạt động kinh doanh tổng quát của công ty qua 3 năm gần đây. với số lợi nhuận trên thì doanh nghiệp đang khá tốt về tài chính, vốn, vị thế trên thị trường.

## **2.2. Phân tích môi trường bên ngoài doanh nghiệp:**

### **2.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô:**

Môi trường vĩ mô tác động gián tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp. Nó bao gồm các yếu tố bên ngoài. Các yếu tố này có phạm vi rất rộng lớn, bao trùm toàn bộ nền kinh tế mà mỗi yếu tố môi trường vĩ mô do nhiều tiêu thức tạo thành. Các yếu tố môi trường vĩ mô gồm có :

#### ***a. Phân tích môi trường kinh tế quốc tế:***

Các mâu thuẫn cơ bản trên thế giới biểu hiện dưới những hình thức và mức độ khác nhau vẫn tồn tại và phát triển.

Hòa bình, độc lập dân tộc, dân chủ, hợp tác và phát triển là xu thế lớn; nhưng đấu tranh dân tộc, đấu tranh giai cấp, chiến tranh cục bộ, xung đột vũ trang, xung đột sắc tộc, tôn giáo, chạy đua vũ trang, hoạt động can thiệp, lật đổ, khủng bố, tranh chấp lãnh thổ, biển, đảo, tài nguyên và cạnh tranh quyết liệt về lợi ích kinh tế tiếp tục diễn ra phức tạp.

Trong quan hệ quốc tế cục diện đa cực với sự chi phối của các nước lớn ngày càng thể hiện rõ, thay thế cho cục diện hai cực trước đây.

Sau khủng hoảng tài chính – kinh tế toàn cầu, thế giới sẽ bước vào một giai đoạn phát triển mới. Kinh tế thế giới tuy đã bắt đầu phục hồi nhưng đà tăng trưởng còn yếu; tình trạng nợ công và lạm phát xảy ra ở hầu hết các quốc gia trên thế giới. Quá trình tái cấu trúc nền kinh tế điều chỉnh các thể chế tài chính toàn cầu sẽ diễn ra mạnh mẽ, chủ nghĩa bảo hộ trở dậy trở thành rào cản lớn cho thương mại quốc tế.

Quá trình toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, các hiệp định song phương và đa phương được ký kết sẽ là những rào cản kỹ thuật trong quá trình hội nhập kinh tế. Toàn cầu hóa kinh tế, với vai trò ngày càng lớn của các công ty quốc tế xuyên quốc gia ngày càng lớn, tiếp tục phát triển về quy mô, mức độ và hình thức biểu hiện với những tác động tích cực và tiêu cực, cơ hội và thách thức đan xen rất phức tạp

Cuộc cách mạng khoa học và công nghệ diễn ra ngày càng mạnh mẽ, ngày càng trở thành lực lượng sản xuất trực tiếp thúc đẩy sự phát triển kinh tế làm chuyển dịch nhanh cơ cấu kinh tế và biến đổi sâu sắc các lĩnh vực của đời sống xã hội.

Khu vực châu Á – Thái Bình Dương và Đông nam Á phát triển năng động, và đang hình thành nhiều hình thức liên kết, hợp tác đa dạng hơn nhưng còn tiềm ẩn những nhân tố gây mất ổn định nhất là tranh giành ảnh hưởng, tranh chấp chủ quyền biển, đảo, tài nguyên. Vị thế của châu Á trong nền kinh tế thế giới tăng lên, các nước ASEAN bước vào thời kỳ hợp tác mới, hợp tác với các đối tác tiếp tục phát triển và đi vào chiều sâu.

Khi Việt Nam mở cửa hội nhập vào thị trường kinh doanh quốc tế cụ thể như gia nhập ASEAN, APEC, AFTA, WTO và ký hiệp định thương mại Việt - Mỹ. Nó làm cho doanh nghiệp có những cơ hội và đe dọa mới. Doanh nghiệp vốn khó khăn lại càng khó khăn hơn khi có sự tham gia vào thị trường của các đơn vị nước ngoài có kinh nghiệm hơn, tiềm lực tài chính mạnh hơn, công nghệ tiên tiến hơn.

### ***b. Phân tích môi trường kinh tế quốc dân:***

Từ thực tiễn của 10 năm thực hiện chiến lược ổn định và phát triển kinh tế - xã hội (1991-2000) và những thành tựu đạt được qua 22 năm đổi mới (1986-2007) nền kinh tế nước ta luôn luôn ổn định, tốc độ tăng trưởng trong những năm gần đây với tỷ lệ tăng GDP vào khoảng gần 7%/năm. Đây là mức tăng trưởng cao và lý tưởng đối với tiềm năng phát triển thị trường điều này cho phép dự báo sẽ có sự gia tăng đáng kể về dung lượng thị trường, nhất là đối với sản phẩm tiêu dùng.

Tình hình lạm phát trong những năm gần đây tương đối cao nhưng đã được kiểm soát tương đối tốt. Chính sách tiền tệ, chính sách ngoại hối, tỷ giá ngoại tệ tương đối ổn định. Tuy nhiên trước ảnh hưởng của nền kinh tế toàn cầu đang có nhiều biến động phức tạp và lạm phát trong nước cao nên lãi suất cho vay bằng tiền Việt nam đồng đang ở mức cao, gây ảnh hưởng không nhỏ cho doanh nghiệp trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Trong những năm gần đây chủ trương của Nhà Nước ta là thực hiện lãi suất thoả thuận giữa các ngân hàng thương mại và các tổ chức kinh doanh. Doanh nghiệp là đối tác của ngân hàng thương mại vì vốn đầu tư xây dựng cơ bản của doanh nghiệp chủ yếu là vốn vay.

Sản phẩm của doanh nghiệp là mặt hàng tiêu dùng nên phần nào ảnh hưởng của tình hình giá cả trên thị trường, Tình hình thay đổi của lãi suất tiền vay.

Daklak có nguồn thu nhập chính chủ yếu là cà phê. Những năm gần đây do ảnh hưởng giá cả thế giới giá cà phê và một số mặt hàng nông sản thị trường cả nước và thị

trường Daklak giảm qua nhiều năm, ảnh hưởng đến đời sống của dân cư trong toàn tỉnh, kéo theo nhu cầu tiêu dùng và sử dụng hàng hóa giảm. Cơ cấu cây trồng và vị thế chiến lược thay đổi từ chỗ cà phê là thế mạnh Daklak dần dần chuyển dịch đa cây, đa con trong toàn tỉnh.

Trong cơ chế thị trường sự cạnh tranh diễn ra giữa các doanh nghiệp, các thành phần kinh tế ngày càng quyết liệt hơn. Vì vậy nhiệm vụ hàng đầu của công ty là phải đa dạng hóa mặt hàng, không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, mẫu mã hợp thị hiếu người tiêu dùng, tiết kiệm chi phí sản xuất hạ giá thành sản phẩm luôn luôn củng cố và tăng vị thế của công ty trên thị trường.

### ***c. Phân tích môi trường chính trị pháp luật:***

Môi trường chính trị và pháp luật tác động bởi thái độ và phản ứng của con người, của chỉ trích xã hội và của chính quyền. Chủ nghĩa dân tộc có thể tác động đến môi trường kinh doanh. Môi trường pháp luật có ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh và càng mạnh hơn khi liên quan đến khía cạnh bảo hộ quyền lợi người tiêu dùng và tự do cạnh tranh.

Việt nam được thế giới đánh giá là nước có tình hình chính trị ổn định và là quốc gia an toàn tại khu vực châu á. Tuy nhiên pháp luật kinh doanh Việt nam còn nhiều bất cập, nhiều điều luật còn chưa quy định rõ ràng, chưa nhất quán, hay thay đổi, thiếu đồng bộ trong việc thực thi giữa các cấp có thẩm quyền. Trong những năm gần đây Đảng và Nhà nước ta chủ trương cải cách cơ chế chính sách, bằng việc sửa đổi bổ sung Hiến pháp năm 1992, các bộ luật và các văn bản dưới luật, Hệ thống pháp luật của nhà nước ta ngày càng hoàn chỉnh, tình hình an ninh chính trị ổn định, kết hợp các chính sách đa dạng hóa, đa phương hóa quan hệ đối ngoại.

Các chính sách về thuế, chính sách ưu đãi, chính sách tiền tệ, lãi suất cho vay... và sự ổn định các chính sách kinh tế xã hội của đất nước tạo nên môi trường bình đẳng giữa các thành phần kinh tế trong xã hội và thu hút vốn đầu tư nước ngoài khuyến khích các thành phần kinh tế phát triển.

Riêng Daklak là một tỉnh Tây nguyên có vị thế chiến lược quân sự kinh tế rất quan trọng đối với nước ta. Có lợi thế để phát triển nông nghiệp, lâm nghiệp, sản xuất hàng hóa lớn kết hợp với công nghiệp chế biến, phát triển công nghiệp năng lượng và công nghiệp khai thác khoáng sản. Âm mưu của các thế lực thù địch không ngừng phá hoại cách mạng Việt Nam. Sự kiện ngày 03/02/2001 và kéo dài thời gian sau này cũng

làm ảnh hưởng rất lớn đến tình hình an ninh chính trị của Daklak, làm cho Daklak tốn rất nhiều tiền của và công sức. Làm ảnh hưởng đến đầu tư nước ngoài và các chủ đầu tư vào tỉnh Daklak. Làm cho các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Daklak gặp không ít khó khăn về sản xuất, tiêu thụ sản phẩm, liên doanh liên kết với nước ngoài cũng như các tỉnh bạn.

Các chính sách về thuế, lãi suất cho vay không ổn định ảnh hưởng trực tiếp đến yếu tố đầu vào và đầu ra của doanh nghiệp. Có nghĩa là ảnh hưởng của thuế, lãi suất cho vay đến giá thành, giá bán tác động đến sức mua thực tế về hàng hóa của doanh nghiệp, có tác động rất lớn đến việc hoạt động và thực thi các chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp. Gây ảnh hưởng trực tiếp đến kinh tế và đời sống của nhân dân trong toàn tỉnh.

#### ***d. Phân tích môi trường văn hóa xã hội:***

Môi trường văn hóa xã hội tác động đến lối sống, nhu cầu và sở thích của con người, văn hóa có ảnh hưởng toàn diện đến các hoạt động của doanh nghiệp. Văn hóa có ảnh hưởng đến hàng loạt các vấn đề có tính chiến lược như: Lựa chọn lĩnh vực kinh doanh, lựa chọn thị trường mục tiêu, lựa chọn các chiến lược chung, các quyết định về mục tiêu tổng quát của doanh nghiệp và hoạt động kinh doanh.

Văn hóa vừa là mục tiêu, vừa là động lực của sự phát triển xã hội, tác động của văn hóa đến hoạt động kinh tế là hết sức rộng lớn và phức tạp.

Việt nam có nền văn hóa đậm đà bản sắc dân tộc, tuy nhiên những năm gần đây do tác động của quá trình hội nhập, nhiều nền văn hóa nước ngoài đã thâm nhập vào Việt nam, nhất là những đô thị lớn, tầng lớp trung lưu và giới thanh niên đã bị ảnh hưởng rất nhiều về lối sống, cách suy nghĩ. Điều đó tác động đến hành vi tiêu dùng, mua sắm của họ: xu hướng ưa chuộng hàng ngoại, quan tâm đến thương hiệu, chất lượng, giá trị của sản phẩm.

Việt nam là một trong những quốc gia đông dân cư, dân số Việt nam hiện nay gần 90 triệu người, đứng thứ 13 trên thế giới đây là một trong những nhân tố hấp dẫn đối với nhà kinh doanh vì có thể nói đây chính là thị trường tiêu thụ lớn, đầy tiềm năng nhưng đây cũng là một thách thức trong cạnh tranh bởi vì các nhà đầu tư nước ngoài thường nhảy vào đầu tư.

Daklak là tỉnh có khoảng 43 dân tộc anh em về đây sinh sống. Cơ sở vật chất của tỉnh còn nghèo nàn, các khu vui chơi giải trí của các tầng lớp xã hội chưa khai thác

hết được. Về bản sắc văn hóa của các dân tộc anh em tuy có khác nhau, nhưng có chung một truyền thống hiếu khách và lòng chung thủy. Đây là vùng đất lợi thế cho phát triển cây công nghiệp như cà phê, cao su và các cây công nghiệp khác.

Toàn tỉnh có 12 huyện; 01 thành phố. Dân số khoảng 1,76 triệu người, mật độ 102,23 người/km<sup>2</sup>. Lực lượng lao động có 838.999 người trong độ tuổi lao động. Trình độ dân trí còn thấp, thu nhập của các vùng trong tỉnh không đồng đều, nhất là vùng sâu vùng xa của các dân tộc thiểu số còn hạn chế về trình độ áp dụng khoa học kỹ thuật vào trong sản xuất nông nghiệp. Nhu cầu tiêu dùng và thị hiếu tiêu dùng của các dân tộc trong tỉnh cũng khác nhau. Điều đó ảnh hưởng không nhỏ đến quá trình tiếp thị, tiếp cận của những thị trường nhỏ lẻ trong việc tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp.

#### ***e. Phân tích môi trường tự nhiên:***

Daklak là một tỉnh miền núi nằm ở trung tâm Cao Nguyên Nam Trung Bộ về phía Tây Nam của dãy Trường Sơn. Phía Bắc giáp tỉnh Gia Lai, phía Nam giáp tỉnh Lâm Đồng và DakNông, phía Đông giáp tỉnh Phú Yên và Khánh Hòa, phía Tây giáp Campuchia. Độ cao trung bình 400 - 800m so với mặt nước biển. Núi cao từ 1.000 - 1.200m. Đây là vùng đất đỏ Ba Zon, khí hậu ở đây tương đối ôn hòa và được chia thành hai mùa rõ rệt : Mùa mưa từ tháng 5 đến tháng 10 chiếm trên 70% lượng mưa cả năm thuận lợi cho việc phát triển nông nghiệp. Cơ cấu kinh tế của tỉnh được xác định là nông nghiệp - lâm nghiệp, dịch vụ và công nghiệp. Do đặc điểm đất đai khí hậu nên nông nghiệp là ngành mũi nhọn của cơ cấu kinh tế Daklak đặc biệt là cây công nghiệp cà phê, cao su và các cây công nghiệp ngắn ngày như Mía, điều .... Đây là điều kiện thuận lợi để xây dựng chiến lược kinh doanh và xác định cơ cấu sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp như sản phẩm sản xuất chế biến đường RS từ cây mía, chế biến hạt điều nhân xuất khẩu, phân vi sinh ...

#### ***f. Phân tích môi trường công nghệ:***

Sự phát triển của khoa học công nghệ đang tạo ra những cơ hội đồng thời cũng là mối đe dọa mới cho các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh. Cơ hội là tạo ra sản phẩm mới có sức cạnh tranh cao, nguy cơ là có thể làm cho vòng đời sản phẩm bị rút ngắn một cách nhanh chóng.

Thực trạng công nghệ ở Daklak và công ty CP Mía đường 333 đã lạc hậu, máy móc, thiết bị lâu năm, công nghệ của Trung quốc những năm 60 thế kỷ trước, việc đổi mới thiết bị công nghệ diễn ra chậm. Mặc dù từ khi đi vào hoạt động và nhất là máy



năm gần đây Công ty cổ phần mía đường 333 luôn đầu tư nâng cấp máy móc thiết bị dần dần thay thế thiết bị cũ bằng thiết bị mới nhằm nâng cao công suất chế biến, hạ giá thành đồng thời nâng cao chất lượng của sản phẩm nhưng phần lớn thiết bị công nghệ vẫn còn lạc hậu và không đồng bộ so với trình độ công nghệ của thế giới và khu vực.

Hiện nay trên thị trường có nhiều sản phẩm tiêu dùng có chất lượng cao công nghệ mía đường được nhiều tổ chức trong và ngoài nước đầu tư vào vì vậy nếu công ty muốn tồn tại và phát triển thì phải không ngừng đầu tư nhằm nâng cao công suất chế biến của nhà máy đồng thời tiếp tục đổi mới công nghệ để tạo ra được sản phẩm có chất lượng cao đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng thì mới đảm bảo đủ sức cạnh tranh trong hiện tại và tương lai.

### **2.2.2. Phân tích môi trường ngoại cảnh cạnh tranh:**

Là ngành sản xuất mặt hàng tiêu dùng nên những năm qua chịu ảnh hưởng trực tiếp của chính phủ bằng các chính sách ưu đãi nên mức cạnh tranh không gay gắt như các ngành khác ở khâu bán sản phẩm mà cạnh tranh ngay ở khâu đầu vào nguyên liệu. Có cạnh tranh gay gắt với các doanh nghiệp nước ngoài khi hội nhập khu vực. Điều này doanh nghiệp cần xác định rõ và có những chính sách, chiến lược và những công cụ sắc bén để tồn tại và phát triển.

Môi trường vi mô của Công ty bao gồm những tác nhân ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty bao gồm các yếu tố cơ bản là: Đối thủ cạnh tranh, khách hàng, người cung cấp, các đối thủ tiềm ẩn và sản phẩm thay thế giữa chúng có quan hệ với nhau.

#### ***a. Tổng quan chung ngành đường:***

Trong những năm gần đây, ngành mía đường trong nước đã hồi phục và phát triển có chiều hướng gia tăng có lợi cho người sản xuất và nhà chế biến. Các doanh nghiệp kinh doanh mía đường trong nước đang dần từng bước đi vào ổn định. Thêm vào đó sản lượng đường thế giới có giảm đi làm cho giá đường có lợi cho nhà sản xuất đường trong nước.

Theo đánh giá của các chuyên gia, triển vọng thị trường và giá cả đường thế giới trong tương lai sẽ phụ thuộc vào quá trình tự do hoá thương mại về sản phẩm đường của các nước trên thế giới. Nếu các nước không thay đổi chính sách bảo hộ thì cung sẽ vượt cầu, giá đường thế giới sẽ giảm. Ngược lại, nếu các nước cải cách chính sách

nông nghiệp và tự do hoá thương mại về sản phẩm đường thì sẽ có sự phân bố lại khu vực sản xuất và thương mại đường, giá đường thế giới sẽ tăng.

Phân tích tình hình cung - cầu đường ở nước ta trong những năm gần đây cho thấy, nhu cầu đường tiêu thụ tăng bình quân khoảng 5,5 – 6%/năm. Theo tính toán của các chuyên gia trong ngành, năm 2010, nhu cầu đường trong nước lên đến khoảng 1,6 triệu tấn và đến năm 2020 là 1.8 triệu tấn . Hiện nay, cả nước có khoảng 40 nhà máy đường hoạt động với tổng công suất ép trên 82.000 TMN. Nếu hoạt động hết công suất có thể cung cấp cho thị trường khoảng 1 triệu tấn đường, như vậy cung vẫn sẽ thấp hơn cầu. Đây sẽ là điều kiện thuận lợi để giữ giá mía và đường ổn định.

### ***b. Đặc điểm đối thủ cạnh tranh***

Trong tỉnh có nhiều các lò sản xuất đường thủ công của các cơ sở kết tinh đường trực tiếp từ mía cây. Các cơ sở này có công nghệ thô sơ sản xuất nhỏ lẻ hiệu suất thu hồi đường thấp, chất lượng sản phẩm không cao. Trong những năm gần đây tỉnh Daklak đã có các văn bản cấm các cơ sở này sản xuất vì những ảnh hưởng đến môi trường, lợi ích kinh tế thấp.

Ngoài tỉnh: Hiện nay trên toàn quốc có 40 nhà máy đường trải đều 3 vùng địa lý của đất nước. Chủ yếu trên các tỉnh có thuận lợi cho vùng nguyên liệu. đối thủ cạnh tranh của công ty ở các tỉnh lân cận là: Công ty Mía đường Đắk Nông, Công ty Đường Gia Lai; Công ty đường Khánh Hòa ... Đây là những nhà máy đường có công nghệ tiên tiến, công suất thiết kế cao và có vùng nguyên liệu tương đối ổn định và vững bền. Đối với các nhà máy đường ngoài tỉnh công ty cần có chiến lược quy hoạch vùng nguyên liệu, hoạch định sản phẩm, đầu tư thiết bị, nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ giá thành và có những quy chế đầu tư vùng nguyên liệu thích hợp khuyến khích người trồng mía để cạnh tranh với các đối thủ này.

Trong hệ thống các nhà máy đường trong toàn quốc hầu hết đều là Công ty Cổ phần, có 04 nhà máy liên doanh với nước ngoài là Bourbon Tây Ninh (Pháp), Việt Đài Thanh Hoá (Đài Loan), Bourbon Gia Lai (Pháp), Liên doanh Nghệ An – Anh (Anh), 4 nhà máy này có công suất lớn, công nghệ tiên tiến, tài chính mạnh sức cạnh tranh cao, trải đều ở 3 miền. Các doanh nghiệp hoạt động trong ngành đường không tăng nhưng hầu hết các nhà máy đều đầu tư nâng công suất thiết kế, cải thiện chất lượng sản phẩm.

### ***c. Môi đe dọa sản phẩm thay thế***

Do tính chất sản phẩm nên không có sản phẩm thay thế mà trong khi sử dụng chỉ thay loại đường này cho loại đường khác, mối đe dọa này hầu như không có trong ngành. Doanh nghiệp chỉ phải đương đầu với các đối thủ cạnh tranh và đối thủ tiềm ẩn.

### ***d. Đặc điểm khách hàng***

Tuy có thể mạnh về nguồn lực đầu vào nguyên liệu, nhân công để sản xuất ra sản phẩm có giá thành hạ, chất lượng đạt tiêu chuẩn nhưng khách hàng của công ty chủ yếu là Thành phố Hồ Chí Minh, Buôn Ma Thuột và một số ít khách hàng trong tỉnh.

Hiện tại sản phẩm của Công ty được tiêu dùng trong tỉnh và ngoài tỉnh, bao gồm:

- Người tiêu dùng trực tiếp: Do tính chất của sản phẩm một năm tiêu thụ bình quân vài ngàn tấn đường nên lượng bán cho đối tượng này rất ít chủ yếu là giới thiệu sản phẩm thông qua cửa hàng giới thiệu sản phẩm. Đặc điểm của khách hàng này là đối tượng mua lẻ, các quán cà phê, họ thường mua vào dịp lễ, tết để phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng hàng ngày. Do vậy lượng mua ít, giá trị không cao nên khách hàng mua không tính toán và rất vui vẻ. Ở đối tượng khách hàng này công ty không chú trọng mà chỉ mang tính chất giới thiệu sản phẩm và phục vụ khu vực địa bàn.

- Khách hàng mua bán lẻ: Là những khách hàng trong khu vực và trong tỉnh có cửa hàng tạp hóa mua số lượng từ 10 đến 30 tấn bán lẻ cho người tiêu dùng. (Tạp hóa Thành Đường – Đắk Lắk); DN TNTM Hải Hà (Krongbuk - Daklak) ...

- Khách hàng tổ chức: Công ty cổ phần SXTM Thành Thành Công (Tp.HCM); Công ty TNHH Thành Thúy ( Buôn Ma Thuột – Đắk Lắk); Công ty CNTP Sài Gòn (Tp. HCM); Công ty TNHH Chung Thúy (Lâm Đồng), Công ty CP 41( Bình Định)... Đây là những khách hàng truyền thống tiêu thụ chính sản phẩm của công ty trong những năm gần đây.

### ***e. Sức mạnh nhà cung cấp:***

Là nhà máy sản xuất chế biến trực tiếp đường thành phẩm RS từ nguyên liệu mía cây (cơ cấu mía cây trong giá thành chiếm khoảng 65% đến 70%) nên nguyên liệu mía cây là yếu tố quan trọng trong quá trình sản xuất. Nguyên liệu đầu vào sản xuất của công ty được cung cấp bởi các khách hàng sau:

Mía cây nguyên liệu: Chủ yếu là người trực tiếp sản xuất, các hợp tác xã, tổ đội trồng mía. Từ khi đi vào hoạt động công ty đã xây dựng chiến lược quy hoạch vùng nguyên liệu 3200 Ha và được Tổng công ty Cà phê Việt Nam phê duyệt. Tháng 12

năm 2007, Công ty đã được UBND Tỉnh Đắk Lắk phê duyệt quy hoạch bổ sung vùng nguyên liệu lên 6.200ha. Với đối tượng nhà cung cấp nguyên liệu này có các hình thức như sau:

*Hợp đồng đầu tư:* Công ty tiến hành đầu tư giống, vật tư phân bón, công chặt, công làm cỏ ... trường hợp này sản phẩm nguyên liệu sản xuất ra công ty mua hết

*Hợp đồng bao tiêu:* Là những đối tượng không nhận đầu tư của công ty nhưng công ty hợp đồng mua hết sản lượng sản xuất ra với một mức giá sàn nhất định theo từng thời vụ .

Ngoài ra công ty còn trực tiếp thu mua của các đối tượng không hợp đồng đầu tư hoặc bao tiêu theo hình thức mua thoả thuận.

Vật tư hóa chất: Mỗi năm Công ty sử dụng lượng hóa chất rất lớn và nhiều chủng loại. các loại hóa chất này tham gia trực tiếp và có ảnh hưởng quan trọng vào chất lượng sản phẩm sản xuất ra, Vì lý do vậy công ty đã chọn các khách hàng có uy tín trong ngành kinh doanh vật tư hóa chất cung cấp cho công ty là: Công ty TNHH Hưng Phát Thành ( TP HCM); Công ty Nam Quốc Minh ( TPHCM); Công ty Vật liệu điện Tp. HCM, Công ty VM ( Bình Dương), Công ty Hồng Phương (Nha trang), Công ty cổ phần SXTM Thành Thành công, XN Z751, Cơ khí Hà Nội, Doanh nghiệp đúc Minh Hòa, Công ty Phương Duyên, Hữu Phát, Castrol Việt Nam. Đây là những nhà cung cấp có lịch sử quan hệ lâu dài với công ty vì vậy chất lượng hàng hóa vật tư luôn là yếu tố coi trọng hàng đầu của 2 bên.

Thiết bị thay thế: Do tính chất của nhà máy hoạt động mang tính chất thời vụ nên trong 1 năm thì có khoảng 4 đến 5 tháng nghỉ bảo dưỡng máy móc vì vậy lượng thiết bị thay thế, sửa chữa mỗi năm là hoạt động thường xuyên và định kỳ, nó mang lại lợi ích cho vụ sản xuất sau. Công ty luôn đầu tư chiều sâu máy móc thiết bị bằng việc trang bị các phần mềm quản lý, thiết bị cân tự động, nâng công suất nhà máy thiết kế ban đầu 500 TMN lên 1800 TMN, vốn đầu tư nâng cấp thay thế có giá trị lớn trong từng năm. Công ty đã tự gia công thay thế và quan hệ với đối tác như: Công ty cổ phần cơ khí thực phẩm Biên Hòa (Đồng Nai), Xí nghiệp Z751 (Tp. HCM), Doanh nghiệp đúc Minh Hòa ( Phú Yên); Công ty Phương Duyên (Hà Nội); Công ty Tấn Đạt ( TP HCM), Công ty Tấn Phát ( TPHCM) và tập đoàn Gitex (Quảng Châu – Trung Quốc) ...

***f. Các đối thủ tiềm ẩn:***

Trước đây ngành đường gặp khó khăn và bế tắc trong việc định hướng phát triển, mặt khác chịu sự quản lý chặt chẽ của Chính phủ, vốn cho XD nhà máy lớn, tỷ suất sinh lời thấp cho nên trong ngành trong không có các đối thủ tiềm ẩn. Các đối thủ tiềm ẩn chỉ xuất hiện khi lộ trình gia nhập AFTA vào năm 2006 của ngành đường lúc này Chính phủ không còn bảo hộ, các đối thủ là các nhà máy đường trong khu vực ASEAN có công nghệ tiên tiến, chất lượng đường thành phẩm cao ...

Việc phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp nói trên chỉ mang tính tương đối vì môi trường kinh doanh luôn vận động và thay đổi nhưng qua việc phân tích trên có thể rút ra một số cơ hội và thách thức tác động đến doanh nghiệp như sau:

***\* Cơ hội:***

Công ty nằm trên địa bàn có quỹ đất rộng lớn, điều kiện tự nhiên ưu đãi, mưa thuận gió hòa cộng thêm có sự tác động của con người thích hợp cho việc phát triển cây công nghiệp ngắn ngày đặc biệt là cây mía đây là nguồn cung cấp nguyên liệu dồi dào của công ty trong việc sản xuất chế biến sản phẩm. Chất lượng nguyên liệu mía của công ty rất tốt, chữ đường cao và được đánh giá là một trong những vùng nguyên liệu có chất lượng tốt nhất cả nước.

Công ty sớm nhận thức được vấn đề nguyên liệu là yếu tố sống còn của doanh nghiệp và lợi ích xã hội trong vùng nên công ty đã có chiến lược quy hoạch vùng nguyên liệu ổn định cho hiện tại và những năm tiếp theo.

Vị trí của công ty nằm trên quốc lộ 26 (Nha trang – Buôn ma thuật) đường giao thông đi lại thuận tiện, vùng nguyên liệu có bán kính vận chuyển gần (< 30Km) đây là một lợi thế rất lớn để công ty có thể giảm chi phí sản xuất, hạ giá thành sản phẩm.

Nằm trong khu quy hoạch công nghiệp phía đông tỉnh Daklak đây cũng là điều kiện thuận lợi cho công ty về vị trí địa lý.

Chính phủ có quyết định 194/QĐ khoan nợ, giãn nợ, và miễn thuế GTGT cho các doanh nghiệp ngành đường trong những năm khó khăn, các chính sách hỗ trợ khi Cổ phần hoá, ...

Kết quả sản xuất kinh doanh trong những năm gần đây của Công ty liên tục hiệu quả đã tạo được uy tín trong khu vực, uy tín đối với cổ đông, khách hàng và các nhà cung cấp đã giúp công ty dễ dàng huy động vốn khi cần thiết.

Các tổ chức tín dụng tạo điều kiện cho công ty vay vốn đầu tư vùng nguyên liệu, đầu tư cải tạo máy móc thiết bị và nâng công suất chế biến nhà máy.

**\* Thách thức:**

Do ảnh hưởng của khí hậu nên công ty chỉ SX chế biến được ½ thời gian trong năm (Mía cây có thời vụ) thời gian còn lại lao động không có việc làm ổn định.

Các nhà máy đường trong cả nước đồng loạt tăng công suất, đầu tư thiết bị, hạ giá thành nên cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Công suất chế biến của nhà máy còn nhỏ, trình độ công nghệ và thiết bị tuy đã được cải tạo thay thế nhưng vẫn còn thiếu đồng bộ và nhìn chung vẫn còn lạc hậu so với khu vực và thế giới.

Lộ trình hội nhập APTA tự do thương mại sản phẩm đường năm 2005 là một thách thức lớn đối với công ty nói riêng và ngành đường nói chung.

Trong khu vực có nhiều nhà máy chế biến sản phẩm từ nguyên liệu sản phẩm nông nghiệp như: Nhà máy chế biến tinh bột sắn – nguyên liệu từ cây sắn; nhà máy chế biến thức ăn gia súc Việt Thành – nguyên liệu từ Bắp, đậu; 03 nhà máy chế biến hạt điều nhân xuất khẩu – nguyên liệu từ hạt điều do vậy quỹ đất giành cho đầu tư trồng mía bị thu hẹp và có nguy cơ bị chuyển sang trồng cây khác

Lao động cũng có sự chuyển dịch giữa các công ty, nhà máy vì khu vực là các nhà máy có quy trình chế biến tương đối giống nhau.

**Tất cả các yếu tố nêu và phân tích trên cho ta thiết lập được ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài ( Ma trận EFE)**

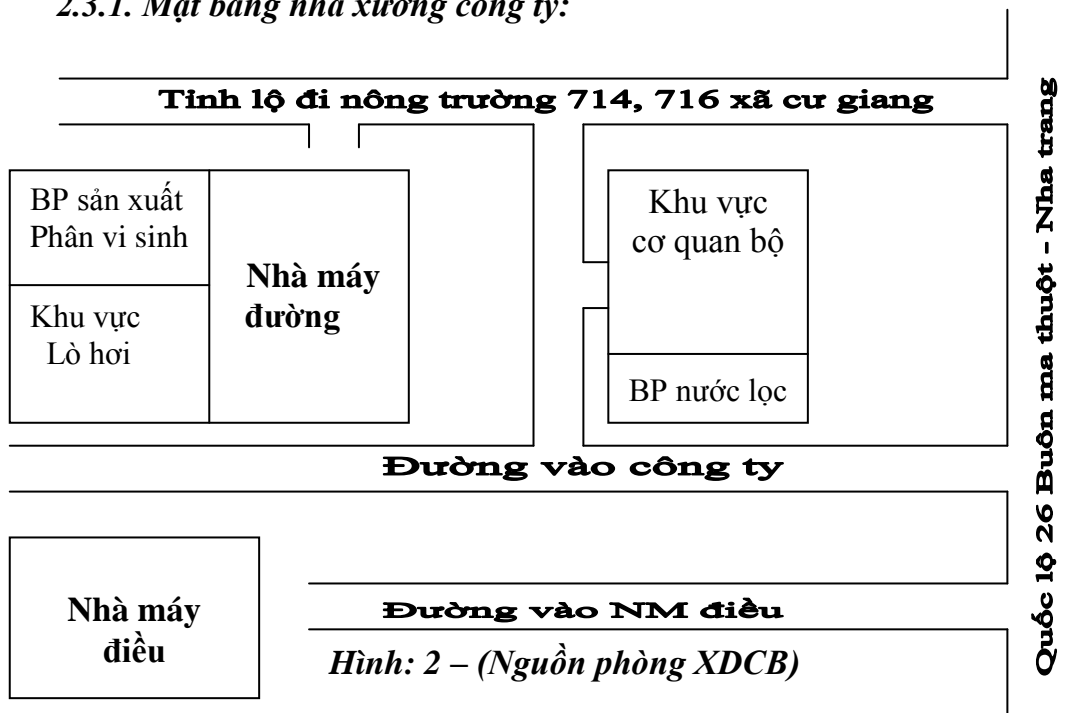
Số TT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Kinh tế thế giới và kinh tế Việt Nam đang hồi phục và phát triển	0,10	3	0,30
2	Chính sách pháp luật đang ưu đãi cho doanh nghiệp và ngành	0,08	3	0,24
3	Điều kiện tự nhiên, đất đai thổ nhượng phù hợp để phát triển cây mía.	0,10	2	0.20
4	Nhu cầu tiêu dùng trong nước ngày càng tăng	0,12	3	0,36
5	Giá đường đang có xu hướng tăng	0,12	4	0,48

6	Vị trí địa lý doanh nghiệp thuận lợi, quỹ đất dồi dào để mở rộng quy mô sản xuất	0,10	2	0,20
7	Công suất nhà máy nhỏ, công nghệ lạc hậu	0.10	3	0,33
8	Cạnh tranh yếu so với khu vực và thế giới	0,10	2	0,20
9	Yêu cầu về chất lượng và vệ sinh an toàn thực phẩm ngày càng cao	0,10	2	0,20
10	Lãi suất ngân hàng tăng cao, tỷ giá cao	0.08	3	0.24
	<b>Tổng cộng:</b>	<b>1,00</b>		<b>2,75</b>

Nhận xét: Tổng số điểm là **2,75** cho thấy khả năng phản ứng của Công ty trước những cơ hội và thách thức của môi trường bên ngoài là khá tốt, thị trường tiêu thụ sản phẩm đang rộng mở. Tuy nhiên, còn một số yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của công ty mà công ty chưa phản ứng linh hoạt như: Sự phát triển của công nghệ, chất lượng sản phẩm, khả năng cạnh tranh trên thị trường ... Nên để phát triển ổn định và bền vững công ty cần chú ý nhiều hơn vào các yếu tố trên để trong tương lai đề ra chiến lược hợp lý nhằm tận dụng tốt những cơ hội và hạn chế những thách thức.

### 2.3. Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp:

#### 2.3.1. Mặt bằng nhà xưởng công ty:



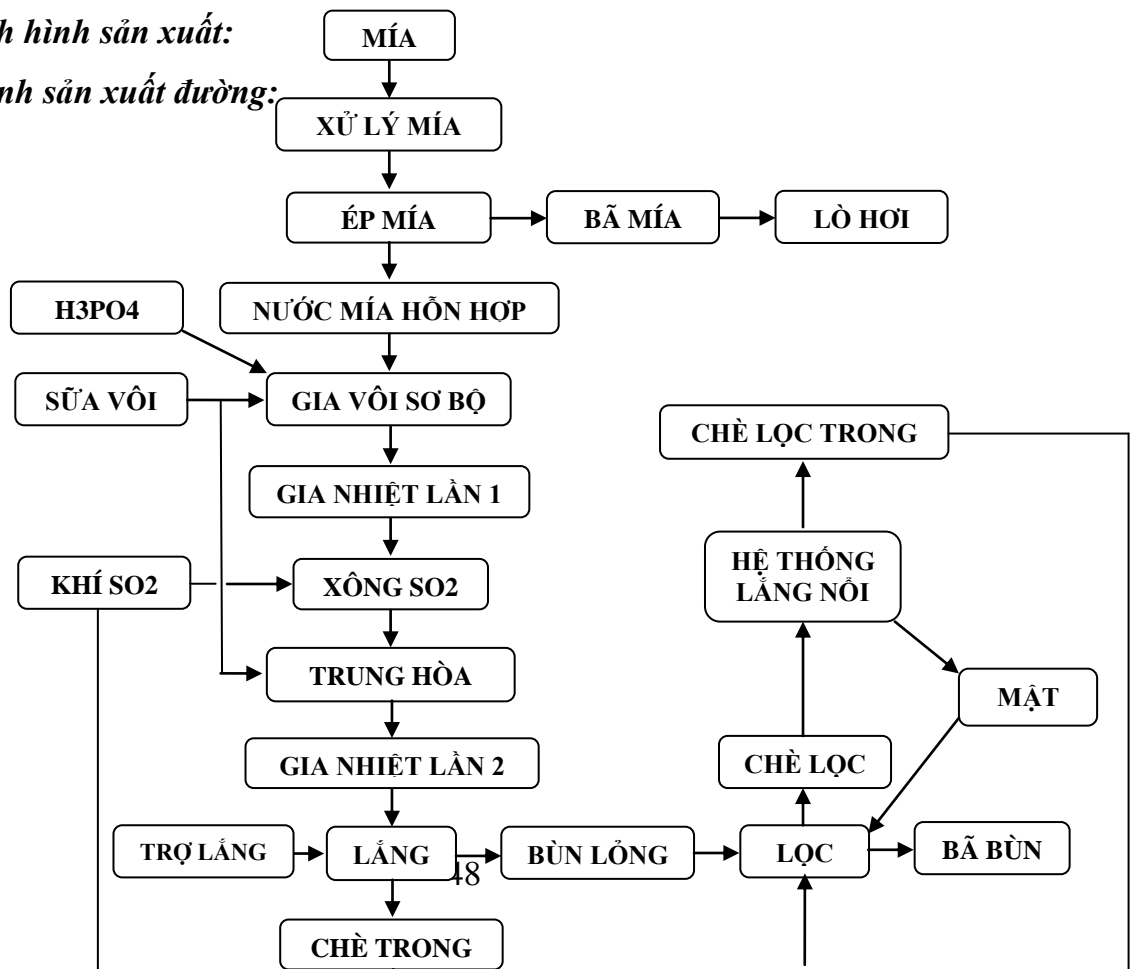
Mặt bằng bố trí nhà xưởng nhà làm việc của công ty rất hợp lý và liên hoàn hỗ trợ cho nhau. Bộ phận sản xuất phân vi sinh tận dụng bùn thải của nhà máy đường để sản xuất phân vi sinh và đầu tư chăm sóc mía nguyên liệu cho nhà máy đường. Nhà máy đường tận dụng vỏ điều của nhà máy điều để đốt lò hơi cung cấp hơi chạy máy tuốc bin phát điện phục vụ sản xuất đồng thời cung cấp hơi để chế luyện đường. nhà máy điều là nơi tiếp nhận và giải quyết việc làm cho một số công nhân nhà máy đường trong thời gian sau vụ sản xuất.

Diện tích mặt bằng sử dụng của công ty rất lớn rất thuận tiện cho việc phát triển các ngành sau đường như cồn, bia, nước giải khát, bao bì cho đến nay công ty chưa đầu tư xây dựng được

Nằm dọc trên quốc lộ 26 và ở vùng nguyên liệu dồi dào thuận tiện cho việc sản xuất và tiêu thụ đường mía, điều nhân và các sản phẩm của công ty.

**2.3.2. Tình hình sản xuất:**

**a/ Quy trình sản xuất đường:**





## **Mô tả lưu trình sản xuất đường của Công ty:**

### *\* Chuẩn bị mía và ép mía:*

Mía được vận chuyển về nhà máy bằng xe tải qua cân xe điện tử có ghi in phiếu cân để xác định trọng lượng nhập vào nhà máy. Sau đó mía được cẩu bốc dỡ từ xe xếp vào sân mía hoặc có thể đưa thẳng vào bàn lùa mía.

Mía từ bàn lùa được đưa xuống băng tải mía. Trên băng tải mía có đặt 2 dao băm để băm mía chuẩn bị trước khi đưa mía vào máy ép, hệ số chuẩn bị mía đạt trên 85%.

Mía sau khi được băm toí được chuyển vào ép bằng dàn ép 4 bộ, mỗi bộ có 3 trục chính và 1 trục nạp liệu. Dàn ép có trang bị các băng tải trung gian và máng tiếp nạp kiểu Donnelly để đảm bảo năng suất ép và hệ thống nước thấm thấu phức hợp để đảm bảo hiệu suất ép.

Nước mía hỗn hợp được cho qua lọc bã nhuyễn, sau đó đưa đi cân trọng lượng để tính toán việc điều phối chế luyện. Còn bã mía được chuyển sang làm nhiên liệu đốt lò hơi.

### *\* Làm sạch nước mía:*

Sau khi cân, nước mía được bổ sung  $P_2O_5$  và gia vôi sơ bộ đến pH= 6,6 - 6,8 và được gia nhiệt lên 65- 70<sup>0</sup>C, sau đó cho qua xông  $SO_2$  lần 1, cường độ xông đạt từ 12-14mg/lít.

Nước mía Sulphít hóa lần 1 được đưa đi gia nhiệt lần 2 lên nhiệt độ 102-105<sup>0</sup>C trước khi cho vào thiết bị lắng. Tại thiết bị lắng ta tách bùn lỏng ra khỏi nước mía để được nước mía trong. Nước mía trong được cho đi gia nhiệt 3 còn bùn lỏng được đưa đến thiết bị lọc. Sau khi qua thiết bị lọc ta thu được chèn lọc và bã bùn. Chèn lọc được đưa về hệ thống lắng nổi chèn lọc còn bã bùn được chuyển ra khỏi dây chuyền và được đưa đi làm phân vi sinh. Chèn lọc sau lắng nổi được đưa trở lại thùng chèn trong rồi đưa đi gia nhiệt 3, phần bọt nổi thì cho về lọc chân không.

Nước mía lắng trong được cho qua gia nhiệt lần 3 để nâng nhiệt độ lên 105 đến 110<sup>0</sup>C, có nồng độ từ 15 – 16 Bx được đưa qua hệ thống bốc hơi 5 hiệu. Sau khi qua hệ thống bốc hơi nồng độ đạt 55 – 60 Bx trở thành sirô thô.

Để tăng cường việc làm sạch, sirô thô được photphát hóa và cho qua thiết bị lắng nổi sirô. Sirô sạch sau khi ra khỏi lắng nổi được cho đi xông  $SO_2$  lần 2 để tẩy màu, sau đó cho qua hệ thống lọc túi để loại thêm tạp chất để trở thành sirô tinh chuẩn bị cho đi qua khâu kết tinh.

### *\* Kết tinh đường, ly tâm và hoàn tất:*

Áp dụng chế độ nấu đường 3 hệ như sau:

+ Đường non A được phối liệu từ sirô tinh, magma B, hồi dung C và mật A2. Đường non A được ly tâm cho ra mật A1, mật A2 và đường cát A. Đường cát A cho qua sây, phân loại và đóng bao được gọi là đường thành phẩm. Mật A2 được phối liệu nấu đường non A.

+ Đường non B được phối liệu từ mật A2 và mật A1, được ly tâm để cho ra đường B và mật B. Đường B làm magmaB để phối liệu nấu A.

+ Đường non C được phối liệu nấu từ mật B, mật A1. Đường non C cho qua trợ tinh và được đưa qua máy ly tâm C. Sau khi ly tâm ta được đường cát C và mật C, đường C đưa đi hòa tan để phối liệu nấu đường non A. Mật C là mật cuối (mật rỉ) được đưa ra ngoài dây chuyền làm nguyên liệu bán cho các nhà máy chế biến cồn, bột ngọt.

**b. Kết quả sản lượng qua các năm:**

**Bảng 4 - kết quả sản lượng qua các năm**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
Diện tích mía đầu tư	ha	3.083	2.826	4.701
Sản lượng mía ép	Tấn	126.294	113.631	107.087
SL Đường RS	Tấn	12.814	11.553	11.460
Mật rỉ đường	Tấn	4.839	4.405	4.379
Phân vi sinh	Tấn	398	248.76	502
Nước lọc	M <sup>3</sup>	807	869.81	1.109
Điều nhân	Tấn	288	267.14	336.53
KD xăng dầu	M <sup>3</sup>	670	657	482
Doanh thu	Tr. đ	139.952	158.255	191.639
Nộp thuế	Tr. đ	9.888	11.162	19.336
Lợi nhuận sau thuế	Tr. đ	9.981	19.242	32.980

*(Nguồn: Phòng Kế hoạch kinh doanh)*

Doanh thu của công ty ngày càng cao, kết quả sản xuất kinh doanh liên tục có lãi, đây là kết quả phản ánh tình hình tài chính của công ty rất khả quan qua các năm.

Thực tế cho thấy từ khi cổ phần hoá đến nay, Công ty hoạt động luôn có hiệu quả, doanh thu, lợi nhuận năm sau cao hơn năm trước đặc biệt năm 2010 doanh thu đạt 191,639 tỷ , mức lợi nhuận đạt trên 32 tỉ đồng.

Bên cạnh đó công ty thực hiện nghĩa vụ đầy đủ với nhà nước, cổ đông và các khoản thanh toán với người lao động.

### **2.3.3. Phân tích tình hình nguồn nhân lực:**

Công ty có đội ngũ cán bộ công nhân viên và người lao động đông đảo, đáp ứng đủ cho nhu cầu lao động cho công ty, hầu hết là người có hộ khẩu thường trú tại địa phương và đều sinh sống ở địa bàn xung quanh nơi Công ty đóng chân. Lực lượng lao động đều còn rất trẻ và có tâm huyết gắn bó lâu dài với công ty.

Đội ngũ công nhân kỹ thuật trực tiếp sản xuất phần lớn công ty gửi đi đào tạo kỹ thuật và làm việc ổn định tại các nhà máy sản xuất. Trình độ tay nghề của công nhân ngày một nâng cao có thể làm chủ được toàn bộ máy móc thiết bị của nhà máy. Đa số lao động làm việc tại công ty đã được ký hợp đồng dài hạn, đây là yếu tố tạo tâm lý ổn định cho người lao động yên tâm làm việc ở mỗi cương vị.

Môi trường làm việc thuận lợi, tạo điều kiện để CB – CNV làm việc hết mình, phát huy tài trí của mình để nâng cao hiệu quả trong công việc.

Cơ cấu tổ chức của công ty khá gọn nhẹ, bộ phận gián tiếp gồm Ban Giám đốc và các phòng ban chức năng còn đại đa số là công nhân lao động trực tiếp tại các nhà máy sản xuất.

Ban lãnh đạo Công ty có kinh nghiệm, nhạy bén trong việc nắm bắt thị trường và tổ chức các hoạt động sản xuất kinh doanh.

Các biện pháp khuyến khích, động viên cán bộ CNV được sử dụng có hiệu quả. Chế độ chính sách hợp lý. Công tác đào tạo được công ty rất quan tâm: hàng năm đều có kế hoạch đào tạo và đào tạo lại cho đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp cũng như bổ sung nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ công nhân .

Thu nhập bình quân của cán bộ công nhân viên Công ty được thể hiện qua bảng sau:

<b>KHOẢN MỤC</b>	<b>Năm 2008</b>	<b>Năm 2009</b>	<b>Năm 2010</b>
Mức lương bình quân ( người/tháng)	1.737.000 đ	1.995.000 đ	2.398.000 đ

Đây là mức thu nhập thuộc loại cao so với các Doanh nghiệp trong địa phương. Chính nhờ duy trì mức lương cao hơn so với các doanh nghiệp khác trong địa phương

nên công ty luôn luôn ổn định được lượng lao động đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tuy nhiên việc tuyển dụng nhân viên tại công ty còn nhiều bất cập ở các khâu tuyển dụng cụ thể là: Chưa phân tích được công việc chi tiết, chưa định giá được định mức công việc cụ thể, các khâu tuyển dụng chưa đi theo quy trình quản trị nhân sự.

#### **2.3.4. Tình hình hoạt động tài chính**

Công ty áp dụng chế độ kế toán Việt Nam theo Quyết định số 15/2006/QĐ-BTC của Bộ Tài Chính ban hành ngày 20/03/2006 và các văn bản sửa đổi bổ sung.

Năm tài chính Công ty bắt đầu từ ngày 01/01 và kết thúc vào ngày 31/12 hàng năm. Năm tài chính kết thúc ngày 31/12/2010 là năm tài chính thứ 5 của Công ty tính từ thời điểm Công ty chuyển sang hoạt động dưới hình thức công ty cổ phần (Năm tài chính thứ 1 chỉ có 6 tháng). Đơn vị tiền tệ sử dụng trong kế toán là Đồng Việt Nam. Hạch toán kế toán và báo cáo tài chính của Công ty tuân thủ theo các chuẩn mực và chế độ kế toán hiện hành.

##### **a. Trích khấu hao tài sản cố định:**

Khấu hao tài sản cố định được tính theo phương pháp đường thẳng dựa trên thời gian hữu dụng. Tỷ lệ khấu hao áp dụng theo tỷ lệ quy định tại Quyết định 206/2003/QĐ/BTC ngày 12/12/2003 của Bộ Tài Chính. Thời gian tính khấu hao cho các nhóm tài sản của Công ty như sau:

**Bảng 5 – Bảng trích khấu hao**

<b>TT</b>	<b>Loại tài sản</b>	<b>Số năm khấu hao</b>
1	Nhà xưởng, vật kiến trúc	Từ 06 đến 15 năm
2	Máy móc, thiết bị	Từ 05 đến 10 năm
3	Phương tiện vận tải	Từ 06 đến 10 năm
4	Thiết bị văn phòng	Từ 03 đến 05 năm

##### **– Nguồn phòng tài chính kế toán**

##### **b. Thanh toán các khoản nợ đến hạn**

Công ty luôn thanh toán đầy đủ và đúng hạn các khoản nợ và khoản vay, không có nợ quá hạn.

##### **c. Các khoản phải nộp theo luật định**

Công ty luôn thực hiện nghiêm túc việc nộp các khoản thuế: thuế VAT, thuế thu nhập doanh nghiệp, thuế tài nguyên, thuế thu nhập cá nhân và các khoản phải nộp Nhà

nước khác theo luật định.

**d. Trích lập các quỹ theo luật định**

Công ty trích lập và sử dụng các quỹ theo quy định áp dụng cho các doanh nghiệp là công ty cổ phần và theo Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty. Cụ thể như sau:

- Quỹ đầu tư và phát triển: trích lập 10% – 50% từ lợi nhuận sau thuế;
- Quỹ dự phòng tài chính: trích lập 5% từ lợi nhuận sau thuế và sẽ trích nộp cho đến khi quỹ dự phòng tài chính bằng 10% vốn điều lệ của Công ty;
- Quỹ khen thưởng – phúc lợi: trích lập 10% – 20% từ lợi nhuận sau thuế.

Việc trích lập các quỹ, cũng như phân phối lợi nhuận của Công ty do ĐHĐCĐ quyết định vào các kỳ Đại hội cổ đông thường niên hàng năm, theo đề nghị của HĐQT

**e. Các chỉ tiêu tài chính cơ bản:**

**Bảng 6: Các chỉ tiêu tài chính cơ bản**

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
<b>1</b>	<b>Cơ cấu tài sản</b>				
	- Tài sản dài hạn / Tổng tài sản	%	45.95	37.39	60.08
	- Tài sản ngắn hạn / Tổng tài sản	%	54.05	62.61	39.92
<b>2</b>	<b>Cơ cấu nguồn vốn</b>				
	- Nợ phải trả/ Tổng nguồn vốn	%	71.67	63.03	71.08
	- Nguồn vốn chủ sở hữu / Tổng nguồn vốn	%	28.33	36.97	28.92
<b>3</b>	<b>Khả năng thanh toán</b>				
	- Khả năng thanh toán nhanh	Lần	1.08	1.16	0.97
	- Khả năng thanh toán hiện hành	Lần	1.39	1.44	1.07
<b>4</b>	<b>Tỷ suất lợi nhuận</b>				
	- Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/ Tổng Tài sản	%	10.41	16.92	9.14
	- Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/ Doanh thu	%	7.13	12.16	16.03
	- Tỷ suất LN sau thuế/ Nguồn vốn	%	37.33	48.53	33.11

	CSH			
--	-----	--	--	--

*Nguồn phòng tài chính kế toán*

**\* Bảng báo cáo tóm tắt tài chính 2008 - 2010**

*Bảng 7 – Báo cáo tóm tắt tài chính 2008 - 2010*

*ĐVT: Đồng*

<b>Nội dung</b>	<b>Năm 2008</b>	<b>Năm 2009</b>	<b>Năm 2010</b>
<b>Tài sản ngắn hạn</b>	<b>51.849.721.957</b>	<b>71.214.899.238</b>	<b>135.954.494.846</b>
Tiền và các khoản tương đương tiền	5.273.896.587	6.851.121.399	6.758.925.309
Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	28.463.853.359	34.019.051.496	84.437.906.912
Các khoản phải thu ngắn hạn	4.846.626.634	15.782.306.491	23.098.486.650
Hàng tồn kho	11.495.350.265	13.805.390.684	11.748.195.450
Tài sản ngắn hạn khác	1.769.995.112	757.029.168	9.910.980.525
<b>Tài sản dài hạn</b>	<b>44.071.097.271</b>	<b>42.522.872.297</b>	<b>204.606.075.766</b>
Các khoản phải thu dài hạn			
Tài sản cố định	43.928.909.052	41.374.049.037	203.881.330.707
- Tài sản cố định hữu hình	43.248.430.177	39.492.884.672	38.190.994.997
- Tài sản cố định vô hình	78.510.490	64.672.170	50.833.850
- Tài sản cố định thuê tài chính			
- Chi phí xây dựng dở dang	601.968.385	1.816.492.195	165.639.501.860
Bất động sản đầu tư			
Các khoản đầu tư tài chính dài hạn			
Tài sản dài hạn khác	142.188.219	1.148.823.260	724.745.059
<b>TỔNG CỘNG TÀI SẢN</b>	<b>95.920.819.228</b>	<b>113.737.771.535</b>	<b>340.560.570.612</b>
<b>Nợ phải trả</b>	<b>68.743.211.780</b>	<b>71.691.747.318</b>	<b>242.053.974.558</b>
Nợ ngắn hạn	37.302.211.780	49.537.707.318	127.504.230.810
Nợ dài hạn	31.441.000.000	22.154.040.000	114.549.743.748

<b>Vốn chủ sở hữu</b>	<b>27.177.607.448</b>	<b>42.046.024.217</b>	<b>98.506.596.054</b>
Vốn chủ sở hữu	26.739.699.247	39.650.305.293	94.046.171.405
- Vốn đầu tư của chủ sở hữu	10.000.000.000	11.500.000.000	34.500.000.000
- Thặng dư vốn cổ phần			11.500.000.000
- Vốn khác của chủ sở hữu			
- Cổ phiếu quỹ			
- Chênh lệch đánh giá lại tài sản			
- Chênh lệch tỷ giá hối đoái		(18.893.824)	901.431.679
- Quỹ dự phòng tài chính	453.878.488	1.150.000.000	2.624.508.475
- Quỹ đầu tư phát triển	7.088.743.757	25.388.691.351	42.889.723.485
- Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	9.197.077.002	1.630.507.766	1.630.507.766
- Nguồn vốn đầu tư XDCB			
Nguồn kinh phí và các quỹ khác	437.908.201	2.395.718.924	4.460.424.649
- Quỹ khen thưởng và phúc lợi	437.908.201	2.395.718.924	4.460.424.649
- Nguồn kinh phí			
- Nguồn kinh phí đã hình thành TSCĐ			
<b>TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN</b>	<b>95.920.819.228</b>	<b>113.737.771.535</b>	<b>340.560.570.612</b>

*( Nguồn Phòng tài chính kế toán)*

### **2.3.5. Hoạt động marketing**

#### **a. Chính sách giá cả**

- Do những năm gần đây giá cả trên thị trường biến động ảnh hưởng của giá đường trên thế giới và tình hình nhập khẩu đường từ Trung Quốc, Thái Lan: giá bán đường bình quân (Năm 2008: 7.500 đ/kg; 2009: 9.500 đ/kg; 2010: 14.700 đ/kg, năm 2011: 17.200đ/kg) cho nên công ty trong những năm gần đây áp dụng chính sách giá cả mềm dẻo linh hoạt từng thời điểm, từng thị trường, từng hình thức mua hàng.

- Để định giá cho sản phẩm trong những năm gần đây công ty dựa trên các nguồn thông tin sau:

- Giá thực tế tại thị trường Tp. HCM
- Báo thị trường trên mạng vietnamnet.vn
- Thông tin từ hiệp hội mía đường và hiệp hội Miền trung Tây nguyên

- Giá ở sàn giao dịch Luân đôn và Newyor tại

WebSite [Http://www.futuresource.com](http://www.futuresource.com)

- Công ty là doanh nghiệp sản xuất đường RS còn nhỏ so với một số nhà máy đường trong nước. Nên việc định giá bán thường chủ yếu dựa trên thị trường đường trong cả nước.

### ***b. Chính sách sản phẩm***

\* *Các sản phẩm của Công ty bao gồm:*

- Đường RS đóng trong túi PE hoặc PP loại 0,5 kg, 1 kg, 50 kg. Sản phẩm đường của Công ty được sản xuất theo tiêu chuẩn Việt Nam, được sử dụng cho mục đích tiêu dùng cá nhân hoặc sử dụng làm nguyên vật liệu sản xuất các mặt hàng khác như bánh, kẹo... Sản phẩm đường hiện vẫn là sản phẩm chủ lực của Công ty;

- Điều nhân xuất khẩu đóng trong thùng giấy trọng lượng tịnh 22,68 kg/thùng (một thùng giấy gồm 02 thùng thiếc);

- Mật rỉ là một sản phẩm phụ của quá trình sản xuất đường. Mật rỉ dùng làm nguyên liệu sản xuất các mặt hàng khác như bột ngọt, cốm...

- Nước uống tinh khiết nhãn hiệu Vina 333 đóng chai loại 0,5 lít, 1,5 lít và đóng bình loại 21 lít;

- Phân vi sinh bao gồm phân Komix 1 dùng để bón lót cho mía và Komix 2 dùng để bón thúc cho mía;

- Trong quá trình sản xuất cũng tạo ra một số sản phẩm phụ như bã mía, bùn, vỏ hạt điều, dầu điều... đều được công ty tận dụng phục vụ cho quá trình sản xuất như đốt để chạy máy tuabine phát điện, làm nguyên liệu sản xuất phân vi sinh... hoặc bán ra bên ngoài.

- Bên cạnh đó, Công ty còn hoạt động thương mại đơn thuần một số mặt hàng như xăng dầu, nhớt, phân vô cơ nhằm tận dụng hết lợi thế vị trí địa lý và quan hệ trong kinh doanh của Công ty.

\* *Đặc điểm sản phẩm*

Sản phẩm chính, chủ lực của công ty là đường kính trắng RS, các sản phẩm khác như cơ cấu ở trên chiếm tỷ trọng rất nhỏ trong doanh thu.

Đường kính trắng RS là sản phẩm chế biến từ nguyên liệu là sản phẩm nông nghiệp. Nó là sản phẩm tiêu dùng cần thiết trong cuộc sống nên việc đảm bảo duy trì



sản xuất kinh doanh là cần thiết vì nó đảm bảo cho công ăn việc làm cho phần đông dân cư trong khu vực, tiêu thụ sản phẩm phục vụ dân cư trong vùng.

Là sản phẩm không có sản phẩm thay thế, chỉ có thể lấy sản phẩm của doanh nghiệp này thế cho loại kia nên công ty chỉ còn mối đe dọa cạnh tranh từ các nhà máy đường trong nước và các nhà máy đường trong khu vực và châu lục, thế giới.

Trong những năm gần đây Công ty đã tự tìm lối thoát cho chính mình mở rộng sản phẩm, thâm nhập thị trường các tỉnh miền trung tây nguyên, miền nam đặc biệt là Thành phố Hồ chí Minh một trung tâm thương mại lớn trong cả nước, một thị trường tiềm năng.

Hiện nay trước sự biến động của giá cả đường thô trên thế giới, sự hội nhập sâu hơn của AFTA và WTO thì công ty muốn tồn tại và phát triển cần có những chính sách phát triển thêm sản phẩm mới ngoài sản phẩm truyền thống.

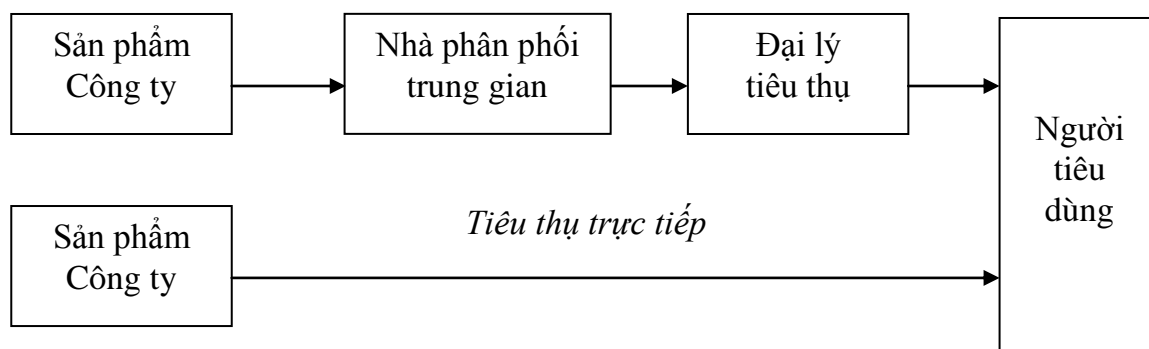
### ***c. Chính sách phân phối***

Sản phẩm của công ty rất đa dạng nhiều chủng loại nhưng có thể chia ra theo nhóm như sau: Nhóm sản phẩm đường; Nhóm sản phẩm điều; nhóm sản phẩm nước lọc; nhóm sản phẩm phân vi sinh ...

Tùy từng nhóm sản phẩm mà công ty áp dụng chính sách phân phối phù hợp. riêng mặt hàng nước lọc và đường công ty kết hợp cả bán trực tiếp và đại lý tiêu thụ. Sản phẩm vi sinh công ty chủ yếu là đầu tư cho vùng nguyên liệu, sản phẩm này tương đối ổn định vì sản xuất theo kế hoạch đầu tư hàng năm.

Có thể mô tả chính sách phân phối qua sơ đồ sau:

#### ***Sơ đồ tiêu thụ sản phẩm:***



***(Nguồn phòng kinh doanh)***

#### ***d. Chính sách chiêu thị:***

Chính sách chiêu thị của công ty chưa được triển khai mạnh, một phần do đặc thù sản phẩm đường bán cho một số khách hàng truyền thống tại thị trường Thành phố Hồ Chí Minh mà không cần đến chiêu thị.

Lực lượng làm công tác Marketing của công ty không có, bán hàng một cách thụ động cụ thể ở việc trong cơ chế thị trường mà chi phí cho việc bán hàng thấp hơn chi phí mua hàng. Chưa quan tâm đến các yếu tố của sản phẩm là: giá cả - chất lượng - và sự sẵn sàng trên thị trường nhất là sản phẩm nước lọc.

Các chính sách chiêu thị của công ty là quảng cáo trên báo, tham gia hội chợ triển lãm Cần Thơ, Tây nguyên, hội nghị khách hàng ..., Hỗ trợ nước uống cho các hội nghị ngành Tổng công ty cà phê, ngành đường, ngành điều...

Các hình thức trao đổi hàng hóa với khách hàng có cung cấp lại vật tư thiết bị được giảm giá hoặc chậm trả, khách hàng mua số lượng lớn, chuyển tiền trước cũng được giảm giá.

**Tóm lại** *Hoạt động Marketing trong công ty chưa triển khai một cách bài bản và khoa học, chưa có kế hoạch và quy trình, chủ yếu mang tính nhỏ lẻ, tự phát. Cần phải bổ sung đội ngũ kinh doanh có đủ trình độ, nhạy bén, tiếp cận thị trường, làm việc một cách khoa học dựa vào các căn cứ có tính thuyết phục để hoạch định, xây dựng chiến lược kinh doanh hợp lý, tránh rủi ro trong kinh doanh ở thị trường đầy biến động như hiện nay trong xu thế hội nhập AFTA và WTO.*

#### ***2.3.6. Hoạt động nghiên cứu – phát triển:***

*Công tác nghiên cứu và phát triển đưa ra sản phẩm mới:*

Công tác này công ty chưa có bộ phận riêng biệt mà chỉ xuất phát từ ý tưởng của bộ phận kinh doanh dựa trên thị trường khu vực đang cần gì? Và dựa theo các sản phẩm mà đơn vị khác đang kinh doanh tốt.

Công ty chưa nghiên cứu, dự đoán dự báo được thị trường cần gì trong tương lai xa nên có thể gọi là nghiên cứu “săn đuổi” đây cũng là điểm yếu của công ty trong nghiên cứu phát triển thêm sản phẩm khác biệt. Mặt khác một số sản phẩm mới của công ty đưa ra thị trường chưa xây dựng được kế hoạch Marketing một cách chi tiết và toàn diện nên chưa tiếp cận được với thị trường. Việc nghiên cứu của Công ty chỉ tập trung đa dạng hóa sản phẩm và chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

*Công tác nghiên cứu phát triển khoa học công nghệ:*

Việc nghiên cứu cải tiến quy trình công nghệ cũng như nâng công suất nhà máy chế biến đường bước đầu đã phát huy hiệu quả . Công ty cần có chính sách khuyến khích để tiếp tục phát triển .

### **2.3.7. Hệ thống thông tin:**

Hệ thống thông tin của công ty được đầu tư khá hiện đại. Hiện nay công ty đã kết nối mạng internet tới tất cả các phòng ban và các nhà máy trong toàn Công ty từng bước đưa công nghệ thông tin vào quản lý, rất thuận tiện trong việc chỉ đạo điều hành, nắm bắt và trao đổi thông tin trong nội bộ doanh nghiệp cũng như cập nhật tin tức bên ngoài tác động đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

#### **\* Tổng hợp Điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp:**

##### **- Điểm mạnh:**

+ Có vị trí địa lý thuận lợi: Vị trí của công ty nằm trên quốc lộ 26 (Nha trang – Buôn ma thuật) vùng nguyên liệu có bán kính vận chuyển gần ( < 30Km ), đây là yếu tố rất quan trọng góp phần giảm chi phí đầu vào cho sản phẩm.

+ Vùng nguyên liệu mía được quy hoạch với quỹ đất rời dào và phù hợp với cây mía , chũr đường trong cây mía cao, đây là điều kiện hết sức thuận lợi để phát triển quy mô nhà máy nâng cao năng lực cạnh tranh.

+ Cơ sở vật chất, mặt bằng nhà xưởng sản xuất tốt

+ Có đội ngũ cán bộ quản lý sản xuất tốt, công nhân lành nghề, giàu kinh nghiệm gắn bó với doanh nghiệp.

+ Đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực, uy tín kinh nghiệm trong kinh doanh

+ Công ty là doanh nghiệp cổ phần và kinh doanh liên tục có lãi nên có thể dễ dàng huy động vốn từ các cổ đông và các ngân hàng để đầu tư phát triển thiết bị và công nghệ mới.

##### **- Điểm yếu:**

+ Nguyên liệu cung ứng chưa ổn định, năng suất nguyên liệu vẫn còn thấp so với các nước trong khu vực.

+ Máy móc thiết bị tuy đã được đầu tư nâng cấp nhưng công nghệ vẫn còn lạc hậu so với khu vực và thế giới nên giá thành vẫn còn cao so với các nước trong khu vực và trên thế giới khó cạnh tranh trong nền kinh tế hội nhập

+ Công suất nhà máy hiện nay là chưa cao so với các nhà máy khác trong khu vực nên chưa tận dụng được hết lợi thế của vùng nguyên liệu mía .

+ Hoạt động Marketing không hiệu quả, chưa xây dựng bộ phận marketing hoạt động theo đúng chức năng của nó.

+ Nghiên cứu phát triển, thiết lập mạng lưới tiêu thụ chưa hiệu quả, các sản phẩm chủ yếu bán tại công ty, chủ yếu tập trung vào mảng bán sỉ, bỏ qua khâu bán lẻ do vậy làm giảm bớt tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu của công ty.

**\* Thiết lập Ma trận các yếu tố bên trong: IFE**

<b>Các yếu tố bên trong</b>	<b>Mức quan trọng của các yếu tố</b>	<b>Phân loại</b>	<b>Số điểm quan trọng</b>
1. Đội ngũ công nhân lành nghề	0.1	3	0.3
2. Cán bộ lãnh đạo có năng lực trong kinh doanh, quản lý sản xuất tốt	0.1	3	0.3
3. Chất lượng sản phẩm ổn định	0.1	2	0.2
4. Mặt bằng nhà xưởng thuận tiện	0.05	2	0.1
5. Nguyên liệu có chất lượng cao, cự ly vận chuyển gần đáp ứng đủ cho nhà máy sản xuất	0.15	4	0.6
6. Tài chính tốt, khả năng huy động vốn nhanh	0.08	3	0.24
7. Thiết bị và Công nghệ chưa tốt	0.12	4	0.48
8. Hoạt động Marketing chưa tốt, chưa thiết lập được mạng lưới tiêu thụ rộng lớn	0.1	2	0.2
9. Tình hình cạnh tranh nguyên liệu giữa các nhà máy trong khu vực	0.1	2	0.2
10. Nghiên cứu và phát triển chưa tốt	0.1	1	0.1
<b>Tổng cộng:</b>	<b>1.00</b>		<b>2.72</b>

# CHƯƠNG 3

## HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN MÍA ĐƯỜNG 333 GIAI ĐOẠN 2011 – 2015 VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP

### 3.1. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH GIAI ĐOẠN 2011 – 2015

#### 3.1.1. Tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu chiến lược

##### 3.1.1.1. Tầm nhìn:

- Xây dựng và giữ vững vị thế hàng đầu trong ngành mía đường Việt Nam
- Mở rộng quy mô sản xuất với trang thiết bị công nghệ hiện đại để nâng cao năng lực cạnh tranh, xây dựng doanh nghiệp trở thành đơn vị sản xuất kinh doanh, Thương mại, dịch vụ mạnh, giàu, gắn bó với cộng đồng và vì cộng đồng, trong đó lấy Mía đường – Phân bón – Điện làm trụ cột.

##### 3.1.1.2. Sứ mệnh:

- Xây dựng công ty trở thành doanh nghiệp mạnh có uy tín trong ngành đường Việt Nam.

- Cung cấp sản phẩm đường có chất lượng cao đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng : Giá cả hợp lý, an toàn cho khách hàng.

- Mang lại lợi ích cho khách hàng, cổ đông, người lao động, người trồng mía và cộng đồng thông qua hiệu quả hoạt động của công ty.

- Tạo ra một lực lượng lao động năng động có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao có tâm, có tầm sẵn sàng tiếp cận và làm chủ thiết bị và công nghệ trong tương lai để xây dựng công ty ngày càng giàu mạnh và phát triển bền vững.

##### 3.1.2.3. Mục tiêu chiến lược:

###### a. Mục tiêu dài hạn:

- Mở rộng quy mô, nâng công suất nhà máy đường đến năm 2020 sản xuất ổn định ở công suất 4500 – 5000 TMN với trang thiết bị công nghệ tiên tiến, chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu thị hiếu người tiêu dùng. Đồng thời quy hoạch và phát triển vùng nguyên liệu mía 10.000 ha đáp ứng đủ nguyên liệu cho nhà máy hoạt động.

- Đầu tư, hoàn thành dự án cung cấp điện từ nguồn bã mía.

- Xây dựng và đưa vào hoạt động nhà máy sản xuất phân NPK công suất 5000 Tấn/năm .

**b. Mục tiêu cụ thể:**

Từ nay đến năm 2015:

- Nâng công suất chế biến nhà máy đường từ 1800 lên 3.000 tấn mía ngày.
- Xây dựng , phát triển vùng nguyên liệu mía lên 7.000 ha. Áp dụng khoa học công nghệ vào trồng và chăm sóc mía để nâng cao năng suất, chất lượng đáp ứng đủ nguyên liệu cho sản xuất.
- Xây dựng nguồn nhân lực đủ về số lượng và có chất lượng cao đáp ứng yêu cầu cho sản xuất kinh doanh.
- Sản lượng đường 40.000 tấn/năm, chất lượng đạt tiêu chuẩn ISO 9001.
- Lợi nhuận hàng năm > 30 tỷ VND
- Tỷ lệ chia cổ tức: 25%/năm
- Thu nhập bình quân của người lao động đạt 6 - 8 triệu đồng/người/tháng.
- Hoàn thành nghĩa vụ đối với nhà nước, cổ đông và người lao động.

**3.1.2. Xây dựng các phương án chiến lược:**

**3.1.2.1. Ma trận SWOT:**

	<b>Cơ hội(O)</b>	<b>Thách thức (T)</b>
<p>Các yếu tố môi trường bên ngoài</p> <p>Các yếu tố bên trong Doanh nghiệp</p>	<p>O1. Kinh tế Việt Nam đang hồi phục và phát triển</p> <p>O2. Chính sách pháp luật của Nhà nước đang ưu đãi</p> <p>O3. Quy mô dân số đông đầy tiềm năng</p> <p>O4. Điều kiện tự nhiên thổ nhưỡng, đất đai thuận lợi</p> <p>O5. Nhu cầu sử dụng đường trong nước ngày càng tăng</p> <p>O6. Giá đường đang có xu hướng tăng</p>	<p>T1. Cạnh tranh yếu so với khu vực và thế giới</p> <p>T2. Công suất nhà máy nhỏ, thiết bị, công nghệ lạc hậu</p> <p>T3.Lãi suất ngân hàng, tỷ giá tăng cao</p> <p>T4. Yêu cầu về chất lượng vệ sinh an toàn thực phẩm</p>
<b>Điểm mạnh(S)</b>	<b>Nhóm chiến lược SO:</b>	<b>Nhóm chiến lược ST:</b>

S1. Đội ngũ công nhân lành nghề, có kinh nghiệm S2. Uy tín, kinh nghiệm quản lý SX và kinh doanh S3. Chất lượng sản phẩm ổn định S4. Vị trí địa lý thuận lợi S5. Nguyên liệu ổn định có chất lượng cao S6. Tình hình tài chính tốt	S1,S2,S5,S6+O1,O2,O3,O5: => <b>Chiến lược Thâm nhập thị trường nội địa</b>  S2,S3,S6 +O3,O5: => <b>Chiến lược mở rộng trường.</b>  S1,S,S6+O5,O6: => <b>Chiến lược Phát triển sản phẩm</b>	S5,S6 + T1,T2: => <b>Chiến lược Tăng trưởng nội bộ</b>  S1,S2,S5+ T1,T3: => <b>Chiến lược Cắt giảm chi phí</b>
<b>Điểm yếu(W)</b> W1.Thiết bị và Công nghệ chưa tốt W2.Quản trị nhân sự còn hạn chế W3. Nghiên cứu và phát triển chưa tốt W4. Hoạt động Marketing chưa tốt W5. Cạnh tranh nguyên liệu	<b>Nhóm chiến lược WO</b> O1,O5+O6+ W1,W4: => <b>Chiến lược Mở rộng thị trường</b>  O1,O4 +W3, W5: => <b>Chiến lược Phát triển sản phẩm và phát triển thị trường</b>	<b>Nhóm chiến lược WT</b> W1,W3, W4 + T1,T4: => <b>Chiến lược Kết hợp dọc về phía trước</b>  <b>W5 + T1:</b> => <b>chiến lược Liên doanh, liên kết</b>

### 3.1.2.2. Phân tích các chiến lược đã đề xuất:

#### a. Nhóm chiến lược S-O

\* *Thâm nhập thị trường nội địa:*

Các công ty sản xuất đường đang đứng trước cơ hội phát triển thị trường rộng lớn trong nước, khoa học kỹ thuật trong ngành đang phát triển mạnh, đồng thời tận dụng cơ hội được sự quan tâm, ưu đãi của nhà nước. Công ty cổ phần mía đường 333 có thể tận dụng sức mạnh về tài chính, nguồn nguyên liệu dồi dào, trình độ và kinh nghiệm trong quản lý, trình độ tay nghề của công nhân để phát triển sản xuất và thâm nhập vào thị trường nội địa.

*\* Mở rộng thị trường:*

Với những thế mạnh về tài chính, quản trị sản xuất tốt, vị trí, mặt bằng nhà xưởng thuận tiện... kết hợp với thị trường rộng mở còn chưa khai thác hết. Công ty cần đẩy mạnh hoạt động marketing, xây dựng thương hiệu để phát triển và mở rộng thị trường bán lẻ trong cả nước.

Công ty dựa vào sức mạnh tài chính, trình độ quản lý sản xuất tốt, công nhân lành nghề có kinh nghiệm để phát triển sản phẩm mới đáp ứng thị hiếu tiêu dùng ngày càng cao của khách hàng như đường tinh luyện để tăng cường lợi thế cạnh tranh và uy tín đối với khách hàng hiện có và làm cơ sở để vươn ra các thị trường mới.

*\* Chiến lược phát triển sản phẩm:*

Công ty nên tận dụng nguồn lực phát triển sản phẩm kết hợp với sự hỗ trợ từ chính phủ, từ hiệp hội, từ thời cơ bên ngoài, khắc phục yếu kém gia tăng hiệu quả hoạt động marketing để tìm kiếm địa bàn mới, những thị trường mục tiêu mới với những khách hàng mới. Công ty có thể thực hiện các tác động: Tìm thị trường trên những địa bàn mới (Phát triển thị trường theo kiểu giọt giàu loang); Tìm các thị trường mục tiêu mới (Tìm khách hàng mục tiêu hoàn toàn mới trong thị trường hiện tại); Tìm ra các giá trị sử dụng mới của sản phẩm ( Sản phẩm có nhiều công dụng và với mỗi công dụng mới doanh nghiệp có thể khai thác để tạo ra thị trường hoàn toàn mới )

**c. Nhóm chiến lược ST:**

*\* Chiến lược tăng trưởng nội bộ:*

Nâng cao công suất chế biến để tăng doanh thu và lợi nhuận là một trong những chiến lược chủ yếu của Công ty. Do vậy công ty có thể tận dụng nguồn tài chính lớn của mình, cộng với thế mạnh về nguồn nhân lực và công tác quản trị hiệu quả, chủ động được nguồn nguyên liệu, tự đầu tư nâng công suất chế biến của nhà máy để làm lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

*\* Chiến lược cắt giảm chi phí:*

Công ty thực hiện giảm chi phí sản xuất, hạ giá thành sản phẩm , giảm chi phí sản xuất thấp hơn đối thủ trong nước và sắp tới là các đối thủ nước ngoài, bằng cách tận dụng lợi thế về nguồn nguyên liệu đầu vào tốt có vị trí thuận lợi, cự ly vận chuyển gần cộng với đội ngũ cán bộ quản lý và công nhân lành nghề, có kinh nghiệm và sử dụng chi phí một cách hiệu quả.

**d. Nhóm chiến lược WO:**



*\* Chiến lược mở rộng thị trường:*

Với tiềm năng thị trường trong nước còn lớn, kinh tế Việt nam đang ngày càng phát triển, thu nhập của người dân ngày càng tăng, nhu cầu tiêu thụ đường của người dân ngày càng tăng. Doanh nghiệp cần đẩy mạnh hoạt động marketing để thâm nhập những thị trường mới mở rộng thị trường, khai thác những cơ hội thị trường còn đầy tiềm năng.

*\* Chiến lược phát triển sản phẩm và phát triển thị trường:*

Do công ty còn yếu về hoạt động marketing và quảng cáo nên tên tuổi của công ty không có vị thế trên thị trường so với các đối thủ khác nhưng trái lại Công ty có thể tận dụng những cơ hội như: Kinh tế trong nước đang phát triển, quy mô dân số đông và nhu cầu sử dụng của người dân trong nước ngày càng tăng để phát triển thị trường và phát triển sản phẩm để khai thác những cơ hội.

***d. Nhóm chiến lược WT:***

*\* Chiến lược kết hợp về phía trước:*

Công ty tìm cách gia tăng sự kiểm soát đối với kênh phân phối để gia tăng và nâng cao hiệu quả kênh phân phối của mình. Công ty có thể thực hiện các hoạt động như mua cổ phần, góp vốn mua lại đối với các kênh tiêu thụ . Với những cơ hội và thách thức ngày càng gia tăng, sự mở rộng và kiểm soát kênh phân phối sẽ giúp công ty có thể đối đầu với các đối thủ mới trên sân chơi mới.

*\* Chiến lược liên doanh, liên kết:*

Trước những nguy cơ trong kinh doanh như cạnh tranh không lành mạnh về giá, đặc biệt là sau khi gia nhập WTO và hội nhập kinh tế quốc tế Doanh nghiệp nói riêng và toàn ngành nói chung sẽ phải cạnh tranh khốc liệt đối với các doanh nghiệp trong nước cũng như doanh nghiệp nước ngoài có tiềm lực kinh tế và trình độ công nghệ hiện đại hơn. Để có thể tăng khả năng cạnh tranh của mình công ty có thể hợp tác với các công ty khác đồng thời gia tăng sự kiểm soát và mở rộng nguồn nguyên liệu đầu vào thông qua các hoạt động mua lại, góp vốn, tạo dựng mối quan hệ. Trong đó tiếp tục duy trì nguồn nguyên liệu đang có, tăng cường phát triển nguồn nguyên liệu mới, tạo dựng mối quan hệ tốt với các hợp tác xã và người trồng mía.

### 3.1.2.3 Ma trận chiến lược chính

<b>Vị trí cạnh tranh yếu</b>	<b>Thị trường tăng trưởng nhanh</b>		<b>Vị trí cạnh tranh mạnh</b>
	<b>Góc tư II</b>	<b>Góc tư I</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mở rộng thị trường</li> <li>2. Thâm nhập thị trường</li> <li>3. Phát triển sản phẩm</li> <li>4. Tăng trưởng nội bộ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Phát triển thị trường</li> <li>2. Thâm nhập thị trường</li> <li>3. Phát triển sản phẩm</li> <li>4. Kết hợp về phía trước</li> </ol>	
	<b>Góc tư III</b>	<b>Góc tư IV</b>	
	<b>Thị trường tăng trưởng chậm</b>		

**Bảng 3.2: Ma trận chiến lược chính**

Từ kết quả phân tích môi trường tác nghiệp, ta rút ra một số kết luận:

- Dung lượng thị trường của ngành vẫn còn và tốc độ phát triển đang tăng dần
- Công ty có vị thế cạnh tranh tương đối cao trong ngành.

Vậy, Công ty cổ phần mía đường 333 đang nằm ở góc tư II và công ty có thể sử dụng các chiến lược: *thâm nhập thị trường, mở rộng thị trường, phát triển sản phẩm, kết hợp xuôi về phía trước, kết hợp ngược về phía sau và liên doanh liên kết* cho việc lựa chọn chiến lược.

Từ việc sử dụng 2 công cụ trên (ma trận SWOT và ma trận chiến lược chính) để lựa chọn chiến lược cho công ty cổ phần mía đường 333 ta thấy: Cả 2 ma trận cho ra một kết quả chung. Điều này chứng tỏ rằng các chiến lược đã được đề xuất là hợp lý, thích hợp để ta xem xét và lựa chọn.

### 3.1.3. Lựa chọn chiến lược

Trong môi trường cạnh tranh gay gắt hiện nay, để có thể thành công và tồn tại lâu dài, công ty cổ phần mía đường 333 cần phải lựa chọn những chiến lược khả thi, phù hợp với tình hình chung của công ty, từ đó tạo ra vị thế cạnh tranh vững chắc. Thông qua cách đánh giá định tính bằng ma trận SWOT và ma trận chiến lược chính Công ty đã chọn ra những chiến lược khả thi. Nhưng để có thể đánh giá một cách chính xác các chiến lược đã được chọn ở trên, ta có thể sử dụng chiến lược QSPM để lựa chọn ra những chiến lược khả thi nhất.

### 3.1.3.1. Ma trận QSPM - Nhóm chiến lược S-O

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Mở rộng thị trường		Thâm nhập thị trường nội địa		Phát triển sản phẩm	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Các yếu tố bên trong</b>		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Đội ngũ công nhân lành nghề	4	3	12	3	12	3	12
Cán bộ lãnh đạo có năng lực trong kinh doanh, quản lý sản xuất tốt	3	3	9	3	9	3	9
Chất lượng sản phẩm ổn định	3	4	12	4	12	4	12
Mặt bằng nhà xưởng thuận tiện	1	3	3	1	3	1	3
Nguyên liệu có chất lượng cao, cự ly vận chuyển gần đáp ứng đủ cho nhà máy sản xuất	4	3	12	4	12	3	12
Tài chính tốt, khả năng huy động vốn nhanh	4	2	8	3	12	4	16
Thiết bị và Công nghệ chưa tốt	3	3	9	3	9	3	9
Hoạt động Marketing chưa tốt, chưa thiết lập được mạng lưới tiêu thụ rộng lớn	2	4	8	2	4	3	6
Tình hình cạnh tranh nguyên liệu giữa các nhà máy trong khu vực	3	3	9	2	6	3	9
Nghiên cứu và phát triển chưa tốt	2	2	4	1	2	2	4
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>							
Kinh tế thế giới và kinh tế Việt Nam đang hồi phục và phát triển	2	3	6	2	4	3	6
Chính sách pháp luật đang ưu đãi cho doanh nghiệp và ngành	2	3	6	3	6	3	6
Điều kiện tự nhiên, đất đai thổ nhưỡng phù hợp để phát triển cây mía.	3	2	6	2	6	2	6
Nhu cầu tiêu dùng trong nước ngày càng tăng	4	3	12	2	8	2	8

Giá đường đang có xu hướng tăng	2	3	6	2	4	3	6
Vị trí địa lý doanh nghiệp thuận lợi, quỹ đất dồi dào để mở rộng quy mô sản xuất	2	3	6	3	6	3	6
Công suất nhà máy nhỏ, công nghệ lạc hậu	3	3	9	2	6	2	6
Cạnh tranh yếu so với khu vực và thế giới	2	3	6	3	6	3	6
Yêu cầu về chất lượng và vệ sinh an toàn thực phẩm ngày càng cao	3	3	9	2	6	3	9
Lãi suất ngân hàng tăng cao, tỷ giá cao	2	3	6	2	4	3	6
<b>Tổng cộng</b>			<b>158</b>		<b>137</b>		<b>157</b>

**Bảng ma trận QSPM nhóm S-O**

**3.1.3.2. Ma trận QSPM - Nhóm chiến lược S-T**

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Tăng trưởng nội bộ		Cắt giảm chi phí	
		AS	TA	AS	TA
<b>Các yếu tố bên trong</b>			<b>S</b>		<b>S</b>
Đội ngũ công nhân lành nghề	4	3	12	3	12
Cán bộ lãnh đạo có năng lực trong kinh doanh, quản lý sản xuất tốt	3	3	9	3	9
Chất lượng sản phẩm ổn định	3	4	12	4	12
Mặt bằng nhà xưởng thuận tiện	2	2	4	3	6
Nguyên liệu có chất lượng cao, cự ly vận chuyển gần đáp ứng đủ cho nhà máy sản xuất	4	3	12	4	12
Tài chính tốt, khả năng huy động vốn nhanh	4	2	8	3	12
Thiết bị và Công nghệ chưa tốt	3	2	6	3	9
Hoạt động Marketing chưa tốt, chưa thiết lập được mạng lưới tiêu thụ rộng lớn	2	3	6	3	6
Tình hình cạnh tranh nguyên liệu giữa các nhà máy trong khu vực	3	2	6	3	9
Nghiên cứu và phát triển chưa tốt	2	2	4	2	4
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>					

Kinh tế thế giới và kinh tế Việt Nam đang hồi phục và phát triển	2	2	4	3	6
Chính sách pháp luật đang ưu đãi cho doanh nghiệp và ngành	2	3	6	3	6
Điều kiện tự nhiên, đất đai thổ nhưỡng phù hợp để phát triển cây mía.	3	2	6	2	6
Nhu cầu tiêu dùng trong nước ngày càng tăng	4	2	8	3	12
Giá đường đang có xu hướng tăng	2	3	6	3	6
Vị trí địa lý doanh nghiệp thuận lợi, quỹ đất dồi dào để mở rộng quy mô sản xuất	2	3	6	3	6
Công suất nhà máy nhỏ, công nghệ lạc hậu	3	3	9	2	6
Cạnh tranh yếu so với khu vực và thế giới	2	3	6	3	6
Yêu cầu về chất lượng và vệ sinh an toàn thực phẩm ngày càng cao	3	3	9	3	9
Lãi suất ngân hàng tăng cao, tỷ giá cao	2	2	4	2	4
<b>Tổng cộng</b>			<b>141</b>		<b>158</b>

**Bảng ma trận QSPM nhóm S-T**

### *3.1.3.3. Ma trận QSPM - Nhóm chiến lược W-O*

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Mở rộng thị trường		Phát triển thị trường, phát triển sản phẩm	
		AS	TA S	AS	TA S
<b>Các yếu tố bên trong</b>		<b>AS</b>	<b>TA S</b>	<b>AS</b>	<b>TA S</b>
Đội ngũ công nhân lành nghề	4	3	12	3	12
Cán bộ lãnh đạo có năng lực trong kinh doanh, quản lý sản xuất tốt	3	3	9	3	9
Chất lượng sản phẩm ổn định	3	4	12	4	12
Mặt bằng nhà xưởng thuận tiện	2	3	6	3	6
Nguyên liệu có chất lượng cao, cự ly vận chuyển gần	4	4	16	3	12

đáp ứng đủ cho nhà máy sản xuất					
Tài chính tốt, khả năng huy động vốn nhanh	3	2	6	3	9
Thiết bị và Công nghệ chưa tốt	2	3	6	3	6
Hoạt động Marketing chưa tốt, chưa thiết lập được mạng lưới tiêu thụ rộng lớn	2	4	8	2	4
Tình hình cạnh tranh nguyên liệu giữa các nhà máy trong khu vực	3	3	9	3	9
Nghiên cứu và phát triển chưa tốt	2	3	6	3	6
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>					
Kinh tế thế giới và kinh tế Việt Nam đang hồi phục và phát triển	3	3	9	3	9
Chính sách pháp luật đang ưu đãi cho doanh nghiệp và ngành	2	3	6	3	6
Điều kiện tự nhiên, đất đai thổ nhưỡng phù hợp để phát triển cây mía.	3	2	6	2	6
Nhu cầu tiêu dùng trong nước ngày càng tăng	4	3	12	3	12
Giá đường đang có xu hướng tăng	3	3	9	3	9
Vị trí địa lý doanh nghiệp thuận lợi, quỹ đất dồi dào để mở rộng quy mô sản xuất	2	3	6	2	4
Công suất nhà máy nhỏ, công nghệ lạc hậu	3	2	6	3	9
Cạnh tranh yếu so với khu vực và thế giới	2	2	4	3	6
Yêu cầu về chất lượng và vệ sinh an toàn thực phẩm ngày càng cao	3	3	9	3	9
Lãi suất ngân hàng tăng cao, tỷ giá cao	2	3	6	3	6
<b>Tổng cộng</b>			<b>163</b>		<b>161</b>

**Bảng ma trận QSPM nhóm W-O**

### 3.1.3.4. Ma trận QSPM - Nhóm chiến lược W-T

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Kết hợp về phía trước		Liên doanh, liên kết	
		AS	TA	AS	TA
Các yếu tố bên trong		AS	TA	AS	TA

			<b>S</b>		<b>S</b>
Đội ngũ công nhân lành nghề	4	2	8	3	12
Cán bộ lãnh đạo có năng lực trong kinh doanh, quản lý sản xuất tốt	3	3	9	3	9
Chất lượng sản phẩm ổn định	3	3	9	3	9
Mặt bằng nhà xưởng thuận tiện	2	3	6	3	6
Nguyên liệu có chất lượng cao, cự ly vận chuyển gần đáp ứng đủ cho nhà máy sản xuất	3	2	6	4	12
Tài chính tốt, khả năng huy động vốn nhanh	4	2	8	4	16
Thiết bị và Công nghệ chưa tốt	2	3	6	3	6
Hoạt động Marketing chưa tốt, chưa thiết lập được mạng lưới tiêu thụ rộng lớn	2	3	6	3	6
Tình hình cạnh tranh nguyên liệu giữa các nhà máy trong khu vực	3	2	9	3	9
Nghiên cứu và phát triển chưa tốt	1	3	3	3	3
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>					
Kinh tế thế giới và kinh tế Việt Nam đang hồi phục và phát triển	3	2	6	3	9
Chính sách pháp luật đang ưu đãi cho doanh nghiệp và ngành	2	3	6	3	6
Điều kiện tự nhiên, đất đai thổ nhưỡng phù hợp để phát triển cây mía.	3	2	6	3	9
Nhu cầu tiêu dùng trong nước ngày càng tăng	3	3	9	3	9
Giá đường đang có xu hướng tăng	3	3	9	3	9
Vị trí địa lý doanh nghiệp thuận lợi, quỹ đất dồi dào để mở rộng quy mô sản xuất	3	3	9	3	9
Công suất nhà máy nhỏ, công nghệ lạc hậu	2	2	4	2	4
Cạnh tranh yếu so với khu vực và thế giới	2	3	6	3	6
Yêu cầu về chất lượng và vệ sinh an toàn thực phẩm ngày càng cao	3	3	9	3	9
Lãi suất ngân hàng tăng cao, tỷ giá cao	2	3	6	3	6

<b>Tổng cộng</b>			<b>140</b>		<b>164</b>
------------------	--	--	------------	--	------------

**Bảng ma trận QSPM nhóm W-T**

Qua kết quả của ma trận QSPM, căn cứ vào tổng số điểm hấp dẫn ta có thể rút ra một số kết luận sau:

❖ **Đối với nhóm chiến lược S-O:** Các chiến lược được lựa chọn là *chiến lược mở rộng thị trường* (tổng số điểm hấp dẫn TAS = 158) và *chiến lược phát triển sản phẩm* (tổng số điểm hấp dẫn TAS = 157).

❖ **Đối với nhóm chiến lược S-T:** Chiến lược được chọn là *chiến lược cắt giảm chi phí* (TAS=158) .

❖ **Đối với nhóm chiến lược W-O:** Các chiến lược được lựa chọn là *chiến lược mở rộng thị trường* (TAS= 163) và *chiến lược phát triển thị trường và phát triển sản phẩm* (TAS = 161)

❖ **Đối với nhóm chiến lược W-T:** chiến lược được chọn là *liên doanh, liên kết* (TAS= 164).

Tóm lại: Công ty cổ phần mía đường 333 sẽ chọn các chiến lược sau đây để thực hiện trong hoạt động kinh doanh của công ty:

- (1) **Chiến lược mở rộng thị trường**
- (2) **Chiến lược phát triển sản phẩm**
- (3) **Chiến lược cắt giảm chi phí**
- (4) **Chiến lược liên doanh liên kết**

**3.1.3.5. So sánh chiến lược**

Một phương án chiến lược kinh doanh tối ưu sẽ giúp công ty có cơ sở để xây dựng và thực hiện các chiến lược khác. Việc đề xuất bốn chiến lược ở trên cho công ty chỉ có ý nghĩa là đưa ra định hướng để công ty thực hiện. Tuy vậy với bất kỳ một công ty nào cũng phải có một chiến lược tối ưu và cần thiết nhất để giải quyết thứ tự ưu tiên của các mục tiêu nếu không sẽ sinh ra mâu thuẫn. Lựa chọn một chiến lược kinh doanh để giải quyết thứ tự mục tiêu chứ đây không phải là chiến lược duy nhất để công ty thực hiện để lựa chọn chiến lược kinh doanh ta có thể so sánh một số chỉ tiêu sau:

**a. Phương án 1: Chiến lược mở rộng thị trường**

*Về chỉ tiêu lợi nhuận:*



Với khả năng nghiên cứu thâm nhập thị trường công ty dự tính doanh thu của một số mặt hàng tăng lên khoảng 15% và có lợi nhuận trong những năm tới.

#### *Về chi phí:*

Chi phí cho thực hiện chiến lược này tương đối cao. Mặt khác trong giai đoạn thực hiện chiến lược này công ty cần lưu ý đến các đối thủ cạnh tranh trong giai đoạn này. Tuy nhiên khi thực hiện chiến lược này công ty cần tận dụng được máy móc thiết bị hiện có của công ty

#### *Khả năng thực hiện:*

+ Nguồn lực tài chính: Nguồn lực tài chính của công ty trong giai đoạn này tương đối tốt, mặt khác công ty có thể huy động vốn từ cổ đông và vay vốn của ngân hàng để đầu tư cho chiến lược này.

+ Nguồn lực vật chất: Cơ sở vật chất của công ty hiện nay khá đầy đủ.

+ Nguồn nhân lực: Hiện tại công ty chưa có đội ngũ nghiên cứu phát triển nên cần phải có chuyên gia đây cũng là một khó khăn đối với công ty.

### ***b. Phương án 2: chiến lược phát triển sản phẩm***

#### *Về chỉ tiêu lợi nhuận*

Hiện tại công ty chưa sản xuất ra những sản phẩm khác biệt hoá. Tuy nhiên nếu công ty thực hiện chiến lược phát triển sản phẩm mà không kèm theo nghiên cứu mở rộng thị trường thì những sản phẩm mà công ty sản xuất ra sẽ không được thị trường chấp nhận vì vậy cũng không đạt được mục tiêu lợi nhuận đề ra.

#### *Về chi phí*

Đối với chiến lược này khi thực hiện công ty cần phải kiểm soát chặt chẽ các chi phí giảm thiểu các chi phí không tạo nên sự khác biệt sản phẩm để tránh giá thành sản phẩm tăng quá cao vượt mức tiêu dùng cho phép.

Mặt khác thời gian để xây dựng chiến lược này tương đối lâu dài và tốn nhiều công sức công ty cần phải nghiên cứu sản phẩm mới, nghiên cứu nhu cầu thị trường thu thập và xử lý thông tin sau đó mới xây dựng chiến lược

#### *Về khả năng thực hiện*

+ *Về nguồn lực tài chính:* Mặc dù chiến lược này công ty phải tốn kém nhiều chi phí cho việc nghiên cứu thị trường cùng với chi phí cho việc nghiên cứu sản phẩm nhưng với sự hỗ trợ từ các ngân hàng thương mại cho vay vốn ưu đãi thì công ty có đủ nguồn lực tài chính cho chiến lược.

+ *Về nguồn lực vật chất:* Với công nghệ như hiện nay của công ty để thực hiện được chiến lược này công ty cần phải mua sắm cải tiến lắp đặt thêm dây chuyền máy móc thiết bị. Chính vì vậy so với chiến lược 1 nó không tận dụng được máy móc hiện có của công ty.

+ *Về nguồn nhân lực:* Với chiến lược này công ty không đủ tiềm lực và khả năng nghiên cứu sáng chế sản phẩm khác biệt hoá cho một số nhóm khách hàng. Nếu muốn thực hiện chiến lược này công ty cần mua lại sáng chế, công nghệ, thiết bị ...

### ***c.. Phương án 3: Chiến lược liên doanh liên kết***

#### *Về chỉ tiêu lợi nhuận*

Hiện tại công ty cũng đã tổ chức hợp tác liên kết với các nhà cung cấp nguyên liệu. Mặt khác khi tiến hành hoạt động liên doanh liên kết mà công ty không gắn với hoạt động nghiên cứu thị trường thì cũng khó đảm bảo mục đích vì lợi nhuận.

#### *Về chi phí*

Khi tham gia liên kết tức là công ty đã tự tìm cách quản lý đầu vào và đầu ra sản phẩm của mình. Vì vậy khi thực hiện chiến lược này đòi hỏi rất nhiều về chi phí như chi phí nghiên cứu khách hàng mà công ty sẽ tiến hành hoạt động liên doanh liên kết, chi phí thuê thêm đội ngũ cán bộ chuyên trách trong lĩnh vực kinh doanh mà công ty sẽ mở rộng và lâu dài công ty sẽ phải tăng số lượng đội ngũ quản lý vùng nguyên liệu trong công ty và từ đó dẫn đến rất nhiều chi phí khác liên quan đến lao động.

#### *Về khả năng thực hiện*

+ *Về nguồn lực tài chính:* Cũng giống như hai chiến lược trước, chiến lược này của công ty không cần nhiều tài chính so với hai chiến lược trên nên với sự hỗ trợ vốn từ vốn vay đầu tư cho vùng nguyên liệu công ty có khả năng thực hiện được chiến lược này.

+ *Về nguồn lực vật chất:* Khi thực hiện chiến lược này công ty cần phải nghiên cứu sự không công bằng giữa các giai đoạn sản xuất hay trong một giai đoạn sản xuất. Điều này yêu cầu công ty phải có giải pháp chiến lược ở phạm vi rộng. Ngoài ra công ty cũng phải tiến hành đầu tư các trạm quản lý nguyên liệu. Vì vậy so với hai chiến lược trên chiến lược này là rất phức tạp trong việc thực hiện. Đòi hỏi công ty phải nghiên cứu kỹ thị trường.

+ *Về nguồn nhân lực:* Với đội ngũ quản lý hiện nay đã và đang thực hiện liên doanh liên kết thì việc thực hiện chiến lược này là không khó khăn. Cần có cung cách quản lý thay đổi, chế tài mềm dẻo trong quản lý nguyên liệu.

#### ***d. Phương án 4: Chiến lược giảm chi phí***

##### *Về chỉ tiêu lợi nhuận*

Hiện nay chi phí giá thành sản phẩm công ty còn khá lớn mà chủ yếu là khấu hao, lãi vay vốn đầu tư mở rộng nhà máy. Nếu công ty nghiên cứu kỹ và có những điều chỉnh trong đầu tư nâng cấp để nâng cao hiệu suất máy móc thiết bị, khảo nghiệm tạo ra những giống mía dài vụ có năng suất chất lượng cao, nâng cao hiệu suất thu hồi, an toàn thiết bị thì sẽ làm giảm chi phí sản xuất từ đó làm tăng chỉ tiêu lợi nhuận cho doanh nghiệp.

##### *Về chi phí*

Chi phí chủ yếu cho chiến lược này là hoàn thiện công nghệ, máy móc thiết bị cũ, và chi phí đào tạo, khảo nghiệm giống mía. Vì vậy chi phí cho thực hiện chiến lược này là rất thấp, thấp nhất so với 3 chiến lược còn lại.

##### *Về khả năng thực hiện*

+ *Về nguồn lực tài chính:* So với 3 chiến lược trên thì chiến lược này cần ít nhất về nguồn lực tài chính vì vậy mà tự bản thân công ty cũng có thể tự tài trợ cho chiến lược này.

+ *Về nguồn lực vật chất:* Với nguồn lực vật chất hiện nay của công ty, việc thực hiện chiến lược này hoàn toàn là có khả năng thực hiện được. Nó tận dụng triệt để nguồn lực vật chất hiện có của công ty.

+ *Về nguồn nhân lực:* Với trình độ của đội ngũ lao động hiện nay của công ty đang thực hiện thì việc thực hiện chiến lược này là hoàn toàn có thể được.

#### ***3.1.3.6. Lựa chọn phương án chiến lược***

Với các chỉ tiêu so sánh trên Công ty nên chọn phương án 1 để làm chiến lược kinh doanh vì khả năng thực hiện chiến lược này là tốt hơn và Công ty có thể đạt được mục tiêu lợi nhuận đã đề ra. Hơn nữa việc thực hiện chiến lược này sẽ tạo điều kiện cho việc thực hiện các chiến lược khác của Công ty được thuận lợi hơn. Với nhu cầu và tình hình thị trường như hiện nay nếu Công ty không nghiên cứu và mở rộng thị trường thì sẽ khó có thể đứng vững trong tương lai và không thể cạnh tranh với các công ty sản xuất sản phẩm đường nước ngoài, khu vực ASEAN.

Song song với việc thực hiện chiến lược mở rộng thị trường Công ty cũng nên nghiên cứu chiến lược giảm chi phí vì với chiến lược này Công ty tốn rất ít nguồn nhân lực và vật lực hay nói cách khác việc thực hiện chiến lược này của công ty là ở tầm tay và chiến lược này lại mang lại hiệu quả cao trong việc đạt được mục tiêu về lợi nhuận. Tuy nhiên phương thức hạ thấp giá thành của Công ty cần phải đảm bảo yếu tố chất lượng của sản phẩm, an toàn thiết bị.

Để thực hiện được chiến lược 4 cũng cần tiến hành song song chiến lược 3 vì do tính chất mà nguyên liệu là yếu tố sống còn của ngành sản xuất đường kính trắng.

*Từ những lý do trên ta thấy Công ty nên kết hợp việc thực hiện cả ba chiến lược 1,3 và chiến lược 4 thì sẽ mang lại hiệu quả cao hơn. Và chính đây là ba chiến lược tối ưu của công ty và là những chiến lược cần thiết cho Công ty trong giai đoạn này.*

## **3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐỂ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC:**

### **3.2.1. Đối với chiến lược mở rộng thị trường**

#### **a. Vai trò của thị trường**

Thị trường đối với doanh nghiệp là vấn đề hết sức quan trọng, có tính chất sống còn. Các doanh nghiệp đang sản xuất kinh doanh trong thị trường hiện nay, muốn tồn tại và phát triển trong tương lai thì phải nắm bắt được đầy đủ các thông tin về thị trường như: nhu cầu thị hiếu của khách hàng, xu hướng biến đổi nhu cầu thị trường, các nhân tố ảnh hưởng tới việc tiêu dùng của khách hàng,... Từ đó điều chỉnh các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình phù hợp với sự biến động của thị trường, làm cho sản phẩm của doanh nghiệp được thị trường chấp nhận thông qua đó nâng cao sản lượng sản xuất, sản lượng tiêu thụ để tăng doanh thu, tăng lợi nhuận và nâng cao sức cạnh tranh cho doanh nghiệp mình. Như vậy thị trường là nhân tố ảnh hưởng rất lớn tới sự tồn tại và phát triển của Công ty. Vì vậy muốn cho Công ty luôn luôn phát triển và có lợi thế cạnh tranh thì Công ty cần phải thúc đẩy hoạt động nghiên cứu nhu cầu thị trường để từ đó mở rộng thị trường nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra cho doanh nghiệp.

Đến nay hoạt động nghiên cứu nhu cầu thị trường của Công ty do phòng kinh doanh đảm nhận. Ngoài chức năng chính là kinh doanh, ký kết các hợp đồng, quản lý các hoạt động thu tiền của Công ty thì phòng kinh doanh còn phải đảm nhận thêm chức năng nghiên cứu nhu cầu thị trường về hình thức phân phối, giá cả, sản lượng,

các hoạt động sau bán hàng, nghiên cứu về các đối thủ cạnh tranh tại các địa bàn mà Công ty có ý định mở rộng... Do đó không thể đảm bảo tính chuyên môn hoá, các hoạt động nghiên cứu thị trường còn tỏ ra hời hợt, chưa nắm bắt được những thay đổi liên tục của thị trường, điều này dẫn tới sản phẩm của công ty không bán được giá cao, lượng hàng tồn kho của Công ty ứ đọng nhiều. Và quan trọng hơn nữa đó là vấn đề thị trường của Công ty sẽ ngày càng bị giảm, hình ảnh ngày càng mờ nhạt.

Công ty cần hình thành được phòng Marketing hoặc có nhân lực phụ trách riêng nhằm đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu thị trường, đẩy mạnh hoạt động tiêu thụ sản phẩm. Hoạt động tích cực trong việc nghiên cứu thị trường giúp Công ty nắm bắt được chính xác và kịp thời hơn nhu cầu cũng như các nhân tố ảnh hưởng, các xu hướng thay đổi nhu cầu thị trường.... giúp cho Công ty tiêu thụ được nhiều sản phẩm hơn, giảm bớt lượng hàng tồn kho và giá cả sản phẩm sẽ được cải thiện hơn.

### ***b. Giải pháp để thực hiện chiến lược mở rộng thị trường***

Trong việc thực hiện chiến lược này có một số giải pháp sau đây mà Công ty có thể áp dụng đó là:

#### **Thứ nhất, Tìm kiếm thị trường mới trên các địa bàn mới**

Khi quyết định phát triển thị trường mới của Công ty thì Công ty cũng cần phải cân nhắc các điều kiện về cơ hội, đe dọa cũng như những điểm mạnh, yếu của công ty so với đối thủ cạnh tranh ở thị trường Nông thôn và nước ngoài. Đặc biệt là cân nhắc chi phí thâm nhập vào thị trường này và đánh giá khả năng phát triển của thị trường.

Mặt khác để phát triển thị trường mới thành công Công ty cần phải gắn với chiến lược marketing như :

#### ***+ Nghiên cứu thị trường***

Trong nội dung này Công ty nên quan tâm đến các vấn đề sau:

***Nghiên cứu về sản phẩm:*** cần làm rõ trong các sản phẩm đang có trên thị trường (nơi mà Công ty định mở rộng) thì sản phẩm nào có triển vọng nhất. Từ đó nghiên cứu tình hình cung ứng sản phẩm ra ngoài thị trường của các doanh nghiệp trên thị trường đó như thế nào? Nghiên cứu nhu cầu của người tiêu dùng tại địa bàn đó về loại sản phẩm mẫu mã, hình thức, bao gói và dịch vụ,...

***Nghiên cứu về giá cả:*** Cần làm rõ giá bán của các sản phẩm đó sẽ là cao hay thấp so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành (trong trường hợp Công ty có ý định

sản xuất) đồng thời phải có chính sách giá thực tế phù hợp với từng điều kiện và môi trường cụ thể.

*Nghiên cứu về cách thức phân phối, khuếch trương:* phải nắm được các thông tin xem hiện nay ai là người bán sản phẩm của Công ty? Ai là người mua của Công ty? họ ở đâu? Họ mua như thế nào? Số lượng mua bao nhiêu? họ có yêu cầu đòi hỏi gì? bên cạnh đó phải kiểm tra xem các hình thức khuếch trương của Công ty hiện nay có hiệu quả hay không hay cần phải sử dụng hình thức nào cho phù hợp

*Nghiên cứu về những đối thủ cạnh tranh ở thị trường đó:* Đối với thị trường nông thôn thì Công ty sẽ gặp phải sự cạnh tranh gay gắt với các doanh nghiệp tư nhân tại khu vực sản xuất sản phẩm cùng loại (sản phẩm nước lọc). Đây là những đơn vị linh hoạt và mềm dẻo trong kinh doanh. Còn đối với thị trường nước ngoài có các đơn vị kinh doanh cùng SP có kinh nghiệm trong nhiều năm (sản phẩm điều nhân).

#### + Hoàn thiện hệ thống kênh phân phối

Mặc dù trong những năm qua công ty đã cố gắng hình thành kênh phân phối nhưng hệ thống kênh phân phối này chỉ tập trung ở một số nhà phân phối trung gian, ở khu vực nhỏ lẻ hoặc có những khách hàng truyền thống. Do đó công ty cần phải không ngừng hoàn thiện và phát triển hệ thống kênh phân phối. Với giải pháp như sau:

Không có một kênh phân phối marketing nào có thể giám chắc sẽ giữ được vị trí cạnh tranh nổi bật trong suốt toàn bộ chu kỳ sống của sản phẩm. Lúc đầu những người mua có thể sẵn sàng chi tiền cho những kênh đã gia tăng giá trị thêm nhiều nhưng về sau người mua sẽ chuyển sang những kênh có chi phí thấp hơn. Vì thế tôi xin đề xuất sự thay đổi của kênh qua các giai đoạn khác trong chu kỳ sống của sản phẩm:

- Giai đoạn tung sản phẩm ra thị trường: Đây là giai đoạn của những sản phẩm mới về cơ bản có xu hướng thâm nhập thị trường thông qua những kênh đặc biệt (dùng lực lượng bán hàng trực tiếp).

- Giai đoạn phát triển nhanh: Sự quan tâm của người mua tăng thì những kênh khối lượng lớn hơn xuất hiện (hệ thống các cửa hàng lớn, đại lý).

- Giai đoạn bão hoà: khi mức tăng chậm lại, có một số đối thủ cạnh tranh, chuyển sản phẩm của mình sang những kênh có chi phí thấp hơn (các cửa hàng tổng hợp của công ty tại khu vực).

- Giai đoạn suy thoái: khi bắt đầu suy thoái thì những kênh chi phí thấp hơn nữa xuất hiện (Công ty nhận đặt hàng qua điện thoại)

### **Thứ hai, tìm kiếm thị trường mục tiêu mới**

Đối với thị trường khác nhau Công ty cần phải có những giải pháp nhằm đáp ứng nhu cầu của những người tiêu dùng có mức thu nhập khác nhau bằng việc sử dụng biện pháp sau đây:

Đối với nhiều mặt hàng của Công ty có thể đưa ra các loại sản phẩm mà có khối lượng, mẫu mã khác nhau để phục vụ nhiều đối tượng, nhiều vùng khác nhau, cụ thể là: Đối với sản phẩm nước lọc có thể phục vụ khách hàng hội nghị bằng nước đóng chai, khách hàng gia đình, công sở bằng bình lớn ....

**Tóm lại,** Để thực hiện được chiến lược mở rộng thị trường thì Công ty nên kết hợp tất cả các giải pháp trên. Đồng thời khi thực hiện các giải pháp trên thì Công ty cần phải đảm bảo một số yêu cầu sau:

*Thứ nhất là về nguồn nhân lực:* Hiện nay công ty chưa có phòng marketing cho nên còn hạn chế về chức năng. Vì vậy công việc trước mắt của công ty đó là phát triển thành phòng marketing và tăng cường nhân lực đồng thời cũng phải tiến hành đào tạo đội ngũ cán bộ trong phòng cho phù hợp với nhu cầu nghiên cứu thị trường. Bên cạnh đó cũng phải tăng số lượng cán bộ phòng nghiên cứu và phát triển sao cho hợp lý hơn.

Ngoài ra Công ty cần phải xem xét một số hoạt động khác như:

- + Cơ cấu lại bộ máy tổ chức, quản lý cho gọn nhẹ, năng động hơn.
- + Tổ chức tự đào tạo hoặc gửi đi đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân cũng như cán bộ quản lý.

- + Tuyển dụng lực lượng trẻ có tri thức, có tay nghề cao phù hợp với công việc của Công ty. Lựa chọn những cán bộ, Đảng viên có năng lực, có tài đức, bổ nhiệm vào thay thế dần những cán bộ lớn tuổi, trẻ hoá đội ngũ cán bộ. Xây dựng đội ngũ cán bộ có kiến thức, có trình độ, đủ sức khoẻ, nhiệt tình, chủ động, sáng tạo, đủ năng lực gánh vác nhiệm vụ hiện tại, tương lai.

*Thứ hai là về nguồn vốn đầu tư:*

*Một là,* chi phí cho nghiên cứu thị trường: Đối với chi phí này công ty dự tính phải mất chi phí cho việc tuyển dụng nguồn nhân lực, chi phí cho đào tạo, chi phí đi lại, in ấn, thư từ, chi phí cho máy tính,...

*Hai là, Chi phí cho nghiên cứu đối thủ cạnh tranh để tham gia liên doanh liên kết hay không?*

*Thứ ba là về hệ thống thông tin:*

Công ty cần quan tâm đến công tác tổ chức bộ phận chuyên cung cấp thông tin cho công ty. Nếu công ty xây dựng được hệ thống thông tin mạnh, nó có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty. Tuyển dụng nhân viên cho bộ phận này là các lao động có trình độ chuyên môn về công nghệ thông tin, quản lý mạng và kinh doanh. Xây dựng hệ thống thông tin cần phải cung cấp thông tin về thị trường, khách hàng, nhà cung cấp nguyên liệu, những thông tin nội bộ ...

### ***3.2.2. Đối với chiến lược cắt giảm chi phí***

Như ở phần trên đã phân tích việc thực hiện chiến lược giảm chi phí có ý nghĩa quan trọng đối công ty. Việc thực hiện chiến lược giảm chi phí có rất nhiều biện pháp nhưng công ty nên tập trung vào việc giảm chi phí khấu hao, giảm chi phí nguyên liệu đầu vào và nâng cao hệ số sử dụng máy móc thiết bị đặc biệt là nâng cao hiệu suất tổng thu hồi đường để từ đó giảm chi phí sản xuất sản phẩm.

*Giải pháp giảm chi phí nguyên liệu đầu vào*

Với việc nghiên cứu phát triển các giống mía mới có năng suất cao, chừ đường cao thì công ty cũng giảm được lượng chi phí rất lớn. Hiện nay tỷ lệ mía/đường là 10/1 nếu tỷ lệ này là 9,5/1 thì với 300.000 Tấn mía sạch mỗi năm công ty có thể tăng thêm sản lượng đường là 1580 Tấn đường và với giá đường như hiện nay Công ty có thêm được số tiền là  $1.580 \text{ Tấn} \times 17.000.000\text{đ/ Tấn} = 26.842.000.000 \text{ đồng}$

*Nâng cao hệ số sử dụng máy móc thiết bị*

Đối với số máy móc thiết bị cũ, hỏng hóc, không sử dụng nữa thì nên bán thanh lý để tạo mặt bằng rộng rãi cho việc bố trí sản xuất, đồng thời tận dụng các khoản thu này để nâng cấp và bổ sung vào quỹ dự phòng sửa chữa máy móc.

Đối với các máy móc thiết bị hiện sử dụng được, hoặc các loại hỏng hóc nhẹ có thể khắc phục được thì Công ty nên có kế hoạch cụ thể trong việc sửa chữa và bảo dưỡng để nâng cao hiệu suất an toàn thiết bị nhằm bảo đảm cho việc hoạt động sản xuất của Công ty được liên tục giảm thiểu thời gian ngừng sản xuất do máy móc hỏng.

Ngoài ra Công ty cần đầu tư thiết bị một cách đồng bộ toàn dây chuyền để phát huy tối đa năng lực của thiết bị và chất lượng sản phẩm đồng thời phải bố trí sản xuất



và dây truyền công nghệ một cách hợp lý, đảm bảo sự hoạt động nhịp nhàng cân đối của toàn bộ dây chuyền nhằm sử dụng tốt năng lực của máy móc thiết bị, lao động nguyên vật liệu ở từng nơi làm việc. Mục tiêu là sử dụng công suất cao nhằm tạo ra các đầu mối tối đa từ các nguồn lực sẵn có.

### ***3.2.3. Đối với chiến lược liên doanh liên kết***

Việc sản xuất công ty những năm vừa qua chưa thực sự ổn định sản lượng đường dao động nhiều và không đạt kế hoạch lý do chủ yếu vẫn là thiếu nguyên liệu. Việc liên doanh liên kết với nhà cung cấp trong giai đoạn này là rất cần thiết bởi vì trong những năm tới công ty sẽ tiếp tục đầu tư nâng công suất của nhà máy lên 2500 – 3000 Tấn ngày do đó vấn đề nguyên liệu đảm bảo đủ cho sản xuất đường là hết sức quan trọng. Vì vậy công ty cần phải có riêng một chiến lược để phát triển vùng nguyên liệu cho sản xuất, bằng việc ký kết hợp đồng bao tiêu sản phẩm lâu dài, đầu tư hỗ trợ giống, vốn cho các đối tượng cung cấp nguyên liệu, liên kết với các HTX nông nghiệp cùng tổ chức trông, chăm sóc và thu lợi trên nguyên liệu mía. Công ty có thể áp dụng các hình thức sau:

*- Ký kết hợp đồng đầu tư bao tiêu ổn định sản phẩm*

Với hình thức này công ty đầu tư toàn bộ giống vốn cho người trông mía, và đảm bảo mua hết mía do họ sản xuất ra với giá bảo hiểm (giá sàn)

*- Liên kết với hình thức cùng đầu tư:*

Với hình thức này công ty có quỹ đất còn các HTX có công, lao động cùng hợp tác trên cơ sở cùng có lợi làm ổn định nguyên liệu đầu vào.

### **3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ:**

Ngành Đường là một ngành tương đối quan trọng trong chương trình ổn định phát triển kinh tế, xã hội của Đảng và Nhà Nước. Tuy nhiên, trong những năm vừa qua thị trường này chưa được kiểm soát chặt chẽ. Sự xâm nhập của đường ngoại có chất lượng cao, gây rất nhiều khó khăn cho các doanh nghiệp đường trong nước.

Bên cạnh đó tình trạng nhập lậu đường Trung Quốc, Thái Lan qua đường biên giới hoành hành làm phức tạp thị trường đường trong nước. Trong khi đó Nhà Nước chưa có biện pháp hữu hiệu để giải quyết tình trạng này. Trước thực tế trên tôi xin đưa

ra một số kiến nghị để ổn định thị trường này, tạo môi trường kinh doanh lành mạnh giúp Công ty tìm ra được hướng đi cho mình.

**a. Đối với nhà nước:**

- Tiếp tục duy trì những chính sách ưu đãi cho ngành như: Thuế nhập khẩu đường, chương trình tín dụng cho nông dân.

- Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn và chương trình xúc tiến thương mại tổ chức cho các doanh nghiệp tham gia hội trợ.

- Ưu tiên cho vay vốn lãi suất ưu đãi để các nhà máy đầu tư công nghệ hiện đại đủ sức cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài.

- Có chính sách hỗ trợ người trồng mía để có thể gia tăng nguồn nguyên liệu mía tạo nên sự ổn định về nguồn nguyên liệu cho các công ty đường.

- Có những chính sách và giải pháp thực hiện tốt mối liên kết 4 nhà ( nhà nước- nhà khoa học- nhà doanh nghiệp – nhà nông). Mục tiêu là nâng cao sản lượng, chất lượng mía nguyên liệu, bình ổn giá, đảm bảo công bằng.

- Quản lý chặt chẽ đường nhập lậu, hỗ trợ về chính sách cho các doanh nghiệp tìm kiếm thị trường nước ngoài xuất khẩu sản phẩm.

**b. Đối với ngành:**

Thông tin rộng rãi về tình hình diễn biến của ngành, để hạn chế những thiệt hại cho nông dân, doanh nghiệp.

Thực hiện cam kết cạnh tranh lành mạnh, không gian lận thương mại, làm ảnh hưởng đến uy tín chung của toàn ngành

**c. Đối với các tổ chức khác:**

Ngân hàng hỗ trợ cho nông dân và doanh nghiệp vay vốn với thủ tục nhanh. Tăng mức vay cho doanh nghiệp.

## KẾT LUẬN

Trong nền kinh tế thị trường, việc tự do kinh doanh đã tạo điều kiện cho các doanh nghiệp ra đời ngày càng nhiều. Trong bối cảnh như vậy chiến lược kinh doanh có vai trò quan trọng quyết định tới sự thành bại của Doanh nghiệp, nó giúp cho nhà quản trị luôn luôn chủ động trước những thay đổi của môi trường sử dụng tối ưu nguồn tài nguyên, nhân tài, vật lực của mình từ đó đưa đến lợi nhuận cao trên con đường kinh doanh.

Hoạch định chiến lược kinh doanh là vấn đề có ý nghĩa sống còn, là một phương pháp hữu hiệu để doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả các nguồn lực, đồng thời xác định đúng hướng đi của mình trong quá trình phát triển.

Trong điều kiện môi trường thay đổi nhanh chóng như hiện nay nếu chỉ dựa vào những ưu thế trước đây mà không thích ứng kịp thời với sự thay đổi của môi trường thì khó có thể đứng vững và giành thắng lợi được. Thực tế hiện nay vẫn còn không ít doanh nghiệp Việt Nam chưa thực hiện việc hoạch định chiến lược phát triển cho doanh nghiệp mình một cách nghiêm túc và khoa học.

Do vậy đề tài này trình bày một phương pháp tiếp cận để hoạch định chiến lược phát triển doanh nghiệp và trên cơ sở đó vận dụng chiến lược phát triển của công ty cổ phần Mía đường 333 đến năm 2015.

Nhận thức được tầm quan trọng đó, kết hợp với thực tế sau thời gian làm việc thực tế ở Công ty Cổ phần Mía đường 333, tôi đã quyết định chọn đề tài : "***Hoạch định chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Mía đường 333 giai đoạn 2011-2015***"

Với nội dung như vậy chuyên đề muốn làm sáng tỏ những vấn đề cơ bản sau:

- Hệ thống hoá lý luận cơ bản chiến lược kinh doanh nói chung, và quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

- Phân tích thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Qua đó đưa ra những ảnh hưởng của các yếu tố bên trong và bên ngoài để xác định những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ chủ yếu ảnh hưởng đến công tác hoạch định chiến lược kinh doanh của công ty. Đề xuất các phương án chiến lược cho công ty.

- Tiến hành phân tích các khả năng khai thác các cơ hội, điểm mạnh và hạn chế, khắc phục các điểm yếu và nguy cơ đó. Vận dụng lý thuyết chiến lược và sử dụng các công cụ lựa chọn chiến lược để tìm ra chiến lược phù hợp cho Công ty và lựa chọn

chiến lược tối ưu cho Công ty. Bên cạnh đó đưa ra một số giải pháp nhằm thực hiện chiến lược kinh doanh và một số kiến nghị với nhà nước.

Tuy nhiên do hạn chế về trình độ nghiên cứu, thông tin cho nên chuyên đề vẫn còn nhiều điểm phân tích đánh giá chưa được hoàn chỉnh và còn thiếu sót. Vì vậy tôi mong nhận được sự góp ý của các thầy cô giáo và các bạn để chuyên đề được hoàn thiện hơn.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Fred R. David, *Khái luận về quản trị chiến lược (Concepts Of Strategic Management)*, Nhà xuất bản Thống kê, Năm 2003
2. Lê Đắc Sơn, *Phân tích chiến lược kinh doanh – lý thuyết và thực hành*, Nhà xuất bản chính trị quốc gia, năm 2001
3. Đinh Công Tiến và Bảo Trung, *Bài giảng Quản trị chiến lược*, Trường cán bộ quản lý NN & PTNT II.
4. Nguyễn Khoa Khôi, *Chiến lược kinh doanh*, Nhà xuất bản Thống kê, Năm 2000
5. Nguyễn Thành Độ và Nguyễn Ngọc Huyền, *Giáo trình quản trị chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Lao động và Xã Hội, năm 2002
6. Các báo cáo của Phòng kế toán, kinh doanh công ty CP Mía đường 333
7. Một số chuyên đề của khóa trước.