

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

-----***-----

ĐỖ THỊ HẠNH

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIẾN TRÚC
NỘI THẤT ASEAN

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI - 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

-----***-----

ĐỖ THỊ HẠNH

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIẾN TRÚC
NỘI THẤT ASEAN**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 8340101

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ ANH TRÂM

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Học viên

Đỗ Thị Hạnh

LỜI CẢM ƠN

Luận văn tốt nghiệp cao học được hoàn thành tại Đại học Lao động Xã hội. Luận văn là kết quả của quá trình học tập, nghiên cứu ở nhà trường, kết hợp với kinh nghiệm trong quá trình công tác thực tiễn, với sự nỗ lực cố gắng của bản thân tôi.

Để đạt được kết quả này, cho phép chúng tôi được bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc nhất đến tất cả các đơn vị và một số cá nhân đã quan tâm, tạo điều kiện cho chúng tôi trong quá trình học tập và nghiên cứu. Trước hết, tôi xin bày tỏ lòng cảm ơn chân thành tới sự giúp đỡ nhiệt tình và đầy trách nhiệm của **TS. Nguyễn Thị Anh Trâm** là người trực tiếp hướng dẫn trong suốt quá trình làm luận văn này.

Tôi xin cảm ơn Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất ASEAN đã tạo điều kiện cung cấp số liệu, các báo cáo,..., để tôi hoàn thành nội dung luận văn này. Cuối cùng, tôi xin cảm ơn gia đình, bạn bè, đồng nghiệp đã luôn động viên, ủng hộ, tạo mọi điều kiện cho tôi trong suốt thời gian vừa qua.

Mặc dù bản thân tôi đã cố gắng rất cố gắng, nhưng do thời gian thực hiện có hạn nên luận văn không thể tránh khỏi những hạn chế và thiếu sót nhất định. Vì vậy tôi rất mong tiếp tục nhận được sự đóng góp ý kiến của quý Thầy, Cô giáo cùng toàn thể các bạn đọc.

Một lần nữa, tôi xin chân thành cảm ơn./.

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC.....	
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	I
DANH MỤC BẢNG.....	II
DANH MỤC HÌNH	III
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1. Khái niệm và vai trò của chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp.....	7
1.1.1. Khái niệm về chiến lược kinh doanh	7
1.1.2. Vai trò của chiến lược kinh doanh.....	8
1.2. Các cấp chiến lược trong doanh nghiệp.....	9
1.2.1. Chiến lược cấp doanh nghiệp.....	9
1.2.2. Chiến lược cấp kinh doanh	10
1.2.3. Chiến lược cấp chức năng.....	10
1.3. Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp	10
1.3.1. Xác định nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược kinh doanh	10
1.3.2. Phân tích môi trường bên ngoài doanh nghiệp	13
1.3.3. Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp.....	24
1.3.4. Định hướng các chiến lược kinh doanh khả thi	26
1.3.5. Quyết định lựa chọn chiến lược	27
1.4. Nhóm các công cụ phân tích và hình thành chiến lược kinh doanh	28
1.4.1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE	28
1.4.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE.....	29

1.4.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh	31
1.4.4. Ma trận SWOT	31
1.4.5. Ma trận QSPM	33
1.5. Kinh nghiệm về xây dựng chiến lược kinh doanh tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm	35
1.5.1. Kinh nghiệm về xây dựng chiến lược kinh doanh của Vinamilk	35
1.5.2. Kinh nghiệm về xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần thương mại & sản xuất nội thất The One	38
1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean..	39
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT ASEAN.....	41
2.1. Giới thiệu về Công ty cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean	41
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty	41
2.1.2. Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản trị Công ty	42
2.1.3. Thị trường và sản phẩm của Công ty	43
2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty	45
2.2. Mục tiêu và nhiệm vụ của Công ty cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean ..	47
2.2.1. Nhiệm vụ.....	47
2.2.2. Mục tiêu	47
2.3. Phân tích môi trường bên ngoài Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean.....	48
2.3.1. Môi trường vĩ mô	48
2.3.2. Môi trường vi mô	61
2.4. Phân tích môi trường bên trong Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean.....	69
2.4.1. Cấu phần của môi trường bên trong.....	69
2.4.2. Đánh giá môi trường bên trong của công ty	76

CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT ASEAN	78
3.1. Định hướng phát triển của Công ty giai đoạn 2023 – 2028.....	78
3.2. Định hướng hình thành các chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Kiến trúc nội thất Asean.....	80
3.2.1. Mục tiêu định hướng chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Kiến trúc nội thất Asean	80
3.2.2. Đối tượng của chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Kiến trúc nội thất Asean.....	81
3.2.3. Biện pháp thực hiện chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Kiến trúc nội thất Asean	82
3.2.4. Điều kiện thực hiện chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Kiến trúc nội thất Asean	85
3.3. Lựa chọn các chiến lược kinh doanh khả thi	88
3.4. Một số đóng góp phát triển công ty Cổ phần Kiến trúc nội thất Asean của các chiến lược kinh doanh được lựa chọn	94
3.4.1. Giải pháp về cơ cấu bộ máy tổ chức	94
3.4.2. Giải pháp về Marketing	95
3.4.3. Giải pháp xây dựng và phát triển thương hiệu.....	95
3.4.4. Giải pháp nguồn nhân lực	96
3.4.5. Giải pháp về tài chính	98
KẾT LUẬN	102
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	103
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt
1	AS	Attractiveness Score	Điểm hấp dẫn
2	CBNV		Cán bộ nhân viên
3	DN		Doanh nghiệp
4	EFE	External Factor Evaluation Matrix	Ma trận các yếu tố bên ngoài
5	EFE	Internal Factor Evaluation Matrix	Ma trận các yếu tố bên trong
6	GDN	Google Display Networks	Kết nối trên Google
7	GDP	Gross domestic product	Tổng sản phẩm quốc nội
8	QSPM	Quantitative Strategic Planning Matrix	Ma trận chiến lược có thể định lượng
9	R&D	Research and Development	Nghiên cứu và Phát triển
10	SEO	Search Engine Optimize	Tối ưu hóa các từ khóa tìm kiếm
11	SWOT	Strength - Weakness - Opportunity - Threat	Ma trận điểm mạnh - điểm yếu - cơ hội - thách thức
12	TAS	Total Attractiveness Score	Tổng điểm hấp dẫn
13	WTO	World Trade Organization	Tổ chức thương mại thế giới

II

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1. Mô hình ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài – EFE.....	29
Bảng 1.2. Mô hình ma trận đánh giá các yếu tố bên trong – IFE	30
Bảng 1.3. Mô hình ma trận QSPM.....	34
Bảng 2.1: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2020 - 2022	45
Bảng 2.2. Lãi suất tiền gửi của các ngân hàng giai đoạn 2019 - 2022	52
Bảng 2.3: Ma trận phân tích các yếu tố bên ngoài của Nội thất Asean	58
Bảng 2.4: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của 3 doanh nghiệp	67
Bảng 2.5. Hệ số thanh toán của Nội thất Asean.....	71
Bảng 2.6. Khả năng cân đối vốn của Nội thất Asean	72
Bảng 2.7: Ma trận phân tích các yếu tố bên trong của Nội thất Asean.....	76
Bảng 3.1: Ma trận SWOT Nội thất Asean	82
Bảng 3.2. Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược SO.....	88
Bảng 3.3. Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược ST	89
Bảng 3.4. Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược WO	91

III

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1: Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của M. Porter	19
Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức của công ty	43
Hình 2.2. Tốc độ tăng trưởng kinh tế tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh	49
Hình 2.3. Giá nhà và tỉ lệ hấp thụ tại Hà Nội.....	51
Hình 2.4. Thu nhập bình quân tháng tại các vùng ở Việt Nam	56

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong nền kinh tế hội nhập và luôn biến động, các doanh nghiệp chỉ có thể đứng vững và phát triển được nếu có các chiến lược kinh doanh tốt. Đứng trước sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các doanh nghiệp cùng lĩnh vực sản xuất kinh doanh trong và ngoài nước, cũng như thời cơ và thách thức do sự phát triển vượt bậc của khoa học, công nghệ, kỹ thuật trong sản xuất, các doanh nghiệp cần tìm ra định hướng đổi mới, chiến lược kinh doanh phù hợp để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng, đồng thời có năng lực cạnh tranh tốt hơn.

Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean được thành lập năm 2013 là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực thiết kế, sản xuất, thi công đồ nội thất. Ngay từ những ngày đầu thành lập, công ty đã rất quan tâm đến việc nâng cao chất lượng sản phẩm, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Trong những năm qua, trải qua nhiều biến động môi trường kinh doanh, rủi ro từ ảnh hưởng của dịch bệnh, công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean đang ngày càng phát triển và vươn lên là thương hiệu lớn mạnh trên cả nước. Tuy nhiên, việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ở trong nước ngày càng gay gắt, hơn bao giờ hết chiến lược kinh doanh trở thành yếu tố quan trọng, quyết định sự thành bại của công ty trong quá trình phát triển và hội nhập hiện nay. Việc xây dựng chiến lược kinh doanh sẽ giúp công ty sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực và nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường. Nhận thấy được sự cần thiết của xây dựng chiến lược kinh doanh và ý nghĩa của vấn đề này, tác giả đã đi sâu tìm hiểu và lựa chọn đề tài: **“Xây dựng chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean”** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn của mình. Với nghiên cứu này, tác giả mong muốn mang những kiến thức đã

được học áp dụng vào một vấn đề mà thực tiễn đòi hỏi, góp phần phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh cho công ty.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Qua quá trình học tập tích lũy kiến thức ở trường và theo dữ liệu tìm kiếm của tác giả tại các thư viện, các Website cho thấy có rất nhiều công trình nghiên cứu, các đề tài bài viết nói về xây dựng chiến lược trong doanh nghiệp.

- Nguyễn Hoàng Việt (2010), *Phát triển chiến lược kinh doanh cho các doanh nghiệp ngành may Việt Nam*. Luận án tiến sĩ kinh tế Đại học Thương mại. Tác giả đã tổng hợp và đưa ra được các khái niệm, mô hình và quy trình phát triển chiến lược kinh doanh cho các doanh nghiệp thương mại. Qua đó, phát triển chiến lược kinh doanh được hiểu là quá trình triển khai các yếu tố nội dung và tổ chức, lãnh đạo chiến lược kinh doanh thương mại bao gồm: Lựa chọn, cung ứng, truyền thông và thực hiện giá trị cho các khách hàng mục tiêu để tạo lập các cân bằng và thích nghi thường xuyên của cấu trúc chiến lược với môi trường kinh doanh đang thay đổi nhằm nâng cao hiệu suất thực hiện sứ mạng, mục tiêu chiến lược kinh doanh đã được xác lập của doanh nghiệp. Luận án có những đóng góp trong việc xây dựng những khái niệm nền tảng về triển khai các yếu tố nội dung và tổ chức, triển khai lãnh đạo chiến lược kinh doanh.

- Đinh Văn Hiền (2012), *Chiến lược phát triển doanh nghiệp tự động hóa Việt Nam giai đoạn đến 2020, tầm nhìn 2025*. Luận án tiến sĩ kinh tế của Học viện Khoa học xã hội. Luận văn nghiên cứu lý luận về chiến lược và quản trị chiến lược, xây dựng các chiến lược, chính sách đổi mới phát triển các doanh nghiệp tự động hóa Việt Nam và đưa ra các giải pháp, chính sách đổi mới quản lý Nhà nước thúc đẩy phát triển doanh nghiệp tự động Việt Nam giai đoạn đến 2020, tầm nhìn 2025.

- Trần Quang Nghĩa (2020), *Xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty cổ phần đầu tư và xây dựng Phú Nghĩa*. Luận văn thạc sỹ, trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội. Tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu về quản trị chiến lược theo phân tích SWOT và các công cụ hỗ trợ khác như PEST, mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter để tiến hành phân tích môi trường bên ngoài và nội lực bên trong của Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng Phú Nghĩa, xem xét thực trạng chiến lược kinh doanh hiện tại của Công ty, làm nổi bật những điểm mạnh, chỉ ra những điểm yếu, hạn chế còn tồn tại. Trên cơ sở đó, tác giả xây dựng mới các phương án chiến lược khác nhau, thông qua đánh giá, xếp hạng để lựa chọn chiến lược kinh doanh phù hợp nhất cho công ty cổ phần đầu tư và xây dựng Phú Nghĩa trong giai đoạn 2020 – 2025.

- Trần Lệ Huyền (2019), *Xây dựng chiến lược kinh doanh tại Công ty TNHH Bao bì Tân Phong đến năm 2023*. Luận văn thạc sỹ trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh. Công trình nghiên cứu đã nêu được những vấn đề cơ bản về kinh doanh trong thực tiễn của doanh nghiệp. Về mặt thực tiễn, luận văn đã nghiên cứu được môi trường vĩ mô, môi trường vi mô, môi trường ngành và xây dựng chiến lược kinh doanh trong thực tế. Đồng thời luận văn đánh giá được ưu điểm, nhược điểm, lợi thế kinh doanh để tìm ra chiến lược phù hợp cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó đưa ra giải pháp cụ thể, dễ thực hiện, phù hợp với năng lực của công ty.

- Phạm Lê Hằng (2019), *Xây dựng chiến lược kinh doanh tại Công ty xuất nhập khẩu ngành in TPHCM đến năm 2023*. Luận văn thạc sỹ trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh. Luận văn vẽ bức tranh tổng thể về môi trường kinh doanh của Primexco (bao gồm: môi trường vĩ mô, môi trường ngành) cũng như môi trường nội bộ với nguyên tắc đảm bảo tính thời sự, logic và khoa học luận văn đã xác định được: thời cơ mở ra, thách thức

phải đôi mắt, điểm mạnh, điểm yếu của Primexco, đó chính là những căn cứ đặc biệt quan trọng cho việc xây dựng và lựa chọn chiến lược phát triển tối ưu cho công ty giai đoạn 2019-2023. Luận văn sử dụng ma trận SWOT để xây dựng các định hướng chiến lược từ những kết quả phân tích môi trường đã ghi nhận được; sử dụng ma trận QSPM để đánh giá định lượng và lựa chọn chiến lược phát triển tối ưu cho công ty trong giai đoạn 2019-2023. Luận văn đã tiến hành đề xuất nội dung bản chiến lược phát triển cụ thể cho Primexco giai đoạn 2019-2023; đồng thời, đưa ra một số giải pháp chủ yếu nhằm thực hiện chiến lược phát triển mà luận văn đã đề xuất.

- Nguyễn Đình Luyện (2019), *Xây dựng chiến lược kinh doanh thiết bị ứng dụng GPS cho xe ô tô của công ty TNHH Ứng dụng bản đồ Việt – VIETMAP (2020-2023)*, Luận văn thạc sỹ, trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh. Đề tài đã tập trung phân tích môi trường bên trong, bên ngoài và chuỗi giá trị công ty tìm ra những điểm mạnh, điểm yếu bên trong công ty và xác định các cơ hội, thách thức từ bên ngoài tác động đến hoạt động kinh doanh của công ty. Tác giả đã tiến hành thu thập số liệu sơ cấp và thứ cấp kết hợp với việc lấy ý kiến của Lãnh đạo các công ty, tổ chức tín dụng hàng đầu và kinh nghiệm lâu năm trong ngành để xác định được các nhóm chiến lược SO, ST, WO, WT. Thông qua ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) tác giả đã hình thành bốn chiến lược cần thực hiện cho công ty TNHH ứng dụng bản đồ Việt (VIETMAP) đến năm 2023.

Tuy nhiên, đối với Công ty Cổ phần Kiến trúc nội thất Asean chưa có công trình nghiên cứu nào về vấn đề này. Đề tài luận văn có tính cấp thiết cao xét từ nhiều phương diện. Luận văn đã tập trung nghiên cứu về quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh trong công ty.

3. Mục đích nhiệm vụ nghiên cứu

3.1 Mục đích nghiên cứu

Đánh giá môi trường bên ngoài và môi trường bên trong của Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean, từ đó đề xuất chiến lược kinh doanh cho Công ty trong giai đoạn 2023 - 2028.

3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu

- Làm rõ các vấn đề lý luận cơ bản về chiến lược kinh doanh và xây dựng chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp.

- Đánh giá thực trạng môi trường hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean.

- Đề xuất chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Xây dựng chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp.

- Phạm vi nghiên cứu về không gian: Xây dựng chiến lược cấp doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean.

- Phạm vi nghiên cứu về thời gian: Số liệu đã được công bố trên các tạp chí, báo cáo hàng năm của công ty được thu thập từ năm 2019 đến năm 2022. Số liệu sơ cấp được điều tra thu thập năm 2023.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1 Phương pháp thu thập dữ liệu

+ Dữ liệu thứ cấp: Để thu thập thông tin làm nền tảng đề xuất những giải pháp, tác giả của luận văn sử dụng các phương pháp thống kê các dữ liệu từ các nguồn nội bộ: Tài liệu giới thiệu về công ty, các báo cáo tài chính, báo cáo thường niên về chiến lược kinh doanh của công ty...và các dữ liệu thu thập bên ngoài: Các công trình nghiên cứu khác có liên quan tới đề tài.

+ Dữ liệu sơ cấp: Luận văn thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua phỏng vấn sâu xin ý kiến chuyên gia. Lấy ý kiến của Lãnh đạo trực thuộc công ty và các Lãnh đạo cùng ngành; 10 Lãnh đạo của Công ty gồm Ban quản trị (03 người); Giám đốc (03 người); Phó giám đốc (06 người); trưởng Phòng (09 người); phó Phòng (12 người); trưởng các bộ phận (18 người). Kết quả phỏng vấn nhằm xây dựng ma trận phân tích nội bộ (IFE), ma trận phân tích bên ngoài (EFE). Sau đó phỏng vấn Lãnh đạo các công ty lần hai để xác định điểm số hấp dẫn (AS) để xây dựng ma trận QSPM.

5.2. Phương pháp xử lý dữ liệu

Chủ yếu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, tổng hợp và so sánh

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận văn được kết cấu gồm 03 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp.

Chương 2: Phân tích các yếu tố môi trường tại Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean.

Chương 3: Đề xuất chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm và vai trò của chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp

1.1.1. *Khái niệm về chiến lược kinh doanh*

Chiến lược kinh doanh (Strategy) là một thuật ngữ có lịch sử lâu đời, xuất phát từ Hy Lạp là “strategos” nghĩa là vai trò của vị tướng trong quân đội, được sử dụng đầu tiên trong lĩnh vực quân sự để chỉ kế hoạch dàn trận và phân bố lực lượng với mục tiêu đánh thắng kẻ thù. Năm 1810, lần đầu tiên thuật ngữ “strategy” được đưa vào từ điển tiếng Anh và từ những năm 50 – 60 của thế kỷ XX, khái niệm chiến lược được ứng dụng rộng rãi, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh và thuật ngữ “chiến lược kinh doanh” ra đời. Từ đó đến nay, quan niệm về chiến lược kinh doanh phát triển dần theo thời gian và người ta tiếp cận nó theo nhiều cách khác nhau.

Theo Alfred Chandler (Đại học Harvard): “Chiến lược kinh doanh là tiến trình xác định những mục tiêu cơ bản, dài hạn của doanh nghiệp, lựa chọn cách thức hoặc phương thức hành động và phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt được các mục tiêu đó”, còn theo Jean-Pierre Detric: “Xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp là xác định lĩnh vực hoạt động mà doanh nghiệp tham gia và phân bổ các nguồn lực để doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển trong lĩnh vực kinh doanh đó”. Michael Porter 2000 một học giả nổi tiếng về lĩnh vực cạnh tranh thì lại cho rằng “Chiến lược kinh doanh để đương đầu với cạnh tranh là sự kết hợp giữa mục tiêu cần đạt đến và các phương tiện mà doanh nghiệp cần tìm để thực hiện các mục tiêu đó”. Tại Việt Nam, theo cuốn Đại từ điển kinh tế thị trường của Viện nghiên cứu và phát triển tri thức bách khoa Việt Nam có đưa ra khái niệm về chiến lược kinh doanh như sau: “Chiến lược kinh doanh là cương lĩnh chỉ đạo mang tính lâu

dài, tính tổng thể, tính toàn cục, được biên soạn ra để thực hiện mục tiêu tổng thể của doanh nghiệp, cho sự phát triển sau này của doanh nghiệp.” Quan điểm này được Ngô Kim Thanh (2021) sử dụng lại để dùng trong giáo trình Quản trị chiến lược.

Qua các khái niệm trên có thể rút ra kết luận chiến lược kinh doanh là khoa học, nghệ thuật xây dựng các mục tiêu dài hạn, các chính sách và tổ chức hoạt động tổng quát cho doanh nghiệp, đồng thời phối hợp các nguồn lực của doanh nghiệp nhằm thích ứng với sự biến động của môi trường, nhằm tạo ra những lợi thế cạnh tranh để đạt được những mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp.

1.1.2. Vai trò của chiến lược kinh doanh

Vai trò của chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp được thể hiện trên các khía cạnh sau:

Vai trò hoạch định: Chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp thấy rõ mục đích và hướng đi của mình và lấy đó làm kim chỉ nam cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Nó chỉ ra cho nhà quản trị biết là phải xem xét và xác định xem tổ chức đi theo hướng nào và lúc nào sẽ đạt được kết quả mong muốn. Sự thiếu vắng chiến lược hoặc chiến lược thiết lập không rõ ràng, không có luận cứ vững chắc sẽ làm cho hoạt động của doanh nghiệp mất phương hướng, có nhiều vấn đề nảy sinh, chỉ thấy trước mắt mà không gắn được với dài hạn hoặc chỉ thấy cục bộ mà không thấy được vai trò của chiến lược trong toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp.

Vai trò dự báo: Trong một môi trường luôn luôn biến động, các cơ hội cũng như nguy cơ luôn xuất hiện. Quá trình hoạch định chiến lược giúp cho nhà quản trị phân tích môi trường và đưa ra những dự báo nhằm áp dụng các chiến lược hợp lý, nhờ đó mà nhà quản trị có khả năng nắm bắt tốt hơn các cơ

hội, tận dụng được các cơ hội và giảm bớt các nguy cơ liên quan đến môi trường.

Vai trò điều khiển: Chiến lược kinh doanh giúp cho nhà quản trị sử dụng và phân bổ các nguồn lực hiện có một cách tối ưu cũng như phối hợp một cách hiệu quả các chức năng trong một tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung đề ra. Nó tạo cơ sở vững chắc cho các hoạt động nghiên cứu và triển khai, đầu tư phát triển đào tạo bồi dưỡng nhân sự, hoạt động mở rộng thị trường và phát triển sản phẩm. Trong thực tế, phần lớn các sai lầm trong đầu tư, công nghệ, thị trường... đều xuất phát từ việc xây dựng chiến lược hoặc có sự sai lệch trong xác định mục tiêu chiến lược.

1.2. Các cấp chiến lược trong doanh nghiệp

Dựa theo cấp độ quản lý chiến lược mà chiến lược được chia thành ba nhóm sau:

1.2.1. Chiến lược cấp doanh nghiệp

Chiến lược cấp doanh nghiệp xác định và vạch rõ mục đích, các mục tiêu của công ty, xác định các hoạt động kinh doanh mà doanh nghiệp đeo đuổi, tạo ra các chính sách và các kế hoạch cơ bản để đạt được mục đích của doanh nghiệp, phân phối nguồn lực giữa các hoạt động kinh doanh. Chiến lược cấp doanh nghiệp được áp dụng cho toàn bộ doanh nghiệp.

Đây là chiến lược cấp cao nhất của tổ chức hoặc doanh nghiệp có liên quan đến các vấn đề lớn, có tính chất dài hạn và quyết định tương lai hoạt động của doanh nghiệp, thường thì chiến lược công ty chịu ảnh hưởng rất lớn bởi sự biến động của cơ cấu ngành kinh doanh của doanh nghiệp. Điều đó ảnh hưởng không nhỏ tới kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nó dẫn tới một hệ quả là doanh nghiệp có tiếp tục theo đuổi hoạt động trong lĩnh vực đó hay không? hay doanh nghiệp nên tham gia vào lĩnh vực khác mà tại đó lợi nhuận nói riêng hay các mục tiêu nào đó dễ dàng đạt được và đạt được với

hiệu quả cao hơn. Và tương lai của doanh nghiệp sẽ phụ thuộc vào quyết định đó, điều tất nhiên là chiến lược công ty được thiết kế, xây dựng, lựa chọn và chịu trách nhiệm ở cấp cao nhất trong doanh nghiệp như hội đồng quản trị, ban giám đốc, các nhà quản trị chiến lược cấp cao.

1.2.2. Chiến lược cấp kinh doanh

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh chứa đựng chủ đề cạnh tranh tổng thể mà doanh nghiệp nhấn mạnh, cách thức doanh nghiệp định vị mình trên thị trường. Nó xác định việc lựa chọn sản phẩm hoặc dạng cụ thể thị trường cho hoạt động kinh doanh riêng trong nội bộ công ty. Trong chiến lược cấp kinh doanh, người ta phải xác định cách thức mỗi đơn vị kinh doanh phải hoàn thành để đóng góp vào hoàn thành mục tiêu cấp công ty.

1.2.3. Chiến lược cấp chức năng

Là các chiến lược hướng vào việc nâng cao hiệu quả hoạt động của các bộ phận chức năng cụ thể của doanh nghiệp trong từng đơn vị kinh doanh chiến lược như marketing, tài chính, nhân sự, sản xuất. Chiến lược cấp chức năng có vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả, chất lượng, đổi mới và qua đó xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Ở cấp độ chức năng, chiến lược là định hướng trực tiếp nhằm hoàn thiện tính hiệu quả của các hoạt động chức năng trong doanh nghiệp, chẳng hạn như chức năng sản xuất, marketing, quản lý nguyên vật liệu, nghiên cứu và phát triển và quản lý nhân lực.

1.3. Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp

1.3.1. Xác định nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược kinh doanh

Nhiệm vụ là một phát biểu có tính lâu dài về mục đích. Nó phân biệt doanh nghiệp này với những doanh nghiệp khác. Những tuyên bố như vậy cũng có thể gọi là phát biểu của doanh nghiệp về triết lý kinh doanh, những nguyên tắc kinh doanh, sự tin tưởng của công ty. Tất cả những điều đó xác

định khu vực kinh doanh của doanh nghiệp, cụ thể là loại sản phẩm, dịch vụ cơ bản, những nhóm khách hàng cơ bản, nhu cầu thị trường, lĩnh vực kỹ thuật hoặc là sự phối hợp những lĩnh vực này. Nhiệm vụ chứa đựng tổng quát thành tích mong ước tuyên bố với bên ngoài công ty như là một hình ảnh công khai mà doanh nghiệp mong muốn.

Nhiệm vụ của công ty cần được triển khai và phác họa thành những mục tiêu cụ thể. Mục tiêu được định nghĩa là những thành quả hoặc kết quả mà nhà quản trị muốn đạt được trong tương lai cho tổ chức của mình.

Mục tiêu từng thời kỳ có thể thay đổi, nhưng tầm nhìn, tôn chỉ định hướng của doanh nghiệp phải mang tính dài hạn và phải được phổ biến sâu rộng trong toàn doanh nghiệp để mỗi thành viên hiểu, toàn tâm, toàn ý thực hiện. Chính những điều này góp phần tạo nên phần hồn cho một doanh nghiệp, cái mà chúng ta hay gọi là văn hóa doanh nghiệp.

Chúng ta có thể hình dung, tầm nhìn định hướng và các giá trị cốt lõi của một doanh nghiệp là một hình kim tự tháp có mặt đáy là một hình vuông, thì vị trí của tầm nhìn nằm ở đỉnh của kim tự tháp, còn bốn cạnh đáy của kim tự tháp chính là bốn giá trị nền tảng mà tầm nhìn của công ty phải hướng đến hay thỏa mãn được. Bốn cạnh đáy đó là: Khách hàng; người lao động trong doanh nghiệp; các cổ đông và cộng đồng nơi doanh nghiệp hoạt động. Điều này có nghĩa là định hướng theo tầm nhìn chiến lược đó, các hoạt động của doanh nghiệp phải mang lại giá trị cho cả bốn nhóm trên. Nếu xem nhẹ một yếu tố nào, tầm nhìn định hướng sẽ thiếu đi sự vững chắc của một hình khối kim tự tháp, tượng trưng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Tầm nhìn là một thông điệp cụ thể hóa sứ mệnh thành một mục tiêu mang tính động viên, nêu lên sự cần thiết của những cải tiến mang tính sống còn đối với doanh nghiệp, tạo ra niềm tin nơi tương lai của doanh nghiệp và nhắm đến mục tiêu biến điều không thể thành điều có thể.

Việc thiết lập các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp là vô cùng quan trọng. Tuy nhiên, các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp cần phải có đặc tính sau:

Một là, mục tiêu cần phải chính xác và có thể đo lường.

Hai là, mục tiêu cần phải hướng đến các vấn đề quan trọng.

Ba là, mục tiêu phải mang tính thách thức nhưng có thể thực hiện được.

Bốn là, mục tiêu xác định với một khoảng thời gian có thể đạt được.

Năm là, mục tiêu cần nhấn mạnh ở đây là cung cấp các công cụ để đánh giá sự thực thi của các nhà quản trị.

Nội dung mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp: Các nhà khoa học có nhiều khái niệm khác nhau về nội dung mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp, nhưng cụ thể mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp có các nội dung sau:

+ Khả năng sinh lợi: Nội dung này được thể hiện ở tỷ suất lợi nhuận cổ phần, tỷ suất lợi nhuận so với tổng tài sản, lợi ích của mỗi cổ phần, tỷ suất lợi nhuận so với thu nhập bán hàng.

+ Địa vị cạnh tranh trên thị trường: Nội dung này được thể hiện ở thị phần của sản phẩm trên thị trường, tỷ lệ so sánh với thị phần của các doanh nghiệp khác, mức tăng trưởng của số lượng hoặc trị giá hàng hóa bán được.

+ Cơ cấu sản phẩm: Chỉ tiêu này thể hiện ở chủng loại sản phẩm, số lượng sản phẩm mới, tỷ trọng trong thu nhập bán sản phẩm

+ Xây dựng và phát triển doanh nghiệp: Chỉ tiêu này thể hiện ở mức tăng sản lượng hàng năm, mức tăng của hiệu ích kinh tế, mở rộng quy mô sản xuất, mở rộng năng lực sản xuất, tự động hóa sản xuất, tự động hóa quản lý.

+ Mục tiêu tài chính: Chỉ tiêu này thể hiện ở cơ cấu vốn, quy mô vốn, số vốn cổ phần mới tăng thêm, mức tăng tài sản,...

+ Hiệu suất sản xuất: Chỉ tiêu này thể hiện sản lượng sản phẩm được sản xuất thực tế trong khoảng thời gian nhất định so với công suất thiết kế nhà máy, dây chuyền sản xuất của doanh nghiệp

+ Tình hình phát triển nguồn nhân lực: Thể hiện ở số nhân viên được đào tạo, chi phí đào tạo, cơ cấu học vấn và chức danh, tỷ lệ nhân viên vắng mặt,...

+ Sáng chế, phát minh: Chỉ tiêu này thể hiện ở số lượng sáng chế phát minh, tỷ lệ chi phí nghiên cứu so với thu nhập bán hàng, số bằng sáng chế mới nhận được, tỷ lệ nhân viên kỹ thuật.

+ Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp: Thể hiện ở các khoản chi phòng chống ô nhiễm môi trường, bảo vệ môi trường, tạo việc làm, sử dụng hợp lý tài nguyên, đóng góp vào công tác xã hội, từ thiện.

Hệ thống mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp: Mục tiêu chung của doanh nghiệp được hình thành từ mục tiêu của các bộ phận. Các bộ phận của doanh nghiệp căn cứ vào tình hình thực tế của mình để xây dựng mục tiêu của bộ phận. Doanh nghiệp tổng hợp và hình thành mục tiêu chung của doanh nghiệp. Đồng thời, doanh nghiệp xuất phát từ tình hình toàn cục để đưa ra mục tiêu chung và chia thành những mục tiêu trung gian và mục tiêu cụ thể, bàn bạc từ trên xuống dưới và từ dưới lên trên để hình thành hệ thống mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

1.3.2. Phân tích môi trường bên ngoài doanh nghiệp

Phân tích môi trường bên ngoài tập trung vào việc nhận diện và đánh giá các xu hướng cùng sự kiện vượt quá khả năng kiểm soát của công ty, chẳng hạn như mức tăng trưởng kinh tế của quốc gia, việc cạnh tranh ở nước ngoài, bùng nổ công nghệ thông tin... sẽ cho thấy những cơ hội và các mối nguy quan trọng mà một tổ chức gặp phải để các nhà quản lý có thể xây dựng chiến lược nhằm tận dụng những cơ hội và tránh hay làm giảm đi ảnh hưởng

của các mối đe dọa đó. Môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

1.3.2.1. Môi trường vĩ mô

Việc nghiên cứu các yếu tố của môi trường vĩ mô giúp chúng ta có cái nhìn dài hạn về định hướng phát triển của ngành kinh doanh liên quan trong tương lai, xác định được những cơ hội hay thách thức có thể gặp khi tham gia hoạt động trong một lĩnh vực ngành nghề cụ thể. Khi nghiên cứu môi trường vĩ mô, chúng ta cần lưu ý đến các vấn đề sau:

- Môi trường vĩ mô có thể có những tác động ảnh hưởng đến lâu dài đến hoạt động của các doanh nghiệp.

- Các yếu tố của môi trường vĩ mô rất đa dạng, tác động lên tất cả các ngành kinh tế, các doanh nghiệp, nhưng mức độ và tính chất tác động có thể không giống nhau.

- Khi môi trường vĩ mô thay đổi sẽ kéo theo sự thay đổi của môi trường ngành và môi trường nội bộ của doanh nghiệp. Do đó, sự thay đổi của môi trường vĩ mô sẽ ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của doanh nghiệp.

- Các doanh nghiệp không thể làm thay đổi được chiều hướng và mức độ tác động của những ảnh hưởng từ môi trường vĩ mô mà chỉ có thể tận dụng, khai thác những cơ hội hoặc hạn chế tác động của những nguy cơ, đe dọa.

- Mỗi yếu tố của môi trường vĩ mô có thể độc lập tác động đến doanh nghiệp, nhưng cũng có thể gây ảnh hưởng cho doanh nghiệp cho mối liên kết với các yếu tố khác.

Có rất nhiều yếu tố môi trường vĩ mô có ảnh hưởng đến môi trường hoạt động của doanh nghiệp, tạo ra những cơ hội và nguy cơ đe dọa đối với hoạt động của doanh nghiệp. Chúng ta sẽ tập trung nghiên cứu năm yếu tố của môi trường vĩ mô có tác động nhiều nhất: Môi trường kinh tế, môi trường

chính trị pháp luật, môi trường văn hoá – xã hội, môi trường tự nhiên, môi trường công nghệ.

Môi trường kinh tế

Các yếu tố môi trường kinh tế có ảnh hưởng trực tiếp và mạnh hơn đến hoạt động của doanh nghiệp so với các yếu tố khác của môi trường vĩ mô. Các yếu tố kinh tế như chính sách tài chính tiền tệ, tỷ lệ lạm phát, lãi suất ngân hàng, tốc độ tăng trưởng GDP...chi phối trực tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp. Các yếu tố kinh tế tương đối rộng nên doanh nghiệp cần chọn lọc để biết các tác động cụ thể, ảnh hưởng trực tiếp nhất của các yếu tố này. Những yếu tố quan trọng mà doanh nghiệp cần lưu ý gồm: Tốc độ tăng trưởng kinh tế, đầu tư, lãi suất ngân hàng, tỷ lệ lạm phát, tỷ giá hối đoái.

Tốc độ tăng trưởng kinh tế: Một nền kinh tế phát triển sẽ tạo cơ hội tăng nhu cầu về sản phẩm hoặc dịch vụ của các doanh nghiệp trong ngành liên quan. Ngược lại, nền kinh tế có tốc độ tăng trưởng thấp sẽ tạo nên áp lực cho doanh nghiệp do việc giảm nhu cầu của người tiêu dùng. Điều này làm cho áp lực cạnh tranh trong nội bộ ngành kinh doanh tăng lên.

Đầu tư: Khi mức đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh mà doanh nghiệp đang hoạt động tăng lên, doanh nghiệp có cơ hội nhận được nhiều nguồn vốn. Điều đó rất thuận lợi để doanh nghiệp mở rộng kinh doanh, tăng số dự án.

Lãi suất ngân hàng: Nó có tác động đến chi phí vốn của doanh nghiệp hoặc xu hướng tiết kiệm hay gia tăng tiêu dùng, đầu tư của người dân. Khi lãi suất ngân hàng cao, doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn khi cần huy động vốn phát triển hoạt động kinh doanh. Đồng thời người dân lại có xu hướng gia tăng gửi tiết kiệm dẫn đến giảm nhu cầu tiêu dùng.

Tỷ lệ lạm phát: Lạm phát cao hay thấp có ảnh hưởng đến tốc độ đầu tư vào nền kinh tế. Khi lạm phát cao sẽ làm cho sức mua của xã hội bị giảm sút

và nền kinh tế bị đình trệ. Việc duy trì một tỷ lệ lạm phát vừa phải có tác dụng khuyến khích đầu tư vào nền kinh tế, kích thích thị trường tăng trưởng.

Tỷ giá hối đoái: Sự biến động của tỷ giá có ảnh hưởng đặc biệt với các doanh nghiệp có hoạt động kinh doanh quốc tế. Tỷ giá hối đoái biến động tăng giảm có thể ảnh hưởng trực tiếp tới các hoạt động xuất nhập khẩu, tác động đến tính cạnh tranh của các doanh nghiệp trên thị trường quốc tế.

Môi trường chính trị, pháp luật

Các yếu tố chính trị, pháp luật bao gồm các quan điểm, đường lối, chính sách, hệ thống pháp luật hiện hành, các quy định, thủ tục của nhà nước. Đối với doanh nghiệp, hệ thống pháp luật đưa ra những quy định bắt buộc phải tuân thủ. Việc nhà nước ban hành một luật lệ hoặc một chính sách mới có thể tạo cơ hội hay ngăn cản sự phát triển của doanh nghiệp trong một ngành cụ thể. Các doanh nghiệp luôn phải nắm rõ các chính sách, quy định pháp luật của nhà nước liên quan đến ngành hoạt động của mình để có những hành động phù hợp, tuân thủ pháp luật, đồng thời vẫn triển khai hiệu quả hoạt động của mình. Đôi khi, việc ban hành một chính sách mới của nhà nước có thể làm cho doanh nghiệp trong ngành liên quan phải đóng cửa, đồng thời tạo cơ hội phát triển cho ngành mới.

Về môi trường chính trị, sự ổn định của hệ thống chính trị của một quốc gia sẽ tạo thuận lợi cho hoạt động của doanh nghiệp do có sự ổn định hoặc rõ ràng trong việc đưa ra các chính sách giám sát, điều tiết và thực hiện pháp luật. Một quốc gia thường xuyên có bạo động, biểu tình hoặc tranh chấp giữa các phe phái, đảng đối lập sẽ đưa đến rất nhiều nguy cơ cho doanh nghiệp. Hay sự thay đổi về chính sách ngoại giao của một quốc gia cũng có thể tạo cơ hội thâm nhập thị trường của quốc gia này hay đóng cửa hoàn toàn thị trường trong nước. Sự thay đổi về hệ thống chính trị, pháp luật sẽ dẫn đến

những biến động của môi trường kinh doanh, tạo ra cơ hội hoặc thách thức cho các doanh nghiệp.

Môi trường văn hoá, xã hội

Môi trường văn hoá, xã hội thể hiện các thái độ xã hội và các giá trị văn hoá. Nó bao gồm yếu tố nhân khẩu, tốc độ tăng dân số, cơ cấu dân số, quan điểm sống, quan điểm về thẩm mỹ, các giá trị, chuẩn mực đạo đức... Khi có sự thay đổi về các yếu tố này sẽ tạo sự thay đổi rất lớn về nhu cầu tiêu dùng sản phẩm. Việc nắm bắt các yếu tố này sẽ giúp doanh nghiệp có sự thích ứng nhanh chóng với những yêu cầu của khách hàng, có hoạt động sản xuất hoặc marketing phù hợp.

Môi trường tự nhiên

Môi trường tự nhiên gồm vị trí địa lý, khí hậu, tài nguyên thiên nhiên, đất đai, sông hồ... Môi trường tự nhiên là yếu tố quan trọng của đời sống con người, đồng thời cũng là yếu tố đầu vào quan trọng đối với nhiều ngành kinh tế. Đối với một số ngành, một số quốc gia, yếu tố môi trường tự nhiên cũng góp phần tạo nên lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp của ngành đó. Hoạt động của các doanh nghiệp vì vậy cũng không thể tránh khỏi tác động từ môi trường tự nhiên và tác động đến môi trường tự nhiên. Sự thay đổi của môi trường tự nhiên có thể dẫn đến những thay đổi trong hoạt động của doanh nghiệp. Sự quan tâm của chính phủ, của người tiêu dùng để bảo vệ môi trường, bảo vệ nguồn nước, bảo vệ sự phát triển bền vững thì áp lực đối với doanh nghiệp trong quá trình triển khai hoạt động sản xuất như việc sử dụng nguồn nguyên liệu từ thiên nhiên, sử dụng công nghệ xử lý chất thải... ngày càng tăng cao, tạo ra những thách thức không nhỏ đối với doanh nghiệp.

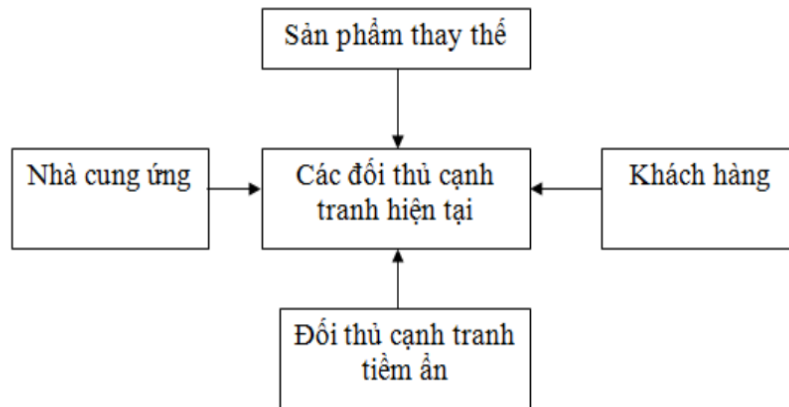
Môi trường công nghệ

Sự phát triển của khoa học và kỹ thuật buộc các doanh nghiệp phải luôn đổi đầu với sự thay đổi không ngừng của công nghệ ngày càng hiện đại và

phức tạp. Yếu tố công nghệ không chỉ có tác động đến các doanh nghiệp lớn mà cả những doanh nghiệp nhỏ. Sự thay đổi công nghệ có thể làm thay đổi các yếu tố đầu vào của một ngành sản xuất hoặc tạo ra những sản phẩm với tính năng công dụng mới. Sử dụng công nghệ phù hợp, có thể làm thay đổi vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Đối với doanh nghiệp, các yếu tố công nghệ hoặc liên quan đến công nghệ như hoạt động nghiên cứu và phát triển bí quyết công nghệ, bản quyền công nghệ, đổi mới công nghệ, chuyển giao công nghệ...đều có thể vừa là cơ hội vừa là nguy cơ đe dọa và cần được quan tâm xem xét đúng mức. Doanh nghiệp luôn phải cảnh giác đối với những công nghệ mới có thể làm cho sản phẩm của mình bị lạc hậu một cách trực tiếp hoặc gián tiếp, thậm chí có thể làm mất hẳn thị trường hiện tại của doanh nghiệp.

1.3.2.2 Môi trường vi mô

Môi trường vi mô bao gồm các yếu tố trong ngành và là các yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành sản xuất kinh doanh đó. Có 5 yếu tố cơ bản: Đối thủ cạnh tranh, người mua, người cung cấp, các đối thủ mới tiềm ẩn và sản phẩm thay thế. Những yếu tố này có tác động trực tiếp đến hoạt động của các doanh nghiệp nên cần được phân tích và đánh giá một cách cụ thể để nhận diện những cơ hội và nguy cơ mà doanh nghiệp có thể gặp phải. Một công cụ thường được các doanh nghiệp sử dụng khi thực hiện phân tích môi trường vi mô là mô hình phân tích năm lực lượng cạnh tranh của giáo sư Michael Porter (thuộc trường Quản trị kinh doanh Harvard).



Hình 1.1: Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của M. Porter

Nguồn: Đỗ Hoài Linh, Lê Thanh Tâm (2022, trang 125)

Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Đối thủ tiềm ẩn là các doanh nghiệp hiện chưa có mặt trên thị trường của ngành nhưng có thể sẽ trở thành đối thủ cạnh tranh trong tương lai khi họ tham gia hoạt động trong ngành. Khi các doanh nghiệp mới tham gia cạnh tranh trong ngành, họ sẽ cố gắng khai thác những năng lực sản xuất mới một cách tốt nhất để giành giật thị phần. Khi có sự tham gia vào ngành của các doanh nghiệp mới, lợi nhuận của các doanh nghiệp sẽ bị chia sẻ. Sự xâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn luôn là một mối đe dọa đối với doanh nghiệp. Khả năng thâm nhập ngành của các đối thủ tiềm ẩn cao hay thấp phụ thuộc vào rào cản gia nhập ngành. Rào cản gia nhập ngành là những yếu tố mà các đối thủ phải vượt qua để tham gia hoạt động trong một ngành. Nếu các rào cản gia nhập ngành cao thì khả năng thâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn sẽ thấp và ngược lại. Các rào cản có thể tiếp cận theo đặc tính của chúng như: Rào cản kỹ thuật, rào cản tài chính, rào cản thương mại, rào cản về nguồn lực quý hiếm

Đối thủ cạnh tranh hiện tại

Sự cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh hiện tại quyết định tính chất mức độ cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành. Mức độ cạnh tranh

càng cao, các doanh nghiệp càng khó khăn trong hoạt động, lợi nhuận càng giảm. Có ba nhân tố quan trọng tạo thành mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hoạt động cùng một lĩnh vực kinh doanh.

Cơ cấu cạnh tranh: Là sự phân bố số lượng và quy mô các doanh nghiệp cạnh tranh trong cùng ngành kinh doanh. Cơ cấu cạnh tranh khác nhau sẽ tạo ra các tác động cạnh tranh với tính chất khác nhau. Cơ cấu cạnh tranh có sự thay đổi từ ngành phân tán tới ngành tập trung.

Tình hình nhu cầu của thị trường: Khi nhu cầu về sản phẩm dịch vụ của một ngành lớn và có tỷ lệ tăng trưởng hàng năm cao, cơ hội cho các doanh nghiệp trong ngành sẽ mở rộng hơn và làm giảm áp lực đối với các doanh nghiệp trong ngành. Khi nhu cầu giảm, các doanh nghiệp sẽ phải cạnh tranh gay gắt với nhau để giữ vững ổn định thị phần và lợi nhuận của mình, điều đó sẽ làm cho áp lực cạnh tranh trong nội bộ ngành tăng lên.

Rào cản ngăn cản sự rút lui khỏi ngành: Là các chi phí, các nguồn lực mà doanh nghiệp phải bỏ ra để rút lui không tham gia kinh doanh trong ngành. Khi hoạt động kinh doanh không còn thuận lợi nữa việc các doanh nghiệp muốn rút lui ra khỏi ngành đôi khi không phải dễ dàng và phụ thuộc và nhiều yếu tố khác nhau.

Sự tồn tại của các rào cản ngăn cản sự rút lui khỏi ngành dẫn đến việc các doanh nghiệp phải so sánh chi phí cơ hội của sự rút lui và chi phí phải bỏ ra để tập trung nâng cao năng lực cạnh tranh để có thể tồn tại trong ngành. Đôi khi do rào cản rút lui khỏi ngành quá cao mà các đối thủ cạnh tranh trong ngành sẽ không thể rời bỏ ngành mà buộc phải tìm mọi cách để có thể tồn tại trong ngành, khi đó áp lực cạnh tranh trong nội bộ ngành sẽ tăng lên.

Khách hàng

Khách hàng là một bộ phận quan trọng của môi trường ngành. Khách hàng sẽ là người tiêu thụ những sản phẩm, dịch vụ của các doanh nghiệp

trong ngành. Tác động của khách hàng đến cường độ cạnh tranh trong ngành sẽ thể hiện thông qua mối quan hệ tương quan lực lượng giữa khách hàng và các doanh nghiệp trong ngành, thông qua khả năng mặc cả của họ.

Khách hàng của doanh nghiệp có thể là những người tiêu dùng cá nhân, các nhà sản xuất sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp như yếu tố đầu vào cho quá trình sản xuất kinh doanh của mình, những người phân phối chính phủ. Khách hàng có thể là khách hàng trong nước hoặc khách hàng quốc tế.

Quyền lực đàm phán của khách hàng sẽ tác động đến áp lực cạnh tranh trong nội bộ ngành. Khi khách hàng có thể yêu cầu doanh nghiệp giảm giá hoặc tạo ra những sức ép về thời hạn thanh toán, về điều kiện giao hàng, về chất lượng sản phẩm thì sẽ làm cho chi phí của doanh nghiệp tăng lên, làm giảm lợi nhuận, gây khó khăn cho hoạt động của các doanh nghiệp. Khi đó áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành sẽ tăng lên do các doanh nghiệp sẽ phải tìm cách thoả mãn những yêu cầu của khách hàng.

Khách hàng có thể có quyền lực đàm phán cao khi họ có những điều kiện sau:

- Khách hàng tập trung, mua hàng với số lượng lớn thì người mua có thể sử dụng ưu thế tập trung của họ để mặc cả giảm giá. Khi số lượng khách hàng là rất ít và họ có liên kết với nhau để chèn ép người bán tức là những doanh nghiệp hiện tại đang kinh doanh trong ngành, sẽ phải cạnh tranh gay gắt với nhau để thu hút khách hàng.

- Lượng hàng của khách hàng mua chiếm tỷ lệ lớn trong khối lượng hàng hoá bán ra của các doanh nghiệp trong ngành.

- Khách hàng dễ dàng tìm kiếm các sản phẩm thay thế, mua hàng từ các nguồn cung ứng khác nhau. Điều này đẩy những người bán vào tình thế cạnh tranh để giành khách hàng và dẫn đến những cuộc chiến về giá, gây thiệt hại cho doanh nghiệp.

- Sản phẩm của người bán không có ảnh hưởng nhiều đến chất lượng hay hoạt động của người mua.

- Chi phí chuyển đổi nhà cung cấp của khách hàng không cao.

- Khách hàng có khả năng thu thập nhiều thông tin về nhu cầu, giá cả thực tế trên thị trường, thậm chí cả về giá thành của người cung cấp nên áp lực mặc cả của họ càng cao.

- Khách hàng có khả năng thực hiện chiến lược hội nhập dọc ngược chiều, tự tổ chức cung ứng các yếu tố đầu vào cho quá trình sản xuất, kinh doanh của mình.

Như vậy, vấn đề cốt yếu trong phân tích khách hàng là phải đánh giá được khả năng đàm phán của khách hàng. Nếu khách hàng ở vị trí có thể gây áp lực mặc cả lớn đối với các doanh nghiệp trong ngành thì hoạt động của doanh nghiệp sẽ trở nên khó khăn hơn, lợi nhuận bị ảnh hưởng, cạnh tranh trong nội bộ ngành sẽ tăng lên. Trong trường hợp này, doanh nghiệp sẽ phải tìm cách nâng cao vị thế của mình bằng cách làm thay đổi tương quan lực lượng trong đàm phán với khách hàng, làm cho khách hàng phụ thuộc mình nhiều hơn.

Nhà cung cấp

Nhà cung cấp là những cá nhân hoặc tổ chức cung cấp các yếu tố đầu vào cần thiết cho hoạt động của doanh nghiệp như nguyên vật liệu, linh kiện, trang thiết bị lao động... Cũng giống như khách hàng, nhà cung cấp có thể tạo ra nguy cơ đe dọa khi họ đòi nâng giá bán, đòi thanh toán trước hoặc gây áp lực về chất lượng và không đảm bảo thời gian cung ứng yếu tố đầu vào. Khi đó lợi nhuận của doanh nghiệp sẽ bị ảnh hưởng do tăng chi phí. Khi người cung cấp ở vị thế có thể tạo ra quyền lực đàm phán mạnh thì có thể gây khó khăn cho hoạt động của doanh nghiệp. Ở vị trí ngược lại, khi doanh nghiệp có

thể gây áp lực với các nhà cung cấp thì họ có cơ hội tạo ra giá thành sản phẩm thấp, tăng chất lượng sản phẩm, tăng chất lượng các dịch vụ kèm theo.

Nhà cung cấp có thể ở vị trí có quyền lực đàm phán cao khi:

- Số lượng nhà cung cấp ít và họ sẽ tạo ra các áp lực về giá cả, chất lượng và phương thức thanh toán đối với doanh nghiệp.

- Doanh nghiệp không phải là khách hàng quan trọng của nhà cung cấp, không có vị thế trong đàm phán và khi đó áp lực của nhà cung cấp sẽ tăng lên.

- Doanh nghiệp không dễ dàng tìm được các sản phẩm thay thế khi không sử dụng các sản phẩm của các nhà cung cấp hiện tại. Khi đó doanh nghiệp không có sự lựa chọn khác mà bắt buộc phải sử dụng sản phẩm của nhà cung cấp.

- Sản phẩm của nhà cung cấp là yếu tố đầu vào quan trọng cho hoạt động của doanh nghiệp, và áp lực của nhà cung cấp càng cao khi đó là yếu tố đầu vào chủ đạo và khó dự trữ của sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

- Chi phí chuyển đổi sẽ rất cao đối với doanh nghiệp nếu thay đổi nhà cung cấp.

- Nhà cung cấp có cơ hội và dễ dàng hội nhập dọc xuôi chiều, tức là từ tiêu thụ và phân phối các sản phẩm hoặc dịch vụ của chính mình.

Khi phân tích nhà cung cấp, doanh nghiệp sẽ phải căn cứ vào đặc điểm lĩnh vực hoạt động kinh doanh của mình để phân tích nhà cung cấp theo các yếu tố có ý nghĩa quan trọng đối với doanh nghiệp mình. Trong trường hợp các nhà cung cấp ở vị trí có lợi thế trong mối quan hệ đàm phán với các doanh nghiệp trong ngành, doanh nghiệp sẽ gặp nhiều khó khăn hơn và áp lực cạnh tranh trong nội bộ ngành sẽ tăng lên.

Sản phẩm thay thế

Sản phẩm thay thế là những sản phẩm có thể thoả mãn cùng một nhu cầu so với sản phẩm hiện tại, đem lại cho người tiêu dùng những tính năng lợi ích tương đương như sản phẩm của doanh nghiệp. Vì vậy sản phẩm thay thế được coi là mối đe dọa đối với hoạt động của doanh nghiệp trong ngành. Những sản phẩm thay thế có tính năng, công dụng đa dạng hơn, chất lượng tốt hơn nhưng giá thấp hơn là những sản phẩm thay thế nguy hiểm. Chúng có thể dẫn đến nguy cơ làm giảm giá bán, giảm số lượng sản phẩm tiêu thụ và giảm lợi nhuận của doanh nghiệp, thậm chí xoá bỏ hoàn toàn các sản phẩm hiện tại. Những sản phẩm thay thế thường là kết quả của việc cải tiến công nghệ hoặc công nghệ mới. Doanh nghiệp cần phải theo dõi xu hướng phát triển của các sản phẩm thay thế để nhận diện hết nguy cơ do sản phẩm thay thế gây ra.

1.3.3. Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp

Phân tích môi trường bên trong của Công ty là việc nhận định và đánh giá các điểm mạnh và các điểm yếu trong quan hệ với các chiến lược cấp bộ phận chức năng của công ty, bao gồm quản trị, Marketing, tài chính, kế toán, sản xuất, nhân lực, nghiên cứu và phát triển (R&D), và các hệ thống thông tin.

Xây dựng các chiến lược một phần nhằm cải thiện các điểm yếu của công ty, biến nó thành điểm mạnh, và nếu có thể thì trở thành khả năng đặc biệt của công ty. Để đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp, khi phân tích nội bộ doanh nghiệp, chúng ta có thể tiếp cận qua chuỗi giá trị hoặc phân tích các bộ phận chức năng chủ yếu trong doanh nghiệp.

1.3.3.1. Chuỗi giá trị

Chuỗi giá trị của doanh nghiệp là tập hợp các hoạt động của doanh nghiệp có liên quan đến việc tạo ra giá trị cho sản phẩm, dịch vụ cung cấp cho khách hàng. Việc thực hiện có hiệu quả các hoạt động trong chuỗi giá trị sẽ quyết định hiệu quả hoạt động chung và tạo ra những lợi thế cạnh tranh cho

doanh nghiệp. Quá trình chuyển hóa các yếu tố đầu vào thành đầu ra bao gồm hai nhóm hoạt động là các hoạt động chính và các hoạt động hỗ trợ. Mỗi hoạt động trong nhóm các hoạt động này sẽ là nơi làm tăng thêm giá trị cho sản phẩm của doanh nghiệp.

1.2.3.2. Phân tích các hoạt động chủ yếu trong doanh nghiệp

Nhân sự

Nhân lực là nguồn tài nguyên quan trọng nhất của một tổ chức. Quản trị nguồn nhân lực có thể hiểu một cách khái quát bao gồm các công tác tuyển mộ, sắp xếp, đào tạo và điều động nhân sự. Mục tiêu của quản trị chiến lược về nguồn nhân lực là phát triển một kế hoạch nhân sự phù hợp với những yêu cầu chiến lược của công ty, cả ngắn hạn lẫn dài hạn.

Tài chính

Điều kiện tài chính thường được xem là phương pháp đánh giá vị trí cạnh tranh tốt nhất của công ty là điều kiện thu hút nhất đối với các nhà đầu tư. Để hình thành hiệu quả các chiến lược cần được xác định những điểm mạnh và yếu về tài chính của tổ chức. Các yếu tố tài chính thường làm thay đổi các chiến lược hiện tại và việc thực hiện kế hoạch. Các chức năng tài chính bao gồm: Khả năng huy động vốn, quản trị rủi ro tài chính, khả năng sinh lãi.

Marketing

Chức năng của bộ phận marketing bao gồm việc phân tích, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra các hoạt động giúp doanh nghiệp tạo ra và duy trì mối quan hệ, trao đổi với khách hàng, giúp doanh nghiệp nắm bắt được nhu cầu, thị hiếu của thị trường, hoạch định các chiến lược phù hợp với thị trường.

Sản xuất

Chức năng sản xuất trong hoạt động kinh doanh bao gồm tất cả các hoạt động nhằm biến đổi các yếu tố đầu vào thành các yếu tố đầu ra như các loại dịch vụ, bán thành phẩm, thành phẩm...ở từng công đoạn trong các quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Hoạt động này liên quan trực tiếp đến chất lượng, chi phí, và giá cả sản xuất, là những ưu thế cạnh tranh chủ yếu của sản phẩm trên thị trường.

Nghiên cứu và phát triển

Hoạt động này đóng vai trò quan trọng trong việc đổi mới sản phẩm và quy trình hoạt động của doanh nghiệp. Việc đưa ra các sản phẩm mới, bổ sung các tính năng công dụng cho sản phẩm hiện tại, thay đổi quy trình hoạt động...có thể giúp DN có những lợi thế về chi phí hay sự ưu việt trong sản phẩm để tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

1.3.4. Định hướng các chiến lược kinh doanh khả thi

Theo Ngô Kim Thanh (2021) để hình thành và lựa chọn chiến lược khả thi cho công ty có thể tóm tắt quy trình ra quyết định gồm 3 giai đoạn:

Giai đoạn 1: Giai đoạn nhập vào, vì giai đoạn này tóm tắt các thông tin cơ bản ban đầu và hình thành các chiến lược. Trong giai đoạn này người ta sử dụng 3 công cụ: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong, ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài, ma trận hình ảnh cạnh tranh.

Giai đoạn 2: Giai đoạn kết hợp đưa ra các chiến lược khả thi có thể chọn lựa, bằng cách sắp xếp, kết hợp các yếu tố bên trong và bên ngoài quan trọng trong giai đoạn này các kỹ thuật sử dụng là: Ma trận SWOT. Ma trận này sử dụng thông tin nhập vào được rút ra từ giai đoạn 1 để kết hợp các điểm mạnh – điểm yếu bên trong và cơ hội – nguy cơ bên ngoài. Sự kết hợp các yếu tố thành công quan trọng bên trong với các yếu tố thành công quan trọng bên ngoài là chìa khóa để hình thành các chiến lược khả thi.

Giai đoạn 3: Giai đoạn quyết định, người ta sử dụng một công cụ duy nhất là ma trận QSPM. Ma trận này sử dụng các thông tin ở giai đoạn nhập vào để đánh giá, xếp hạng các phương án chiến lược ở giai đoạn kết hợp. Chiến lược có tổng số điểm cao nhất là chiến lược được ưu tiên lựa chọn.

Sau bước này, doanh nghiệp quyết định đưa ra chiến lược.

1.3.5. Quyết định lựa chọn chiến lược

Để có thể xây dựng và lựa chọn được phương án chiến lược phù hợp, doanh nghiệp cần đảm bảo một số yêu cầu như: Chiến lược lựa chọn đáp ứng được việc thực hiện tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Chiến lược phải đảm bảo phù hợp với điều kiện môi trường, chính sách đối ngoại, quan điểm và phương pháp quản lý của ban giám đốc. Đặc biệt, chiến lược phải phù hợp với khả năng tài chính, vật chất và nhân sự của doanh nghiệp.

Sau khi có phương án chiến lược đề xuất gồm 3 loại chính (chiến lược cấp công ty, chiến lược cấp kinh doanh, chiến lược cấp chức năng), ban lãnh đạo doanh nghiệp cần tuân thủ 3 bước cơ bản để tiến hành lựa chọn chiến lược:

Một là, phải nhận biết chiến lược hiện thời của công ty. Việc xác định vị trí hiện tại và chiến lược áp dụng là căn cứ đầu tiên để lựa chọn và khẳng định chiến lược mới. Nội dung chủ yếu của giai đoạn này là nghiên cứu và phân tích các yếu tố bên ngoài (cơ hội và đe dọa) và các yếu tố bên trong (điểm mạnh và điểm yếu).

Hai là, phải tiến hành phân tích cơ cấu hay danh mục đầu tư. Thực chất là nghiên cứu và phân tích các khả năng đầu tư khác nhau nhằm phân bổ tối ưu nhất các nguồn lực của doanh nghiệp.

Ba là, cần xem xét một số yếu tố mang tính chất chủ quan và khách quan như: Sức mạnh và vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành, mục

tiêu cần đạt được, thái độ và khả năng của ban lãnh đạo và các cấp liên quan, nguồn tài chính và các khả năng khác, mức độ lệ thuộc bên ngoài, thái độ và phản ứng của các tác nhân liên quan, thời điểm. Trong các nhân tố kể trên, nhân tố “sức mạnh của ngành và của công ty” có vị trí rất quan trọng trong quá trình lựa chọn chiến lược. Nói cách khác, các công ty có vị thế cạnh tranh khác nhau sẽ lựa chọn và áp dụng chiến lược khác nhau.

Việc xác lập và lựa chọn chiến lược có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với doanh nghiệp. Có nhiều tiếp cận chiến lược khác nhau, chiến lược này không thể thay thế chiến lược kia và ngược lại. Tuy nhiên, các chiến lược có thể được bổ sung để tạo nên một chiến lược độc đáo tùy theo đặc điểm của doanh nghiệp, theo môi trường hay theo người quyết định. Mặc dù vậy, vẫn có một số chiến lược thích ứng tốt hơn một số chiến lược khác.

1.4. Nhóm các công cụ phân tích và hình thành chiến lược kinh doanh

1.4.1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) cho phép các nhà quản trị chiến lược tóm tắt và đánh giá các thông tin kinh tế, xã hội, văn hóa, nhân khẩu, địa lý, chính trị, pháp luật, công nghệ và cạnh tranh. Từ đó, các nhà quản trị chiến lược có thể nhận diện được những cơ hội và mối đe dọa từ bên ngoài tác động đến công ty. Có 5 bước trong việc phát triển một ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.

(1): Lập danh mục các yếu tố vai trò quyết định quyết định đối với sự thành công như đã nhận diện trong quá trình kiểm tra các yếu tố bên ngoài, bao gồm cả những cơ hội và mối đe dọa ảnh hưởng đến công ty và ngành kinh doanh của công ty.

(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 này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của yếu tố đó đối với sự thành công trong ngành kinh doanh của công ty

(3): Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công để cho thấy cách thức mà các chiến lược thực hiện tại công ty phản ứng với yếu tố này, trong đó 4 là phản ứng tốt nhất, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình, 1 là phản ứng ít. Các mức này dựa trên hiệu quả chiến lược công ty.

(4): Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với các loại của nó để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

(5): Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng trong mỗi biến số để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

Bảng 1.1. Mô hình ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài – EFE

Yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Điểm phân loại	Số điểm quan trọng
Yếu tố 1			
Yếu tố 2			
....			
Yếu tố n			
Tổng cộng	1.0		xx

(Nguồn: Ngô Kim Thanh, 2021)

Tổng số điểm quan trọng cao nhất là 4,0 và thấp nhất là 1,0. Tổng số điểm quan trọng trung bình là 2,5. Tổng số điểm quan trọng là 4 cho thấy tổ chức đang phản ứng tốt với các cơ hội và mối đe dọa hiện tại trong môi trường của họ. Nói cách khác, các chiến lược công ty tận dụng có hiệu quả các cơ hội hiện có và tối thiểu hóa các ảnh hưởng tiêu cực có thể có của các mối đe dọa bên ngoài. Tổng điểm là 1,0 cho thấy rằng những chiến lược mà công ty đề ra không tận dụng được các cơ hội hoặc không tránh được các mối đe dọa bên ngoài.

1.4.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE

Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) cho phép các nhà chiến

lược tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và yếu quan trọng của các bộ phận kinh doanh chức năng, và nó cung cấp cơ sở để xác định và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này. Tiến trình xây dựng ma trận IFE cũng bao gồm 5 bước:

(1): Liệt kê các yếu tố như đã xác định trong quy trình phân tích nội bộ. Sử dụng các yếu tố bên trong chủ yếu bao gồm cả những điểm mạnh và điểm yếu.

(2): Ấn định tầm quan trọng bằng cách phân loại từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Tầm quan trọng được ấn định cho mỗi yếu tố nhất định cho thấy tầm quan trọng tương đối của yếu tố đó đối với sự thành công của công ty trong ngành.

(3): Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố đại diện cho điểm yếu và điểm mạnh trong nội bộ công ty.

(4): Nhân mỗi mức độ quan trọng của mỗi biến số với loại của nó để xác định điểm quan trọng cho mỗi biến số.

(5): Cộng tất cả điểm quan trọng cho mỗi biến số để xác định số điểm quan trọng tổng cộng của tổ chức.

Bảng 1.2. Mô hình ma trận đánh giá các yếu tố bên trong – IFE

Yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Điểm phân loại	Số điểm quan trọng
Yếu tố 1			
....			
Yếu tố n			
Tổng cộng	1,0		xx

(Nguồn: Ngô Kim Thanh, 2021)

Tổng số điểm quan trọng cao nhất là 4,0 và thấp nhất là 1,0. Tổng số điểm quan trọng trung bình là 2,5. Tổng số điểm quan trọng thấp hơn 2,5 cho thấy công ty yếu về nội bộ và số điểm cao hơn 2,5 cho thấy công ty mạnh về nội bộ.

1.4.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Trong tất cả các sự kiện và xu hướng môi trường có thể ảnh hưởng đến vị trí chiến lược một công ty, ảnh hưởng cạnh tranh thường được xem là quan trọng nhất.

Ma trận hình ảnh cạnh tranh nhận diện những nhà cạnh tranh chủ yếu cùng những ưu thế và khuyết điểm đặc biệt của họ.

Ma trận hình ảnh cạnh tranh là sự mở rộng của ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài trong trường hợp các mức độ quan trọng, phân loại và tổng số điểm quan trọng có cùng ý nghĩa.

Ma trận hình ảnh cạnh tranh khác với ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài ở chỗ các yếu tố bên ngoài có tầm quan trọng quyết định sự thành công cũng như có thể được bao gồm trong đất chẳng hạn như sự ổn định tài chính, tính hiệu quả của quảng cáo, sự chuyên môn đối với các hoạt động nghiên cứu và phát triển.

Ngoài ra sự khác nhau giữa các ma trận là các mức phân loại của các công ty đối thủ cạnh tranh được bao gồm trong ma trận hình ảnh cạnh tranh và tổng số điểm quan trọng của các công ty này cũng được tính toán.

1.4.4. Ma trận SWOT

SWOT là tập hợp viết tắt các chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh còn gọi là ma trận điểm mạnh (S), điểm yếu (W), cơ hội (O), nguy cơ (T). Mục đích của việc phân tích này là kết hợp giữa những điểm mạnh, điểm yếu với các nguy cơ và cơ hội thích hợp, giúp doanh nghiệp tận dụng, khai thác được cơ hội từ phía thị trường trên cơ sở phát huy những điểm mạnh của mình và hạn chế được những nguy cơ đe dọa từ môi trường.

Điểm mạnh: Các điểm mạnh của doanh nghiệp có thể là các kỹ năng, các nguồn lực và những lợi thế mà doanh nghiệp có được trước đối thủ cạnh tranh như có nhiều nhà quản trị tài năng, có công nghệ vượt trội, thương hiệu

nổi tiếng, có sẵn tiền mặt, có hình ảnh tốt trong mắt công chúng hay chiếm thị phần lớn trong các thị trường chủ chốt. Doanh nghiệp có thể xác định lợi thế của mình là gì? Công việc nào DN làm tốt nhất? Nguồn lực nào DN cần, có thể sử dụng?

Điểm yếu: Những điểm yếu của DN thể hiện ở những thiếu sót hoặc nhược điểm và kỹ năng, nguồn lực hay các yếu tố hạn chế năng lực cạnh tranh của các DN. Đó có thể là mạng lưới phân phối kém hiệu quả, quan hệ lao động không tốt, thiếu các nhà quản trị có kinh nghiệm. DN cần xác định công việc nào DN làm chưa tốt? Nguồn lực nào DN còn thiếu hoặc chưa có? Vì sao đối thủ cạnh tranh có thể làm tốt hơn? **Cơ hội:** Cơ hội có thể xuất phát từ sự thay đổi về công nghệ hay các yếu tố môi trường trong và ngoài nước, từ sự thay đổi trong chính sách của nhà nước có liên quan tới lĩnh vực hoạt động của DN. Các cơ hội có thể bao gồm tiềm năng phát triển thị trường, khoảng trống thị trường, gần nguồn nguyên liệu hay nguồn nhân công rẻ và có tay nghề phù hợp. DN tự đặt câu hỏi cơ hội tốt đang ở đâu? Yếu tố môi trường nào đang tạo thuận lợi cho hoạt động của DN?

Nguy cơ: Các nguy cơ đối với DN có thể là thị trường bị thu hẹp, cạnh tranh ngày càng khốc liệt, những thay đổi về chính sách có thể xảy ra, bất ổn về chính trị ở các thị trường chủ chốt hay sự phát triển công nghệ mới làm cho các phương tiện và dây chuyền sản xuất của DN có nguy cơ trở nên lạc hậu...DN cần nắm rõ những trở ngại đang gặp phải? Các đối thủ cạnh tranh đang làm gì? Thay đổi công nghệ có nguy cơ gì với công ty hay không?

Trên cơ sở phân tích các yếu tố trong ma trận, căn cứ vào mục tiêu phương hướng phát triển kinh doanh và các phương tiện sẵn có, DN có thể thiết lập các kết hợp. Về nguyên tắc có 4 loại kết hợp giúp các nhà quản trị hình thành 4 nhóm chiến lược: SO, WO, ST và WT. Các chiến lược SO nhằm phát huy những điểm mạnh bên trong để khai thác những cơ hội bên ngoài.

Các chiến lược WO nhằm khắc phục những điểm yếu bên trong để nắm bắt cơ hội bên ngoài. Các chiến lược ST sử dụng các điểm mạnh của DN để né tránh hay giảm thiểu những thiệt hại do ảnh hưởng của các mối đe dọa từ bên ngoài. Các chiến lược WT phòng thủ, khắc phục những điểm yếu bên trong để né tránh những mối đe dọa của môi trường bên ngoài.

Trong quá trình phân tích SWOT, DN có thể thấy rất nhiều cơ hội và nguy cơ, những điểm mạnh và điểm yếu. Tuy nhiên, DN cần chú ý vào những yếu tố then chốt, chủ yếu để có những phản ứng chiến lược phù hợp, không nên dàn trải hoạt động vào tất cả những cơ hội và nguy cơ sẽ làm phân tán hoạt động. Các định hướng chiến lược đề xuất cần linh hoạt, dự phòng để có thể có sự điều chỉnh kịp thời khi môi trường kinh doanh có sự biến động.

1.4.5. Ma trận QSPM

Người ta dùng ma trận chiến lược có thể định lượng (QSPM) dùng để đánh giá những chiến lược khả thi có thể thay thế chiến lược hình thành ở giai đoạn trên để lựa chọn những chiến lược tối ưu nhất.

Kỹ thuật phân tích này sẽ cho thấy một cách khách quan các chiến lược thay thế nào là tốt nhất. Ma trận QSPM sử dụng các yếu tố đầu vào nhờ những phân tích từ ma trận EFE, ma trận IEF.... Và sau đó nhận những thông tin cần thiết để thiết lập ma trận QSPM từ ma trận SWOT.

Như vậy, với các công cụ hoạch định chiến lược như đã phân tích ở trên, mỗi công cụ đều có ưu điểm cũng như hạn chế riêng. Do đó, khi áp dụng vào thực tế chúng ta phải linh hoạt chọn lọc các chiến lược thích hợp với từng hoàn cảnh, điều kiện cụ thể

Bảng 1.3. Mô hình ma trận QSPM

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể lựa chọn				
	Phân loại	Chiến lược 1		Chiến lược 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
Yếu tố 1					
....					
Yếu tố n					
Các yếu tố bên ngoài					
Yếu tố 1					
...					
Yếu tố n					
Cộng số điểm hấp dẫn			xx		yy

(Nguồn: Ngô Kim Thanh, 2021)

Các bước để xây dựng ma trận QSPM:

Bước 1: Nghiên cứu đưa vào ma trận QSPM các chiến lược chính và các chiến lược có thể thay thế được hình thành từ ma trận SWOT.

Bước 2: Liệt kê các yếu tố bên trong và bên ngoài trong các ma trận EFE, IFE trong giai đoạn kết hợp của các chiến lược được nghiên cứu.

Bước 3: Lấy ý kiến phân loại cho các yếu tố của bước 2.

Bước 4: Xác định điểm số hấp dẫn (AS) đối với từng yếu tố trong mỗi chiến lược. Trong đó điểm số hấp dẫn được cho từ 1-4; với 1 được xem là không hấp dẫn; 2 là có hấp dẫn đôi chút; 3 là khá hấp dẫn và 4 là rất hấp dẫn.

Bước 5: Tính tổng điểm hấp dẫn (TAS) bằng cách nhân điểm phân loại và điểm hấp dẫn đối với từng yếu tố.

Bước 6: Cộng tổng điểm hấp dẫn và so sánh tổng điểm giữa các chiến lược. Chọn chiến lược có điểm cao nhất làm chiến lược chính và chiến lược còn lại dùng làm chiến lược thay thế.

1.5. Kinh nghiệm về xây dựng chiến lược kinh doanh tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm

1.5.1. Kinh nghiệm về xây dựng chiến lược kinh doanh của Vinamilk

Vinamilk là một trong những thương hiệu cung cấp các thực phẩm từ sữa chiếm thị phần lớn nhất tại Việt Nam. Để đạt được những thành tựu trên, Vinamilk đã có chiến lược hoạt động đúng đắn và bài bản.

Triết lý kinh doanh của Vinamilk

Theo Vinamilk Việt Nam, Vinamilk mong muốn trở thành sản phẩm được yêu thích ở mọi khu vực, lãnh thổ. Vì thế chúng tôi tâm niệm rằng chất lượng và sáng tạo là người bạn đồng hành của Vinamilk. Vinamilk xem khách hàng là trung tâm và cam kết đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng.

Mục tiêu chiến lược kinh doanh của Vinamilk

Tiếp tục duy trì vị trí số 1 tại thị trường Việt Nam và tiến tới mục tiêu trở thành 1 trong Top 30 Công ty Sữa lớn nhất thế giới về doanh thu, Vinamilk xác định chiến lược phát triển với 3 trụ cột chính được thực thi, bao gồm:

- Đi đầu trong việc đổi mới sáng tạo, mang tính ứng dụng cao
- Củng cố vị thế dẫn đầu ngành sữa Việt Nam
- Trở thành công ty sữa tạo ra nhiều giá trị nhất Đông Nam Á

Lợi thế cạnh tranh của Vinamilk

Đối với lợi thế cạnh tranh của Vinamilk, thương hiệu này có một số lợi thế so với đối thủ cạnh tranh như sau

Công nghệ kỹ thuật sản xuất hiện đại

Tiếp cận được với thị trường quốc tế phù hợp với nguồn lực công ty

Thương hiệu lâu năm và nổi tiếng

Phạm vi chiến lược kinh doanh của Vinamilk

Với số lượng mặt hàng đa dạng nên những phân khúc thị trường của Vinamilk được xác định dựa trên 3 cách sau.

- Phân khúc thị trường theo địa lý
- Phân khúc thị trường theo nhân khẩu học
- Phân khúc thị trường theo hành vi mua của khách hàng

Hoạt động chiến lược kinh doanh của Vinamilk

Đối với các hoạt động chiến lược kinh doanh của Vinamilk, thương hiệu này đã chú trọng vào việc phát triển và cải thiện những hoạt động như sau.

Nghiên cứu và phát triển

Sau gần 40 năm không ngừng đổi mới và phát triển, thương hiệu Vinamilk đã trở nên quen thuộc với người tiêu dùng trong và ngoài nước. Không dừng lại ở đó, hiện nay, Vinamilk vẫn đang tiếp tục khẳng định mình với tinh thần luôn cải tiến, sáng tạo không chỉ về công nghệ sản xuất mà còn về chủng loại sản phẩm. Các sản phẩm của Vinamilk luôn đạt chất lượng hàng đầu theo tiêu chuẩn quốc tế và đáp ứng được sở thích của từng nhóm đối tượng sử dụng.

Kỹ thuật công nghệ

Nhà máy sữa của Vinamilk được trang bị dây chuyền sản xuất sữa tươi tiệt trùng với thiết bị hiện đại và công nghệ sản xuất tiên tiến hàng đầu hiện nay. Nhà máy hoạt động trên một dây chuyền tự động, khép kín, từ khâu nguyên liệu đầu vào đến đầu ra sản phẩm.

Quản trị nhân sự

Tập trung vào đào tạo và cải thiện chất lượng nhân sự cũng là một hoạt động trong chiến lược kinh doanh của Vinamilk.

Quản trị Marketing

Sản phẩm (Product)

Với danh mục sản phẩm đa dạng và tốt cho sức khỏe cũng như đáp ứng được nhu cầu của tất cả mọi lứa tuổi và khách hàng, thương hiệu Vinamilk đã luôn được khách hàng nhớ đến và tin dùng, biến Vinamilk trở thành một trong những thương hiệu sữa của Việt Nam nổi tiếng nhất.

Giá (Price)

Với mức độ cạnh tranh cao trên thị trường sữa, nếu Vinamilk tăng giá của mình lên bằng một nửa của các hãng khác, thị phần của doanh nghiệp sẽ bị ảnh hưởng tiêu cực. Bên cạnh đó, Vinamilk cũng cho rằng việc tăng giá bán sản phẩm sẽ làm giảm sức mua của người tiêu dùng do thu nhập bình quân đầu người của Việt Nam vẫn còn thấp so với các nước.

Hệ thống phân phối (Place)

Hệ thống phân phối của Vinamilk tỏa rộng khắp cả nước trong cả 3 hình thức phân phối là bán buôn, bán lẻ (240.000 điểm bán lẻ) và cửa hàng phân phối trực tiếp (575 cửa hàng). Sản phẩm của Vinamilk cũng có mặt ở gần 1.500 siêu thị lớn nhỏ và gần 600 cửa hàng tiện lợi trên toàn quốc và kênh thương mại điện tử www.giacmosuaviet.com.

Xúc tiến hỗn hợp (Promotion)

Để có thể tăng độ nhận diện thương hiệu và thu hút khách hàng, Vinamilk đã tiến hành quảng cáo sản phẩm đa kênh như quảng cáo trên fanpage, quảng cáo trên truyền hình, quảng cáo ngoài trời, phát triển video trên youtube,... Bên cạnh đó là việc thường xuyên thay đổi, làm mới nội dung, hình thức quảng cáo nhằm thu hút sự chú ý từ người tiêu dùng.

Quản trị tài chính

Theo như báo cáo tài chính quý IV năm 2020 của Vinamilk, số dư tiền thuần tại thời điểm 31/12/2020 là 12.142 tỷ đồng, tương ứng 1/4 tổng tài sản và tăng 23,6% so với thời điểm đầu năm. Tại ngày 31/12/2020, cổ phiếu Vinamilk đóng cửa ở mức giá 108.800 đồng, tương ứng hệ số P/E 12 tháng

gần nhất ở mức 22.6x (Vinamilk ước tính). Tại mức giá này, cổ phiếu Vinamilk đã ghi nhận mức tăng 12.9% tính từ đầu năm.

1.5.2. Kinh nghiệm về xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần thương mại & sản xuất nội thất The One

Ngay từ những ngày đầu thành lập, Nội thất Hòa Phát - nay là Nội thất The One luôn xây dựng chiến lược sản xuất và kinh doanh gắn với sứ mệnh “Ươm mầm tri thức Việt” đối với các sản phẩm trường học. Công ty luôn dành nhiều tâm huyết để tạo ra những sản phẩm linh hoạt về công năng sử dụng, đa dạng về mẫu mã và phù hợp với yêu cầu đặc trưng của các cấp học từ tiểu học đến cao đẳng đại học. Tất cả vì một mục tiêu góp phần tạo điều kiện học tập tốt nhất cho thế hệ tương lai của đất nước.

Với phương châm cải thiện chất lượng học tập tại trường học cũng như tạo không gian học tập thoải mái, linh hoạt tại gia đình cho trẻ em Việt Nam, Nội thất The One đã phát huy những giá trị tốt đẹp đến với những em học sinh có hoàn cảnh khó khăn, điều kiện học tập thiếu thốn thông qua chương trình "Hòa Phát cùng em đến trường" từ Tập đoàn Hòa Phát. Chương trình mang ý nghĩa thiết thực, nhằm hiện đại hóa cơ sở hạ tầng giáo dục, nâng cao chất lượng dạy và học tại các địa phương trên cả nước.

Nội thất The One luôn tâm niệm rằng bên cạnh nỗ lực cải thiện chất lượng và đa dạng sản phẩm, dịch vụ, công ty coi trách nhiệm xã hội là một phần quan trọng trong tiến trình phát triển kinh doanh bền vững. Việc lồng ghép các hoạt động mang tính trách nhiệm xã hội vào chiến lược kinh doanh cũng là một yêu cầu bắt buộc để đáp ứng các nhu cầu của khách hàng trong thời đại mới. Bởi vì, một nền kinh tế chuyển đổi đòi hỏi doanh nghiệp không chỉ cung cấp sản phẩm, dịch vụ mà còn mang đến giá trị, trách nhiệm cho toàn xã hội, và cao hơn cả là phải hướng đến sự phát triển bền vững cho thế hệ sau này.

Phát triển bền vững là tôn chỉ hàng đầu trong mọi chiến lược kinh doanh của công ty. Trên chặng đường hướng đến mục tiêu đó, Nội thất The One không ngừng phấn đấu để luôn là đơn vị tiên phong kiến tạo không gian sống, học tập và làm việc tiện ích hiện đại. Trong dài hạn, công ty đặt mục tiêu trở thành công ty sản xuất nội thất bàn ghế hàng đầu khu vực Đông Nam Á.

Để chinh phục mục tiêu trên, công ty luôn có chiến lược R&D tập trung nguồn lực để hoạch định đầu tư: áp dụng chiến lược đi đầu và mô phỏng, đa dạng hóa dòng hàng, đồng thời củng cố và phát huy lợi thế cạnh tranh về khả năng cung ứng, nghiên cứu và đầu tư máy móc thiết bị, dây chuyền sản xuất hiện đại.

Ban lãnh đạo công ty luôn xác định hoạt động marketing sẽ là yếu tố quan trọng, tiên phong trong nghiên cứu và phát triển theo xu hướng ngành nội thất cũng như đưa thương hiệu đến gần hơn với người tiêu dùng. Từ đó, công ty đã tăng cường hợp tác và áp dụng giải pháp công nghệ số với hệ thống đại lý, phát triển hệ thống logistics.

Trong tương lai, trên nền tảng kế thừa dây chuyền sản xuất hiện đại, trang thiết bị tiên tiến nhập khẩu từ các nước trên thế giới, Nội thất The One cam kết sẽ tiếp tục không ngừng bứt phá các giới hạn để mang tới những sản phẩm nội thất chất lượng, viết tiếp những thành công mà thương hiệu trước đây đã đạt được, đồng thời vươn tới chinh phục những thử thách mới.

1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean

Kinh nghiệm đầu tiên rút ra cho Công ty cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean trong đổi mới chiến lược kinh doanh là không thể đơn thuần chỉ dựa vào học hỏi mà phải có sự sáng tạo. Một chiến lược kinh doanh - xác định lĩnh vực, địa bàn, cách thức kinh doanh dù có tốt đến đâu mà thiếu đi các nguồn lực tài chính, con người, không phù hợp về văn hóa thì cũng sẽ rất khó

triển khai. Đây chính là điều mà Vinamilk không ngừng làm mới sản phẩm của mình và xác định các phân khúc khách hàng nhằm mang lại một chiến lược hiệu quả nhất.

Đồng thời, chiến lược kinh doanh cũng liên quan tới tầm nhìn và mục đích của doanh nghiệp - bởi chiến lược về bản chất là việc hoạch định hướng đi nhằm đến mục tiêu đã đặt ra. Đây là bài học kinh nghiệm mà The One luôn quán triệt và đặt lên hàng đầu khi xây dựng chiến lược. Công ty cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean nên học hỏi và xác định một cách rõ ràng. Về tầm nhìn, mục tiêu mỗi doanh nghiệp lại có sự khác biệt – có doanh nghiệp coi mục tiêu trọng tâm là tăng doanh thu, giành thị phần trên thị trường; có doanh nghiệp lại lựa chọn tăng lợi nhuận... bởi vậy chiến lược kinh doanh của mỗi doanh nghiệp cũng sẽ khác biệt. Một doanh nghiệp lựa chọn lợi nhuận cao là mục tiêu chiến lược sẽ tập trung vào phục vụ các nhóm khách hàng hay phân khúc thị trường đem lại lợi nhuận cao bằng các sản phẩm có giá trị gia tăng cao hoặc hiệu suất chi phí vượt trội. Ngược lại, nếu lựa chọn mục tiêu tăng trưởng thị phần, doanh nghiệp phải đa dạng hóa dòng sản phẩm để thu hút các khách hàng ở nhiều phân đoạn thị trường khác nhau. Tuy nhiên qua đây có thể thấy, đổi mới chiến lược kinh doanh phải theo định hướng, tầm nhìn, mục tiêu đặt ra; nhưng trong trường hợp cần thiết, có thể phải xem xét điều chỉnh lại tầm nhìn, mục tiêu cho phù hợp. Bất kỳ sự thay đổi chiến lược kinh doanh nào cũng phải được xây dựng dựa trên việc xác định và hiểu biết đúng đắn về nhu cầu của khách hàng.

Cần lưu ý rằng, có thể Công ty cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean phải đổi mới chiến lược kinh doanh để có hình thái tổ chức cũng như phương thức kinh doanh mới mẻ, thích ứng với thời đại mới; nhưng trong bối cảnh đầy biến động như hiện nay, cần chú ý đến năng lực cốt lõi và các giá trị nền tảng cơ bản bất biến của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT ASEAN

2.1. Giới thiệu về Công ty cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean

2.1.1. *Quá trình hình thành và phát triển của Công ty*

Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean được Sở Kế hoạch và Đầu tư Tp. Hà Nội cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp lần đầu vào ngày 08 tháng 07 năm 2013, đăng ký thay đổi lần thứ 8 vào ngày 13 tháng 01 năm 2015.

Địa chỉ Trụ sở chính: A2 - L3 – 01 trung tâm thương mại Tòa Ecolife Capytol 58 Tố Hữu. Q. Nam Từ Liêm, Hà Nội - Điện thoại : 02462533324

Sau gần 10 năm hoạt động với vốn điều lệ trên 350 tỷ đồng, gồm hai công ty thành viên và quy mô nhân sự khoảng hơn 400 người, Công ty đã và đang xây dựng hướng đi phù hợp trên nền tảng vững chắc và thế mạnh mà Công ty đang sở hữu, đó là đầu tư kinh doanh bất động sản, thi công xây lắp, quản lý và tiếp thị dự án, quản lý cao ốc văn phòng cho thuê, tư vấn thiết kế và trang trí nội thất, trang trí ngoại thất, sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng.

Phương châm kinh doanh của Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean (Nội thất Asean) là “Chuyên nghiệp - Uy tín - Chất lượng”. Phương châm này mang tính dài hạn và được phổ biến sâu rộng trong toàn Công ty để mỗi thành viên hiểu, tự hào và toàn tâm, toàn ý thực hiện. Chính những điều này đã góp phần tạo nên phần hồn cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển bền vững.

Trong bối cảnh Việt Nam là thành viên của WTO, đã mở ra nhiều cơ hội hợp tác cho các công ty của Việt Nam với các nhà đầu tư của nước ngoài, tạo thuận lợi thúc đẩy nền kinh tế của đất nước ngày một phát triển. Nhận

thức được điều này, Công ty Nội thất Asean xác định trong tương lai sẽ trở thành một trong những doanh nghiệp bền vững và phát triển mạnh về lĩnh vực kinh doanh bất động sản phụ trợ.

Trong hơn 10 năm, công ty đã phát triển thế mạnh là thiết kế, sản xuất, thi công đồ nội thất, đưa vật liệu sạch vào sản xuất đồ gỗ phục vụ người tiêu dùng. Công ty với thế mạnh là sản xuất, thi công nội thất đa phong cách. Tập trung thiết kế và thi công nhiều phong cách nội thất như hiện đại, tân cổ điển, granboy, Indochene, Nhật, Hàn... Với dây truyền sản xuất hiện đại. Công ty tập trung sản phẩm 2 dòng gỗ là gỗ Công nghiệp và gỗ tự nhiên. Các sản phẩm của công ty được sản xuất theo thiết kế và đơn đặt hàng. Các hợp đồng gồm biệt thự, chung cư, liền kề, nhà lô..... khách sạn, nhà hàng, du thuyền, đồ gỗ văn phòng

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản trị Công ty

Tổng số người lao động năm 2022 là 438 người. Trong đó trình độ sau đại học 10%, trình độ đại học 75%. Sơ đồ tổ chức công ty như hình 2.1.

Ban giám đốc: Gồm giám đốc, các phó giám đốc. Ban giám đốc có nhiệm vụ tổ chức điều hành, quản lý mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Ban giám đốc chịu trách nhiệm quản lý trực tiếp khối Quản lý, Khối Marketing và Khối sản xuất. Nhiệm vụ của các khối này như sau:

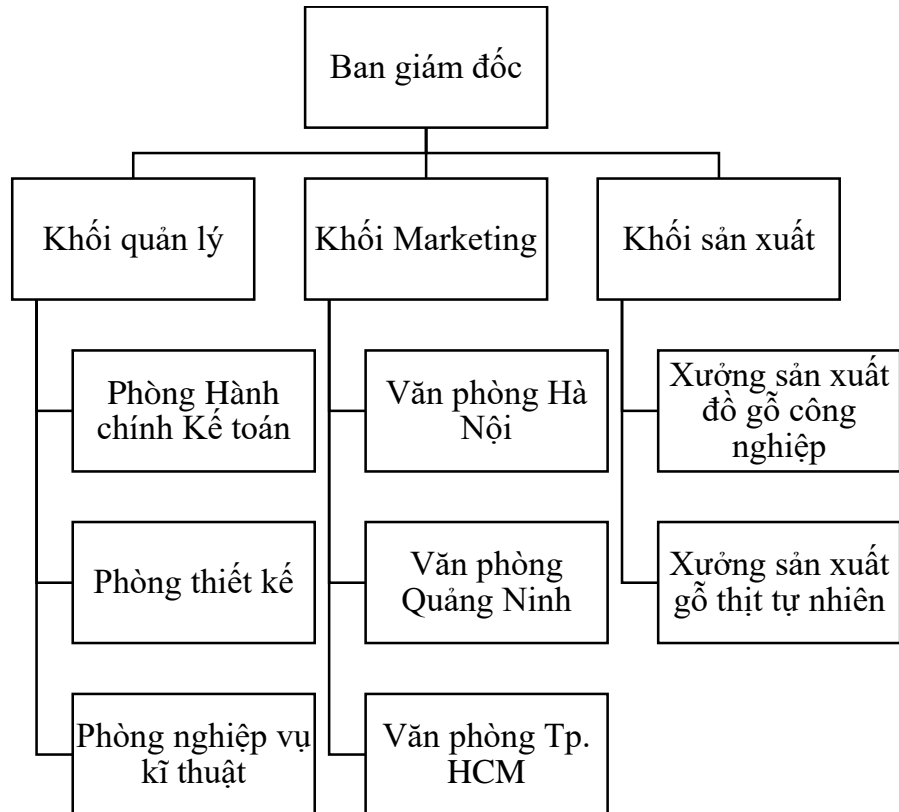
Khối quản lý trực tiếp quản lý 3 phòng là Hành chính – Kế toán; Thiết kế; Nghiệp vụ kỹ thuật.

Phòng hành chính - kế toán có nhiệm vụ thực hiện và quản lý toàn bộ công tác hoạch toán kế toán tại Công ty, theo dõi, quản lý và cung cấp thông tin về toàn bộ tài sản hiện có của Công ty.

Phòng thiết kế là đơn vị đưa ra các thiết kế cho các công trình mà công ty đưa ra các khoản thầu. Phòng này cũng là đơn vị chủ lực trong đưa ra các hồ sơ thiết kế cho các công trình.

Phòng nghiệp vụ kỹ thuật là nơi chuẩn bị hồ sơ dự thầu, chuẩn bị, thương thảo và ký kết hợp đồng. Đây cũng là Phòng có chức năng theo dõi tình hình hoạt động, tiến độ của các dự án trong toàn Công ty. Phòng này cũng có chức năng tiến hành các phương pháp mới vào công ty.

Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức của công ty



(Nguồn: Báo cáo tài chính của công ty)

Khối marketing chịu trách nhiệm quảng bá hình ảnh của công ty, đồng thời phụ trách trực tiếp 3 văn phòng của công ty tại Hà Nội, Quảng Ninh và tại thành phố Hồ Chí Minh.

Khối sản xuất chịu trách nhiệm về vấn đề xưởng sản xuất, bao gồm xưởng sản xuất đồ gỗ công nghiệp và gỗ thị tự nhiên.

2.1.3. Thị trường và sản phẩm của Công ty

Sản phẩm của công ty:

Thiết kế kiến trúc công trình, thiết kế kết cấu đối với công trình xây dựng dân dụng, công nghiệp, thiết kế điện đối với công trình nền móng, thiết kế giao thông đường bộ, san nền đối với công trình xây dựng;

Lập dự án, quy hoạch các công trình xây dựng cơ sở hạ tầng;

Tư vấn, khảo sát, giám sát thi công và tổ chức thi công các công trình;

Đầu tư phát triển các công trình xây dựng cơ sở hạ tầng;

Buôn bán bất động sản;

Khảo sát, điều tra xã hội học, lập kế hoạch đền bù tái định cư và đánh giá tác động môi trường các dự án;

Tư vấn về tăng cường năng lực quản lý doanh nghiệp (không bao gồm tư vấn pháp luật, tài chính, thuế, kiểm toán, kế toán, chứng khoán);

Thẩm tra thiết kế kỹ thuật và lập dự án đầu tư xây dựng;

Lập kế hoạch đấu thầu, hồ sơ mời thầu và đánh giá thầu (chấm thầu) cho các dự án đầu tư xây dựng;

Công ty cũng sản xuất đồ nội thất gỗ công nghiệp, đồng hành cùng tập đoàn An Cường, một trong những thương hiệu gỗ công nghiệp Việt Nam lớn nhất trong khu vực Đông Nam Á, được viện gỗ Malaysia cấp chứng nhận CQ đạt chất lượng quốc tế. Ngoài ra An Cường là công ty duy nhất trong ngành gỗ Việt Nam đạt chứng nhận Green Label do Singapore cấp phép xanh, sạch, thân thiện và bảo vệ môi trường.

Sản xuất đồ gỗ nội thất gỗ tự nhiên, công ty nhập nhiều chủng loại gỗ có nguồn gốc, xuất xứ rõ ràng. Xẻ sấy thành khí và được kiểm tra nghiêm ngặt trước khi đưa về Việt Nam. Hàng hóa đảm bảo chất lượng đạt chuẩn, kháng cự với khí hậu Việt Nam như: Gỗ Sồi Nga, gỗ Sồi Mỹ, gỗ Óc Chó Nam Mỹ, gỗ Lim Nam Phi, gỗ Lim Lào, gỗ Hương Lào, gỗ Hương Nam Phi, gỗ Gụ Lào, gỗ Đỏ Nam Phi.... Sản gỗ Chiu Liu, Lim, Cẩm Xc, Sồi,... sử dụng dòng sơn Inchem cao cấp.

Hiện nay, công ty đang là đơn vị thiết kế và thi công nội thất uy tín cho rất nhiều dự án lớn trên khắp cả nước, điển hình như các dự án sau: Vinhomes Riverside, Vinhomes Thăng Long, Time City, Royal City, Golden Land, Golden Place, Hillstate, Thăng Long Number One, Home City, An Bình City, Ecolife Capitol, Gamuda, Ecopark, EcoGreen, Ciputra, Tập đoàn Bim Group, Tổng Hud, Tập đoàn Hà Đô, Tập đoàn Bắc Hà,...

Một số công trình công như: Ngân hàng Techcombank, Tổng cục dự trữ nhà nước, Ủy ban chứng khoán nhà nước, Sàn văn phòng Lotte...

Như vậy, thị trường của công ty đa phân tại Hà Nội, nhưng cũng kinh doanh trên các thị trường khác ngoài tỉnh, và tiến hành tập trung mạnh vào thị trường thành phố Hồ Chí Minh.

2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty

Với mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh trên thị trường, công ty đã cố gắng đáp ứng các kế hoạch mà ban lãnh đạo đặt ra, nhất là trong giai đoạn covid19 hoành hành.

Bảng 2.1: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2020 - 2022

Đơn vị: Triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021		Năm 2022	
		Giá trị	Giá trị	Tăng so 2020	Giá trị	Tăng so 2021
1	Doanh thu thuần bán hàng và cung cấp dịch vụ	30.554	29.362	-4%	28.795	-2%
2	Giá vốn hàng bán	18.988	16.727	-12%	15.642	-6%
3	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	11.566	12.634	9%	13.153	4%

STT	Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021		Năm 2022	
		Giá trị	Giá trị	Tăng so 2020	Giá trị	Tăng so 2021
4	Doanh thu hoạt động tài chính	67	239	259%	315	32%
5	Chi phí tài chính	393	692	76%	756	9%
6	Chi phí bán hàng	0	0	-	0	-
7	Chi phí quản lý doanh nghiệp	7.782	9.614	24%	9.156	-5%
8	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	3.458	2.567	-26%	3.556	39%
9	Thu nhập khác	4	2.120	54867%	84	-96%
10	Chi phí khác	0	618	-	25	-96%
11	Lợi nhuận khác	4	1.502	38851%	59	-96%
12	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	3.462	4.069	18%	3.615	-11%
13	Tổng chi phí thuế thu nhập hiện hành	865	843	-3%	904	7%
14	Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	2.596	3.226	24%	2.711	-16%

Nguồn: Báo cáo tài chính các năm 2019 - 2021 của Công ty

Qua Bảng 2.1 trên có thể thấy rằng sự tăng trưởng của Công ty không ổn định, đặc biệt là năm 2021 và năm 2022. Năm 2021 và năm 2022, doanh thu thuần đều giảm so với năm trước liền kề. Điều này cũng phản ánh tình

hình hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành xây dựng trong những năm gần đây gặp nhiều khó khăn vì vậy việc doanh thu của Công ty trong hai năm gần đây bị giảm so với năm trước là điều khó tránh khỏi. Nguyên nhân của tình trạng này là vấn đề cách li trong dịch bệnh, các dự án bất động sản suy giảm, người dân và cả doanh nghiệp cũng ít có tiền nên các dự án của công ty không triển khai được.

Điều đáng lưu ý là trong tình hình doanh thu suy giảm, nhưng trong năm 2021, chi phí quản lý doanh nghiệp lại tăng cao (tăng 24% so với năm 2020), và đến năm 2022, Công ty cũng đã chú trọng tới việc cắt giảm chi phí nên chi phí quản lý doanh nghiệp năm 2022 đã giảm 5% so với năm 2021. Nguyên nhân của vấn đề này là để có thể tiếp tục các dự án thì không thể không tiến hành các chi phí quản lý. Do vậy, tuy điều đình được để giảm, nhưng vấn đề không khả quan.

2.2. Mục tiêu và nhiệm vụ của Công ty cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean

2.2.1. Nhiệm vụ

Công ty đảm bảo rằng tất cả các dự án được thực hiện với tính chuyên nghiệp cao nhất và sử dụng vật liệu chất lượng tốt nhất cho khách hàng.

Đối với công ty, sự trung thực là chính sách duy nhất và cố gắng hoàn thành tất cả các dự án ở mức hoàn hảo nhất, không chỉ với khách hàng của chúng tôi, mà còn các nhà cung cấp và nhà thầu. Với hàng ngàn dự án thành công, công ty là một trong những công ty nội thất uy tín tại Hà Nội và các tỉnh khác trong cả nước.

2.2.2. Mục tiêu

Nội thất Asean ý thức rằng sự tồn tại và phát triển của Công ty luôn luôn gắn liền với thị trường và thỏa mãn nhu cầu cho mọi đối tượng người sử dụng. Trong bối cảnh hội nhập với nền kinh tế hiện nay, Công ty đã xác định mục tiêu rõ ràng là:

- Cung cấp cho khách hàng những sản phẩm tốt nhất trong ngành địa ốc, đem đến cho gia đình những mái ấm, ngôi nhà hạnh phúc, môi trường sống tiện nghi, thông thoáng cho mọi người dân thành phố.

- Đầu tư xây dựng những cao ốc, những trung tâm khu dân cư, thương mại sánh ngang với khu vực trong nước và quốc tế.

- Đóng góp cho sự phát triển kinh tế xã hội, cho tương lai phát triển của cộng đồng.

- Tạo lập một môi trường làm việc năng động, hiệu quả, tạo điều kiện phát triển năng lực của các nhân viên trong Công ty.

Nguồn nhân lực là tài sản quý giá nhất của Công ty, là nhân tố cốt lõi để thực hiện mục tiêu, xây dựng và phát triển Công ty. Công ty luôn tạo lập một môi trường làm việc mang lại hiệu quả cao nhất nhằm phát huy một cách toàn diện tài năng của từng nhân viên.

Đề cao đạo đức kinh doanh: Mỗi nhân viên sẽ là một sứ giả đại diện cho hình ảnh Công ty, có nghĩa vụ tuân thủ đạo đức kinh doanh cao nhất, luôn hợp tác, cởi mở và thân thiện với đồng nghiệp, nhiệt tình hết lòng vì khách hàng, đóng góp cho cộng đồng và xã hội.

2.3. Phân tích môi trường bên ngoài Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean

2.3.1. Môi trường vĩ mô

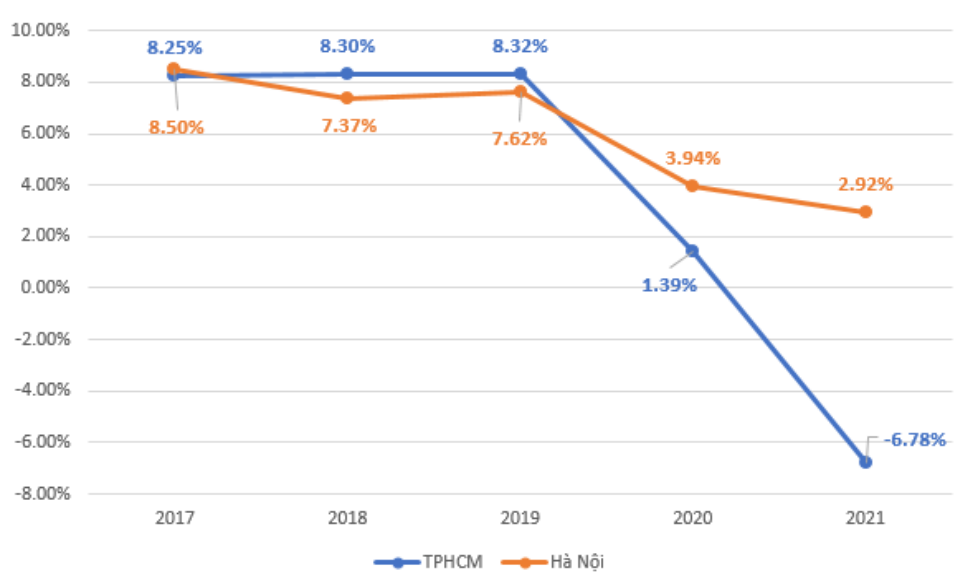
2.3.1.1. Môi trường kinh tế

Tăng trưởng kinh tế

Tổng sản phẩm trong nước tại Hà Nội năm 2017 đến năm 2023 đã tăng từ 503.227 tỷ đồng lên 852.523 tỷ đồng. Nhìn chung tốc độ tăng trưởng của Hà Nội giai đoạn 2017 – 2019 là 8% so với tốc độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam ở mức hơn 5% là những con số rất ấn tượng, thể hiện vai trò đầu tàu kinh tế của thành phố. Đáng chú ý năm 2020, nền kinh tế thế giới rơi vào

khủng hoảng (vì covid19 và giãn cách xã hội) và Việt Nam cũng không tránh khỏi ảnh hưởng nặng nề. Tuy nhiên, năm 2021, tốc độ tăng trưởng của thành phố vẫn ở mức cao tăng 2,92% so với năm 2020. Như vậy, tốc độ tăng trưởng của 2 khu vực chính là Hà Nội và một phần Hồ Chí Minh vẫn là hai khu vực phát triển bậc nhất về kinh tế tạo tiền đề cho sự phát triển thị trường bất động sản. Trong tỷ trọng về ngành, dịch vụ vẫn là ngành chiếm tỷ trọng cao nhất, quá 50% đóng góp về GDP của thành phố. Ngành nông, lâm nghiệp và thủy sản chiếm tỷ trọng rất thấp, dao động ở mức 1%.

Hình 2.2. Tốc độ tăng trưởng kinh tế tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh



(Nguồn: Tổng cục thống kê, 2022)

Sau này, đến năm 2022 và nửa đầu 2023, tốc độ kinh tế có sức tăng trưởng trở lại do sự hỗ trợ của chính phủ Việt Nam. Tốc độ này rơi vào khoảng 3% - là mức tăng trung bình của cả nước. Như vậy, có thể thấy rằng sau dịch bệnh, sức phát triển chung của nền kinh tế chậm lại, và có những ảnh hưởng nhất định đến các doanh nghiệp trong ngành.

Giá cả

Chỉ số giá tiêu dùng của năm 2020 đột biến tăng mức 15,87%, các năm sau đó chỉ số giá tiêu dùng tăng ở mức 4-5%, đến năm 2023 đã hạ xuống mức

tăng thấp nhất còn 1,65%. Mức tăng 1,65% cả năm là con số đáng ghi nhận trong bối cảnh đời sống kinh tế của người dân đang khó khăn. Trong năm 2020 - 2021, các tháng tăng giá cao ở tháng 2, tháng 3 do ảnh hưởng của Tết nguyên đán. Năm 2022-2023, tháng tăng giá cao vào tháng 9 do ảnh hưởng của việc tăng học phí. Đáng chú ý là năm 2020, giá vàng cũng tăng cao đột biến so với năm 2019 (26,47%), năm 2021 giá vàng tiếp tục tăng thêm 11,12% so với năm 2020. Nhưng sang đến năm 2022, giá vàng điều chỉnh giảm 8,48% so với năm 2021. Năm 2023, giá vàng tiếp tục giảm 1,02% so với năm 2022.

Một trong những nguyên nhân làm cho chỉ số giá tiêu dùng tăng là bởi năm 2020, giãn cách xã hội, người dân dồn tiền đầu tư vào bất động sản (để lướt chứ không để ở). Do đó, các mặt hàng đi kèm như trang trí nội thất, nguyên vật liệu cũng tăng cao. Sau đó, khi tín dụng ngân hàng bị siết lại thì giá cả lại trở về với giá ban đầu.

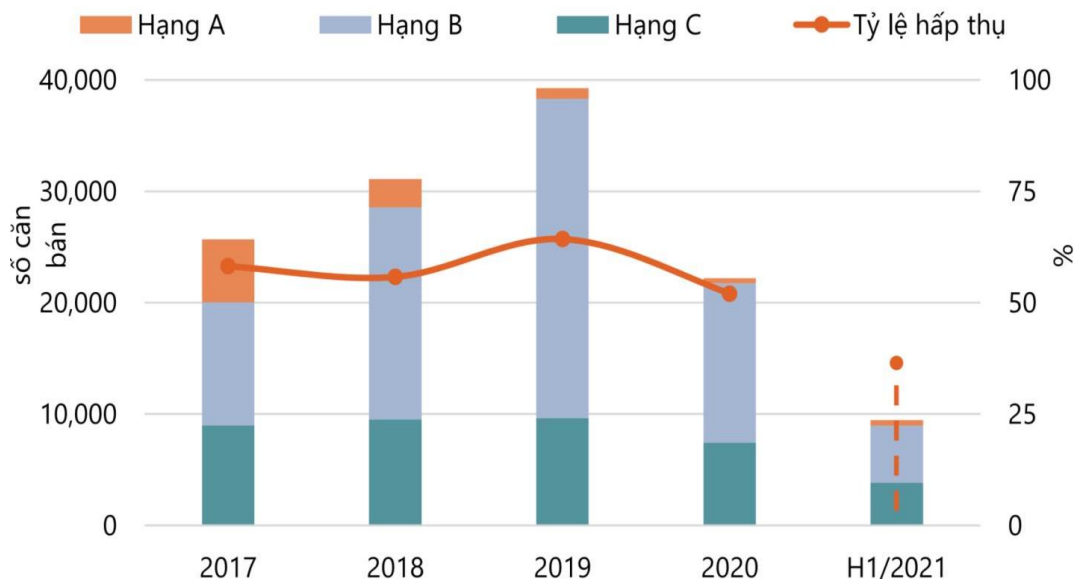
Như vậy, chỉ số giá tiêu dùng thấp hay lạm phát thấp là một tín hiệu tích cực cho nền kinh tế, tạo điều kiện cho các chính sách tiền tệ tích cực, kích thích sản xuất, kinh doanh phát triển. Lạm phát giảm không chỉ bởi giá các nguyên liệu đầu vào giảm mà còn là yếu tố khiến mặt bằng lãi suất giảm. Năm 2023, lạm phát xuống thấp nhất trong vòng 4 năm đã góp phần tháo gỡ khó khăn cho sản xuất kinh doanh. Điều này cũng là dấu hiệu cho thị trường bất động sản phục hồi, giảm bớt “tồn kho” của các năm trước. Người dân không còn chật vật với chi phí sinh hoạt cao bên cạnh mong muốn gửi tiết kiệm tiền nhàn rỗi để hưởng lãi suất cao. Mà thay vào đó, đã tích cực tìm kiếm bất động sản để đầu tư hoặc để đáp ứng nhu cầu “an cư lập nghiệp”.

Tài chính - Tín dụng ngân hàng

Từ năm 2020-2023, đáng chú ý lãi suất cho vay năm 2021 đã được điều chỉnh giảm mạnh, các doanh nghiệp đã tiếp cận được nguồn vốn tín dụng,

nhưng tín dụng trong năm này vẫn tăng trưởng chậm, chủ yếu do hàng hóa tồn kho cao, thị trường bất động sản vẫn đình trệ, sức mua dân cư giảm. Giai đoạn 2020 – 2021, ngân hàng nhà nước đưa ra các thông tư 01/2020/TT-NHNN và 03/2021/TT-NHNN để hỗ trợ các doanh nghiệp về lãi suất vay vốn ngân hàng, cũng như giãn nợ cho các doanh nghiệp. Nhóm các doanh nghiệp kinh doanh Bất động sản và sản phẩm trang trí nhà ở cũng nhận được ưu đãi này. Tuy vậy, rất nhiều doanh nghiệp không tiếp cận đủ vốn. Đặc biệt, lãi suất cho vay quan hệ tỷ lệ nghịch với tỷ lệ hấp thụ của thị trường bất động sản. Xét chỉ số giá nhà ở từ năm 2009 đến năm 2020 theo từng quý, ta sẽ thấy được xu hướng đó.

Hình 2.3. Giá nhà và tỷ lệ hấp thụ tại Hà Nội



(Nguồn: Hiệp hội kinh doanh bất động sản, 2022)

Chính vì vấn đề hấp thụ vốn không cao nên việc bán được nhà sẽ thấp – nhất là đối với nhóm khách hàng có nhu cầu mua nhà ở thật. Do vậy, các doanh nghiệp kiến trúc nội thất sẽ có những ảnh hưởng nhất định trong quá trình này. Thêm vào đó, tình hình từ nửa sau năm 2022 đến nay có dấu hiệu bất lợi cho các doanh nghiệp kinh doanh “ăn theo” bất động sản. Ngân hàng nhà nước siết room tín dụng cho các doanh nghiệp bất động sản, đồng thời

tình hình đã trở lại như trước covid19 nên việc gia hạn nợ và giãn nợ khó khăn hơn. Các doanh nghiệp không được tiếp cận với nguồn vốn giá rẻ nữa. Đây là một thách thức về môi trường bên ngoài với công ty.

Một vấn đề cần nói đến ở đây là lãi suất cho vay vốn của các ngân hàng. Giai đoạn 2019 – 2022 là giai đoạn lãi suất trên thị trường tăng cao.

Bảng 2.2. Lãi suất tiền gửi của các ngân hàng giai đoạn 2019 - 2022

	6 tháng (%)	12 tháng (%)	Lãi tối đa trên 12 tháng (%)
Vietcombank	5,1	6,4	6,5
Agribank	5,1	6,6	6,7
Vietinbank	5,1	6,8	7
BIDV	5,3	6,9	6,9
Techcombank	5,9	6,8	6,8
VPBank	6,9	7,3	7,4
Lienvietpostbank	5,1	6,7	7,8*
Sacombank	6,2	6,9	7,8*
BacABank	7,3	7,7	8
Eximbank	5,6	6,8	8
NCB	7,2	7,8	7,9
PVCombank	6,9	7,5	7,9
TPBank	-	8	7,3
SeABank	5,8	6,8	8,2*
Viet Capital Bank	7,4	8	8,6

*: Các khoản tiền gửi phải đáp ứng một số quy định của ngân hàng

(Nguồn: Trang chủ của các ngân hàng)

Với nhóm các ngân hàng nhà nước, lãi suất tương đối thấp so với giai đoạn trước đây. Với việc huy động bình quân trên thị trường lên đến 8%/năm, cá biệt có những ngân hàng huy động với lãi suất 10%/năm tiền gửi từ 1 năm trở lên, các doanh nghiệp đã phải vay vốn với lãi suất 14%/năm. Đây là một điều không tưởng trong điều kiện kinh tế chịu ảnh hưởng bởi covid19. Sau đó, ngân hàng nhà nước có giảm lãi suất huy động xuống (như bảng 2.2) song

vấn cao so với các doanh nghiệp trong ngành. Nguồn vốn khan hiếm, lại khó có thể huy động trên thị trường khiến nhiều doanh nghiệp, trong đó có công ty nội thất Asean gặp nhiều khó khăn.

2.3.1.2. Yếu tố chính trị - pháp luật

Yếu tố cần quan tâm trong vấn đề này liên quan đến những thay đổi của pháp luật đối với các doanh nghiệp hoạt động trên thị trường, cụ thể như sau:

Thứ nhất, Bộ tài chính và Ủy ban chứng khoán nhà nước siết chặt hơn vấn đề huy động vốn thông qua trái phiếu. Các quy định này thay đổi rất nhiều so với trước đây, dựa trên Khoản 2 Điều 13 Luật Chứng khoán 2019, khoản 6, 7, 8, 9 Điều 3 Nghị định 155/2020/NĐ-CP. Cụ thể

- Doanh nghiệp có mức vốn điều lệ đã góp tại thời điểm đăng ký chào bán từ 30 tỷ đồng trở lên tính theo giá trị ghi trên sổ kế toán;

- Hoạt động kinh doanh của năm liền trước năm đăng ký chào bán phải có lãi, đồng thời không có lỗ lũy kế tính đến năm đăng ký chào bán; không có các khoản nợ phải trả quá hạn trên 01 năm;

- Có phương án phát hành, phương án sử dụng và trả nợ vốn thu được từ đợt chào bán được Đại hội đồng cổ đông hoặc Hội đồng quản trị hoặc Hội đồng thành viên hoặc chủ sở hữu công ty thông qua;

- Có cam kết thực hiện nghĩa vụ của tổ chức phát hành đối với nhà đầu tư về điều kiện phát hành, thanh toán, bảo đảm quyền và lợi ích hợp pháp của nhà đầu tư và các điều kiện khác;

- Có công ty chứng khoán tư vấn hồ sơ đăng ký chào bán trái phiếu ra công chúng, trừ trường hợp tổ chức phát hành là công ty chứng khoán;

- Tổ chức phát hành không thuộc trường hợp đang bị truy cứu trách nhiệm hình sự hoặc đã bị kết án về một trong các tội xâm phạm trật tự quản lý kinh tế mà chưa được xóa án tích;

- Tổ chức phát hành hoặc trái phiếu đăng ký chào bán phải được xếp hạng tín nhiệm bởi tổ chức xếp hạng tín nhiệm được Bộ Tài chính cấp Giấy chứng nhận đủ điều kiện kinh doanh trong các trường hợp sau:

+ Tổng giá trị trái phiếu theo mệnh giá huy động trong mỗi 12 tháng lớn hơn 500 tỷ đồng và lớn hơn 50% vốn chủ sở hữu căn cứ trên báo cáo tài chính kỳ gần nhất trong các báo cáo sau: báo cáo tài chính năm gần nhất được kiểm toán hoặc báo cáo tài chính bán niên gần nhất được soát xét (trường hợp tổ chức phát hành là đối tượng phải công bố báo cáo tài chính bán niên được soát xét) bởi tổ chức kiểm toán được chấp thuận; hoặc

+ Tổng dư nợ trái phiếu theo mệnh giá tính đến thời điểm đăng ký chào bán lớn hơn 100% vốn chủ sở hữu căn cứ trên báo cáo tài chính kỳ gần nhất trong các báo cáo sau: báo cáo tài chính năm gần nhất được kiểm toán hoặc báo cáo tài chính bán niên gần nhất được soát xét (trường hợp tổ chức phát hành là đối tượng phải công bố báo cáo tài chính bán niên được soát xét) bởi tổ chức kiểm toán được chấp thuận.- Tổ chức phát hành phải mở tài khoản phong tỏa nhận tiền mua trái phiếu của đợt chào bán;

- Tổ chức phát hành có cam kết và phải thực hiện niêm yết trái phiếu trên hệ thống giao dịch chứng khoán sau khi kết thúc đợt chào bán.

Nếu theo quy định này, công ty không gặp vấn đề gì về thu nhập, nhưng trường hợp quy định xếp hạng tín nhiệm nội bộ đang gây ra nhiều rào cản lớn cho việc phát hành trái phiếu tiếp theo. Những đợt cần vốn nhỏ lẻ hơn cũng khó có thể tiếp cận vốn – nhất là đối với nhóm ngành phụ cận cho bất động sản.

Thứ hai, vấn đề siết vốn cho nhóm doanh nghiệp bất động sản. Dù rằng nhà nước đã có những yêu cầu trong việc hạ lãi suất ngân hàng nhưng việc tăng trưởng quá nóng trong thời gian qua (của lĩnh vực bất động sản) đã làm cho ngân hàng nhà nước siết lại vấn đề này. Giới hạn tín dụng thời điểm hiện

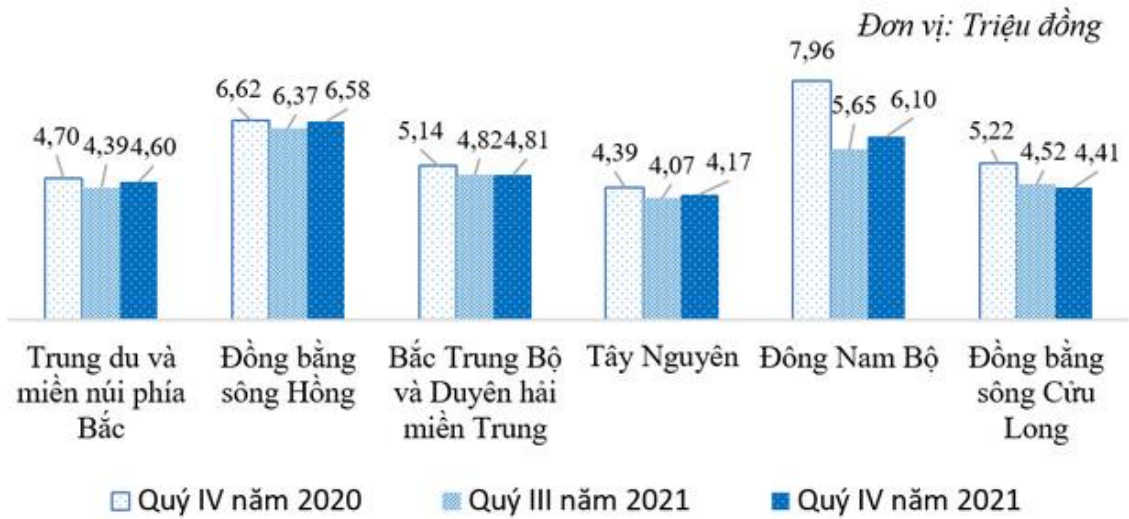
tại là 12%. Nếu nhóm doanh nghiệp bất động sản không vay được vốn để xây dựng thì công ty rất khó có thể trang trí nội thất được.

Ngoài ra, thay đổi của hệ số rủi ro trong cho vay cũng là vấn đề cần được quan tâm. Nếu như trước đây, theo thông tư 36/2016/TT-NHNN về việc cho vay thì các khoản vay để mua nguyên vật liệu hoặc để đầu tư tài sản cố định của công ty chỉ vào khoảng 100%, thì chuyển sang thông tư 41/2016/TT-NHNN thì hệ số rủi ro này lên đến 150%. Điều này có nghĩa là khả năng tiếp cận vốn của công ty cũng giảm. Trong thời gian tới, để có thể đáp ứng được vốn thì công ty phải tự dựa vào sức mình là chính.

Các quy định khác liên quan đến việc không đánh trùng thuế đã được công ty áp dụng từ trước năm 2019 nên không nằm trong phạm vi nghiên cứu của luận văn. Những quy định về hỗ trợ cho doanh nghiệp nhỏ và vừa, hỗ trợ doanh nghiệp do nữ làm chủ... cũng có những tác động nhất định, nhưng để được hỗ trợ thì quy trình rất phức tạp. Để có được nguồn vốn ưu đãi thì chi phí trình hồ sơ cũng tương đương. Do đó, tác giả không phân tích vấn đề này.

2.3.1.3. Môi trường văn hóa, xã hội

Tại Hà Nội, cùng với sự phát triển của nền kinh tế, lối sống của người dân đã có nhiều biến đổi. Một gia đình lớn bao gồm nhiều thế hệ sống chung với nhau đã dần dần được thay thế bằng mẫu gia đình hạt nhân. Mô hình gia đình mới này thường chỉ có cha mẹ và con cái đang có xu hướng ngày càng gia tăng. Các cặp vợ chồng trẻ, các cá nhân vì nhu cầu học tập và công việc đang có khuynh hướng sống tách riêng và độc lập với gia đình. Với lối sống và quan niệm như vậy, nhu cầu về căn hộ, chung cư... tăng lên nhanh chóng, và đương nhiên, theo cùng với nó là nhu cầu trang trí nhà cửa, nội thất cũng tăng cao. Thu nhập của người dân cũng tăng lên làm cho vấn đề nhà ở (kể cả nhà thuê) đang trở thành áp lực lớn, và đồng thời là cơ hội cho các công ty trang trí nội thất đáp ứng các yêu cầu liên quan.

Hình 2.4. Thu nhập bình quân tháng tại các vùng ở Việt Nam

(Nguồn: Tổng cục thống kê, 2022)

Nếu theo hình 2.4 thì thu nhập của vùng đồng bằng sông Hồng đang cao nhất, và khá ổn định kể cả trung mùa dịch bệnh. Như vậy, với điều kiện xã hội thì công ty hoàn toàn có nhiều khả năng để phát triển các dịch vụ thi công hay thiết kế nội thất cho người dân. Ngoài ra, làn sóng di cư của người dân từ nông thôn ra thành thị, từ các tỉnh lẻ nhập cư vào các thành phố lớn khiến tỉ lệ đô thị hóa tại Hà Nội ngày càng tăng. Các khu đô thị mới, từ khu cao cấp đến nhà thu nhập thấp xuất hiện ngày càng nhiều.

Đặc biệt, người dân Việt Nam từ ngàn đời nay đã có quan niệm “an cư mới lạc nghiệp”. Chính tâm lý thích đầu tư vào nhà đất khiến cho thị trường bất động sản là 1 kênh đầu tư hấp dẫn của nhiều người dân, nhiều tổ chức, nhiều doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, tâm lý đầu tư bất động sản của người Hà Nội và Hồ Chí Minh cũng có sự khác nhau. Đặc biệt, người dân Hà Nội thích đầu tư xu thế đám đông, cùng mua cùng bán. Thậm chí, nhà đầu tư thích mua theo kiểu “rỉ tai” nhau. Thời gian năm 2021 về trước, tại nhiều dự án, người ta còn cố gắng chen chân tranh nhau mua suất ngoại giao. Thói quen tiêu dùng và mua sắm

của người dân thành phố Hồ Chí Minh có phần khác biệt với người Hà Nội vì vậy nhu cầu đầu tư bất động sản cũng không giống nhau. Một nghiên cứu chỉ ra rằng, người miền Bắc thường tiết kiệm, tích tích trữ của cải. Trong khi người dân miền Nam chi tiêu hào phóng.

Đáng chú ý, nhu cầu mua bất động sản vào tháng 7 âm lịch hàng năm thường có xu hướng giảm mạnh. Nguyên nhân là theo quan niệm của người dân tháng 7 âm là tháng “cô hồn”, nên kiêng không mua bán giao dịch trong tháng này.

Nhận định được tâm lý này, các doanh nghiệp có chiến lược bán hàng phù hợp với văn hóa, thói quen mua bán của người dân.

2.3.1.4. Môi trường công nghệ

Với xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế và chuyển giao công nghệ giữa các nước trên thế giới, Việt Nam đã tranh thủ cơ hội để tiếp thu và ứng dụng các công nghệ mới vào các công trình xây dựng, rút ngắn thời gian thi công, tăng chất lượng cũng như giảm giá thành xây dựng. Hàng loạt công nghệ xây dựng mới đã và đang được áp dụng tại Việt Nam như: Phương pháp thi công top – down giúp giảm thời gian thi công, các phương pháp thi công tầng hầm, tường vây, móng cọc, công nghệ bê tông tự đầm, công nghệ chống ăn mòn kết cấu thép, công nghệ xây dựng đồ sần nhanh không cần cốt pha, giúp giảm thời gian thi công, tăng khả năng chịu tải. Công nghệ xây dựng nhà sử dụng tấm panel 3D tường, sàn, trần, cầu thang tiết kiệm thời gian thi công, công nghệ thang máy 2 tầng giúp tăng khối lượng vận chuyển, cũng như việc ứng dụng công nghệ tin học vào việc điều hành quản lý thi công, thiết kế, vận hành, bảo trì, bảo hành giúp giảm chi phí, số lượng nhân công...

Hiện nay nhu cầu trang trí và thiết kế nhà ở tại thành thị rất lớn. Tốc độ dân cư ngày càng tăng thì những công trình bất động sản sẽ càng nhiều. Các nhà đầu tư nước ngoài cũng nhìn ra tiềm năng thị trường Việt Nam và dự định

sẽ đổ vốn đầu tư đẩy mạnh tốc độ cạnh tranh. Vì thế, trong tương lai, nhà đầu tư Việt Nam nên chú trọng sử dụng các công nghệ mới trong quá trình xây dựng công trình để giảm chi phí xây dựng, giảm giá thành sản phẩm, đưa ra mức giá có khả năng cạnh tranh thị trường.

2.3.1.5. Tổng quan đánh giá về môi trường vĩ mô

Từ những phân tích, tổng hợp nêu trên, kết hợp tham khảo ý kiến của các Trưởng phòng ban của công ty Nội thất Asean, Phó tổng giám đốc kinh doanh của Nội thất Asean, tác giả lập danh mục các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động của Nội thất Asean.

Bảng 2.3: Ma trận phân tích các yếu tố bên ngoài của Nội thất Asean

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Tổng điểm
1	Tăng trưởng GDP tại Hà Nội	0,1	3	0,3
2	Nguồn cung cấp đầu vào của công ty ổn định	0,08	4	0,32
3	Sự bình ổn của giá tiêu dùng	0,07	3	0,21
4	Khách hàng của công ty trung thành	0,08	3	0,24
5	Lạm phát	0,07	4	0,28
6	Sự cạnh tranh của các đối thủ không quá cao	0,07	4	0,28
7	Lãi suất cho vay	0,08	2	0,16
8	Thủ tục pháp lý có liên quan của các dự án ổn định	0,07	3	0,21
9	Các văn bản có liên quan đến vấn đề lãi suất cho vay của ngân hàng	0,07	3	0,21
10	Thu nhập của người dân	0,06	2	0,12
11	Xu hướng sống của người dân tại các khu đô thị	0,05	3	0,15

12	Tâm lý thích trang trí nhà cửa của người dân khu vực Hà Nội và lân cận	0,04	2	0,08
13	Ứng dụng công nghệ xây dựng mới	0,05	3	0,15
14	Vị trí địa lý của doanh nghiệp	0,05	3	0,15
15	Tài nguyên thiên nhiên	0,06	2	0,12
	Tổng	1		2,98

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ phỏng vấn các lãnh đạo công ty)

Qua ma trận trên, Nội thất Asean đã phản ứng tốt (ở mức 3 và 4) với các yếu tố bên ngoài như: Tăng trưởng GDP của Hà Nội, đầu tư vào lĩnh vực bất động sản, sự bình ổn của giá tiêu dùng, lãi suất cho vay, Thủ tục pháp lý có liên quan của các dự án bất động sản, Các văn bản có liên quan đến vấn đề lãi suất cho vay của ngân hàng, xu hướng sống của người dân tại các khu đô thị và ứng dụng công nghệ xây dựng mới. Nội thất Asean phản ứng chưa tốt (ở mức 2) với các yếu tố bên ngoài là: Thu nhập của người dân và Tâm lý thích trang trí nhà cửa của người dân khu vực Hà Nội và lân cận.

Nguyên nhân của điểm yếu này là công ty đang tập trung vào những phân khúc trung bình về thu nhập mà chưa tập trung vào các phân khúc cao. Tâm lý thích trang trí với các tiện nghi của người dân cũng thay đổi liên tục với sự phát triển của thương mại điện tử. Hiện tại, có quá nhiều các doanh nghiệp đã tham gia vào thị trường này, kể cả các công ty xây dựng. Chính vì vậy, công ty đã có những phản ứng chưa tốt với thu nhập và tâm lý của người dân.

Tuy nhiên, tổng số điểm là 2,98 cho thấy Nội thất Asean đã phản ứng tốt với các yếu tố bên ngoài. Các chiến lược công ty vận dụng có hiệu quả các cơ hội hiện có và tối thiểu hóa các ảnh hưởng tiêu cực của các mối đe dọa bên ngoài.

2.3.1.6. Dự báo về môi trường kinh doanh giai đoạn 2023 - 2028

Năm 2023 được dự báo sẽ có nhiều khó khăn, thách thức khi nền kinh tế tiếp tục đối diện với khủng hoảng về tài chính và tiền tệ. Hơn nữa, tiềm lực và “thể trạng” của hầu hết các doanh nghiệp đều chưa hoàn toàn phục hồi sau biến cố của đại dịch Covid-19, nên ngoài sự kỳ vọng các chính sách được linh hoạt, kịp thời và hiệu quả từ phía Chính phủ, cộng đồng doanh nghiệp còn mong đợi một chủ trương bảo vệ và “nuôi dưỡng” các doanh nghiệp.

Dịch COVID-19 tạo áp lực lẫn động lực thúc đẩy quá trình chuyển đổi số mạnh mẽ ở Việt Nam cả về tốc độ, phạm vi, tạo cơ hội cho doanh nghiệp tìm hướng đi mới và hoạt động hiệu quả hơn... Qua đó, hướng tới hiện thực hóa khát vọng đất nước hùng cường.

Trên thế giới, năm 2021 chứng kiến sự bùng nổ của nền kinh tế số, thể hiện qua lượng dữ liệu lớn. Với tinh thần đó, có thể thấy, phát triển kinh tế số vừa là áp lực thời đại, vừa là cơ hội duy nhất để Việt Nam vượt thoát "bẫy thu nhập trung bình" và sớm hiện thực hóa khát vọng đất nước hùng cường lớn được luân chuyển trên hệ thống internet. Theo đó, lưu lượng dữ liệu toàn cầu hàng tháng có thể sẽ tăng từ 230 exabyte (năm 2020) lên 780 exabyte vào năm 2026.

Quy mô của thị trường IoT toàn cầu năm 2020 là 308,97 tỷ USD, dự kiến sẽ tăng từ 381,30 tỷ USD vào năm 2021 lên 1.850 tỷ USD vào năm 2028 và mức tăng trưởng hàng năm sẽ là 25,4% trong giai đoạn 2021-2028.

Tại Đông Nam Á, khu vực có khoảng 670 triệu người, kinh tế Internet được dự báo đạt 1.000 tỷ USD vào năm 2030 sau khi đã có thêm 60 triệu người dùng internet mới kể từ khi bắt đầu xảy ra dịch COVID-19, nâng tổng số lên 440 triệu người đang sử dụng internet, với hàng chục triệu người tham gia mua sắm trực tuyến và giao hàng thực phẩm...

Chúng ta vừa phát triển chính phủ số, kinh tế số, xã hội số, vừa hình thành các doanh nghiệp công nghệ số có năng lực đi ra toàn cầu. Cung cấp 100% dịch vụ công trực tuyến mức độ 4; hình thành nền tảng dữ liệu cho các ngành kinh tế trọng điểm dựa trên dữ liệu của các cơ quan Nhà nước và hạ tầng kết nối mạng Internet vạn vật (IoT). Mở dữ liệu cho các tổ chức, doanh nghiệp, tăng 30% dịch vụ sáng tạo dựa trên dữ liệu phục vụ người dân, doanh nghiệp.

Đến năm 2030, kinh tế số chiếm 30% GDP. Tỷ trọng kinh tế số trong từng ngành, lĩnh vực đạt tối thiểu 20%. Năng suất lao động hằng năm tăng tối thiểu 8%, đưa Việt Nam thuộc nhóm 30 nước dẫn đầu về công nghệ thông tin, về chỉ số cạnh tranh và về đổi mới sáng tạo cũng như về an toàn, an ninh mạng.

Với tinh thần đó, có thể thấy, phát triển kinh tế số vừa là áp lực thời đại, vừa là cơ hội duy nhất để Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp nói riêng đạt được nhiều thành tựu hơn trong tương lai và sớm hiện thực hóa khát vọng đất nước hùng cường.

2.3.2. Môi trường vi mô

2.3.2.1. Áp lực từ khách hàng

Sản phẩm của Nội thất Asean là trang trí, cũng như các dịch vụ có liên quan. Vì thế, khách hàng gồm các nhóm chính như sau:

Khách hàng là các doanh nghiệp bất động sản và sàn thứ cấp bất động sản. Công ty liên kết với các doanh nghiệp và sàn này để phân phối, thiết kế hoặc thi công nội thất cho các căn chung cư hoặc bất động sản nghỉ dưỡng. Các đơn vị tổ chức quảng cáo, marketing sản phẩm đến khách hàng và có đội ngũ nhân viên bán hàng dự án bất động sản đông đảo. Hiện nay, các sàn bất động sản thứ cấp nổi tiếng như: Đất xanh, Century, ... Công ty sẽ tiến hành

đàm phán với các chủ đầu tư hoặc sàn để có thể thiết kế, thi công hoặc được giới thiệu đến khách hàng về các sản phẩm của mình.

Áp lực từ nhóm khách hàng này đến công ty chủ yếu là mức phí phải trả cho các doanh nghiệp hoặc sàn thứ cấp khá lớn, thường ở mức 5% trên giá trị hợp đồng. Thêm vào đó số tiền đặt cọc của các đơn vị này so với giá trị các lô đất được bán không quá nhiều. Trường hợp các sàn bất động sản không bán được đủ các lô đất trong thời gian cam kết, sẽ gây rủi ro nguồn tiền cho công ty cũng như ảnh hưởng xấu đến chính sách bán hàng.

Khách hàng mua số lớn: Đối tượng này có thể là cá nhân hoặc tổ chức có tiền nhàn rỗi lớn, muốn mua đầu tư vào kênh sản phẩm đất nền, chờ biến động giá của thị trường để bán ra hưởng lợi nhuận từ việc chênh lệch giá. Vấn đề này chủ yếu xuất phát từ phía khách hàng là các cơ sở xây dựng cho các hộ gia đình ở quanh Hà Nội, hoặc các doanh nghiệp nhỏ hay siêu nhỏ.

Áp lực từ nhóm khách hàng đầu tư là rủi ro tiến độ thanh toán tiền. Hiện nay, khi mua một lô hàng hóa nội thất hoặc trang trí, tiến độ đóng tiền thường chia từng đợt. Ví dụ đợt 1 đóng 30%, sau 3 tháng đóng đợt 2 là 20%, sau 6 tháng đóng đợt 3 là 20%, sau 1 năm đóng đợt 4 là 30%.

Nếu nhóm khách hàng đầu tư mua nhiều mà không bán được ngay, dễ có khả năng không đủ tiền đóng tiền các đợt kế tiếp. Điều này cũng gây ảnh hưởng lớn đến chủ đầu tư.

Khách hàng mua lẻ: Nhóm khách hàng này là những người có tiền tiết kiệm lớn, thu nhập cao, công chức cơ quan nhà nước, trí thức làm việc tại các công ty tập đoàn nước ngoài, doanh nhân trẻ, việt kiều, nghệ sỹ ... sống trong các khu dân cư cao cấp, được bảo vệ, an ninh nghiêm ngặt với hạ tầng kỹ thuật và các tiện ích công cộng hoàn chỉnh.

Đối với nhóm khách hàng mua để ở mà không phải đầu tư, đầu cơ, yếu tố chất lượng nhà như cam kết của chủ đầu tư được đặt lên hàng đầu. Ngoài ra

chủ đầu tư còn phải cam kết giao nhà đúng tiến độ như đã thỏa thuận trong hợp đồng mua bán giữa 2 bên.

2.3.2.2. Áp lực từ nhà cung cấp

Nội thất Asean làm việc với các nhà tư vấn về thiết kế là Công ty cổ phần Kiến trúc trẻ, tư vấn về ISO là Công ty cổ phần Vintecom, tư vấn về nhận diện thương hiệu là Công ty cổ phần Sao Kim...Phần lớn các nhà tư vấn đều là các đối tác lớn, có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực. Tuy nhiên, vấn đề mà các nhà tư vấn này gây sức ép lên Nội thất Asean đều ở tiến độ công việc và khả năng hiệu doanh nghiệp. Khả năng truyền tải thông điệp của Nội thất Asean mang đến cho khách hàng sẽ cần thông qua khả năng thiết kế của nhà tư vấn Kiến trúc trẻ và ý tưởng của công ty tư vấn nhận diện thương hiệu Sao Kim. Còn với tư vấn ISO từ công ty Vintecom, lắp ráp được quy trình xuyên suốt của ISO vào bộ máy Nội thất Asean cũng cần thời gian nghiên cứu kỹ càng. Chính vì vậy, để các nhà tư vấn đưa ra những giải pháp hoàn chỉnh và đồng bộ thường bị chậm trễ về thời gian.

Ngân hàng: Đặc trưng của ngành kinh doanh nội thất và các sản phẩm phát sinh là tỷ lệ sử dụng vốn vay rất lớn để tiến hành thực hiện dự án, sau đó khi có nguồn thu sẽ hoàn trả lại các khoản vay này. Một số công ty cổ phần có thể sử dụng vốn từ phát hành cổ phiếu, trái phiếu để triển khai dự án. Còn Nội thất Asean là công ty cổ phần, vốn của duy nhất Chủ tịch công ty. Việc này có lợi là công ty hoàn toàn chủ động trong công tác điều hành quản lý. Tuy nhiên cũng đòi hỏi công ty có mối quan hệ tín dụng tốt với các tổ chức tín dụng. Hiện nay, Nội thất Asean xây dựng mối quan hệ hợp tác chiến lược với ngân hàng lớn trong nước là VietinBank.

Nhà cung cấp đầu vào: Các nhà cung cấp nguyên liệu đầu vào để công ty trực tiếp phân phối đến người tiêu dùng. Ở đây, nội thất Asean đóng vai trò là đối tác, là khách hàng của các doanh nghiệp này. Tùy từng thời điểm, tình

hình chung hay số lượng nhà cung cấp mà nội thất Asean phụ thuộc sẽ có tác động lớn hay nhỏ đến các hoạt động của công ty. Trong trường hợp doanh nghiệp có nhiều nhà cung cấp, có nhiều lựa chọn đối với các sản phẩm đầu vào, nguyên vật liệu mà doanh nghiệp sản xuất, sức ép từ nhà cung cấp không có tác động quá lớn. Tuy nhiên, nếu đơn vị phụ thuộc quá nhiều vào một nhà cung cấp, điều này sẽ ảnh hưởng ít nhiều đến nguyên liệu đầu vào, nhà cung cấp sẽ có ảnh hưởng lớn hơn đến hoạt động cung ứng của công ty.

2.3.2.3. Mối đe dọa từ sản phẩm thay thế

Sản phẩm của Nội thất Asean là đồ trang trí trong nhà. Thực ra, sản phẩm thay thế nó không nhiều, mà chủ yếu đến từ tâm lý của người dân. Vì vậy, vấn đề đặt ra là luôn luôn đổi mới các sản phẩm trong và ngoài nước nếu có yêu cầu phát triển dịch vụ từ đây.

2.3.2.4. Mối đe dọa từ các đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm ẩn

Các công ty đối thủ cạnh tranh của Kiến trúc nội thất Asean là các doanh nghiệp kinh doanh cùng loại trên thị trường. Một nhóm đối thủ tiềm ẩn nữa là các doanh nghiệp kinh doanh bất động sản có thể sẽ sẵn sàng tham gia thị trường này bất cứ lúc nào. Nhóm các doanh nghiệp cạnh tranh chính bao gồm:

1. Công ty thiết kế nội thất A&More
2. Công ty thiết kế nội thất Byzan
3. Công ty thiết kế nội thất DPLUS Việt Nam
4. Công ty thiết kế nội thất LE VIN Decor
5. Công ty thiết kế nội thất Nhà Đẹp
6. Công ty thiết kế nội thất Betaviet Group
7. Công ty thiết kế nội thất Morehome
8. Công ty thiết kế nội thất House Design
9. Công ty cổ phần nội thất Fuhome

10. Công cổ phần kiến trúc xanh TH Home Việt Nam

Trong số này, 2 công ty cạnh tranh lớn nhất với Asean là A&More và Byzan, bởi địa bàn cung cấp và sản phẩm cũng tương tự. Luận văn cũng chỉ tập trung vào phân tích 2 doanh nghiệp này.

Công ty cổ phần A&More

Địa chỉ: Tầng 3, toà nhà 34 Ngõ 28B Điện Biên Phủ, quận Ba Đình, Hà Nội

Lĩnh vực hoạt động: Công ty cổ phần A&More đã có nhiều năm kinh nghiệm trong các lĩnh vực sau: Nhập khẩu, sản xuất, thi công, lắp đặt các loại sàn gỗ công nghiệp, sàn gỗ tự nhiên, sàn gỗ nhựa, sàn gỗ kỹ thuật, sàn gỗ ngoài trời, sàn cầu thang ...

Tầm nhìn: Công ty cổ phần A&More đang từng bước thực hiện mục tiêu trở thành một trong những công ty phân phối sàn gỗ hàng đầu trong nước. Trong các năm qua, công ty đạt được sự tín nhiệm của khách hàng và các đối tác kinh doanh chính là nhân tố quan trọng góp phần vào sự thành công của A&More. Không chỉ mang đến những điều tốt đẹp đến cho các đối tác là các đại lý, các nhà thầu và các khách hàng, Sàn Đẹp còn tạo ra nhiều cơ hội thành công cho đội ngũ nhân viên của mình.

Sứ mệnh: Mang lại những giải pháp ván lát sàn tốt nhất nhằm đáp ứng những kỳ vọng của khách hàng, giúp khách hàng luôn cảm nhận được sự thoải mái trong không gian sống và làm việc của họ. Công ty đánh giá sự thành công dựa trên sự hài lòng của khách hàng và các đối tác. Sự thành công đó tất yếu phải dựa trên các yếu tố về sản phẩm chất lượng cao, dịch vụ lắp đặt chuyên nghiệp, giá cả hợp lý và các giải pháp với tiên độ thích hợp.

Chiến lược phát triển: Tập trung mở rộng, phát triển bền vững ngành nghề cốt lõi của Công ty A&More. Hoàn thiện chuỗi cung ứng dịch vụ sàn nhựa toàn quốc, đặc biệt tại các tỉnh, thành phố trọng điểm. Liên kết với các

doanh nghiệp cùng ngành nghề nội thất, mở rộng cơ sở hạ tầng, hợp tác với phương châm đôi bên cùng có lợi. Đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng thông qua việc tối ưu hóa chất lượng dịch vụ của Công ty A&More. Ứng dụng hệ thống quản trị doanh nghiệp, quản trị dịch vụ tiên tiến. Ứng dụng công nghệ 4.0 vào hệ thống dịch vụ, đưa đến dịch vụ tốt nhất đến khách hàng.

Đánh giá: Đây là một công ty có quy mô lớn, tận dụng được nguồn vốn từ các nguồn lực bên ngoài và nội tại của công ty, xây dựng mục tiêu rõ ràng, có kinh nghiệm trong việc xuất nhập khẩu các sản phẩm về gỗ, có kho hàng lớn để dự trữ hàng hóa khi có biến động về giá, sản phẩm của công ty đa dạng về chủng loại và mẫu mã phù hợp với thị hiếu của người dùng. Giá thành tương đối rẻ, phù hợp với thị phần cấp trung mà Asean đang theo đuổi.

Công ty Byzan

Địa chỉ: Địa chỉ: Số 12, BT3, Khu đô thị Vinaconix 3, phố Cường Kiên, phường Trung Văn, quận Nam Từ Liêm, Hà Nội

Lĩnh vực hoạt động: Công ty sàn gỗ Vinatex là đơn vị chuyên cung cấp và thi công các sản phẩm: nội thất của các chung cư, nội thất gia đình hạng sang, được nhập khẩu từ nhiều nước trên thế giới.

Tầm nhìn: không đơn thuần hướng tới vị trí Số 1 trên thị trường, mà còn trở thành biểu tượng thương hiệu uy tín, chất lượng hướng tới bảo vệ người tiêu dùng.

Sứ mệnh: Cung cấp sản phẩm chất lượng cao và an toàn vì cuộc sống tươi đẹp. Mang đến cho đối tác những lợi nhuận phát triển và cơ hội thành công. Kiến tạo những giá trị nhân văn và vì một môi trường xanh – sạch – đẹp.

Đánh giá: Công ty chuyên cung cấp và lắp đặt các thiết bị trong văn phòng, gia đình như gương, đèn chùm, các trang thiết bị thời trang cũng như

thiết kế và thi công nội thất. Thời gian bảo hành dài từ 10 đến 20 năm tùy vào sản phẩm và có hệ thống phân phối sản phẩm mạnh.

Tuy nhiên, không phải DN nào cũng có những nghiên cứu thị trường một cách cụ thể để đưa ra chiến lược kinh doanh thích hợp. Nhiều DN do không am hiểu về thị trường đã dẫn đến đầu tư tràn lan, lãng phí, thậm chí đầu cơ, tác động xấu đến thị trường. Trong khi đó, việc phát triển ngành nghề kinh doanh ban đầu, tạo dựng và phát triển thương hiệu của mình thì bị sao nhãng, thậm chí bỏ quên. Chạy theo xu hướng kinh doanh đa ngành nghề, quá say sưa với những lợi nhuận mà bất động sản mang lại, các DN không còn thời gian "chăm sóc" thương hiệu của mình. Về lâu dài, các DN sẽ khó có thể làm chủ được thương hiệu của mình.

Việc lập ma trận hình ảnh cạnh tranh được xây dựng trên cơ sở bao gồm các yếu tố bên ngoài tác động đến đối thủ cạnh tranh và các yếu tố bên trong của đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng đến mặt mạnh, mặt yếu của đối thủ cạnh tranh. Ma trận hình ảnh cạnh tranh được thành lập trên cơ sở tham khảo ý kiến của trưởng bộ phận nghiên cứu dịch vụ và tư vấn của tập đoàn Savills.

Bảng 2.4: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của 3 doanh nghiệp

Stt	Các yếu tố	Mức độ quan trọng	Asean		A&More		Byzan	
			Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Khả năng tài chính	0,13	3,26	0,42	3,02	0,39	3,28	0,43
2	Uy tín thương hiệu	0,08	3,19	0,26	3,18	0,25	3,16	0,25
3	Trình độ năng lực marketing	0,11	2,44	0,27	2,88	0,32	2,9	0,32
4	Trình độ công nghệ kỹ thuật	0,09	2,36	0,21	2,32	0,21	2,81	0,25

5	Chất lượng sản phẩm	0,11	3,19	0,35	3,12	0,34	3,26	0,36
6	Cạnh tranh về giá bán	0,1	3,68	0,37	3,22	0,32	3,16	0,32
7	Sản phẩm đa dạng	0,11	3,5	0,39	3,87	0,43	3,38	0,37
8	Nghiên cứu và phát triển	0,06	2,12	0,13	2,06	0,12	2,44	0,15
9	Hệ thống phân phối và thị trường mục tiêu	0,09	3,19	0,29	3,07	0,28	3,12	0,28
10	Trình độ và kinh nghiệm của nguồn nhân lực	0,12	3,17	0,38	3,01	0,36	3,04	0,36
	Tổng	1		3,06		3,02		3,09

(Nguồn: Tổng kết của tác giả)

Nếu so với các công ty đối thủ, Asean đứng cao hơn A&More nhưng lại thấp hơn Byzan. Nguyên nhân của tình trạng này là công ty có khả năng tài chính đứng ở giữa trong 3 công ty, nhưng khả năng phân phối kém hơn. Đồng thời với đó, thị trường mục tiêu của công ty cũng chưa được tốt như Byzan. Công ty này hướng đến đa dạng các đối thủ cạnh tranh trong ngành hơn là của Asean, đa phần tập trung khách hàng hạng trung lưu.

Như vậy, thời gian tới, những điểm số kém hơn cần tập trung cải thiện, nhưng vẫn phải chú ý đến các yếu tố mà công ty đã làm mạnh. Thêm vào đó, mức điểm của công ty vẫn xoay quanh mức 3, là mức khá cao.

2.4. Phân tích môi trường bên trong Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean

2.4.1. Cấu phân của môi trường bên trong

2.4.1.1. Nhân lực của công ty

Hiện nay Nội thất Asean có cán bộ công nhân viên đang làm việc, đa số là trình độ đại học và trên đại học, có kinh nghiệm về lĩnh vực mình đảm nhiệm, phong cách làm việc chuyên nghiệp và được các đối tác đánh giá cao.

Một số chính sách nhân sự cơ bản của Nội thất Asean như sau:

Chính sách tiền lương:

Với mục tiêu tạo mọi điều kiện cho người lao động an tâm, gắn bó lâu dài, đồng thời tiếp tục duy trì văn hóa doanh nghiệp Nội thất Asean, chính sách đãi ngộ lao động luôn được Nội thất Asean xem trọng và liên tục hoàn thiện. Do đó, tại Nội thất Asean người lao động được hưởng các chế độ tiền lương, tiền thưởng theo quy chế rõ ràng. Hàng năm người lao động đã làm việc tại Công ty đủ 12 tháng trở lên sẽ được xem xét điều chỉnh tăng lương sao cho phù hợp với mức tăng của hệ số trượt giá.

Chính sách thưởng:

Nội thất Asean thực hiện chế độ khen thưởng cho nhân viên căn cứ trên năng lực làm việc của mình. Công ty có chính sách khen thưởng bằng hiện kim thông qua việc đánh giá thi đua khen thưởng hàng quý, hàng năm căn cứ vào việc xem xét quá trình công tác, hiệu quả làm việc cao, thành tích tiêu biểu của từng nhân sự. Đồng thời, Công ty cũng có chính sách thưởng đột xuất với đối với các cá nhân và tập thể có những đóng góp nổi bật hoặc có những thành tích nổi bật trong việc triển khai thực hiện các chủ trương, chính sách của công ty, có những ý tưởng và giải pháp sáng tạo mang lại hiệu quả trong việc phát triển của công ty.

Ngoài ra, Công ty cũng có chính sách đề xuất thưởng theo danh hiệu thi đua của nhà nước đối với tập thể và cá nhân có những thành tích xuất sắc vượt bậc theo tiêu chuẩn chung của Luật thi đua khen thưởng và các văn bản hướng dẫn. Kết quả thi đua khen thưởng của cán bộ nhân viên được sử dụng làm cơ sở để thực hiện các chính sách của Công ty như: quy hoạch, đào tạo nguồn nhân lực kế thừa, nâng cao; nâng bậc lương trước thời hạn; đề bạt, bổ trí chức vụ cao hơn.

Chính sách phúc lợi:

Việc chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động luôn được Công ty quan tâm hàng đầu. Công ty đảm bảo các chế độ, chính sách được trả bằng hoặc cao hơn yêu cầu của pháp luật lao động. Tất cả các cán bộ nhân viên chính thức của Nội thất Asean đều được đảm bảo thụ hưởng các chế độ chính sách phù hợp với luật lao động Việt Nam, ngoài ra cán bộ nhân viên của Công ty còn được nhận các chế độ phúc lợi theo Thỏa ước lao động tập thể của công ty, được điều chỉnh hàng năm và có những chế độ như: thưởng các dịp lễ, Tết, lương tháng 13, trợ cấp thâm niên, tham qua nghỉ mát, sinh nhật, kết hôn, chăm sóc sức khỏe, hỗ trợ khó khăn; được tham gia các hoạt động tổ chức Công đoàn, văn thể mỹ, thể dục thể thao.

Kể từ năm 2022, Nội thất Asean đã triển khai và phát triển các chính sách cho cán bộ nhân viên, cụ thể như sau:

Về chính sách đào tạo: Trong năm 2023, công tác đào tạo được phát triển đa dạng, bên cạnh hệ thống chứng chỉ đào tạo đặc trưng trong hoạt động kinh doanh, công ty còn bổ sung thêm các chương trình “ Talk show” với khách mời là các chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực liên quan. Ngoài ra chương trình đào tạo tiếng Anh chuyên ngành cũng sẽ được triển khai định kỳ cho CBNV.

Về chính sách nhà ở: Triển khai cho cán bộ nhân viên làm từ 5 năm trở lên, giảm giá 30% cho cán bộ mua nhà với giá gốc của công ty.

Về chính sách bảo hiểm sức khỏe cao cấp và tai nạn 24/24: Nhằm đảm bảo cho cán bộ nhân viên an tâm làm việc và được chăm sóc sức khỏe tại các Cơ sở y tế có dịch vụ tốt nhất.

2.4.1.2. Tình hình tài chính

Tình hình tài chính, kế toán của công ty được xem xét trên 2 khía cạnh khả năng cân đối vốn và khả năng thanh toán.

Về khả năng thanh toán

Bảng 2.5. Hệ số thanh toán của Nội thất Asean

Chỉ tiêu	2020	2021	2022	3 tháng đầu 2023
Hệ số thanh toán ngắn hạn	1,42	1,40	1,43	1,76
Hệ số thanh toán tiền mặt	0,42	0,26	0,41	0,58

(Nguồn: Báo cáo tài chính của công ty)

Một vấn đề cần nhận thấy là hệ số thanh toán của Nội thất Asean luôn được cải thiện qua thời gian. Với hệ số thanh toán ngắn hạn cho thấy, tài sản ngắn hạn của công ty đủ để đáp ứng các yêu cầu về thanh toán cho nợ ngắn hạn. Trong khi đó hệ số thanh toán bằng tiền mặt cũng tăng – trừ năm 2021 có giảm.

Nguyên nhân của tình trạng này là năm 2021, khi giãn cách xã hội xảy ra thường xuyên, công ty không có đủ tiền mặt mà phải đảm bảo vay tại ngân hàng. Nhưng lúc đó, các đơn hàng cũng không đủ để đảm bảo chi trả. Do vậy, tình hình khá khó khăn. Về sau, công ty đã đảm bảo thu lại được khoản vốn ứng trước, đồng thời tận dụng khả năng nợ của các doanh nghiệp khác. Do vậy, hệ số thanh toán của công ty được đảm bảo.

Về khả năng cân đối vốn

Bảng 2.6. Khả năng cân đối vốn của Nội thất Asean

Chỉ tiêu	2020	2021	2022	3 tháng đầu 2023
Đòn bẩy tài chính	3,62	3,48	3,51	3,22

(Nguồn: Báo cáo tài chính của công ty)

Khả năng cân đối vốn được đo bằng đòn bẩy tài chính (lấy nợ phải trả chia cho vốn chủ sở hữu). Trong giai đoạn từ 2020 đến 2022, xu hướng chung cho thấy công ty đã tự chủ được tình hình tài chính, nhằm đảm bảo khả năng chi trả của mình. Giống như tất cả các doanh nghiệp trong ngành, tình hình tài chính của công ty phụ thuộc rất nhiều vào vốn vay ngân hàng, nhưng lại chưa tự chủ được trong phát hành trái phiếu. Do vậy, khi xây dựng chiến lược cũng cần chú ý vấn đề này.

2.4.1.3. Tình hình Marketing

Hiện nay, các hoạt động marketing tại Nội thất Asean gồm có marketing online và offline

Marketing online của công ty gồm nhiều công cụ và phương pháp marketing để quảng bá sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp nhờ vào Internet.

Marketing online trải dài trên nhiều công cụ marketing hơn so với marketing truyền thống nhờ có thêm những kênh phụ trợ và cơ chế marketing có sẵn trên Internet và nó có thể linh hoạt thay đổi kích thước rộng hẹp của mình tùy theo yêu cầu của doanh nghiệp. Các kế hoạch marketing online hiệu quả là những kế hoạch tận dụng được dữ liệu khách hàng và hệ thống quản lý mối quan hệ khách hàng để tạo ra lợi thế và sử dụng nó làm bước đệm cho doanh nghiệp tiến lên.

Các hình thức marketing online đang được Nội thất Asean triển khai gồm:

Google search: Trả tiền đầu giá hiển thị tại các vị trí đẹp khi khách hàng tìm kiếm thông tin liên quan trên trang Google.com.vn. Từ khoá được xác định trước và trả tiền trên click thực tế. Áp dụng khi SEO hoạt động kém hiệu quả.

SEO (Search Engine Optimize): Tối ưu hoá các từ khoá trong website, bài viết để đưa thứ hạng website lên vị trí TOP5 khi khách hàng tìm kiếm thông tin liên quan. Duy trì trong 12 tháng

GDN (Google Display Networks) : Quảng cáo banner online, text ads trên mạng hiển thị của Google. Target các đối tượng có hành vi độ tuổi từ 35-55, thường truy cập các website thuộc nhóm Kinh doanh-Đầu tư, Tài chính-Bất động sản, Ô tô- xe máy, Thương mại điện tử...Giới hạn 400-500 click/ngày. Giới hạn đối tượng sử dụng internet tại khu vực Hà Nội và 1 số tỉnh thành lân cận

Remarketing: Quảng cáo đeo bám, xuất hiện tần suất lớn với các khách hàng đã từng truy cập vào website (lưu cookies trong trình duyệt), mục tiêu nhắc nhở các khách hàng có sự quan tâm nhất định nhưng chưa đưa ra quyết định. Đối tượng như GDN

Bài viết: PR dự án thông qua các bài viết về Bất động sản, đăng trên các báo có traffic cao, đối tượng người đọc trung niên như vietnamnet, vnexpress, cafeF.vn...

Gợi ý phần mềm: Subiz chat Công cụ chat trực tuyến tích hợp website, khách hàng có thể chat trực tiếp không cần cài đặt phần mềm tương thích. Nhân viên tư vấn có thể chủ động mời chat thông qua đánh giá hành vi khách hàng nhờ tính năng thống kê (KH thuộc khu vực địa lý nào, đang đọc nội dung ở mục nào, thời gian on site bao lâu...)

Gửi email với số lượng cực lớn để giới thiệu thông tin dự án.

Trung gian bán hàng: Đưa thông tin giới thiệu dự án lên các website dịch vụ, đẩy bài liên tục lên top, trung bình đẩy 3 lượt/ngày. Các site: batdongsan.com.vn, rongbay.com, vatgia.com...

Marketing offline của công ty bao gồm các hình thức quảng cáo như: quảng cáo tại các hội chợ triển lãm giới thiệu sản phẩm, dịch vụ, các hội nghị, hội thảo chuyên đề, gửi thư điện tử, phát thư giấy trực tiếp quảng cáo tới danh sách khách hàng, bán hàng qua điện thoại, đăng quảng cáo trên TV, radio, báo chí, các poster, banner,...

Các hình thức marketing offline đang được Nội thất Asean triển khai:

Tổ chức event sự kiện: Ra mắt sản phẩm mới, tiệc tri ân khách hàng...Đặt biển quảng cáo áp phích tại các dự án Nội thất Asean Center Hills, Garden Hills và Riverside. Quảng cáo báo giấy: Các báo được chọn để đăng quảng cáo là báo Thanh niên, tuổi trẻ, Tiền phong.Quảng cáo radio: Kênh VOV giao thông.

2.4.1.4. Tình hình cung ứng dịch vụ đến khách hàng

Giai đoạn trước bán hàng

Với mỗi một kịch bản chào bán hàng về thiết kế, trang trí, thi công hoặc bán nội thất, trước khi chào bán sản phẩm ra thị trường, cần có giai đoạn chuẩn bị xây dựng kịch bản marketing dự kiến và chuẩn bị các tài liệu, công cụ, dụng cụ để bán hàng. Đó là các tài liệu: Bộ nhận diện thương hiệu công ty, sa bàn, phim 3D, xây dựng nhà mẫu, trang web của dự án, các ấn phẩm quảng cáo in tổng quan dự án, vị trí dự án, mẫu nhà..., tờ rơi, bộ công cụ bán hàng: có bản vẽ chi tiết 1/500, sơ đồ thiết kế, bảng giá, mẫu hợp đồng, tài liệu thuyết trình (kèm theo), các biển quảng cáo, áp phích.

Giai đoạn này đồng thời chuẩn bị đội ngũ nhân sự, đào tạo nhân viên bán hàng chuyên nghiệp, am hiểu dự án.

Giai đoạn bắt đầu bán hàng.

Sau khi đã hoàn thành các vật phẩm công cụ bán hàng đầy đủ, xác định được thời điểm bán hàng đã đến. Công ty thường tiến hành quảng cáo bằng các bài PR truyền thông thu hút sự chú ý của công chúng và khách hàng. Đồng thời mở bán khoảng 20% quỹ sản phẩm hiện có với động thái để thăm dò thị trường và lên kế hoạch bán hoàn chỉnh.

Trong giai đoạn này phòng kinh doanh của chủ đầu tư có thể đảm nhiệm bán toàn bộ sản phẩm hoặc liên kết với các đơn vị thứ cấp bán.

Tại 3 dự án mà Nội thất Asean đang triển khai, chủ trương bán hàng của Công ty là không liên kết với đơn vị thứ cấp, mà hoàn toàn giao cho phòng kinh doanh đảm nhiệm nhiệm vụ bán hàng này.

Giai đoạn bán hàng chính thức.

Chủ đầu tư sẽ công bố rộng khắp trên các phương tiện marketing. Lúc này quảng cáo mạnh mẽ, các chương trình bán hàng có chính sách thu hút khách hàng được tung ra như: tặng voucher mua sắm tại Nguyễn Kim, tặng Iphone 12. Một số các gói khác cũng được ký kết giữa công ty với các đơn vị thi công bất động sản nhằm tạo ra được khả năng cạnh tranh phù hợp. Giai đoạn này công ty cũng đưa ra các ưu tiên nhất định với người có khả năng quyết định của các dự án hoặc các sàh bất động sản để có thể lựa chọn công ty làm đơn vị thi công nội thất.

2.4.1.5. Nghiên cứu và phát triển

Nội thất Asean chú trọng nghiên cứu thiết kế kiến trúc tổng thể như một thành phố Châu Âu thu nhỏ và kiến trúc chi tiết gắn liền với các mẫu nhà đẹp, sang trọng, phù hợp với tiêu chí cao cấp của dự án. Công ty luôn cố gắng mang đến cho khách hàng những dự án dân cư cao cấp không chỉ đáp ứng yêu cầu khắt khe về hạ tầng kỹ thuật mà còn đảm bảo tính thẩm mỹ trong từng thiết kế.

Hình thức kiến trúc được gọt dũa giản lược các chi tiết hoa văn nhằm tạo nên sự thanh thoát nhẹ nhàng nhưng vẫn đảm bảo chiều sâu trong thiết kế. Từng mẫu nhà và biệt thự là sự chất lọc và chọn lựa của kiến trúc cổ điển Italy, nhằm tạo nên sự sang trọng, quyền quý, thanh tao nhưng không khoa trương, phù phiếm.

Ngoài ra, công ty cũng đưa ra những nội thất phẳng phất những chi tiết trong kiến trúc cổ điển Châu Âu với kiến trúc hiện đại, nhằm đưa đến những mẫu nhà khoáng đạt mở ra thiên nhiên xung quanh. Khu dân cư ở đây có giá trị sống bằng những tiện ích nội khu hiện đại, kết hợp với không gian sống nhiều cây xanh, mang lại bầu không khí trong lành và tươi mát.

2.4.2. Đánh giá môi trường bên trong của công ty

Ma trận đánh giá môi trường bên trong được tác giả lập từ những phân tích, tổng hợp các yếu tố ở trên, kết hợp tham khảo ý kiến các trưởng phòng ban, bộ phận công ty Nội thất Asean.

Bảng 2.7: Ma trận phân tích các yếu tố bên trong của Nội thất Asean

STT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Tổng điểm
1	Cơ cấu bộ máy tổ chức	0.05	2	0.10
2	Nguồn nhân lực trình độ cao	0.10	3	0.30
3	Chất lượng sản phẩm	0.10	4	0.40
4	Khả năng huy động vốn	0.15	2	0.30
5	Uy tín sản phẩm	0.20	3	0.60
6	Hoạt động Marketing	0.10	3	0.30
7	Tinh thần làm việc của nhân viên	0.05	3	0.15
8	Ứng dụng công nghệ hiện đại	0.10	3	0.30
9	Quan hệ tốt với các đối tác	0.05	3	0.15
10	Năng lực quản lý	0.10	3	0.3
Tổng cộng		1.00		2.90

(Nguồn: Tổng kết của tác giả)

Với tổng số điểm 2.90 được đánh giá ở mức trên trung bình. Qua phân tích môi trường bên trong như trên ta thấy thế mạnh của Nội thất Asean ở thang điểm 4 là chất lượng sản phẩm, tạo ra được các sản phẩm bất động sản chất lượng cao, Ban giám đốc có năng lực quản lý và tầm nhìn chiến lược. Tuy nhiên, Nội thất Asean còn điểm yếu về khả năng huy động vốn, cơ cấu bộ máy tổ chức chưa hoàn chỉnh, cần củng cố lại bộ máy cũng như quan tâm hơn nữa đến công tác đào tạo, xây dựng nguồn nhân lực về lâu dài cho công ty.

Việc xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) dựa trên cơ sở phân tích đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu quan trọng bên trong các bộ phận chức năng của Nội thất Asean, nhằm giúp các nhà quản trị chiến lược có thể xác định được năng lực của bản thân công ty.

CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT ASEAN

3.1. Định hướng phát triển của Công ty giai đoạn 2023 – 2028

Nội thất Asean hướng tới tạo giá trị thương hiệu về thiết kế, cung ứng và thi công nội thất phát triển ổn định, bền vững, gắn liền với đất nền trung và cao cấp. Xúc tiến tìm kiếm quỹ đất sạch, tính pháp lý rõ ràng. Tham gia tích cực vào quá trình đổi mới, phát triển và hội nhập của đất nước, các sản phẩm thân thiện, bảo vệ môi trường, hướng đến vẻ đẹp hoàn mỹ, hài hòa với cộng đồng, góp phần cải tạo chỉnh trang bộ mặt đô thị và tạo các điểm kiến trúc đặc sắc. Xây dựng và phát triển mối quan hệ hợp tác chiến lược với các nhà cung cấp trên cơ sở đôi bên cùng có lợi, hợp tác để phát triển. Đảm bảo các dự án triển khai xây dựng và bán hàng đúng tiến độ.

Với mục tiêu đó, công ty hướng đến:

- Giữ vững niềm tin của khách hàng.
- Xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp nhất
- Luôn năng động, sáng tạo nhằm thích nghi với sự thay đổi của thị trường, tạo sự khác biệt, đa dạng hóa các dòng sản phẩm và dịch vụ để đáp ứng tốt nhất những nhu cầu của khách hàng.
- Luôn đổi mới trong tư duy, linh hoạt trong hành động và liên tục cải tiến hệ thống quản lý, đi đầu về công nghệ sản xuất tạo giá trị gia tăng cho khách hàng và đối tác.
- Trở thành Công ty hàng đầu tại Việt Nam trong lĩnh vực thiết kế, thi công, cung ứng nội thất.

Để thực hiện mục tiêu các năm tới với doanh thu và lợi nhuận tăng trưởng hàng năm, công ty cần phải xác định được những bước đi phù hợp với

nguồn lực trong từng giai đoạn của sự phát triển để thực hiện thành công chiến lược trong điều kiện mới.

Mục tiêu dài hạn

- Trở thành đơn vị thiết kế, thi công, cung ứng nội thất theo mục tiêu chung của Ban lãnh đạo công ty đề ra.

- Giữ vững khách hàng truyền thống, phát triển khách hàng tiềm năng, mở đại lý phân phối sản phẩm sàn gỗ đến thị trường của các tỉnh, thành đang phát triển.

- Không ngừng nâng cao khả năng cạnh tranh, đa dạng hóa sản phẩm và nâng cao tiềm lực tài chính của công ty.

- Chú trọng đến yếu tố con người, phát triển đội ngũ kỹ thuật có trình độ cao, chăm lo đến quyền lợi người lao động để họ gắn bó với công ty lâu dài, tạo việc làm ổn định và không ngừng nâng cao thu nhập cho người lao động.

Mục tiêu ngắn hạn.

- Doanh thu của công ty tăng trưởng tối thiểu hàng năm tại thị trường Hà Nội là 20% sau 2 năm đại dịch Covid-19 với mục tiêu kép của Chính phủ vừa phòng, chống dịch, vừa phát triển kinh tế - xã hội.

- Lợi nhuận hàng năm của công ty tăng tối thiểu 15%.

- Nghiên cứu mở rộng thêm các đại lý ở các quận nội, ngoại thành Thành phố Hà Nội.

- Nâng cao khả năng cạnh tranh tại thị trường Việt Nam.

- Xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO cho công ty nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và giảm giá thành sản phẩm.

- Đặt chữ tín với các khách hàng lên hàng đầu, coi đó là phương hướng xuyên suốt mọi hoạt động của công ty.

3.2. Định hướng hình thành các chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Kiến trúc nội thất Asean

3.2.1. Mục tiêu định hướng chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Kiến trúc nội thất Asean

- Cung cấp cho khách hàng những sản phẩm tốt nhất trong ngành địa ốc, đem đến cho gia đình những mái ấm, ngôi nhà hạnh phúc, môi trường sống tiện nghi, thông thoáng cho mọi người dân thành phố.
- Đầu tư xây dựng những cao ốc, những trung tâm khu dân cư, thương mại sánh ngang với khu vực trong nước và quốc tế.
- Đóng góp cho sự phát triển kinh tế xã hội, cho tương lai phát triển của cộng đồng.
- Tạo lập một môi trường làm việc năng động, hiệu quả, tạo điều kiện phát triển năng lực của các nhân viên trong Công ty.

Nguồn nhân lực là tài sản quý giá nhất của Công ty, là nhân tố cốt lõi để thực hiện mục tiêu, xây dựng và phát triển Công ty. Công ty luôn tạo lập một môi trường làm việc mang lại hiệu quả cao nhất nhằm phát huy một cách toàn diện tài năng của từng nhân viên.

Đề cao đạo đức kinh doanh: Mỗi nhân viên sẽ là một sứ giả đại diện cho hình ảnh Công ty, có nghĩa vụ tuân thủ đạo đức kinh doanh cao nhất, luôn hợp tác, cởi mở và thân thiện với đồng nghiệp, nhiệt tình hết lòng vì khách hàng, đóng góp cho cộng đồng và xã hội.

Trong những năm qua, hoạt động kinh doanh của công ty tăng trưởng ổn định, doanh thu và lợi nhuận năm sau cao hơn năm trước. Mặc dù thị trường nội thất tại Việt Nam còn nhiều khó khăn, hệ thống nhà phân phối ngày càng nhiều, dẫn đến sự cạnh tranh khốc liệt. Tuy nhiên, với sự lãnh đạo và các quyết định sáng suốt của Hội đồng quản trị, Ban giám đốc công ty và

sự nhiệt huyết của đội ngũ cán bộ nhân viên, Nội thất Asean vẫn khẳng định vị trí trên thương trường và đạt được nhiều kết quả đáng khích lệ.

Một số mục tiêu sản xuất - kinh doanh

❖ Tiếp tục củng cố ổn định doanh thu thương mại mặt hàng nội thất – trang trí các loại. Duy trì việc cung cấp sản phẩm trang trí nội thất cho những dự án trọng điểm có năng lực tài chính vững mạnh. Mở rộng thị trường dự án đặc biệt các dự án có chủ đầu tư, nhà thầu thi công có uy tín trên thị trường. Nâng cao quan hệ hợp tác với các Doanh nghiệp Nhà nước có quy mô lớn như: Tổng công ty CP xuất nhập khẩu và xây dựng Việt Nam VINACONEX, Tổng công ty xây dựng Hà Nội, Tổng công ty xây dựng và phát triển hạ tầng đô thị LICOGI, Tổng công ty xây dựng công trình giao thông 1, ... và các chủ đầu tư có uy tín như: Tập đoàn Vingroup; ... để ổn định thị trường tiêu thụ. Có chính sách marketing, chính sách bán hàng, hỗ trợ giá cho những dự án trọng điểm trên mọi miền đất nước nhằm tạo điều kiện thuận lợi nhất cho chủ đầu tư, nhà thầu an tâm không những về chất lượng công trình mà còn về giá cả, điều kiện tín dụng thương mại và các dịch vụ sau bán hàng hoàn hảo khác.

3.2.2. Đối tượng của chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Kiến trúc nội thất Asean

Để xây dựng một chiến lược kinh doanh hiệu quả, mang lại giá trị bền vững và thiết thực hơn trong tương lai, Công ty Cổ phần Kiến trúc nội thất Asean nên xác định xây dựng các phạm vi chiến lược liên quan đến các nhóm đối tượng cụ thể:

- Cơ cấu bộ máy tổ chức
- Marketing và hoạt động nghiên cứu thị trường
- Xây dựng, phát triển và định vị thương hiệu
- Chất lượng nguồn nhân lực và xây dựng đội ngũ nhân lực cốt lõi
- Tài chính bền vững và sử dụng hiệu quả

3.2.3. Biện pháp thực hiện chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Kiến trúc nội thất Asean

Sau khi phân tích và đánh giá môi trường kinh doanh của Nội thất Asean chúng ta đã xác định được những cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu của công ty. Kết hợp với những định hướng phát triển, mục tiêu của Nội thất Asean trong thời gian tới, từ đó xây dựng ma trận SWOT.

Bảng 3.1: Ma trận SWOT Nội thất Asean

	O: Những cơ hội	T: Những nguy cơ
	<p>1. Việt Nam là một quốc gia có những tình hình chính trị rất ổn định.</p> <p>2. Nền kinh tế Hà Nội đang trên đà tăng trưởng cao. Thu nhập và mức sống của người dân ngày càng tăng.</p> <p>3. Hà Nội và các tỉnh lân cận là thành phố đông dân nhất nước, đây là một thị trường đầy tiềm năng về nhà ở, căn hộ.</p> <p>4. Sau thời kỳ khủng hoảng bất động sản, nhiều doanh nghiệp thuộc lĩnh vực thiết kế nội thất tiềm lực tài chính yếu, thiếu kinh nghiệm quản lý đã</p>	<p>1. Quá trình hội nhập quốc tế cũng dẫn đến sự cạnh tranh gay gắt đến từ các doanh nghiệp kinh doanh nội thất trên toàn thế giới.</p> <p>2. Các chính sách pháp lý chưa đồng bộ.</p> <p>3. Tình hình lạm phát tăng cao, thị trường tài chính tiền tệ, ngân hàng có nhiều biến động, gây khó khăn cho việc huy động vốn.</p> <p>4. Hoạt động kinh doanh nội thất có tính chất chu kỳ, bởi nó đi theo chu kỳ của kinh doanh bất động sản.</p>

	<p>phải rút khỏi ngành.</p> <p>5. Môi trường văn hóa, lối sống có những biến đổi lớn dẫn đến nhu cầu trang trí nhà ở tăng cao – và đặc biệt người dân thích xu hướng Tây hóa.</p> <p>6. Làn sóng đầu tư nước ngoài tiếp tục tăng mạnh.</p> <p>7. Công nghệ mới về thiết kế, thi công xây dựng, quản lý dự án</p> <p>8. Một số chính sách về giao dịch, quyền sở hữu bất động sản được cải thiện</p>	
<p>S: Những điểm mạnh</p> <p>1. Trang thiết bị làm việc hiện đại, cao cấp, ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc quản lý</p> <p>2. Nguồn nhân lực công ty có trình độ cao, kinh nghiệm</p> <p>3. Tài chính lành mạnh, hàng năm đều có kiểm toán. Năng lực tài chính</p>	<p>Phối hợp</p> <p>S1, S2, S3, S4 kết hợp O2, O3, O4, O5, O7, O8 chiến lược hội nhập dọc ngược chiều.</p> <p>→ Tận dụng những lợi thế vốn có từ môi trường bên trong như trang thiết bị, nguồn nhân lực, tài chính, mối quan hệ, tầm nhìn chiến</p>	<p>Phối hợp</p> <p>S5, S6 kết hợp T4 chiến lược đa dạng hóa sản phẩm</p> <p>→ Mặc dù thị trường kinh doanh sản phẩm nội thất mà công ty đang hoạt động có tính chu kỳ, nhưng nhờ những lợi thế về sản phẩm cũng như kỹ năng, tầm nhìn lãnh đạo, doanh</p>

<p>tốt, rủi ro tài chính thấp.</p> <p>4. Quan hệ với các cơ quan ban ngành nhà nước, đối tác tốt</p> <p>5. Ban Giám đốc công ty có năng lực quản lý, có tầm nhìn chiến lược.</p> <p>6. Sản phẩm của Nội thất Asean đạt chất lượng cao</p>	<p>lược của quản lý, cũng như chất lượng sản phẩm. Kết hợp cùng lợi thế từ môi trường bên ngoài như nền kinh tế dần ổn định, các cơ chế cũng như chính sách ngày càng có lợi nhằm gia tăng hiệu quả sản xuất của doanh nghiệp cũng như khả năng tự đáp ứng việc cung cấp đầu vào cho công ty.</p>	<p>ngành hoàn toàn có thể xây dựng chiến dịch đa dạng hóa sản phẩm nhằm đáp ứng nhu cầu của thị trường theo từng thời kỳ và tránh được việc kinh doanh phụ thuộc vào chu kỳ.</p>
<p>W: Những điểm yếu</p> <p>1. Cơ cấu tổ chức chưa hoàn thiện, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc thực tế phát sinh.</p> <p>2. Khả năng huy động vốn từ nhiều nguồn khác nhau thấp, nhất là huy động từ trái phiếu.</p>	<p>Phối hợp</p> <p>W2 kết hợp O6, O8 chiến lược liên doanh liên kết</p> <p>→ Tăng cường khả năng huy động vốn thông qua làn sóng đầu tư của các doanh nghiệp nước ngoài, cũng như thị trường ngày càng cải thiện theo hướng tích cực. Điều này giúp công</p>	<p>Phối hợp</p> <p>W1, W2 kết hợp T1, T3 chiến lược liên doanh liên kết</p> <p>→ Trước những cạnh tranh gay gắt cũng như thị trường ngày một biến động, doanh nghiệp cần xây dựng một lợi thế cạnh tranh bền vững hơn, bằng cách liên kết với các doanh nghiệp</p>

	ty có được nguồn đầu tư hiệu quả hơn, giúp xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh bền vững.	khác nhằm mục đích tăng lợi thế về bán hàng cũng như phát triển sản phẩm. Đồng thời, việc liên kết cũng giúp doanh nghiệp hoàn thiện bộ máy của mình còn đang rời rạc.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(Nguồn: đề xuất của tác giả)

Đến đây vấn đề đặt ra là, các chiến lược này không thể tồn tại một cách độc lập mà tùy theo mức độ, chúng có mối quan hệ tác động qua lại lẫn nhau. Nếu công ty thực hiện một trong số các chiến lược nêu trên thì không thể đạt mục tiêu đề ra. Mặt khác, do tình hình kinh tế và nguồn lực có hạn nên công ty cũng không thể thực hiện cùng lúc tất cả các chiến lược đề ra. Để giải quyết vấn đề này trong phạm vi luận văn tác giả sử dụng công cụ ma trận hoạch định có khả năng định lượng QSPM thông qua việc lấy ý kiến của Lãnh đạo các công ty, tổ chức tín dụng nhằm lựa chọn các chiến lược chính thích hợp với tình hình thực tế của công ty.

3.2.4. Điều kiện thực hiện chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Kiến trúc nội thất Asean

Sau khi đã lập được kế hoạch chiến lược kinh doanh, Công ty Cổ phần Kiến trúc nội thất Asean cần phải thực hiện kế hoạch này một cách có kế hoạch và hiệu quả. Chúng ta cần phải chú trọng đến việc thực hiện kế hoạch đúng thời hạn, đúng chất lượng và đạt được các mục tiêu đã đặt ra.

Trong quá trình thực hiện kế hoạch, Công ty Cổ phần Kiến trúc nội thất Asean cần chú ý đến các yếu tố liên quan đến nhân sự, tài chính và sản phẩm/dịch vụ. Nhân sự là nhân tố quan trọng để thực hiện kế hoạch, vì vậy

chúng ta cần đảm bảo đội ngũ nhân viên có đủ năng lực, tâm huyết và kỹ năng để thực hiện kế hoạch. Đồng thời, chúng ta cũng cần quản lý tài chính một cách hiệu quả, đảm bảo rằng nguồn lực được sử dụng một cách có hiệu quả và tiết kiệm.

Ngoài ra, việc theo dõi kế hoạch chiến lược kinh doanh cũng rất quan trọng để đánh giá hiệu quả và thay đổi kế hoạch khi cần thiết. Công ty Cổ phần Kiến trúc nội thất Asean cần đặt ra các chỉ số đo lường để đánh giá hiệu quả của kế hoạch, ví dụ như doanh số, lợi nhuận, độ hài lòng của khách hàng và nhân viên, hoặc tỷ lệ chuyển đổi.

Khi theo dõi kế hoạch, Công ty Cổ phần Kiến trúc nội thất Asean cần xác định các yếu tố có thể ảnh hưởng đến kế hoạch và đưa ra các biện pháp khắc phục khi cần thiết. Nếu có bất kỳ vấn đề nào xảy ra trong quá trình thực hiện, Công ty Cổ phần Kiến trúc nội thất Asean cần đưa ra các giải pháp để khắc phục sớm nhất có thể, tránh ảnh hưởng đến kế hoạch và doanh nghiệp.

Ngoài ra, khi xây dựng chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp cần đảm bảo hướng đến các mục tiêu cụ thể và được xác định từ trước:

- **Doanh thu và Lợi nhuận:** Tiêu chí này thể hiện sự thành công trong việc tạo ra doanh thu và lợi nhuận. Chiến lược kinh doanh nên góp phần đáng kể vào việc tăng trưởng doanh số bán hàng và cải thiện hiệu suất lợi nhuận.

- **Tỷ suất sinh lời đầu tư (ROI):** Đây là chỉ số quan trọng để đo lường lợi nhuận so với số tiền đầu tư đã bỏ ra. Tỷ suất sinh lời đầu tư càng cao, chiến lược kinh doanh càng hiệu quả.

- **Tăng trưởng thị phần:** Đánh giá xem tỷ lệ thị phần của tổ chức trong ngành công nghiệp của mình có tăng lên hay không. Chiến lược kinh doanh cần hướng đến việc mở rộng thị phần hoặc duy trì vị thế trên thị trường.

- **Hài lòng khách hàng:** Đo lường mức độ hài lòng của khách hàng là một chỉ số quan trọng để biết liệu chiến lược kinh doanh đang cung cấp giá trị thực sự cho họ hay không. Phản hồi từ khách hàng, khảo sát và đánh giá đều có thể được sử dụng để đo lường điều này.

- **Chỉ số NPS (Net Promoter Score):** Đo lường mức độ mà khách hàng sẵn sàng giới thiệu sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn cho người khác. Một NPS cao thường cho thấy khách hàng hài lòng và tin tưởng vào thương hiệu của bạn.

- **Tăng cường hình ảnh thương hiệu:** Đánh giá xem chiến lược kinh doanh có góp phần vào việc cải thiện và tăng cường hình ảnh thương hiệu của tổ chức hay không. Điều này có thể thể hiện qua những yếu tố như nhận thức thương hiệu, tương tác trên mạng xã hội và cách mà khách hàng nhìn nhận về thương hiệu của bạn.

- **Khả năng thích nghi với thay đổi:** Đánh giá xem chiến lược có thể thích nghi với biến đổi trong môi trường kinh doanh, công nghệ, và yêu cầu của khách hàng hay không. Sự linh hoạt trong chiến lược có thể là một yếu tố quan trọng để đảm bảo bền vững trong dài hạn.

- **Hiệu suất hoạt động:** Đo lường khả năng của tổ chức thực hiện kế hoạch chiến lược, quản lý tài nguyên, và thực hiện các hoạt động hàng ngày một cách hiệu quả.

- **Chỉ số bền vững:** Đánh giá xem chiến lược có tạo ra giá trị bền vững cho tổ chức không chỉ trong tương lai ngắn hạn mà còn trong dài hạn, bằng cách xem xét các yếu tố như tác động đến môi trường, xã hội và tài chính.

3.3. Lựa chọn các chiến lược kinh doanh khả thi

Bảng 3.2. Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược SO

ĐVT: điểm

Stt	Yếu tố môi trường	Phân loại	SO			
			Chiến lược phát triển sản phẩm		Chiến lược phát triển thị trường	
			AS	TAS	AS	TAS
	Các yếu tố bên trong					
1	Chất lượng sản phẩm đúng tiêu chuẩn	3,42	3,88	13,27	3,76	12,86
2	Kho bãi chứa hàng	3,16	3,58	11,31	3,72	11,76
3	Ban lãnh đạo có kinh nghiệm lâu năm và am hiểu ngành	3,18	3,56	11,32	3,28	10,43
4	Đội ngũ nhân viên năng động, giỏi chuyên môn, giàu kinh nghiệm	3,38	3,35	11,32	3,2	10,82
5	Thu nhập người lao động	2,62	2,12	5,55	2,96	7,76
6	Chính sách giá cạnh tranh	3,46	3,55	12,28	3,8	13,15
7	Có thương hiệu tại thị trường trong nước	3,48	3,52	12,25	3,92	13,64
8	Hoạt động sản xuất thi công chưa hiện đại	2,76	1,92	5,30	2,28	6,29
9	Chưa xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ hoàn chỉnh	2,48	2,26	5,60	3,28	8,13
10	Chưa ứng dụng công nghệ Marketing mạnh mẽ	2,44	3,16	7,71	3,8	9,27
11	Năng lực tài chính	3,14	3,52	11,05	3,8	11,93
	Các yếu tố bên ngoài			0,00		0,00
1	Luật pháp-chính trị ổn định	3,58	3,74	13,39	3,56	12,74
2	Tỷ lệ lạm phát	3,52	3,72	13,09	2,52	8,87
3	Chính sách hỗ trợ cho doanh nghiệp xuất nhập khẩu của Chính phủ	3,22	3,52	11,33	3,64	11,72
4	Nguồn lao động dồi dào	3,07	1,32	4,05	2,8	8,60
5	Nguồn vốn tín dụng Ngân hàng	3,62	2,76	9,99	3,6	13,03

6	Thu nhập quốc dân tăng	2,82	1,68	4,74	2,36	6,66
7	Thị trường cạnh tranh trong ngành gay gắt	3,22	3,48	11,21	3,52	11,33
8	Sự tham gia của các doanh nghiệp khác vào thị trường mới	3,55	3,64	12,92	3,28	11,64
9	Ảnh hưởng của covid19 lên các doanh nghiệp bất động sản	2,96	3,72	11,01	3,08	9,12
10	Sản phẩm thay thế	2,6	2,76	7,18	1,76	4,58
Tổng				205,89		214,33

Nguồn: Kết quả khảo sát

Chiến lược phát triển thị trường có tổng số điểm hấp dẫn là 214,33 điểm; cao hơn tổng số điểm hấp dẫn của chiến lược phát triển sản phẩm là 205,89 điểm. Do đó, chiến lược phát triển thị trường là lựa chọn ưu tiên để thực hiện trước, sau đó công ty lên kế hoạch thực hiện chiến lược phát triển sản phẩm. Tuy nhiên, để đảm bảo tình hình được tốt hơn, tác giả tiếp tục đánh giá ma trận QSPM cho nhóm chiến lược ST.

Bảng 3.3. Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược ST

DVT: điểm

Stt	Yếu tố môi trường	Phân loại	ST			
			Chiến lược hội nhập dọc về phía sau		Chiến lược hội nhập dọc về phía trước	
			AS	TAS	AS	TAS
	Các yếu tố bên trong					
1	Chất lượng sản phẩm đúng tiêu chuẩn	3,42	3,45	11,80	3,68	12,59
2	Kho bãi chứa hàng	3,16	2,74	8,66	3,56	11,25
3	Ban lãnh đạo có kinh nghiệm lâu năm và am hiểu ngành	3,18	3,32	10,56	3,2	10,18
4	Đội ngũ nhân viên năng động, giỏi chuyên môn, giàu kinh nghiệm	3,38	2,24	7,57	3,28	11,09

5	Thu nhập người lao động	2,62	2,96	7,76	3,04	7,96
6	Chính sách giá cạnh tranh	3,46	3,48	12,04	3,56	12,32
7	Có thương hiệu tại thị trường trong nước	3,48	2,72	9,47	3,36	11,69
8	Hoạt động sản xuất thi công chưa hiện đại	2,76	1,91	5,27	1,72	4,75
9	Chưa xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ hoàn chỉnh	2,48	2,72	6,75	2,64	6,55
10	Chưa ứng dụng công nghệ Marketing mạnh mẽ	2,44	2,14	5,22	3,34	8,15
11	Năng lực tài chính	3,14	2,94	9,23	3,14	9,86
	Các yếu tố bên ngoài			0,00		0,00
1	Luật pháp-chính trị ổn định	3,58	3,32	11,89	3,44	12,32
2	Tỷ lệ lạm phát	3,52	3,32	11,69	3,08	10,84
3	Chính sách hỗ trợ cho doanh nghiệp xuất nhập khẩu của Chính phủ	3,22	3,72	11,98	3,64	11,72
4	Nguồn lao động dồi dào	3,07	1,88	5,77	1,74	5,34
5	Nguồn vốn tín dụng Ngân hàng	3,62	2,76	9,99	3,24	11,73
6	Thu nhập quốc dân tăng	2,82	1,92	5,41	1,84	5,19
7	Thị trường cạnh tranh trong ngành gay gắt	3,22	2,28	7,34	3,14	10,11
8	Sự tham gia của các doanh nghiệp khác vào thị trường mới	3,55	2,2	7,81	2,48	8,80
9	Ảnh hưởng của covid19 lên các doanh nghiệp bất động sản	2,96	2,36	6,99	2,42	7,16
10	Sản phẩm thay thế	2,6	1,84	4,78	1,5	3,90
	Tổng			177,97		193,49

Nguồn: Kết quả khảo sát

Chiến lược hội nhập dọc về phía trước có tổng số điểm hấp dẫn là 193,497 điểm; cao hơn tổng số điểm hấp dẫn của chiến lược hội nhập dọc về sau là 177,97 điểm. Vì vậy chiến lược hội nhập dọc về phía trước được ưu tiên thực hiện trước sau đó sẽ thực hiện tiếp các chiến lược còn lại.

Bảng 3.4. Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược WO*DVT: điểm*

Stt	Yếu tố môi trường	Phân loại	WO			
			Chiến lược phát triển sản phẩm		Chiến lược thâm nhập thị trường	
			AS	TAS	AS	TAS
	Các yếu tố bên trong					
1	Chất lượng sản phẩm đúng tiêu chuẩn	3,42	3,68	12,59	3,76	12,86
2	Kho bãi chứa hàng	3,16	3,68	11,63	3,68	11,63
3	Ban lãnh đạo có kinh nghiệm lâu năm và am hiểu ngành	3,18	3,36	10,68	3,52	11,19
4	Đội ngũ nhân viên năng động, giỏi chuyên môn, giàu kinh nghiệm	3,38	3,2	10,82	3,32	11,22
5	Thu nhập người lao động	2,62	2,52	6,60	3,04	7,96
6	Chính sách giá cạnh tranh	3,46	3,8	13,15	3,76	13,01
7	Có thương hiệu tại thị trường trong nước	3,48	3,52	12,25	3,56	12,39
8	Hoạt động sản xuất thi công chưa hiện đại	2,76	1,92	5,30	2,2	6,07
9	Chưa xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ hoàn chỉnh	2,48	2,6	6,45	2,72	6,75
10	Chưa ứng dụng công nghệ Marketing mạnh mẽ	2,44	3,6	8,78	3,76	9,17
11	Năng lực tài chính	3,14	3,52	11,05	3,56	11,18
	Các yếu tố bên ngoài			0,00		0,00
1	Luật pháp-chính trị ổn định	3,58	3,64	13,03	3,68	13,17
2	Tỷ lệ lạm phát	3,52	3,72	13,09	3,75	13,20
3	Chính sách hỗ trợ cho doanh nghiệp xuất nhập khẩu của Chính phủ	3,22	3,52	11,33	3,52	11,33
4	Nguồn lao động dồi dào	3,07	1,88	5,77	1,96	6,02
5	Nguồn vốn tín dụng Ngân hàng	3,62	2,76	9,99	2,76	9,99
6	Thu nhập quốc dân tăng	2,82	1,68	4,74	2,16	6,09

7	Thị trường cạnh tranh trong ngành gay gắt	3,22	2,28	7,34	2,4	7,73
8	Sự tham gia của các doanh nghiệp khác vào thị trường mới	3,55	3,44	12,21	3,36	11,93
9	Ảnh hưởng của covid19 lên các doanh nghiệp bất động sản	2,96	1,72	5,09	1,84	5,45
10	Sản phẩm thay thế	2,6	1,76	4,58	1,88	4,89
	Tổng			196,48		203,24

Nguồn: Kết quả khảo sát

Chiến lược thâm nhập thị trường có tổng số điểm hấp dẫn là 203,24; cao hơn tổng số điểm hấp dẫn của chiến lược phát triển sản phẩm là 196,48. Do đó Chiến lược thâm nhập thị trường được ưu tiên thực hiện trước, sau đó sẽ thực hiện tiếp các chiến lược còn lại.

Từ các ma trận SWOT và ma trận QSPM đã trình bày, có nhiều chiến lược đề ra, tuy nhiên doanh nghiệp khó có thể thực hiện đồng thời nhiều chiến lược hoặc nhóm chiến lược khác nhau cùng lúc. Vì vậy công ty phải tập trung thực hiện những chiến lược phát huy tối đa các thế mạnh và hạn chế các điểm yếu của công ty như đã phân tích trong ma trận IFE, tận dụng được những cơ hội và tránh những rủi ro xuất phát từ thị trường bên ngoài như đã phân tích trong ma trận EFE.

Để tìm ra chiến lược phát triển đạt được các mục tiêu dài hạn đã đề ra, tác giả tiến hành so sánh điểm hấp dẫn của 3 chiến lược mục 3.3 để tìm ra 01 chiến lược kinh doanh phù hợp nhất: Chiến lược phát triển thị trường (điểm hấp dẫn là 214,33); Chiến lược hội nhập dọc về phía trước (điểm hấp dẫn là 193,49); Chiến lược thâm nhập thị trường (điểm hấp dẫn là 203,24).

Để xây dựng và tiến hành triển khai chiến lược kinh doanh không phải lúc nào cũng là nằm trong một “môi trường tĩnh” hoàn toàn. Doanh nghiệp cần đưa ra những định hướng, phương án hoạt động rất lý tưởng nhưng đòi

khi hiện thực hóa chúng lại không như chúng ta nghĩ. Đây chính là bởi, bản thân doanh nghiệp cũng có sự thay đổi theo thời gian chứ không chỉ riêng thị trường. Vì vậy mà khi đưa ra chiến lược kinh doanh, bản thân người lãnh đạo và các nhân viên của mình luôn phải đưa ra các dự đoán về khó khăn cũng như rủi ro mình có thể gặp phải.

Do đó, việc cân nhắc lựa chọn chiến lược kinh doanh ưu tiên cần được đánh giá một cách đa dạng và từ nhiều hướng khác nhau.

- Hiểu rõ đối thủ, thị phần của mình: Để hiểu rõ đối thủ và thị phần, hoạt động nghiên cứu thị trường là một hoạt động cần thiết và luôn cần được ưu tiên triển khai.

- Chú ý đến dòng tiền từ quá khứ cho đến hiện tại: Việc cân nhắc ngân sách dựa trên dữ liệu đối thủ thông qua nghiên cứu về thị trường cũng là một trong những thước đo cho doanh nghiệp về triển khai các hoạt động cần thiết.

- Áp dụng công nghệ mới để tối ưu về hiệu suất

- Bắt đầu với thị trường ngách thay vì đổ tất cả cho thị trường lớn: Nhằm mục đích xác định thị trường phù hợp, doanh nghiệp cần bắt đầu thử nghiệm với các thị trường phù hợp nhằm chia nhỏ việc cung cấp các sản phẩm đến đúng đối tượng thông qua các hoạt động nghiên cứu.

- Chú ý phản hồi của khách hàng vì từ đó bạn có thể đưa ra những ý tưởng mới để hoàn thiện sản phẩm, dịch vụ của mình: Bằng việc khảo sát khách hàng, doanh nghiệp sẽ có những phản hồi chính xác và thiết thực.

- Thích nghi nhanh với sự thay đổi của thị trường khi có biến động xảy ra

Với điểm hấp dẫn như trên cũng như các lập luận trong việc lựa chọn ưu tiên chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, tác giả lựa chọn Chiến lược

phát triển thị trường là chiến lược ưu tiên triển khai thực hiện trong thời gian tới.

3.4. Một số đóng góp phát triển công ty Cổ phần Kiến trúc nội thất Asean của các chiến lược kinh doanh được lựa chọn

Để thực hiện được chiến lược như trên, một số đóng góp đến công ty như sau:

3.4.1. Giải pháp về cơ cấu bộ máy tổ chức

Công ty nên tiến hành điều chỉnh cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý của công ty theo hướng tinh gọn, tiết giảm chi phí, giảm các cấp quản lý trung gian, giảm chồng chéo trong công việc và chức năng giữa các bộ phận, nâng cao năng suất lao động, thuận lợi cho việc ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác quản trị và hoàn thiện hệ thống đánh giá nhân viên hiệu quả, công bằng.

Hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức của Nội thất Asean thông qua việc xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 trong công ty.

Nâng cao hiệu quả quản lý hơn nữa trên cơ sở phân cấp, phân quyền hợp lý, tạo điều kiện để cán bộ công nhân viên phát huy được hết khả năng của mình.

Vì đặc thù của ngành kinh doanh nội thất phải thực hiện các thủ tục, công việc với thời gian dài và qua nhiều công đoạn khác nhau. Do đó công ty cần xây dựng các phong trào thi đua, sáng tạo, cải tiến rút ngắn thời gian thực hiện các công việc nhưng vẫn đảm bảo được trình tự thủ tục, chất lượng.

Đề xuất thành lập công ty quản lý bất động sản của Nội thất Asean vì quản lý tốt bất động sản từ quá trình xây dựng đến khi bàn giao cho khách hàng, và đưa vào khai thác vận hành, chính là cách hiệu quả nhất để gia tăng giá trị bất động sản theo thời gian, đặc biệt là các dự án cao cấp của Nội thất Asean. Công ty quản lý này có các phòng ban chức năng đảm nhiệm từng

phân khu chức năng như: khu nhà liền kề, biệt thự, trung tâm thương mại, trường học, bệnh viện, ...Nhiệm vụ của Công ty quản lý bất động sản này là đưa ra chiến lược quản lý và giải pháp kinh doanh phù hợp nhất cho từng quy mô, loại hình phân khu chức năng trên.

3.4.2. Giải pháp về Marketing

Phòng marketing của Nội thất Asean cần phối hợp với các bộ phận marketing của các công ty con, khối dịch vụ và bộ phận phát triển dự án nghiên cứu thị hiếu, nhu cầu của khách hàng để đưa ra các sản phẩm bất động sản phù hợp. Hàng tháng, hàng quý cần tiến hành các khảo sát, thăm dò ý kiến khách hàng tiềm năng như: mẫu thiết kế nhà, nhà hoàn thiện mức độ như thế nào...Việc nghiên cứu thị trường tạo điều kiện cơ sở chính xác cho các bộ phận trong công ty đưa ra quyết định nhanh và đúng như: Bộ phận thiết kế sẽ thiết kế những mẫu mã theo thị hiếu người tiêu dùng và vẫn phù hợp với mục tiêu của công ty đề ra, tạo nên tính cạnh tranh cao cho dòng sản phẩm, cũng như nên tung dòng sản phẩm nào – và thị trường nào – lúc nào là hợp lý. Áp dụng kết quả nghiên cứu thị trường để tránh tình trạng sau khi thiết kế, xây dựng rồi phải điều chỉnh, bổ sung mà các công ty này tốn rất nhiều thời gian, chi phí. Mặt khác việc đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng tạo nên giá trị sản phẩm, giá trị thương hiệu Nội thất Asean giúp công ty gia tăng lợi nhuận của mình.

Hiện nay việc nghiên cứu thị trường công ty chưa được thực hiện, Nội thất Asean có thể hợp tác, mua lại các kết quả nghiên cứu này để phục vụ cho yêu cầu của mình như: Savills, CBRE, Knight Frank...

3.4.3. Giải pháp xây dựng và phát triển thương hiệu

Ngày nay giá trị thương hiệu có ý nghĩa rất quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Trước hết, Nội thất Asean cần xây dựng lại bộ nhận diện thương hiệu chuyên nghiệp và tinh tế hơn, mà vẫn gần gũi thân

thuộc với đối tác và khách hàng. Ngoài thiết kế của logo, slogan, giao diện website, cần đồng bộ nhận diện thương hiệu các đầu mục sau: Thiết kế ứng dụng văn phòng, bộ ứng dụng truyền thông, bộ ứng dụng quà tặng, thiết kế quảng cáo, thiết kế biển bảng, thiết kế đồng phục.

Tuy nhiên, mấu chốt để xây dựng hình ảnh Nội thất Asean trên thị trường bất động sản bằng cách đảm bảo chất lượng cao cấp tuyệt đối cho các sản phẩm bất động sản do công ty thực hiện. Đảm bảo được tiến độ xây dựng, bàn giao sản phẩm đúng hạn cho khách hàng, thanh toán đúng hạn và đầy đủ cho các nhà cung cấp. Như vậy, thương hiệu “Chuyên nghiệp – Uy tín – Chất lượng” của Nội thất Asean mới khẳng định thực sự trong nhận thức của khách hàng và đối tác.

Phòng Marketing đảm nhận, các thông tin và bài viết cần tập trung nội dung các dự án, các sự kiện do công ty thực hiện, thể hiện được sự phát triển ngày càng lớn mạnh. Xây dựng mối quan hệ tốt với cơ quan báo đài nhằm giải quyết kịp thời các phản ánh, nhận thức, xuyên tạc không đúng về công ty.

3.4.4. Giải pháp nguồn nhân lực

Đối với lĩnh vực kinh doanh bất động sản đặc biệt với vai trò chủ đầu tư thì nguồn nhân lực đóng vai trò rất quan trọng trong việc hình thành giá trị công ty. Do đó bên cạnh các nhóm giải pháp nêu trên thì Nội thất Asean cần có kế hoạch xây dựng, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực để đảm bảo sự phát triển bền vững của mình.

Trước hết là công tác tuyển dụng, công tác này hiện được Nội thất Asean thực hiện khá tốt. Chính sách tuyển dụng được công ty sử dụng khá linh hoạt với nhiều cách thức “tuyển” để “dụng” với những tiêu chí tuyển dụng công khai, minh bạch...đảm bảo số lượng và chất lượng nhân sự đầu vào có chất lượng cao mặc dù thị trường nhân sự trong lĩnh vực Bất động sản ngày càng khan hiếm. Công tác tuyển dụng được thực hiện theo chiến lược

phát triển của Công ty, thực hiện theo kế hoạch hàng năm và trong từng giai đoạn dựa trên nguyên tắc tạo cơ hội bình đẳng cho mọi ứng cử viên, thực hiện theo quy trình tuyển dụng của Công ty.

Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Tại Nội thất Asean, nhân viên sẽ được đào tạo thông qua các phương pháp đào tạo phù hợp như: đào tạo thông qua giao việc (on job training), huấn luyện tập trung tại các lớp (of job training), kết hợp giữa các bài học lý thuyết và các tình huống thảo luận thực tế, sát với thực tiễn để giải quyết các vấn đề thường gặp trong công việc, hoặc kết hợp hoạt động ngoại khóa... Sau mỗi khóa đào tạo nội bộ, nhân viên đều được kiểm tra, đánh giá, lưu hồ sơ nhân sự, và báo cáo kết quả đào tạo đến các cấp quản lý. CB –NV làm việc từ 6 tháng trở lên được tham gia đào tạo ngắn hạn trong nước theo kế hoạch đào tạo nghiệp vụ hàng năm, đào tạo đột xuất theo nhu cầu của đơn vị và bằng các hình thức như đào tạo thông qua luân chuyển công tác, bố trí tham gia các ban dự án, chương trình để nhân viên có điều kiện phát huy khả năng và học hỏi kinh nghiệm, tích lũy kiến thức, phát triển chuyên môn và nghề nghiệp theo định hướng của Công ty.

Tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực đã khó thì công tác đào tạo, phát triển cũng như tạo sự gắn bó lâu dài, sự đóng góp hết mình của cán bộ công nhân viên cho công ty lại càng khó hơn. Ngoài chế độ lương, trợ cấp phù hợp với năng lực, khả năng của cán bộ công nhân viên thì việc xây dựng các chế độ ưu đãi, thưởng, khuyến khích, động viên là rất quan trọng. Các chính sách cần đảm bảo công bằng, khen thưởng, khiển trách, kỷ luật đúng người đúng việc. Bên cạnh đó cần sự quan tâm đến đời sống tinh thần của cán bộ công nhân viên giúp họ thoải mái, tự tin thực hiện công việc của mình như hàng năm tổ chức các chương trình du lịch dã ngoại, ngày hội gia đình.

Đặc biệt, Nội thất Asean nên chú trọng xây dựng môi trường làm việc: Giao tiếp cởi mở và tôn trọng, công việc thách thức và sáng tạo, thu nhập

cạnh tranh và công bằng, cơ hội học tập, thăng tiến rõ ràng và không giới hạn, thành tích được đánh giá khách quan và khoa học, công việc ổn định và được chăm sóc chu đáo.

3.4.5. Giải pháp về tài chính

Xây dựng kế hoạch sử dụng vốn định kỳ hàng quý, hàng tháng, hàng tuần nhằm quản lý và sử dụng hiệu quả các dòng vốn. Thực hiện chính sách kiểm soát và quản lý chi phí hiệu quả, nâng cao khả năng cạnh tranh. Linh hoạt trong việc huy động các nguồn vốn để thực hiện các dự án. Nếu như Nội thất Asean chỉ sử dụng vốn chủ sở hữu và nguồn vốn vay ngân hàng để thực hiện dự án thì trong thời gian tới nên nghiên cứu áp dụng thêm các kênh huy động vốn khác như phát hành trái phiếu của dự án.

Liên doanh, hợp tác với các tập đoàn tài chính quốc tế để cùng đầu tư thực hiện các dự án lớn. Sử dụng hiệu quả nguồn vốn ứng trước của khách hàng. Triển khai thực hiện dự án nhanh chóng, đúng tiến độ tránh tình trạng dự án kéo dài phát sinh chi phí rất lớn, mặt khác khi dự án đã hoàn tất đưa vào khai thác thì đem lại nguồn thu đáng kể.

Trong giải pháp về tài chính, cần lưu ý đặc biệt về các rủi ro như sau:

Thứ nhất rủi ro về kinh tế

Những biến động của nền kinh tế Việt Nam nói riêng và nền kinh tế thế giới nói chung có ảnh hưởng lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Do đó cần lưu ý rằng những dự báo về triển vọng phát triển trong tương lai cũng như kế hoạch kinh doanh đã đề ra của công ty có thể thay đổi theo biến động nền kinh tế.

Thứ hai rủi ro lãi suất

Rủi ro lãi suất là rủi ro mà giá trị hợp lý hoặc các luồng tiền trong tương lai của một công cụ tài chính sẽ biến động theo những thay đổi của lãi suất thị trường, rủi ro thị trường do thay đổi lãi suất của Công ty chủ yếu liên

quan đến tiền và các khoản tiền gửi ngắn hạn của Công ty. Đây là các khoản đầu tư ngắn hạn và không được công ty nắm giữ nhằm mục đích thu lợi từ sự tăng lên trong giá trị.

Các công ty quản lý rủi ro lãi suất bằng cách phân tích tình hình cạnh tranh trên thị trường để có được các lãi suất có lợi cho mục đích của công ty và vẫn nằm trong giới hạn quản lý rủi ro của mình

Công ty quản lý rủi ro lãi suất bằng cách theo dõi chặt chẽ tình hình thị trường có liên quan, bao gồm thị trường tiền tệ và kinh tế trong nước và quốc tế. Trên cơ sở đó, Công ty dự tính và điều chỉnh mức đòn bẩy tài chính cũng như chiến lược tài chính theo tình hình hiện tại.

Thứ ba rủi ro tín dụng

Rủi ro tín dụng là rủi ro mà một bên tham gia trong một công cụ tài chính hoặc hợp đồng khách hàng không thực hiện các nghĩa vụ của mình, dẫn đến tổn thất tài chính. Công ty có rủi ro tín dụng từ các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình (chủ yếu đối với các khoản phải thu khách hàng) và từ hoạt động tài chính của mình, bao gồm tiền gửi ngân hàng và các công cụ tài chính khác.

Phải thu khách hàng:

Việc quản lý rủi ro tín dụng khách hàng của Công ty dựa trên các chính sách, thủ tục và quy trình kiểm soát của Công ty có liên quan đến việc quản lý rủi ro tín dụng khách hàng.

Công ty thường xuyên theo dõi các khoản phải thu khách hàng chưa thu được, và tìm cách duy trì kiểm soát chặt chẽ đối với các khoản phải thu tồn đọng. Đối với các khách hàng lớn, công ty thực hiện xem xét sự suy giảm trong chất lượng tín dụng của từng khách hàng tại ngày lập báo cáo. Trên cơ sở này và việc các khoản phải thu khách hàng của Công ty có liên quan đến

nhieu khách hàng khác, rủi ro tín dụng không bị tập trung đáng kể vào khách hàng nhất định.

Tiền gửi ngân hàng:

Công ty chủ yếu duy trì số dư tiền gửi tại các ngân hàng được nhiều người biết đến ở Việt Nam. Rủi ro tín dụng đối với số dư tiền gửi tại các ngân hàng được quản lý bởi bộ phận kế toán của Công ty và các công ty con theo chính sách của Công ty. Công ty nhận thấy mức độ tập trung rủi ro tín dụng đối với ngân hàng là thấp.

Các công cụ tài chính khác:

Ban Tổng Giám Đốc đánh giá rằng tất cả các tài sản chính đều trong hạn và không bị suy giảm vì các tài sản chính này đều liên quan đến các khách hàng có uy tín và có khả năng thanh toán tốt, ngoại trừ các khoản phải thu được coi là quá hạn và đã lập dự phòng nợ phải thu khó đòi.

Thứ năm rủi ro thanh khoản

Rủi ro thanh khoản là rủi ro Công ty gặp khó khăn khi thực hiện các nghĩa vụ tài chính do thiếu vốn. Rủi ro thanh khoản của Công ty chủ yếu phát sinh từ việc các tài sản tài chính và nợ phải trả tài chính có các thời điểm đáo hạn lệch nhau.

Công ty giám sát rủi ro thanh khoản qua việc duy trì một lượng tiền mặt và các khoản tương đương tiền mặt và các khoản vay ngân hàng ở mức mà Ban Tổng giám đốc cho là đủ để đáp ứng cho các hoạt động của Công ty và để giảm thiểu ảnh hưởng của những biến động về luồng tiền.

Thứ sáu rủi ro đặc thù

Là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản, việc tìm kiếm dự án, công tác đền bù, giải tỏa liên quan đến các dự án sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến tiến độ của dự án, công trình và sẽ tác động đến tình hình hoạt động của công ty.

Thị trường bất động sản phải chịu một áp lực lớn do hàng loạt chính sách điều tiết của Nhà nước. Bên cạnh đó, công tác quản lý Nhà nước đối với thị trường này còn nhiều bất cập, một mặt có quá nhiều quy định phức tạp, mặt khác lại không kiểm soát và điều tiết nổi thị trường giao dịch ngầm.

Trong hoạt động xây dựng cơ bản, thời gian thi công của các công trình thường kéo dài, việc nghiệm thu, bàn giao được thực hiện từng phần; và tại Việt Nam hiện nay việc giải ngân vốn thường chậm, quá trình hoàn tất hồ sơ thi công cũng như thống nhất phê duyệt quyết toán giữa chủ đầu tư và nhà thầu thường mất rất nhiều thời gian. Do vậy đã có những ảnh hưởng không nhỏ đến tình hình tài chính của các công ty xây dựng, đặc biệt là tình hình công nợ phải thu, phải trả và dòng tiền hoạt động.

Bên cạnh đó, giá cả các yếu tố đầu vào của ngành xây dựng, đặc biệt là thép luôn biến động bất thường làm ảnh hưởng đến chi phí tác động đến việc tăng giá vốn của các sản phẩm kinh doanh của công ty. Tuy nhiên nền kinh tế đang tăng trưởng, nhu cầu về nhà ở, thuê cao ốc, văn phòng và đầu tư hạ tầng cơ sở đang tăng cao, công ty đã có uy tín trong ngành và có đội ngũ cán bộ công nhân viên giàu kinh nghiệm nên việc đảm bảo được kế hoạch doanh thu và lợi nhuận đặt ra là khả thi.

KẾT LUẬN

Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean được thành lập năm 2013 là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực thiết kế, sản xuất, thi công đồ nội thất. Ngay từ những ngày đầu thành lập, công ty đã rất quan tâm đến việc nâng cao chất lượng sản phẩm, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Trong những năm qua, trải qua nhiều biến động môi trường kinh doanh, rủi ro từ ảnh hưởng của dịch bệnh, công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean đang ngày càng phát triển và vươn lên là thương hiệu lớn mạnh trên cả nước. Tuy nhiên, việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ở trong nước ngày càng gay gắt, hơn bao giờ hết chiến lược kinh doanh trở thành yếu tố quan trọng, quyết định sự thành bại của công ty trong quá trình phát triển và hội nhập hiện nay.

Xây dựng chiến lược kinh doanh Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean, luận văn đã thực hiện phân tích, đánh giá một cách cụ thể môi trường kinh doanh, thị trường tại Hà Nội, môi trường nội bộ của công ty Nội thất Asean. Với mục tiêu trở thành một doanh nghiệp phát triển bền vững, giai đoạn 2023 - 2028 được xác định là giai đoạn chuyển mình quan trọng cho định hướng phát triển này của Nội thất Asean. Qua phương pháp phân tích ma trận SWOT, luận văn đã xây dựng một số chiến lược phát triển và các giải pháp để thực hiện chiến lược đó.

Luận văn “**Xây dựng chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean**” là một thực tiễn khách quan và hết sức cần thiết, góp phần giúp Ban lãnh đạo công ty có một cách nhìn tổng thể, bao quát, tư duy đúng đắn trong việc xây dựng và lựa chọn các chiến lược kinh doanh phù hợp. Từ đó đưa ra các giải pháp để thực hiện chiến lược đó, nâng cao hơn nữa khả năng cạnh tranh của Nội thất Asean, xây dựng thương hiệu và đưa công ty phát triển ngày một lớn mạnh

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo kết quả sản xuất – kinh doanh của Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean các năm 2019-2022
2. Báo cáo triển khai phương hướng, kế hoạch phát triển của Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean giai đoạn 2022 – 2027.
3. Phạm Lê Hằng (2019), *Xây dựng chiến lược kinh doanh tại Công ty xuất nhập khẩu ngành in TPHCM đến năm 2023*, Luận văn thạc sỹ.
4. Trần Lê Huyền (2019), *Xây dựng chiến lược kinh doanh tại Công ty TNHH Bao bì Tân Phong đến năm 2023*, Luận văn thạc sỹ.
5. Nguyễn Hữu Lam và cộng sự, 2011. *Quản trị chiến lược, phát triển vị thế cạnh tranh*. Hà nội: NXB Thống kê.
6. Đỗ Hoài Linh, Lê Thanh Tâm (2022), *Giáo trình Marketing Ngân hàng*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
7. Nguyễn Đình Luyện (2019), *Xây dựng chiến lược kinh doanh thiết bị ứng dụng GPS cho xe ô tô của công ty TNHH Ứng dụng bản đồ Việt – VIETMAP (2020-2023)*, Luận văn thạc sỹ.
8. Trần Quang Nghĩa (2020), *Xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty cổ phần đầu tư và xây dựng Phú Nghĩa*, Luận văn thạc sỹ.
9. Fred R. David, 2011, *Khái luận về quản trị chiến lược (Bản dịch)*, NXB Thống kê.
10. Michael E. Porter (2013). *Chiến lược cạnh tranh*. TD Book và NXB tuổi trẻ.
11. Michael E. Porter (2013). *Chiến lược cạnh tranh: Kỹ thuật phân tích ngành và các đối thủ cạnh tranh*. DT Books & NXB tuổi trẻ.
12. Ngô Kim Thanh (2012), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.

13. Ngô Kim Thanh và các cộng sự (2022), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.

14. Nguyễn Hoàng Việt (2010), *Phát triển chiến lược kinh doanh cho các doanh nghiệp ngành may Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế Đại học Thương Mại.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT Ý KIẾN CỦA LÃNH ĐẠO VỀ CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG, BÊN NGOÀI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT ASEAN

Kính thưa Anh/Chị

Để phục vụ cho luận văn tốt nghiệp “*Xây dựng chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean*”. Xin Anh/Chị dành chút thời gian trả lời các câu hỏi liên quan nêu dưới đây.

Ý kiến của Anh/Chị rất quan trọng cho việc xây dựng, đề xuất các giải pháp nhằm xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty trong giai đoạn hiện nay; Tôi cam kết, thông tin của Anh/Chị cung cấp được bảo mật và sử dụng cho việc nghiên cứu cho đề tài này. Ngoài ra không còn mục đích nào khác.

Để trả lời các câu hỏi, xin Anh/Chị đọc kỹ, lựa chọn phương án trả lời và đánh dấu X vào ô trống tương ứng.

Xin chân thành cảm ơn!

NỘI DUNG CẦN KHẢO SÁT

I. Yếu tố bên trong ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean

1. Anh/Chị cho biết ý kiến đánh giá mức độ ảnh hưởng các yếu tố bên trong đến Công ty. Xin vui lòng lựa chọn và trả lời bằng cách cho điểm từng dòng từ 1 đến 4, trong đó:

1: Không quan trọng;

2: Ít quan trọng;

3: Quan trọng;

4: Rất quan trọng.

Stt	Các yếu tố bên trong	Phân loại			
		1	2	3	4
1	Năng lực tài chính	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ban lãnh đạo có kinh nghiệm lâu năm và am hiểu ngành	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Đội ngũ nhân viên năng động, có kinh nghiệm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Thu nhập người lao động	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Chất lượng sản phẩm đúng tiêu chuẩn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Chính sách giá cạnh tranh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Kho bãi chứa hàng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Hoạt động sản xuất thi công chưa hiện đại	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Có thương hiệu tại thị trường trong nước	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Chưa xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ hoàn chỉnh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Chưa ứng dụng công nghệ Marketing mạnh mẽ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Anh/Chị cho biết mức độ phản ứng của Công ty đối với các yếu tố bên trong. Xin vui lòng lựa chọn và trả lời bằng cách cho điểm từng dòng từ 1 đến 4, trong đó:

1: Yếu; 2: Trung bình; 3: Mạnh; 4: Rất mạnh.

Stt	Các yếu tố bên trong	Phân loại			
		1	2	3	4
1	Năng lực tài chính	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ban lãnh đạo có kinh nghiệm lâu năm và am hiểu ngành	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3	Đội ngũ nhân viên năng động, có kinh nghiệm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Thu nhập người lao động	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Chất lượng sản phẩm đúng tiêu chuẩn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Chính sách giá cạnh tranh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Kho bãi chứa hàng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Hoạt động sản xuất thi công chưa hiện đại	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Có thương hiệu tại thị trường trong nước	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Chưa xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ hoàn chỉnh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Chưa ứng dụng công nghệ Marketing mạnh mẽ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. Yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean

1. Anh/Chị cho biết ý kiến đánh giá mức độ ảnh hưởng các yếu tố bên ngoài đến Công ty. Xin vui lòng lựa chọn và trả lời bằng cách cho điểm từng dòng từ 1 đến 4, trong đó:

1: Không quan trọng;

2: Ít quan trọng;

3: Quan trọng;

4: Rất quan trọng.

Stt	Các yếu tố bên ngoài	Phân loại			
		1	2	3	4
1	Luật pháp-chính trị ổn định	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Tỷ lệ lạm phát	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Thu nhập quốc dân tăng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Nguồn lao động dồi dào	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5	Nguồn vốn tín dụng Ngân hàng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Thu nhập quốc dân tăng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Thị trường cạnh tranh trong ngành gay gắt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Sự tham gia của các doanh nghiệp khác vào thị trường mới	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Ảnh hưởng của covid19 lên các doanh nghiệp bất động sản	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Sản phẩm thay thế	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Anh/Chị cho biết mức độ phản ứng của Công ty đối với các yếu tố bên ngoài. Xin vui lòng lựa chọn và trả lời bằng cách cho điểm từng dòng từ 1 đến 4, trong đó:

1: Yếu; 2: Trung bình; 3: Mạnh; 4: Rất mạnh.

Stt	Các yếu tố bên ngoài	Phân loại			
		1	2	3	4
1	Luật pháp-chính trị ổn định	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Tỷ lệ lạm phát	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Thu nhập quốc dân tăng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Nguồn lao động dồi dào	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Nguồn vốn tín dụng Ngân hàng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Chính sách hỗ trợ cho doanh nghiệp xuất nhập khẩu của Chính phủ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Thị trường cạnh tranh trong ngành gay gắt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Giá nguyên liệu, tỷ giá ngoại tệ biến động nhanh và phụ thuộc vào thị trường thế giới	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Diễn biến phức tạp của đại dịch Covid-19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Sản phẩm thay thế	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Nếu Anh/Chị có ý kiến đóng góp nào thêm về các chiến lược kinh doanh của Doanh nghiệp, xin vui lòng ghi vào dòng bên dưới:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn Anh/Chị đã tham gia khảo sát!

PHỤ LỤC 02

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT Ý KIẾN CỦA LÃNH ĐẠO VỀ CÁC YẾU TỐ CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT ASEAN VỚI CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH (A&MORE VÀ BYZAN)

Kính thưa Anh/Chị

Để phục vụ cho luận văn tốt nghiệp “*Xây dựng chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean*”. Xin Anh/Chị dành chút thời gian trả lời các câu hỏi liên quan nêu dưới đây.

Ý kiến của Anh/Chị rất quan trọng cho việc xây dựng, đề xuất các giải pháp nhằm xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty trong giai đoạn hiện nay; Tôi cam kết, thông tin của Anh/Chị cung cấp được bảo mật và sử dụng cho việc nghiên cứu cho đề tài này. Ngoài ra không còn mục đích nào khác.

Để trả lời các câu hỏi, xin Anh/Chị đọc kỹ, lựa chọn phương án trả lời và đánh dấu X vào ô trống tương ứng.

Xin chân thành cảm ơn!

NỘI DUNG CẦN KHẢO SÁT

1. Anh/Chị hãy cho biết mức độ quan trọng của các yếu tố sau đối với khả năng cạnh tranh giữa các công ty cùng ngành trong hoạt động kinh doanh. Xin vui lòng lựa chọn và trả lời bằng cách cho điểm từng dòng từ 1 đến 4, trong đó:

1: Không quan trọng;

2: Ít quan trọng;

3: Quan trọng;

4: Rất quan trọng.

Stt	Các yếu tố cạnh tranh	Phân loại			
		1	2	3	4
1	Khả năng tài chính	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Uy tín thương hiệu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Chất lượng sản phẩm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Sản phẩm đa dạng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Cạnh tranh về giá bán	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Trình độ công nghệ kỹ thuật	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Trình độ năng lực Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Hệ thống phân phối và thị trường mục tiêu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Trình độ và kinh nghiệm của nguồn nhân lực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Nghiên cứu và phát triển	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Anh/Chị hãy cho biết ý kiến đánh giá mức độ phản ứng của Công ty cổ phần A&More với các yếu tố cạnh tranh. Xin vui lòng lựa chọn và trả lời bằng cách cho điểm từng dòng từ 1 đến 4, trong đó:

1: Yếu; 2: Trung bình; 3: Mạnh; 4: Rất mạnh.

Stt	Các yếu tố cạnh tranh	Phân loại			
		1	2	3	4
1	Khả năng tài chính	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Uy tín thương hiệu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Trình độ năng lực Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Trình độ công nghệ kỹ thuật	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Chất lượng sản phẩm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Cạnh tranh về giá bán	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Sản phẩm đa dạng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8	Nghiên cứu và phát triển	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Hệ thống phân phối và thị trường mục tiêu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Trình độ và kinh nghiệm của nguồn nhân lực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Anh/Chị hãy cho biết ý kiến đánh giá mức độ phản ứng của Công ty Byzan với các yếu tố cạnh tranh. Xin vui lòng lựa chọn và trả lời bằng cách cho điểm từng dòng từ 1 đến 4, trong đó:

1: Yếu; 2: Trung bình; 3: Mạnh; 4: Rất mạnh.

Stt	Các yếu tố cạnh tranh	Phân loại			
		1	2	3	4
1	Khả năng tài chính	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Uy tín thương hiệu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Trình độ năng lực Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Trình độ công nghệ kỹ thuật	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Chất lượng sản phẩm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Cạnh tranh về giá bán	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Sản phẩm đa dạng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Nghiên cứu và phát triển	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Hệ thống phân phối và thị trường mục tiêu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Trình độ và kinh nghiệm của nguồn nhân lực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Nếu Anh/Chị có ý kiến đóng góp nào thêm về các chiến lược kinh doanh của Doanh nghiệp, xin vui lòng ghi vào dòng bên dưới:

.....
.....

Xin chân thành cảm ơn Anh/Chị đã tham gia khảo sát!

PHỤ LỤC 03

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT Ý KIẾN CỦA LÃNH ĐẠO VỀ CÁC MỨC ĐỘ HẤP DẪN CỦA CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT ASEAN

Kính thưa Anh/Chị

Đề phục vụ cho luận văn tốt nghiệp “*Xây dựng chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean*”. Xin Anh/Chị dành chút thời gian trả lời các câu hỏi liên quan nêu dưới đây.

Ý kiến của Anh/Chị rất quan trọng cho việc xây dựng, đề xuất các giải pháp nhằm xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty trong giai đoạn hiện nay; Tôi cam kết, thông tin của Anh/Chị cung cấp được bảo mật và sử dụng cho việc nghiên cứu cho đề tài này. Ngoài ra không còn mục đích nào khác.

Để trả lời các câu hỏi, xin Anh/Chị đọc kỹ, lựa chọn phương án trả lời và đánh dấu X vào ô trống tương ứng.

Xin chân thành cảm ơn!

NỘI DUNG KHẢO SÁT

1. Anh/Chị hãy cho biết mức độ hấp dẫn của các yếu tố ảnh hưởng đến Chiến lược phát triển sản phẩm và Chiến lược phát triển thị trường tại Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất Asean. Xin vui lòng lựa chọn và trả lời bằng cách cho điểm từng dòng từ 1 đến 4, trong đó:

- | | |
|-------------------|-----------------|
| 1. Không hấp dẫn; | 2. Ít hấp dẫn; |
| 3. Hấp dẫn; | 4. Rất hấp dẫn. |

6	Chính sách giá cạnh tranh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Kho bãi chứa hàng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Hoạt động sản xuất thi công chưa hiện đại	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Có thương hiệu tại thị trường trong nước	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Chưa xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ hoàn chỉnh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Chưa ứng dụng công nghệ Marketing mạnh mẽ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Các yếu tố bên ngoài	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Luật pháp-chính trị ổn định	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Tỷ lệ lạm phát	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Thu nhập quốc dân tăng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Nguồn lao động dồi dào	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Nguồn vốn tín dụng Ngân hàng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Thu nhập quốc dân tăng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Thị trường cạnh tranh trong ngành gay gắt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Sự tham gia của các doanh nghiệp khác vào thị trường mới	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Ảnh hưởng của covid19 lên các doanh nghiệp bất động sản	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Sản phẩm thay thế	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Anh/Chị hãy cho biết mức độ hấp dẫn của các yếu tố ảnh hưởng đến Chiến lược thâm nhập thị trường và Chiến lược phát triển sản phẩm tại Công

