

## **9PHẦN I: MỘT SỐ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

### ***1. Khái niệm Quản trị chiến lược***

Quản trị chiến lược là sự tác động của các chủ thể quản trị lên đối đối tượng quản trị và khách thể quản trị một cách thường xuyên, liên tục nhằm xác định mục tiêu, con đường mà doanh nghiệp cần hướng đến trong tương lai trên cơ sở phát huy những tiềm năng, thế mạnh, hạn chế những yếu kém, tranh thủ cơ hội, đẩy lùi nguy cơ, biến nỗ lực của mỗi người thành nỗ lực chung của doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra trong những điều kiện môi trường nhất định.

+ Chủ thể quản trị: Là người đứng đầu, có quyền lực cao nhất trong tổ chức quản trị, Quyền lực đó gắn với trách nhiệm của họ như hình với bóng.

+ Đối tượng quản trị: là những người dưới quyền của chủ thể quản trị, có trách nhiệm thực hiện các mệnh lệnh của chủ thể quản trị, họ được đãi ngộ đúng đắn theo khả năng quản lí.

+ Khách thể quản trị: Là những đối tượng có liên quan đến quá trình quản trị, đó chính là khách hàng, bạn hàng, các đối thủ cạnh tranh và các loại môi trường tác động.

### ***2. Vai trò, ý nghĩa của Quản trị chiến lược***

#### **2.1) Vai trò**

“ Một quốc gia, một tổ chức không có chiến lược  
Cũng giống như một con tàu không có bánh lái,  
Không biết sẽ đi về đâu”

🚦 Qua đó, ta có thể thấy Quản trị chiến lược có vai trò hết sức quan trọng:

❖ Quản trị chiến lược giúp các doanh nghiệp định hướng rõ tầm nhìn chiến lược, sửa mạng và mục tiêu của mình. Thật vậy, muốn quản trị chiến lược cso hiệu quả, các tổ chức phải quản lý hệ thống thông tin môi trường kinh doanh. Căn cứ vào đó, các nhà quản trị có thể dự báo được các xu hướng biến động của môi trường kinh doanh và xác định nơi nào mà doanh nghiệp cần đi đến trong tương lai, những gì cần phải làm để đạt được

---

những thành quả lâu dài. Việc nhận thức kết quả mong muốn và mục đích trong tương lai giúp cho nhag quản trị cũng như nhân viên nắm vững được việc gì cần làm để đạt được thành công, tạo sự hiểu biết lẫn nhau giữa các nhà quản trị với nhân viên và cùng nỗ lực để đạt được các mong muốn. Như vậy sẽ khuyến khích cả hai đối tượng trên đạt được những thành tích ngắn hạn, nhằm cải thiện tốt hơn lợi ích lâu dài của các doanh nghiệp.

❖ Quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp luôn có các chiến lược tốt, thích nghi với môi trường.

Chiến lược là những giải pháp tổng quát, mang tính định hướng, giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu dài hạn. Chiến lược được hình thành dựa vào các thông tin bên trong và bên ngoài doanh nghiệp và được lựa chọn theo một tiens trình nghiên cứu khoa học. Đồng thời, trong quá trình QTCL, các nhà quản trị luôn luôn giám sát những biến động của môi trường kinh doanh và điều chỉnh chiến lược khi cần thiết. Vì vậy, QTCL sẽ giúp doanh nghiệp luôn có chiến lược tốt, thích nghi với môi trường. Điều này rất quan trọng trong bối cảnh môi trường ngày càng phức tạp, thay đổi liên tục và cạnh tranh diễn ra trên phạm vi toàn cầu

❖ Quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp chủ động trong việc ra quyết định nhằm khai thác kịp thời các cơ hội và ngăn chặn hoặc hạn chế các rủi ro trong môi trường bên ngoài, phát huy các điểm mạnh và giảm các điểm yếu trong nội bộ doanh nghiệp.

Điều kiện môi trường mà doanh nghiệp gặp phải luôn biến động. Những biến đổi nhanh thường tạo ra các cơ hội và nguy cơ bất ngờ. Quá trình quản trị chiến lược buộc nhà quản trị phân tích và dự báo các điều kiện môi trường trong tương lai gần cũng như tương lai xa. Nhờ thấy rõ điều kiện môi trường tương lai mà nhà quản trị có khả năng nắm bắt tốt hơn các cơ hội, tận dụng được hết các cơ hội đó và giảm bớt nguy cơ liên quan đến điều kiện môi trường kinh doanh và từ đó đưa ra các quyết định mang tính chủ động. Điều đó có nghĩa là khi dự báo các cơ hội có khả năng xuất hiện, các nhà quản trị chuẩn bị kế hoạch để nắm bắt khi tình huống cho phép, hoặc khi gặp nguy cơ, các nhà quản trị có thể chủ động tác động vào môi trường để giảm bớt rủi ro hoặc chủ động né

tránh. Mặt khác, quan điểm mạnh và yếu luôn tồn tại trong các tổ chức, do đó nếu không quản trị chiến lược doanh nghiệp dễ bằng lòng với những gì hiện có, khi môi trường thay đổi, điểm mạnh sẽ nhanh chóng trở thành điểm yếu và có nguy cơ bị đối thủ cạnh tranh khai thác. Ngược lại, nếu quản trị chiến lược, hệ thống thông tin của doanh nghiệp luôn rà soát điểm mạnh, điểm yếu để nhà quản trị có cơ sở tận dụng các điểm mạnh nhằm tăng khả năng cạnh tranh, đồng thời có kế hoạch làm giảm các điểm yếu để hạn chế rủi ro.

❖ Quản trị giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả cao hơn so với không quản trị.

Các công trình nghiên cứu cho thấy các doanh nghiệp nào vận dụng quản trị chiến lược thì đạt được kết quả tốt hơn nhiều so với các kết quả mà họ đạt được trước đó và các kết quả của các doanh nghiệp không vận dụng quản trị chiến lược. Điều đó không có nghĩa là các doanh nghiệp vận dụng quản trị chiến lược sẽ không gặp phải các vấn đề, thậm chí có thể bị phá sản, mà nó chỉ có nghĩa là việc vận dụng quản trị chiến lược sẽ giảm bớt rủi ro gặp phải các vấn đề trầm trọng và tăng khả năng của doanh nghiệp trong việc tranh thủ các cơ hội trong môi trường khi chúng xuất hiện.

## 2.2) Ý nghĩa:

Trong điều kiện biến động phức tạp, với quá nhiều vấn đề mới nảy sinh, quá nhiều thay đổi diễn ra hết sức nhanh chóng, để tồn tại và phát triển, phát triển bền vững và hiệu quả, mỗi doanh nghiệp/ tổ chức phải trả lời được các câu hỏi cốt tử: “ làm sản phẩm gì?”, “ bán cho thị trường nào?”, “ gia nhập chuỗi cung ứng nào và nhập vào vị trí nào trong chuỗi?”...Đối với mỗi doanh nghiệp/tổ chức, chiến lược có một vị trí quan trọng như bánh lái đối với một con tàu, nhờ có bánh lái con tàu mới quản trị chiến lược, doanh nghiệp tổ chức mới xác định được tầm nhìn, sứ mạng của mình, cùng hệ thống mục tiêu chiến lược, các chính sách, giải pháp để thực hiện được mục tiêu; nhờ xác định đúng hướng đi và đúng đường đi nước bước, doanh nghiệp sẽ chiến thắng được đối thủ cạnh tranh khẳng định được vị thế xứng đáng của mình trên thương trường nội địa, khu

---

vực và trên toàn thế giới. Như vậy, quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp thấy rõ mục đích và hướng đi của mình, nhờ vậy có thể phát huy đúng hướng và hiệu quả.

Quản trị chiến lược phát từ việc phân tích môi trường bên ngoài để xác định cơ hội và nguy cơ, phân tích môi trường bên trong để xác định điểm mạnh điểm yếu, trên cơ sở đó tiến hành kết hợp để tìm ra những chiến lược giúp tổ chức phát hu điểm mạnh để tận dụng cơ hội (SO); khắc phục điểm yếu để tận dụng cơ hội (WO); phát huy những điểm mạnh để vượt qua những nguy cơ (ST) và khắc phục những điểm yếu để vượt qua những nguy cơ, thách thức. Chính vì gắn liền với môi trường và dự báo được những biến động của môi trường, năng động và sáng tạo quản trị chiến lược giúp tổ chức luôn ở thế chủ động, nắm bắt kịp thời các cơ hội, biến nguy cơ thành cơ hội, lật ngược tình thế, chiến thắng đối thủ cạnh tranh, phát triển bền vững và hiệu quả.

Quản trị chiến lược giúp mọi thành viên thấy rõ được các tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu của tổ chức, từ đó giúp thu hút mọi người ( quản trị viên các cấp và nhân viên) vào quá trình quản trị chiến lược, giúp thống nhất hành động, tập trung sức mạnh của tổ chức để đạt được mục tiêu chung. Quản trị chiến lược giúp tổ chức gắn kết các kế hoạch thực hiện các mục tiêu tổng thể, bên cạnh đó còn giúp xác định được những hướng phát triển cần ưu tiên, để tập trung nguồn lực phát triển của tổ chức một cách hiệu quả, chiến thắng được đối thủ cạnh tranh, giành vị trí xứng đáng trên thương trường.

Nói tóm lại, quản trị chiến lược:

- Giúp tổ chức xác định được rõ hướng đi của mình trong tương lai.
- Giúp các nhà quản trị gia thấy rõ được các điểm mạnh, điểm yếu, nguy cơ, cơ hội của tổ chức.
- Giúp các quản trị gia đưa ra các quyết định đúng đắn, các chiến lược kinh doanh đúng đắn hơn.
- Giúp tổ chức hoạt động hiệu quả hơn.

---

### 3. Các nhân tố ảnh hưởng đến Quản trị chiến lược

#### 3.1) Môi trường vĩ mô:

Môi trường vĩ mô bao gồm những yếu tố tác động đến đơn vị một cách toàn diện, đặc điểm hoạt động của đơn vị đó. Nó được xác lập bởi các yếu tố như: các điều kiện kinh tế, chính trị xã hội, văn hoá tự nhiên, dân số, công nghệ và kỹ thuật. Mỗi yếu tố của môi trường vĩ mô có thể ảnh hưởng đến tổ chức một cách độc lập hoặc trong liên kết với các yếu tố khác.

Việc phân tích môi trường vĩ mô giúp doanh nghiệp trả lời câu hỏi : doanh nghiệp đang trực diện với những gì ?

#### a. Yếu tố chính trị-pháp luật:

##### ➤ Chính trị

Là yếu tố đầu tiên mà các nhà đầu tư, nhà quản trị các doanh nghiệp quan tâm phân tích để dự báo mức độ an toàn trong các hoạt động tại các quốc gia, các khu vực nơi mà doanh nghiệp đang có mối quan hệ mua bán hay đầu tư. Các yếu tố như thể chế chính trị, sự ổn định hay biến động về chính trị tại quốc gia hay một khu vực là những tín hiệu ban đầu giúp các nhà quản trị nhận diện đâu là cơ hội hoặc đâu là nguy cơ của doanh nghiệp để đề ra các quyết định đầu tư, sản xuất kinh doanh trên các khu vực thị trường thuộc phạm vi quốc gia hay quốc tế.

Các nhà quản trị chiến lược muốn phát triển thị trường cần phải nhạy cảm với tình hình chính trị ở mỗi khu vực địa lý, dự báo diễn biến chính trị trên phạm vi quốc gia, khu vực, thế giới để có các quyết định chiến lược thích hợp và kịp thời.

##### ➤ Luật pháp:

Việc ban hành hệ thống pháp luật có chất lượng là điều kiện đầu tiên đảm bảo môi trường kinh doanh bình đẳng cho các doanh nghiệp buộc các doanh nghiệp phải kinh doanh chân chính, có trách nhiệm. Pháp luật đưa ra những quyết định cho phép hoặc những đòi hỏi buộc các doanh nghiệp phải tuân thủ. Chỉ cần một sự thay đổi nhỏ trong hệ thống luật pháp như thuế, đầu tư... sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Vấn đề đặt ra đối với các doanh nghiệp là phải hiểu rõ tinh thần của luật

---

pháp và chấp hành tốt những quy định của pháp luật, nghiên cứu để tận dụng được các cơ hội từ các điều khoản của pháp lý mang lại và có những đối sách kịp thời trước những nguy cơ có thể đến từ những quy định pháp luật tránh được các thiệt hại do sự thiếu hiểu biết về pháp lý trong kinh doanh.

Do đó, khi nghiên cứu các yếu tố này ta nên chú ý một số các vấn đề sau đây:

- Các qui định về khách hàng vay tiêu dùng
- Các luật lệ về chống độc quyền.
- Những đạo luật về bảo vệ môi trường.
- Những đạo luật về thuế khóa
- Các chế độ đãi ngộ đặc biệt
- Những luật lệ về đạo luật quốc tế
- Những luật lệ về thuê mướn lao động
- Sự ổn định của chính quyền.

b. Các yếu tố kinh tế:

Đây là yếu tố rất quan trọng thu hút sự quan tâm của tất cả các nhà quản trị. Những diễn biến của môi trường kinh tế bao giờ cũng chứa đựng những cơ hội và đe dọa khác nhau đối với từng doanh nghiệp trong các ngành khác nhau và có ảnh hưởng tiềm tàng đến các chiến lược của doanh nghiệp.

➤ Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế:

Nền kinh tế ở giai đoạn có tốc độ tăng trưởng cao sẽ tạo nhiều cơ hội cho đầu tư mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, ngược lại, khi nền kinh tế sa sút sẽ dẫn đến giảm chi phí tiêu dùng đồng thời làm tăng lực lượng cạnh tranh. Thông thường sẽ gây nên chiến tranh giá cả trong ngành.

➤ Lãi suất và xu hướng của lãi suất trong nền kinh tế:

Lãi suất và xu hướng của lãi suất có ảnh hưởng đến xu thế của tiết kiệm, tiêu dùng và đầu tư. Do vậy ảnh hưởng tới hoạt động của các doanh nghiệp. Lãi suất tăng sẽ hạn chế nhu cầu vay vốn để đầu tư mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, ảnh hưởng tới mức

---

lời của các doanh nghiệp. Đồng thời, khuyến khích người dân gửi tiền vào ngân hàng nhiều hơn và do vậy làm cho nhu cầu tiêu dùng giảm xuống.

➤ Chính sách tiền tệ và tỷ giá hối đoái:

Yếu tố này cũng có thể tạo ra vận hội tốt cho doanh nghiệp nhưng cũng có thể là nguy cơ cho sự phát triển của doanh nghiệp, đặc biệt nó tác động điều chỉnh quan hệ xuất nhập khẩu.

➤ Lạm phát:

Lạm phát cao hay thấp có ảnh hưởng đến tốc độ đầu tư vào nền kinh tế. Khi lạm phát quá cao sẽ không khuyến khích tiết kiệm và tạo ra những rủi ro lớn cho sự đầu tư của các doanh nghiệp, sức mua của xã hội cũng bị giảm sút và làm cho nền kinh tế bị đình trệ. Trái lại, thiếu lạm phát cũng làm cho nền kinh tế bị trì 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.

➤ Hệ thống thuế và mức thuế:

Sự thay đổi của hệ thống thuế hoặc mức thuế có thể tạo ra những cơ hội hoặc nguy cơ đối với các doanh nghiệp vì nó làm cho mức phí hoặc thu nhập của doanh nghiệp thay đổi.

c. Yếu tố văn hóa xã hội:

Môi trường văn hóa xã hội bao gồm các chuẩn mực và các giá trị được chấp thuận và tôn trọng bởi một văn hóa hoặc một văn hóa cụ thể. Yếu tố văn hoá - xã hội tác động rất chậm đến doanh nghiệp. Nhưng nếu không lưu tâm rất khó nhận ra nhưng lại có ảnh hưởng rất sâu và rộng. Do đó ta phải quan tâm đến yếu tố văn hóa – xã hội. Khi nghiên cứu các vấn đề này cần lưu ý các điểm sau đây:

- Những quan điểm về đạo đức, thẩm mỹ, lối sống về nghề nghiệp .
- Phong tục tập quán truyền thống
- Sự thay đổi về quan điểm sống và mức sống
- Quan niệm tiêu dùng, nhất là sản phẩm tiêu dùng thời tiết

d. Yếu tố dân số:


Yếu tố dân số rất quan trọng trong quá trình xây dựng chiến lược. Nó tác động tiếp đến sự thay đổi của môi trường kinh tế và xã hội. Thông tin về dân số cung cấp cho nhà quản trị những dữ liệu quan trọng trong việc hoạch định chiến lược. Do đó khi xây dựng chiến lược cần quan tâm yếu tố dân số sau :

- Tổng dân số xã hội, tỉ lệ tăng dân số
- Kết cấu và xu hướng thay đổi của dân số: tuổi tác, giới tính, dân tộc, nghề nghiệp, tôn giáo, phân phối thu nhập
- Xu hướng dịch chuyển dân số giữa các vùng

*e. Yếu tố công nghệ:*

Đây là một trong những yếu tố rất năng động chứa đựng nhiều cơ hội và đe dọa đối với các doanh nghiệp. Những áp lực và đe dọa từ yếu tố này có thể là:

- Sự ra đời của công nghệ mới làm xuất hiện và tăng cường ưu thế cạnh tranh của các sản phẩm thay thế, đe dọa các sản phẩm truyền thống của ngành hiện hữu.
- Sự bùng nổ của công nghệ mới làm cho công nghệ hiện hữu bị lỗi thời và tạo ra áp lực đòi hỏi các doanh nghiệp phải đổi mới công nghệ để tăng cường khả năng cạnh tranh.
- Sự ra đời của công nghệ mới càng tạo điều kiện thuận lợi cho những người xâm nhập mới và làm tăng thêm áp lực đe dọa các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành.
- Sự bùng nổ của công nghệ mới càng làm cho vòng đời công nghệ có xu hướng rút ngắn lại, điều này càng làm tăng thêm áp lực phải rút ngắn thời gian khấu hao so với trước.

 Bên cạnh những đe dọa trên thì những cơ hội có thể đến từ môi trường công nghệ đối với các doanh nghiệp có thể là:

- Công nghệ mới có thể tạo điều kiện để sản xuất sản phẩm rẻ hơn với chất lượng cao hơn, làm cho sản phẩm có khả năng cạnh tranh tốt hơn.
- Sự ra đời của công nghệ mới có thể làm cho sản phẩm có nhiều tính năng hơn và qua đó có thể tạo ra những thị trường mới hơn cho các sản phẩm và dịch vụ cho công ty.



---

### 3.2) Môi trường vi mô:

Môi trường vi mô là một phần của môi trường vĩ mô nhưng nó tác động trực tiếp đến doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp chịu tác động của môi trường vi mô riêng. Do đó không nên áp dụng một cách máy móc các kinh nghiệm của các doanh nghiệp khác, mà phải nghiên cứu trong điều kiện ứng với tình hình thực tế của doanh nghiệp mình. Để đề ra một chiến lược thành công thì phải phân tích kỹ từng yếu tố của môi trường vi mô. Sự hiểu biết của các yếu tố này giúp doanh nghiệp nhận ra các điểm mạnh, điểm yếu của mình. Nó liên quan đến cơ hội và nguy cơ mà ngành kinh doanh gặp phải. Môi trường vi mô bao gồm các yếu tố: đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ tiềm ẩn, sản phẩm thay thế.

#### a. Đối thủ cạnh tranh:

Đối thủ cạnh tranh là những đơn vị cùng chia sẻ lượng khách hàng của doanh nghiệp. Việc nghiên cứu đối thủ cạnh tranh, giúp doanh nghiệp xác định được mức độ bản chất của cạnh tranh. Từ đó đưa ra những biện pháp thích hợp trong cạnh tranh để giữ vững vị trí và gia tăng áp lực lên đối thủ. Những nội dung then chốt khi nghiên cứu đối thủ cạnh tranh bao gồm:

- Mục tiêu tương lai của đối thủ cạnh tranh.
- Chiến lược hiện tại của đối thủ cạnh tranh.

#### b. Khách hàng:

Khách hàng là những người tiêu thụ và sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp muốn tồn tại cần phải lôi kéo khách hàng nhiều hơn, khách hàng trung thành là một lợi thế của doanh nghiệp.

Muốn làm được điều đó doanh nghiệp phải làm thỏa mãn những nhu cầu và những mong muốn của khách hàng ngày càng một tốt hơn. Vì vậy, việc nghiên cứu khách hàng là rất quan trọng nhằm giúp doanh nghiệp gắn gũi với khách hàng hơn. Các vấn đề đặt ra khi nghiên cứu khách hàng:

- Vì sao khách hàng mua hoặc không mua sản phẩm ?
- Những vấn đề nhu cầu nào của khách hàng cần xem xét ?

- 
- Các khác biệt quan trọng giữa các nhóm khách hàng khác nhau là gì ?
  - Khách hàng mua sản phẩm như thế nào? Khi nào và bao nhiêu ?

c. Nhà cung cấp:

Nhà cung cấp bao gồm những người cung cấp các yếu tố đầu vào cho doanh nghiệp như: những nhà cung ứng trang thiết bị, vật tư, cung ứng tài chính hay các nguồn lao động. Các nhà cung cấp có thể tạo ra những áp lực cho các doanh nghiệp trong các trường hợp sau:

- Khi chỉ có một số ít các nhà cung cấp
- Khi sản phẩm thay thế không có sẵn
- Khi sản phẩm của nhà cung cấp có tính khác biệt và được đánh giá cao hơn khách hàng của người mua
- Người mua phải chịu một chi phí cao do thay đổi nhà cung cấp
- Khi nhà cung ứng đe dọa hội nhập về phía trước.

Vì vậy, thông tin về các nhà cung cấp là những dữ liệu cần thiết mà nhà quản trị chiến lược cần phải có và cập nhật thường xuyên để định hướng chiến lược kinh doanh lâu dài, đảm bảo cho các quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp tiến triển liên tục. Tùy loại yếu tố đầu vào cụ thể như, thiết bị nguyên liệu, thông tin, vốn, năng lượng lao động... mà thông tin chủ yếu cần thu thập phân tích như:

- Quan hệ cung-cầu hay tương quan về số lượng nhà cung cấp so với số lượng người mua trên thị trường mua hàng như thế nào?
- Khả năng cung cấp lâu dài
- Khả năng đa dạng hóa mặt hàng
- Giá cả cung cấp
- Các điều kiện bán hàng của nhà cung cấp
- Khả năng đổi mới công nghệ của nhà cung cấp
- Khả năng hội nhập về phía trước của nhà cung cấp.

d. Đối thủ tiềm ẩn:

Đối thủ tiềm ẩn hay còn gọi là đối thủ tiềm năng là các đối thủ chưa nguy hiểm ở hiện tại, nhưng sẽ rất nguy hiểm trong tương lai. Mặc dầu chưa có sức mạnh trong ngành cạnh tranh, nhưng đang nắm vững lợi thế kỹ thuật hoặc ưu thế về phát triển. Do đó doanh nghiệp phải nghiên cứu đề phòng các đối thủ này, vì khi các đối thủ này nhảy vào ngành thì có thể làm giảm thị phần hoặc làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp, cũng như nó làm ảnh hưởng đến chiến lược của doanh nghiệp. Vì vậy doanh nghiệp phải tạo ra một rào cản sự xâm nhập từ bên ngoài bằng các biện pháp sau:

- Tạo lợi thế cho sản phẩm
- Đa dạng hoá sản phẩm
- Sự đòi hỏi của nguồn tài chính
- Chi phí chuyển đổi mặc hàng cao
- Khả năng hạn chế trong việc xâm nhập các kênh tiêu thụ
- Ưu thế về giá thành mà các đối thủ khác không tạo ra được

e. *Sản phẩm thay thế:*

Sản phẩm thay thế là kết quả của cuộc bùng nổ công nghệ, là yếu tố thường tạo ra mối đe dọa làm cho chi phí hoạt động của doanh nghiệp gia tăng, trong khi lợi nhuận giảm. Do áp lực từ sản phẩm thay thế làm hạn chế mức lợi nhuận của mỗi ngành bằng cách đặt một ngưỡng tối đa cho các mức giá mà doanh nghiệp có thể kinh doanh có lãi. Các nhà quản trị cần phải xác định sản phẩm thay thế thông qua tìm kiếm các sản phẩm có cùng công năng như sản phẩm của ngành.

#### **4.Nhiệm vụ.**

Quản trị chiến lược có 5 nhiệm vụ quan hệ mật thiết với nhau

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

- 
- + Thiết lập các mục tiêu: Chuyển hóa viễn cảnh chiến lược thành các kết quả thực hiện cụ thể mà công ty phải đạt được.
  - + Xây dựng các chiến lược để đạt được mục tiêu mong muốn.
  - + Thực thi và điều hành các chiến lược đã được lựa chọn một cách có hiệu quả và hiệu lực.
  - + Đánh giá việc thực hiện và tiến hành các điều chỉnh về viễn cảnh, định hướng dài hạn, các mục tiêu, chiến lược hay sự thực hiện trên cơ sở kinh nghiệm, các điều kiện thay đổi, các ý tưởng và các cơ hội mới.

---

---

## **PHẦN 2: THỰC TRẠNG VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY SÀNH SỨ THỦY TINH CÔNG NGHIỆP TRONG NHỮNG NĂM GẦN ĐÂY**

### **1. Khái quát về công ty**

#### **1.1) Lịch sử hình thành và phát triển của Tổng Công ty:**

Tổng Công ty Sành sứ Thủy tinh Công nghiệp là Tổng Công ty Nhà nước trực thuộc Bộ Công nghiệp. Tổng Công ty được thành lập năm 1996 theo quyết định của Bộ trưởng Bộ Công nghiệp dưới sự ủy quyền của Thủ tướng Chính phủ nhằm tăng cường tích tụ, tập trung, chuyên môn hóa và hợp tác để thực hiện nhiệm vụ Nhà nước giao, nâng cao khả năng và hiệu quả kinh doanh của các đơn vị thành viên và của toàn Tổng Công ty, đáp ứng nhu cầu của nền kinh tế.

Tổng Công ty có tên giao dịch quốc tế là VINACEGLASS, trụ sở chính đặt tại Hà Nội với vốn và tài sản riêng, chịu trách nhiệm đối với các khoản nợ trong phạm vi số vốn Nhà nước do Tổng Công ty quản lý.

Tổng Công ty mới được thành lập bao gồm 8 đơn vị thành viên hạch toán độc lập và 1 đơn vị sự nghiệp.

 Các doanh nghiệp thành viên của Tổng Công ty:

- Công ty bóng đèn Điện Quang
  - Công ty bóng đèn, phích nước Rạng Đông
  - Công ty sứ Hải Dương
  - Công ty Hưng Phú
  - Nhà máy thủy tinh Phả Lại
  - Nhà máy thủy tinh Gò Vấp
  - Xí nghiệp khai thác và chế biến Cao Lanh
  - Công ty xuất nhập khẩu Sành sứ thủy tinh Việt Nam
- và 1 đơn vị hành chính sự nghiệp:

---

---

- Viện nghiên cứu Sành sứ thủy tinh Công nghiệp

Khi mới thành lập do không có sự kế thừa từ trước nên Tổng Công ty phải tạo dựng từ đầu cơ sở, văn phòng làm việc ở 2 khu vực Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh.

Trong khó khăn bộn bề và nhiệm vụ nặng nề từ trên giao, Tổng Công ty đã cùng với các doanh nghiệp thành viên phối hợp thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh được Bộ giao, hoàn thành vượt mức kế hoạch. Các chỉ tiêu trong năm qua luôn tăng trưởng ở mức cao.

- Giá trị sản xuất công nghiệp (tính theo giá cố định năm 2003) của năm 2008 đạt 618,9 tỷ tăng 21% so với năm 2007 và tăng hơn 25 lần so với năm 2003.

- Tổng doanh thu (tính theo giá cố định năm 2003) năm 2008 đạt 618 tỷ tăng 13,7% so với năm 2007 và tăng gấp hơn 20 lần so với năm 2003.

- Nộp ngân sách (tính theo giá cố định năm 2003) năm 2008 là 57,8 tỷ bằng 84,7% của năm 2007.

- Năm 2008, Tổng công ty tạo công ăn việc làm cho hơn 4.500 người với thu nhập bình quân là 1.700.000đ/người/tháng tăng 3,3% so với năm 2007.

- Tổng vốn đầu tư xây dựng cơ bản năm 2008 là 109,2 tỷ tăng 5,8% so với năm 2003.

Tổng Công ty luôn được Hội đồng thi đua Bộ Công nghiệp tặng danh hiệu thi đua, bằng khen, cờ thi đua xuất sắc của Thủ tướng Chính phủ.

### **1.2) Lĩnh vực hoạt động chính:**

- Chuyên sản xuất kinh doanh các loại nguyên vật liệu, sản phẩm sành sứ thủy tinh, thiết bị chiếu sáng, máy móc thiết bị, kinh doanh vật tư hàng hóa, xăng dầu sắt thép, thiết bị phụ tùng, tư vấn đầu tư, nghiên cứu, đào tạo, chuyên giao công nghệ; thiết kế, chế tạo, lắp đặt thiết bị; xây dựng công trình chuyên ngành và dân dụng; kinh doanh nhà và môi giới bất động sản; cho thuê kho bãi và nhà xưởng; xuất nhập khẩu trực tiếp; kinh doanh du lịch, khách sạn, hội chợ, thông tin quảng cáo, vận tải.
- Sản xuất và kinh doanh các thiết bị lò và lò nung đốt gas tiết kiệm năng lượng theo công nghệ Châu Âu.
- Thực hiện, triển khai các đề tài, dự án nghiên cứu khoa học kỹ thuật các cấp.

### 1.3) Những danh hiệu đạt được:

- “Huân chương Lao động hạng 3” do Chủ tịch Nước cấp ngày 25/08/1999.
- Giải thưởng “Sáng tạo khoa học và công nghệ Cấp Nhà nước Vifotec ” năm 2001
- Giải thưởng “Sao vàng Đất Việt” năm 2003 & 2005 cho sản phẩm lò nung.
- Giấy Chứng nhận “Thương hiệu uy tín chất lượng” – Top Ten Thương Hiệu, do Hội Sở hữu Công nghiệp Việt Nam – Mạng Thương hiệu Việt cấp ngày 4/1/2005.
- Cúp vàng “Sản phẩm uy tín chất lượng” do Hội Sở hữu Công nghiệp Việt Nam – Thương hiệu Việt cấp ngày 4/1/2005.
- Giải thưởng Nhà nước về KHCN “Nghiên cứu, thiết kế, chế tạo lò nung con thoi tiết kiệm năng lượng xây bằng bông gốm sứ chịu lửa” do Chủ tịch nước cấp ngày 30/08/2005.

Ngoài ra:

- \*Thị trường trong nước: khoảng 90% cả nước.
- \* Thị trường quốc tế: khoảng 10% sang các nước Châu Âu, Malaysia, Hàn Quốc.
- \* Thương hiệu: Đã đăng ký Cục Sở hữu Trí tuệ Việt Nam - Bộ Khoa học và Công nghệ.

## 2. Thực trạng Quản trị chiến lược của Tổng công ty sành sứ

### 2.1) Kết quả kinh doanh của Tổng Công ty sành sứ thủy tinh công nghiệp trong những năm gần đây

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty được thể hiện qua một số chỉ tiêu được tổng hợp trong giai đoạn 2003-2008

**Bảng 1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty (2003-2008)**

Các chỉ tiêu	Đơn vị	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Tổng sản lượng	Triệu	241 831	255 447	299 753	400 331	510 662	618 961
Xuất khẩu	100\$	33 600	14 720	18 090	22 850	29 580	22 250
Nhập khẩu	100\$	64 331	74 830	115 090	101 890	116 480	123 009

Doanh thu	Triệu	311 090	340 046	381 833	450 000	551 434	618 147
Nộp ngân sách	Triệu	21 869	25 691	26 518	42 349	59 453	57 870
Tổng lợi nhuận	Triệu	11 269	15 273	21 119	23 047	27 518	23 377

(Nguồn: Báo cáo tổng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh từ năm 1998-2003)

Qua bảng số liệu trên ta thấy hầu hết các chỉ tiêu đều tăng từ 2003 đến năm 2008.

\* Giá trị tổng sản lượng

Giá trị tổng sản lượng tăng dần qua các năm. Năm 2004 giá trị tổng sản lượng là 255.447 triệu tăng 13.616 triệu so với năm 2003, năm 2005 giá trị tổng sản lượng là 299.753 triệu tăng 44.306 triệu ứng với tỷ lệ 16,6% so với năm 2004. Từ năm 2005 giá trị sản lượng tăng mạnh, giá trị sản lượng năm 2005 là 400.331 triệu tăng 100.578 triệu ứng với mức tăng 33,6% so với năm 2004. Sở dĩ có sự bùng nổ về giá trị tổng sản lượng là do:

- Tăng khai thác có hiệu quả các công trình đã đầu tư tại Công ty Bóng đèn Phích nước Rạng Đông

- Tăng do đổi mới hoạt động sản xuất kinh doanh như Công ty xuất nhập khẩu sành sứ thủy tinh Việt Nam, từ một đơn vị chuyên kinh doanh xuất nhập khẩu đã trở thành một công ty vừa kinh doanh thương mại, vừa sản xuất thiết bị, sản xuất nguyên vật liệu và làm dịch vụ khoa học kỹ thuật chuyên ngành.

- Tăng do tăng cường công tác quản lý, khai thác và củng cố thị phần, tổ chức sản xuất liên tục: nhà máy thủy tinh Phả Lại, nhà máy sứ Hải Dương

Giá trị sản lượng năm 2006 là 510.662 triệu đồng tăng 26,5% so với năm 2005. Năm 2008 giá trị sản lượng là 618.961 triệu đồng tăng 21% so với năm 2007, tăng 11% so với kế hoạch. Trong đó Công ty Bóng đèn Phích nước Rạng Đông tăng 42,6%, Công ty Sứ Hải Dương tăng 19%, Viện nghiên cứu sành sứ thủy tinh công nghiệp tăng 4 lần.

\* Doanh thu



Giá trị doanh thu của Tổng Công ty tăng dần qua các năm. Năm 2004 là 340.046 triệu tăng 28.956 triệu so với năm 2003, năm 2005 doanh thu là 381.833 triệu đồng tăng 41.787 triệu đồng tương ứng với mức tăng 10,2% so với năm 2004, năm 2006 doanh thu là 450000 triệu đồng tăng 19% so với năm 2005, năm 2008 doanh thu tăng 24,5% so với năm 2007.

Năm 2008 tổng doanh thu là 618.147 triệu đồng tăng 15,7% so với năm 2007, tăng 5,8% so với kế hoạch. Các đơn vị tăng trên 15% có: Công ty xuất nhập khẩu sành sứ thủy tinh Việt Nam tăng 55%, Công ty Rạng đông tăng 20,7%, nhà máy sứ Hải Dương tăng 18,3%, Viện nghiên cứu sành sứ thủy tinh tăng 8 lần.

So sánh các chỉ tiêu giá trị tổng sản lượng và tổng doanh thu qua các năm ta thấy có sự chênh lệch đáng chú ý về tốc độ tăng trưởng giá trị tổng sản lượng và tốc độ tăng trưởng doanh thu. Nhìn chung tốc độ tăng trưởng của tổng sản lượng cao hơn tốc độ tăng trưởng của tổng doanh thu: năm 2005 tốc độ tăng trưởng của tổng sản lượng là 16,6% trong khi tốc độ tăng trưởng của tổng doanh thu là 10,2%. Đến năm 2006, sự chênh lệch này càng lớn, tốc độ tăng trưởng tổng sản lượng là 33,6% còn tốc độ tăng trưởng tổng doanh thu chỉ có 19%. Như vậy một lượng lớn hàng hóa sản xuất ra của Tổng Công ty còn chưa tiêu thụ được, điều này có thể gây ra tình trạng ứ đọng vốn, hạn chế sự phát triển của Tổng Công ty.

#### \* Tình hình xuất khẩu

Do tình hình cạnh tranh gay gắt trên thị trường quốc tế nên tình hình xuất khẩu sản phẩm sang các nước của Tổng Công ty có rất nhiều biến động.

Năm 2004 giá trị xuất khẩu là 1,472 triệu USD giảm 1,888 triệu USD hay 50,6% so với năm 1998. Năm 2005 giá trị xuất khẩu 1,809 triệu USD tăng 0,337 triệu USD ứng với tỷ lệ 20,3% so với năm 2004. Từ năm 2005 đến năm 2006, giá trị xuất khẩu liên tục tăng, tuy nhiên đến năm 2008 giá trị xuất khẩu giảm từ 2,958 triệu USD năm 2002 xuống còn 2,225 triệu USD, giảm 25%. Giá trị xuất khẩu giảm không phải do lượng hàng hóa giảm đi (năm 2008 sản phẩm xuất từ Tổng Công ty là 4.135.000 sản phẩm, tăng 19,8% so với năm 2007) mà là do giá cả của các sản phẩm truyền thống giảm.

Mặc dù việc xuất khẩu hàng hóa sang thị trường các nước gặp phải rất nhiều khó khăn song Tổng Công ty luôn tìm kiếm các giải pháp cải tiến mẫu mã, chất lượng sản phẩm nhằm tăng giá trị xuất khẩu trong những năm tới.

\* Tình hình nhập khẩu

Từ năm 2003 đến năm 2005 giá trị nhập khẩu của Tổng Công ty liên tục tăng, năm 2004 tăng 16,3%, năm 2005 tăng 53%. Nhưng đến năm 2006 giá trị nhập khẩu đạt 10,189 triệu USD giảm 11,5% so với năm 2005, bởi các doanh nghiệp của Tổng Công ty đầu tư sản xuất các bán thành phẩm thay thế nhập khẩu.

- Công ty bóng đèn Điện Quang thay thế nhập khẩu hoàn toàn dây dẫn và đầu đèn.
- Công ty Bóng đèn phích nước Rạng Đông tự sản xuất hoàn toàn bóng đèn tròn, đèn huỳnh quang, dây dẫn.
- Công ty xuất nhập khẩu sành sứ thủy tinh Việt Nam chế tạo lò nung dùng khí gas nung sản phẩm gốm sứ cung cấp cho các làng nghề truyền thống và chế biến nguyên vật liệu trong nước thay thế nhập ngoại.

Đến năm 2007, tổng giá trị nhập khẩu lại tăng 11,648 triệu USD. Giá trị nhập khẩu tăng lên do các doanh nghiệp của Tổng Công ty tiếp tục đẩy mạnh đầu tư xây dựng cơ bản và đổi mới trang thiết bị thực hiện các kế hoạch dài hạn.

- Công ty Bóng đèn phích nước Rạng Đông đầu tư xây dựng hạng mục công trình từ Hungari gồm:
  - + Dây chuyền lắp bóng đèn tròn số 3: 2.600 cái/giờ.
  - + Nhà phối liệu
  - + Dây chuyền và cơ sở hạ tầng sản xuất đầu đèn.
  - + Hệ thống đường, sân bãi, thoát nước...
- Công ty Bóng đèn Điện Quang:
  - + Vay vốn vật tư nước ngoài đầu tư
  - + Dây chuyền sản xuất đèn Huỳnh Quang tiết kiệm điện năng.

---

+ Tiếp nhận đầu tư thực hiện di dời dây chuyền sản xuất Balast của Pháp

- Công ty sứ Hải Dương: đã đưa một số công trình đầu tư chiều sâu, đổi mới thiết bị vào sản xuất kinh doanh như : 2 lò con thoi:  $4,7m^2$  và  $10m^2$  được thiết kế theo công nghệ hiện đại của Đức chạy bằng nguyên liệu ga lỏng. Đưa hệ thống lò nung sản phẩm theo công nghệ của Italia trị giá 3,5 tỷ đồng vào hoạt động với công nghệ mang tính tự động hóa cao, sản phẩm sau khi nung đạt năng suất cao, chất lượng đảm bảo, chi phí nguyên vật liệu tính trên một sản phẩm giảm góp phần hạ giá thành sản phẩm và quan trọng hơn là giải quyết được những vướng mắc về công nghệ và thời gian nung so với trước kia nung bằng lò thủ công.

- Viện nghiên cứu sành sứ thủy tinh công nghiệp: đã đầu tư thiết bị phục vụ nghiên cứu và sản xuất của Viện.

+ Đầu tư một máy ép thủy lực 600 tấn của Trung Quốc

+ Trang bị một lò sấy  $200^{\circ}C$  của Đức thế hệ mới cho phòng thí nghiệm.

+ Trang bị một máy nghiền bi 100kg/lần của Pháp với bi và lớp lót chất lượng cao.

\* Nộp ngân sách

Qua bảng số liệu trên ta thấy tổng số nộp ngân sách của Tổng Công ty liên tục tăng từ 2003 đến 2007. Năm 2004 mức nộp ngân sách là 25.691 triệu đồng tăng 3.822 triệu ứng với tỷ lệ 17%. Năm 2005 nộp ngân sách tăng 8% so với năm 2004 đạt 26.518 triệu. Đến năm 2006, nộp ngân sách là 42.349 triệu đồng tăng 59,7% so với năm 2005. Sở dĩ có sự đột biến này là do những thay đổi trong chính sách thuế của Chính phủ. Năm 2007 mức nộp ngân sách tăng 36,5% so với năm 2006 do Tổng Công ty đã bắt đầu đẩy nhanh tiến độ thực hiện các dự án mới như cổ phần hóa, phát triển xuất nhập khẩu... Đến năm 2008 mức nộp ngân sách giảm 15,3% so với năm 2007 còn 57.870 triệu đồng do Tổng Công ty đã được hưởng các chính sách ưu đãi về thuế vật tư đầu vào và thuế xuất nhập khẩu...

\* Lợi nhuận

Lợi nhuận của Tổng Công ty từ năm 2003 đến năm 2008 liên tục tăng phù hợp với mức tăng doanh thu. Lợi nhuận của Tổng Công ty năm 2006 đạt 23.047 triệu đồng tăng 9% so với năm 2005, trong khi mức tăng của tổng doanh thu của năm 2006 tăng 20% so với năm 2005. Mức tăng lợi nhuận không tương ứng với mức tăng doanh thu do số thuế mà Tổng Công ty phải nộp năm 2006 tăng 59,7% so với năm 2005, đồng thời một số lượng hàng hóa phải giảm giá bán để có thể tiêu thụ được. Lợi nhuận năm 2007 tăng 7% so với năm 2006 nhưng đến năm 2008 lợi nhuận lại giảm 8,44% so với năm 2007. Hiện tượng này có một số lý do khách quan như tình hình vật tư đầu vào tăng, giá ngoại tệ tăng, sức mua giảm, thị trường cạnh tranh quyết liệt do các sản phẩm nhập lậu giá rẻ...

Mặc dù lợi nhuận của Tổng Công ty giảm song sản xuất vẫn có hiệu quả, có lợi nhuận trong điều kiện như vậy là kết quả đáng mừng thể hiện trình độ quản lý trong việc hoạch định và thực hiện các chiến lược kinh doanh ngắn hạn của Tổng Công ty nói chung và một số đơn vị thành viên nói riêng.

## **2.2. Các mặt hoạt động khác của Tổng Công ty**

### ***a. Nguyên vật liệu và tình hình cung ứng nguyên vật liệu***

Đặc điểm chủ yếu về nguyên vật liệu sản xuất của Tổng Công ty là tính đa dạng và phức tạp. Nguyên vật liệu chủ yếu khai thác từ nguồn tài nguyên thiên nhiên: đất sét, than, oxi, nitơ, thiếc, ... ngoài ra nguyên vật liệu còn có bột tan, mulitic, cacbuasilic, kim loại màu...

Các vật tư chính cho sản xuất thủy tinh, bóng đèn, phích nước, sứ như than, cát, thiếc hàn, ôxi, nitơ mặc dù được khai thác trực tiếp trong nước song lại luôn chịu ảnh hưởng của sự biến động liên tục về giá cả. Mặt hàng vật tư xăng dầu luôn có giá cả biến động khó kiểm soát nhất là do ảnh hưởng trực tiếp từ các nước OPEC, thị trường Mỹ và thị trường thế giới. Đối với các nguyên vật liệu khai thác từ nguồn tài nguyên thiên nhiên do quá trình khai thác và cung ứng luôn chịu ảnh hưởng của điều kiện tự nhiên môi trường nên ảnh hưởng đến tiến độ sản xuất kinh doanh. Vật tư sản xuất sản phẩm của Tổng Công ty hầu hết được cung ứng từ các nhà cung ứng trong nước song có một số loại

nguyên vật liệu chưa được sản xuất trong nước như bột tan, đất sét chất lượng cao, thiết bị đo kiểm soát nhiệt độ lò nấu, một số loại chất hóa học đặc biệt... Việc phải nhập ngoại nguyên vật liệu làm cho Tổng Công ty gặp nhiều bất lợi do chịu ảnh hưởng của tỷ giá hối đoái, chi phí giao dịch cao, không chủ động, chịu sức ép lớn từ phía các nhà cung cấp. Vì vậy kế hoạch sản xuất kinh doanh và tiến độ sản xuất phụ thuộc tương đối lớn vào thời gian, lượng hàng nhập khẩu và các điều kiện nhập khẩu hàng hóa.

### ***b. Khoa học kỹ thuật và công nghệ***

Khoa học - công nghệ bùng nổ là cơ hội rất lớn mà Tổng Công ty đã tận dụng một cách có hiệu quả. Các loại máy móc thiết bị thô sơ lạc hậu đã dần được thay thế, cải tiến làm cho sản lượng tăng với tốc độ cao, chất lượng và tính năng sử dụng của sản phẩm ngày càng hoàn thiện.

Các lò nung gốm sứ thủy tinh sử dụng nhiên liệu đốt từ khí than đã được thay thế bằng khí đốt từ dầu sau đó là khí gas với những ưu thế lớn nâng cao chất lượng thành phẩm giải quyết vấn đề môi trường, thực hiện các dự án tiết kiệm có chất lượng.

- Đề tài khoa học công nghệ cấp nhà nước “lò nung gốm sứ tiết kiệm năng lượng” đã được đưa vào nung thử nghiệm thành công đạt hiệu quả kinh tế cao trên cơ sở công nghệ mới, vật liệu mới đã có ưu thế cạnh tranh hơn hẳn sản phẩm lò nung gốm sứ trước đó phải nhập ngoại.

- Sản xuất Frit cho sản xuất đầu đèn không phải nhập ngoại ở Công ty Bóng đèn phích nước Rạng Đông và sản xuất Frit cho Engob - Gạch Ceramic tại nhà máy sứ Hải Dương.

- Phối hợp với Viện khoa học kỹ thuật chế tạo các block điện tử cho hệ thống điều khiển tự động máy kéo của Italia chế tạo thiết bị đo nhiệt độ lò nấu tại nhà máy thủy tinh Phả Lại.

- Đẩy mạnh nghiên cứu vật liệu mới: sử dụng Cao Lanh A sản xuất các sản phẩm sứ cao cấp, nghiên cứu sản xuất tấm nung và trụ đỡ bằng vật liệu mới Mulete và Cacbua silic cho lò nung gốm sứ.

Khoa học - công nghệ đã giúp Tổng Công ty chế tạo thành công sản phẩm mới, nguyên liệu mới trước đây đều phải nhập ngoại do đó đã làm cho Tổng Công ty chủ động hơn trong việc sản xuất. Tuy nhiên việc áp dụng khoa học - công nghệ vào sản xuất vẫn còn hạn chế ở một số đơn vị và một số loại sản phẩm do nguồn vốn thiếu.

### ***c. Lao động và tiền lương***

Một trong những nhiệm vụ mà Bộ Công nghiệp giao cho Tổng Công ty là đào tạo và phân phối lại nguồn lao động, do vậy trong những năm qua không khi nào Tổng Công ty không quan tâm đúng mức đến người lao động.

Tổng Công ty luôn quan tâm đến việc đào tạo tay nghề kỹ thuật cho người lao động nhằm đáp ứng được sự phát triển của khoa học và công nghệ. Tổng Công ty thường xuyên chỉ đạo các đơn vị thành viên thực hiện tốt công tác bảo hộ lao động, an toàn vệ sinh công nghiệp, chăm sóc cho người lao động. Việc làm và các chế độ xã hội cho người lao động cũng luôn được Tổng Công ty đảm bảo đầy đủ.

Tuy nhiên năng suất lao động của đa số các đơn vị vẫn còn thấp so với khu vực do vậy cần phải có các biện pháp để đào tạo, sắp xếp và củng cố lại các tổ chức lao động sao cho người lao động vừa được nâng cao tay nghề vừa được bố trí đúng người đúng việc.

Đời sống của cán bộ công nhân viên không ngừng được cải thiện, mức thu nhập luôn được nâng cao. Năm 2007 Tổng Công ty có gần 4.700 lao động với mức thu nhập bình quân 1.630.000đ/người/tháng đến 2008 Tổng Công ty có 4.500 lao động với mức thu nhập bình quân 1.700.000đ/người/tháng tăng 3,3% so với năm 2007. Tổng Công ty có mức phân phối thu nhập linh hoạt ở tất cả các đơn vị:

- Đối với lao động trực tiếp lương tính theo sản phẩm
- Đối với lao động gián tiếp lương tính theo các quy định hiện hành.

Giá trị sản xuất công nghiệp năm 2008 tăng 21% so với năm 2007 trong khi số lượng lao động giảm 3,4% thể hiện Tổng Công ty đã bước đầu sắp xếp và củng cố lại tổ chức lao động sản xuất tại các đơn vị.

### ***d. Thị trường của Tổng Công ty***

- \* Thị trường trong nước

Đây là thị trường chủ yếu chiếm hơn 90% tổng giá trị sản xuất công nghiệp hàng năm của Tổng Công ty song hiện nay thị trường trong nước của Tổng Công ty luôn bị đe dọa bởi các hình thức bán phá giá sản phẩm của hàng hóa nước ngoài, hàng nhập lậu vẫn tiếp tục tràn vào thị trường Việt Nam. Bên cạnh đó sức mua của người tiêu dùng đối với sản phẩm sành sứ thủy tinh giảm. Tình hình tiêu thụ không tương ứng với tốc độ phát triển của sản xuất: giá trị tổng sản lượng tăng 21% (từ 511.062 triệu đồng năm 2007 tăng lên 618.961 triệu đồng năm 2008) trong khi tổng doanh thu chỉ tăng 3,7% (từ 543.511 triệu năm 2007 lên 618.147 triệu năm 2008).

Để có thể giữ vững và mở rộng thị trường trong nước, Tổng Công ty phải tích cực thực hiện các biện pháp Marketing cải tiến mẫu mã sản phẩm, quảng bá sản phẩm rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng... đồng thời phải nâng cao chất lượng sản phẩm, tiết kiệm chi phí, nâng cao năng suất lao động nhằm hạ giá thành sản phẩm.

\* Thị trường nước ngoài

Tổng Công ty vẫn luôn tập trung lôi kéo và hoàn thành đơn đặt hàng với các bạn hàng lâu năm như thị trường ASEAN, thị trường Hàn Quốc, Giocdani, AiCập...

Thực tế cho thấy từ năm 2003 đến năm 2007 giá trị xuất khẩu của Tổng Công ty tăng tuy nhiên đến năm 2008 thì giá trị xuất khẩu lại giảm (từ 2,9580 triệu USD năm 2007 xuống còn 2,225 triệu USD năm 2008). Sở dĩ có tình hình này là do trên các thị trường truyền thống của Tổng Công ty có những đối thủ cạnh tranh mạnh với các sản phẩm kiểu dáng đẹp, chất lượng tốt, giá rẻ như Trung Quốc, Thái Lan...

Để mở rộng thị trường nước ngoài, Tổng Công ty đã xây dựng các dự án đầu tư cho xuất nhập khẩu. Tuy nhiên mới chỉ triển khai ở một số đơn vị là kết quả đạt được vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu.

### 2.3) Đánh giá chung

Kết thúc năm 2008, nhìn lại kết quả thực hiện kế hoạch 5 năm 2003-2008 Tổng Công ty đã đạt được các kết quả đáng khích lệ.

- 
- Tốc độ tăng trưởng bình quân hàng năm của sản xuất công nghiệp đạt 22,85%. Đây là mức tăng vượt mục tiêu đề ra là 14-15%/năm.
  - Sản phẩm chủ yếu của Tổng Công ty đều tăng:
    - + Bóng đèn tròn từ 29 triệu bóng năm 2007 lên 45,6 triệu bóng năm 2008, nhịp độ tăng trưởng bình quân hàng năm là 12%.
    - + Bóng đèn huỳnh quang từ 7,2 triệu bóng năm 2003 tăng lên 24 triệu bóng năm 2007, nhịp độ tăng bình quân hàng năm là 35%.
    - + Thủy tinh y tế từ 324 tấn năm 2003 tăng lên 548 tấn năm 2007, nhịp độ tăng bình quân hàng năm là 14%.
    - + Phích hoàn chỉnh: từ 928 ngàn cái năm 2007 lên 2,5 triệu cái năm 2008, nhịp độ tăng bình quân là 28%.
    - + Ống thủy tinh từ 3.400 tấn năm 2003 lên 5.800 tấn năm 2007, nhịp độ tăng bình quân hàng năm là 10%.
  - Tổng doanh thu có nhịp độ tăng bình quân hàng năm là 15,35%.
  - Nộp ngân sách có nhịp độ tăng bình quân hàng năm là 28,6%.
  - Lợi nhuận có nhịp độ tăng bình quân hàng năm là 21,4%
  - Tổng vốn đầu tư thực hiện có nhịp độ tăng bình quân hàng năm là 56,6%.

**\* Nhận xét:**

Các chỉ tiêu trên đã cho thấy sự phát triển chung của toàn Tổng Công ty sau 5 năm thực hiện kế hoạch 2003-2008. Từng đơn vị trong Tổng Công ty đều có mức tăng trưởng đáng khích lệ.

- Các đơn vị đã không ngừng phấn đấu để hoàn thành vượt mức kế hoạch hàng năm của Bộ giao trong điều kiện ngày càng khó khăn về thị trường.
- Một số doanh nghiệp của Tổng Công ty đã chọn hướng đi đúng, chiến lược hợp lý như Công ty Bóng đèn Điện Quang, Công ty bóng đèn phích nước Rạng Đông, Công ty xuất nhập khẩu sành sứ thủy tinh Việt Nam... do vậy đã đạt được kết quả tốt.



Tuy nhiên mức tăng trưởng của các đơn vị trong Tổng Công ty không đồng đều, còn có những đơn vị gặp nhiều khó khăn như Nhà máy thủy tinh Phả Lại, Nhà máy sứ Hải Dương, Xí nghiệp khai thác chế biến Cao Lanh.

Bên cạnh những chuyển biến tích cực trong những năm qua Tổng Công ty vẫn còn nhiều điểm tồn tại cần khắc phục, thể hiện trên một số mặt sau:

- Đối với các dự án đầu tư được thực hiện trong thời gian qua đa phần công nghệ và thiết bị ở mức trung bình khu vực nên khả năng cạnh tranh của sản phẩm chưa cao. Một số thiết bị công nghệ nhập về đã qua sử dụng do không đưa nhanh vào sản xuất nên chất lượng và hiệu quả đầu tư thấp.

Các hạng mục đầu tư ở những đơn vị trực thuộc có thời gian kéo dài, chậm đưa vào khai thác do vậy đã tạo ra khó khăn cho chính các đơn vị. Việc thực hiện các bước tiếp nhận vốn ODA còn chậm nên ảnh hưởng đến việc đổi mới thiết bị công nghệ, ví dụ như ở Công ty sứ Hải Dương do chậm triển khai và đưa vào khai thác lò nung Tuynel của Đức nên hiệu quả sản xuất kinh doanh bị giảm sút.

- Đi đôi với việc đổi mới công nghệ và thiết bị, việc chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, công nhân kỹ thuật để đón nhận đầu tư là rất cần thiết. Tuy nhiên một số đơn vị vẫn còn bị động, phụ thuộc... chờ vào các quyết định của cấp trên mới tự đào tạo, tổ chức lại đội ngũ công nhân viên.

- Cơ cấu sản phẩm chưa có chuyển biến đáng kể, Tổng Công ty mới chỉ phát huy năng lực ở những sản phẩm truyền thống, chưa có nhiều sản phẩm mới có sức cạnh tranh.

Việc chuyển đổi điều chỉnh cơ cấu đầu tư, cơ cấu sản xuất, nâng cao hiệu quả đảm bảo khả năng cạnh tranh để phát triển theo lộ trình hội nhập AFTA và tham gia WTO nhìn chung chưa có tín hiệu tích cực, ngay các công ty Bóng đèn phích nước Rạng Đông, Công ty Bóng đèn Điện Quang, Công ty xuất nhập khẩu sành sứ thủy tinh Việt Nam, Nhà máy thủy tinh Hưng Phú đã có triển khai nhưng chưa đáp ứng được yêu cầu, các đơn vị còn lại chưa có sự chuyển biến rõ rệt.

- Một số định mức đã ban hành nay không còn phù hợp nữa gây ra tình trạng lãng phí, đẩy chi phí và giá thành lên cao do đó làm cho sản phẩm khó cạnh tranh.

- Đội ngũ cán bộ lao động của Tổng Công ty còn có trình độ tay nghề và kỹ thuật chưa cao do đó gặp phải nhiều khó khăn khi có các dự án đầu tư với kỹ thuật công nghệ hiện đại. Cho đến nay vẫn còn chưa có các chương trình đào tạo thực sự cần thiết cho sự phát triển nhân lực lâu dài.

- Công tác Marketing của Tổng Công ty nói chung là còn yếu, nhiều sản phẩm mới ra đời nhưng sau một thời gian dài vẫn còn xa lạ với người tiêu dùng trong nước. Mẫu mã, kiểu dáng, tính năng mới của sản phẩm cũng chưa được cải tiến nhiều. Đây là điểm làm cho hàng hóa của Tổng Công ty tiêu thụ chậm cả ở thị trường trong nước và nước ngoài.

### **3. Những hạn chế, yếu kém**

Bên cạnh những chuyển biến tích cực trong những năm qua Tổng Công ty vẫn còn nhiều điểm tồn tại cần khắc phục, thể hiện trên một số mặt sau:

- Chất lượng chiến lược của doanh nghiệp vẫn còn thấp chưa đáp ứng được yêu cầu của thực tiễn kinh doanh đòi hỏi. Chưa dựa trên cơ sở các phương pháp xây dựng chiến lược có tính khoa học và thực tiễn dẫn đến hiệu quả chiến lược chưa cao.

- Đối với các dự án đầu tư được thực hiện trong thời gian qua đa phần công nghệ và thiết bị ở mức trung bình khu vực nên khả năng cạnh tranh của sản phẩm chưa cao. Một số thiết bị công nghệ nhập về đã qua sử dụng do không đưa nhanh vào sản xuất nên chất lượng và hiệu quả đầu tư thấp.

Các hạng mục đầu tư ở những đơn vị trực thuộc có thời gian kéo dài, chậm đưa vào khai thác do vậy đã tạo ra khó khăn cho chính các đơn vị. Việc thực hiện các bước tiếp nhận vốn ODA còn chậm nên ảnh hưởng đến việc đổi mới thiết bị công nghệ, ví dụ như: ở Công ty sứ Hải Dương do chậm triển khai và đưa vào khai thác lò nung Tuynel của Đức nên hiệu quả sản xuất kinh doanh bị giảm sút.

- Đi đôi với việc đổi mới công nghệ và thiết bị, việc chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, công nhân kỹ thuật để đón nhận đầu tư là rất cần thiết. Tuy nhiên một số đơn vị vẫn

---

còn bị động, phụ thuộc... chờ vào các quyết định của cấp trên mới tự đào tạo, tổ chức lại đội ngũ công nhân viên.

- Cơ cấu sản phẩm chưa có chuyển biến đáng kể, Tổng Công ty mới chỉ phát huy năng lực ở những sản phẩm truyền thống, chưa có nhiều sản phẩm mới có sức cạnh tranh. Việc chuyển đổi điều chỉnh cơ cấu đầu tư, cơ cấu sản xuất, nâng cao hiệu quả đảm bảo khả năng cạnh tranh để phát triển theo lộ trình hội nhập AFTA và tham gia WTO nhìn chung chưa có tín hiệu tích cực, ngay các công ty Bóng đèn phích nước Rạng Đông, Công ty Bóng đèn Điện Quang, Công ty xuất nhập khẩu sành sứ thủy tinh Việt Nam, Nhà máy thủy tinh Hưng Phú đã có triển khai nhưng chưa đáp ứng được yêu cầu, các đơn vị còn lại chưa có sự chuyển biến rõ rệt.

- Một số định mức đã ban hành nay không còn phù hợp nữa gây ra tình trạng lãng phí, đẩy chi phí và giá thành lên cao do đó làm cho sản phẩm khó cạnh tranh.

- Đội ngũ cán bộ lao động của Tổng Công ty còn có trình độ tay nghề và kỹ thuật chưa cao do đó gặp phải nhiều khó khăn khi có các dự án đầu tư với kỹ thuật công nghệ hiện đại. Cho đến nay vẫn còn chưa có các chương trình đào tạo thực sự cần thiết cho sự phát triển nhân lực lâu dài.

- Công tác Marketing của Tổng Công ty nói chung là còn yếu, nhiều sản phẩm mới ra đời nhưng sau một thời gian dài vẫn còn xa lạ với người tiêu dùng trong nước. Mẫu mã, kiểu dáng, tính năng mới của sản phẩm cũng chưa được cải tiến nhiều. Đây là điểm làm cho hàng hóa của Tổng Công ty tiêu thụ chậm cả ở thị trường trong nước và nước ngoài.

- Mức tăng trưởng của các đơn vị trong Tổng Công ty không đồng đều, còn có những đơn vị gặp nhiều khó khăn như Nhà máy thủy tinh Phả Lại, Nhà máy sứ Hải Dương, Xí nghiệp khai thác chế biến Cao Lanh.

**PHẦN 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY SÀNH SỬ THỦY TINH CÔNG NGHIỆP**

<p><b>Ma trận SWOT</b></p>	<p><b>Cơ hội (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ngành STTT đang phát triển rất mạnh.</li> <li>- Thị trường trong và ngoài nước còn nhiều tiềm năng (do quá trình quốc tế hóa và quá trình hội nhập).</li> <li>- Kinh tế xã hội phát triển, thu nhập tăng, sức mua tăng</li> <li>- Lãi suất, tỷ giá hối đoái, lạm phát ổn định.</li> <li>- KHKT ngày một hiện đại</li> </ul>	<p><b>Đe dọa (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đối thủ cạnh tranh ngày một lớn mạnh</li> <li>- Yêu cầu của khách hàng ngày càng cao</li> <li>- Cạnh tranh sẽ trở nên gay gắt hơn ngay cả trên thị trường truyền thống trong nước sau các hiệp định thương mại và sau hội nhập AFTA.</li> <li>- Thị trường nước ngoài sẽ khó khăn hơn do Trung Quốc gia nhập WTO</li> <li>- Nguồn NVL đầu vào luôn biến động bất lợi</li> </ul>
<p><b>Mặt mạnh (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ứng dụng KHKT cho máy móc thiết bị sản xuất đã đạt được hiệu quả</li> <li>- Nghiên cứu thành công một số NVL thay thế nhập khẩu</li> <li>- Nguồn lao động dồi dào</li> <li>- Khả năng vay vốn cao.</li> <li>- Sản phẩm ngày càng có uy tín và được các tổ chức quốc</li> </ul>	<p><b>Phối hợp S/O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tận dụng tối đa các thành tựu KHKT vào sản xuất.</li> <li>- Xây dựng các dự án về khu công nghiệp mới, về máy móc thiết bị .. thu hút vốn đầu tư.</li> <li>- Đẩy mạnh xuất khẩu giành giật thị trường nước ngoài.</li> </ul>	<p><b>Phối hợp S/T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nâng cao hiệu quả quản lý, tiết kiệm chi phí giảm giá thành sản phẩm để cạnh tranh với các doanh nghiệp trong ngành.</li> <li>- Nghiên cứu trực tiếp khai thác nguồn NVL đầu vào.</li> <li>- Thay đổi cơ cấu sản phẩm tìm ra nhiều sản phẩm mới.</li> <li>- Thúc đẩy hoạt động</li> </ul>

<p>tế thừa nhận</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Các đơn vị thành viên phân bố dàn trải và liên tục phát triển.</li> <li>- Các chỉ tiêu của TCT luôn đạt mức cao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến các chức năng để cạnh tranh trong nước.</li> </ul>	<p>Marketing, nghiên cứu thị trường.</p>
<p><b>Mặt yếu (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Công nghệ thiết bị đa phần ở mức trung bình khu vực</li> <li>- Giá cả cao, khả năng cạnh tranh của SP thấp.</li> <li>- Chưa có nhiều sản phẩm mới</li> <li>- Tay nghề, trình độ người lao động còn thấp so với khu vực</li> <li>- Công tác Marketing chưa mạnh</li> <li>- Đầu tư còn chưa tập trung tốt</li> </ul>	<p><b>Phối hợp W/O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đầu tư cải tiến dây chuyền sản xuất nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm.</li> <li>- Lựa chọn những dự án đầu tư có hiệu quả..</li> </ul>	<p><b>Phối hợp W/T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiến hành thẩm định các dự án loại bỏ những dự án hiệu quả thấp</li> <li>- Nghiên cứu, ứng dụng thành tựu KHKT chế tạo ra NVL mới thay thế nhập khẩu.</li> <li>- Chiến lược hạ giá thành sản phẩm đối với các mặt hàng tiêu dùng thông dụng trong nước.</li> </ul>

### 1. Xác định các mục tiêu chiến lược

- Tiếp tục thực hiện các giải pháp huy động nội lực và kêu gọi đầu tư nước ngoài nhằm duy trì phát triển công nghiệp với nhịp độ cao, bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm, đẩy nhanh xuất khẩu.

- Chú trọng đẩy mạnh các sản phẩm hướng ra xuất khẩu nhằm chiếm lĩnh được một phần thị trường nước ngoài.

- Xây dựng thương hiệu, hình ảnh của Tổng Công ty trong và ngoài nước.

- Thực hiện vượt mức các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh được Bộ giao, phấn đấu vượt tốc độ tăng trưởng của ngành (15%/năm).

- 
- Tiếp tục đầu tư phát triển “đi tắt đón đầu”, khai thác các dự án đã đầu tư đầy mạnh sản xuất kinh doanh có hiệu quả, giữ vững mở rộng thị trường nội địa.
  - Ứng dụng triệt để những thành tựu khoa học kỹ thuật vào trong sản xuất sản phẩm mới và nguyên vật liệu thay thế.
  - Tăng cường sức mạnh và hiệu quả từ sự tập trung và hợp tác trong ngành, ngoài ngành và hợp tác quốc tế.
  - Tiếp tục thực hiện việc sắp xếp lại các doanh nghiệp, tiến hành cổ phần hóa doanh nghiệp trên nguyên tắc bảo đảm vai trò chủ đạo của kinh tế Nhà nước.
  - Chú trọng xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý đáp ứng được yêu cầu khoa học kỹ thuật.
  - Ổn định đảm bảo thu nhập cho người lao động đồng thời tiếp tục thực hiện việc tổ chức cơ cấu lực lượng lao động, thuyên giảm lao động quản lý, nâng cao tỷ lệ lao động có trình độ.

## ***2. Cải thiện chính sách về thị trường***

### ***➤ Tăng cường mở rộng thị trường***

Thị trường của mỗi doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh đặc biệt quan trọng, nó quyết định sự tồn tại, phát triển của mỗi doanh nghiệp. Do đó việc nghiên cứu tìm hiểu nhằm giữ vững củng cố thị trường truyền thống, phát hiện mở rộng thị trường mới là nhiệm vụ hàng đầu mà mỗi doanh nghiệp cần thực hiện. Để hoạt động này đáp ứng được các yêu cầu của sự phát triển, Tổng Công ty cần thực hiện các biện pháp sau:

- Tăng cường giới thiệu sản phẩm, quảng bá hình ảnh Tổng Công ty thông qua việc xây dựng một thương hiệu vững mạnh. Quảng cáo rộng rãi sản phẩm trên các phương tiện thông tin đại chúng.
- Đào tạo đội ngũ nhân viên tiếp thị, bán hàng có trình độ nhằm lôi cuốn khách hàng dùng các sản phẩm của mình.

---

- Phát triển hệ thống cửa hàng, giới thiệu và bán sản phẩm một cách rộng rãi theo nhiều kênh. Mở rộng hệ thống đại lý, thông qua các đại lý để cung cấp thông tin về sản phẩm đồng thời thu thập các thông tin về khách hàng.

➤ **Tăng cường công tác nghiên cứu thị trường.**

- Tổng Công ty cần thành lập một bộ phận chuyên nghiên cứu về thị trường.

- Thành lập các nhóm nghiên cứu thị trường cho từng mảng thị trường. Bộ phận nghiên cứu thị trường phải thông thạo các nghiệp vụ để có điều kiện chuyên sâu nắm vững đặc điểm của thị trường. Bộ phận này sẽ liên kết với các bộ phận khác như bộ phận sản xuất, tài chính... và với bộ phận hoạch định chiến lược để đề ra các kế hoạch sản xuất cho từng thời điểm.

### **3. Cải thiện chính sách sản phẩm**

Chất lượng sản phẩm đạt yêu cầu là đòi hỏi bức thiết đối với Tổng Công ty, việc thực hiện chiến lược về sản phẩm phải thực hiện các vấn đề sau:

- Thực hiện có hiệu quả việc quản lý nguyên vật liệu, vật tư đầu vào. Tìm kiếm các loại vật tư có chất lượng cao, giá thành hợp lý.

- Đối với máy móc thiết bị phục vụ cho sản xuất sản phẩm. Do có quy mô sản xuất lớn nên Tổng Công ty có thể đầu tư những dây chuyền công nghệ hiện đại và đồng bộ nhằm sản xuất sản phẩm có chất lượng cao.

- Tổ chức quản lý chất lượng chặt chẽ, xây dựng và củng cố hệ thống quản lý chất lượng ISO nhằm nâng cao uy tín của Tổng Công ty trên thị trường trong nước và quốc tế.

- Xác định cơ cấu sản phẩm hợp lý. Cơ cấu sản phẩm phải phù hợp với nhu cầu thị trường.

- Nghiên cứu đưa ra thị trường các sản phẩm mới có chất lượng cao.

### **4. Cải thiện chính sách giá**

Để có một chính sách giá cả hợp lý cần phải căn cứ vào chi phí cho sản xuất, nhu cầu thị trường, sức cạnh tranh, pháp luật... Do đó Tổng Công ty cần có các biện pháp sau:

---

- Tính toán chính xác chi phí sản phẩm, nghiên cứu giảm chi phí sản xuất (tìm nguồn nguyên liệu giá rẻ thay thế nhập khẩu, tiết kiệm nguyên liệu trong sản xuất, nâng cao năng suất lao động...).

- Xây dựng các biện pháp khuyến mại cho khách hàng như khi khách hàng mua khối lượng sản phẩm lớn được giảm giá hay thực hiện các đợt giảm giá theo thời kỳ.

- Đưa ra một mức giá không những phù hợp với chi phí của doanh nghiệp mà còn phải phù hợp với mức giá của các đối thủ cạnh tranh.

### **5. Tăng cường tạo vốn**

Để tạo nguồn vốn cho đầu tư phát triển trong giai đoạn tới, Tổng Công ty sành sứ thủy tinh Công nghiệp cần thực hiện đồng bộ các hình thức tạo vốn sau:

- Tổng Công ty có thể huy động vốn bằng nguồn vốn vay trả chậm của các tổ chức đơn vị kinh tế khác.

- Tổng Công ty cần tiến hành cổ phần hóa các đơn vị của mình đặc biệt là các đơn vị làm ăn chưa hiệu quả để thu hút nguồn vốn nhân rồi của cán bộ công nhân viên, tạo nguồn vốn lớn cho hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

- Tổng Công ty cần đẩy nhanh tốc độ luân chuyển vốn lưu động để nguồn vốn đưa vào hoạt động hiệu quả hơn.

### **6. Giải pháp nguồn nhân lực**

Để phục vụ cho chiến lược khác biệt hóa, chiến lược chi phí thấp và sự phát triển trong tương lai, Tổng Công ty cần quan tâm thích đáng đến công tác nhân sự kể cả đội ngũ quản lý lẫn công nhân kỹ thuật trong các đơn vị sản xuất.

**\* Đối với công nhân viên cần:**

- Thường xuyên tổ chức các đợt tập huấn nhằm cung cấp cho công nhân phương pháp làm việc khoa học, có tổ chức kỷ luật.

- Thực hiện các quyền bảo hộ lao động theo luật định

- Quan tâm thích đáng đến môi trường làm việc của công nhân viên.



---

- Nâng cao trình độ năng lực, trình độ của công nhân viên nhằm đáp ứng đòi hỏi của khoa học kỹ thuật.

- Đảm bảo thời gian làm việc và mức lương ổn định.

**\* Đối với cán bộ quản lý**

Ngoài những yêu cầu chung, để làm việc có hiệu quả cao cần phải:

- Tổ chức, bố trí cán bộ quản lý hợp với khả năng trình độ của mỗi người.

- Sắp xếp công việc rõ ràng, tránh chồng chéo trách nhiệm gây khó khăn khi thực hiện công việc.

- Có chế độ thưởng phạt rõ ràng.

Đặc biệt đối với cán bộ làm công tác hoạch định chiến lược cần phải lựa chọn những người có trình độ chuyên môn cao, am hiểu về Tổng Công ty và thị trường. Có kiến thức thực tế để đưa ra các chiến lược khả thi.

### **7. Hoàn thiện công tác kiểm soát xây dựng chiến lược.**

- Xây dựng chiến lược là khâu tiếp theo của khâu lựa chọn chiến lược.

Sau khi các nhà hoạch định Công ty đã cân nhắc và đánh giá các lợi ích và tính khả thi của chiến lược được lựa chọn thì họ bắt tay vào xây dựng chiến lược. Để có thể kiểm soát hiệu quả việc xây dựng chiến lược cần phải tuân thủ các yêu cầu sau:

- Chiến lược phải được xây dựng trên cơ sở phân tích và đánh giá về môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp thông qua cá mô hình SWOT hoặc mô hình cặp sản phẩm thị trường.

- Chiến lược phải căn cứ trên các đề xuất, đóng góp ý kiến của các bộ phận chức năng.

- Chiến lược phải căn cứ vào giới hạn các nguồn lực, không thể xây dựng chiến lược nằm ngoài tầm với của Công ty.

- Chiến lược phải hướng đúng vào mục tiêu đã nêu ra ở trên với cách thức tiến hành hiệu quả nhất.

---

- Chiến lược phải có sự điều chỉnh khi có sự thay đổi từ các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài.

- Chiến lược phải phù hợp với các quy định về pháp luật và các thể lệ kinh tế khác như: Cạnh tranh lành mạnh

### **8. Giải pháp về phía Nhà nước**

Trong những năm qua và một vài năm tới ngành sành sứ thủy tinh công nghiệp được đánh giá là có tốc độ tăng trưởng cao. Song hiện nay do chưa có quy hoạch của Nhà nước nên việc đầu tư manh mún, tràn lan có nhiều tác động không tốt đến hiệu quả chung của ngành. Trong khi nhiều công ty chưa khai thác năng lực hiện có (đầu tư song thiếu hoặc không có việc làm) nhiều dự án mới vẫn tiếp tục ra đời, cạnh tranh với nhau, gây thiệt hại cho phía Việt Nam và tạo lợi thế cho các doanh nghiệp nước ngoài. Đề nghị ngành và Nhà nước có biện pháp hạn chế đầu tư tràn lan, không có hiệu quả.

Để bảo hộ và phát triển sản xuất trong nước, đề nghị Nhà nước cần có biện pháp kiên quyết hơn để ngăn chặn các mặt hàng nhập lậu tràn vào thị trường trong nước gây cạnh tranh bất bình đẳng về giá.

Để tạo môi trường thuận lợi cho các doanh nghiệp hoạt động linh hoạt, nhanh nhạy trong cơ chế thị trường hiện nay đề nghị các cơ quan quản lý Nhà nước cần có sự phối hợp chặt chẽ để ban hành chính sách về thuế, hải quan thương mại hoàn chỉnh và đồng bộ, sát với thực tế hơn.

Là ngành thu hút nhiều lao động, đem lại nhiều ngoại tệ cho Nhà nước, vốn đầu tư ít nhưng hiệu quả xã hội rộng lớn. Những năm qua, Nhà nước đã ban hành một số cơ chế chính sách, giải pháp nhằm giúp các doanh nghiệp đỡ căng thẳng về vốn. Tuy nhiên số vốn của tổng Công ty còn hạn chế, đề nghị Nhà nước xem xét cấp bổ sung vốn lưu động và có cơ chế ưu tiên vay vốn tại các ngân hàng.

Nhà nước cần có chính sách trợ cấp xuất khẩu đối với các mặt hàng nói chung và với mặt hàng sành sứ thủy tinh, hàng mỹ nghệ... của Tổng Công ty nói riêng như lập quỹ hỗ trợ xuất khẩu, giảm thuế đến miễn thuế xuất khẩu, khuyến khích đầu tư mặt hàng này.

---

Do việc nghiên cứu tìm kiếm các thị trường mới trên thế giới là rất khó khăn và tốn kém nên Tổng Công ty rất mong được sự hỗ trợ của Nhà nước để tránh các rủi ro của biến động thị trường và phụ thuộc vào một thị trường trọng điểm. Nhà nước có thể thành lập các hội doanh nghiệp ở các nước, các hội doanh nghiệp này sẽ nghiên cứu cụ thể về điều kiện của từng nước, những sản phẩm có nhu cầu tiêu dùng... từ đó sẽ là trung gian, giúp đưa các sản phẩm của Việt Nam vào thị trường này thuận lợi. Đồng thời tổ chức các hội chợ giới thiệu sản phẩm Việt Nam ở các nước tạo điều kiện để các hợp đồng xuất nhập khẩu được ký kết.

Tóm lại, đề ngành sành sứ thủy tinh công nghiệp Việt Nam phát triển mạnh hơn nữa theo định hướng của Nhà nước cần phải có sự hỗ trợ của Nhà nước từ việc tạo ra chính sách về đầu tư, về vốn đến những chính sách thị trường hợp tác quốc tế...



