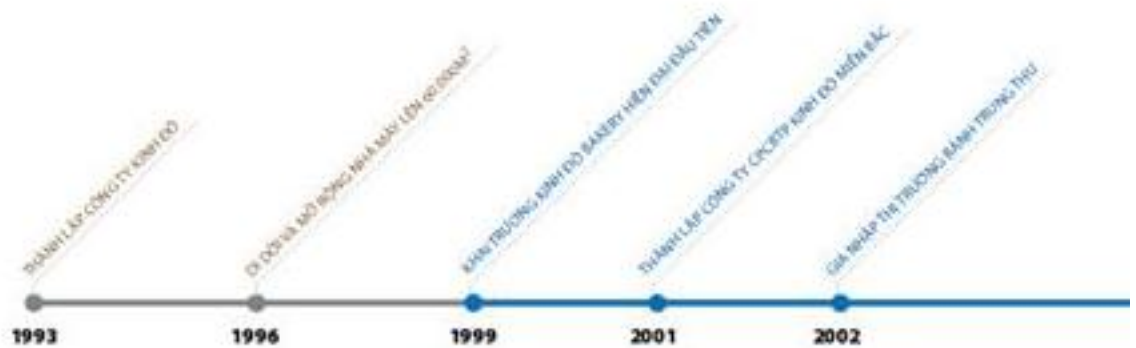


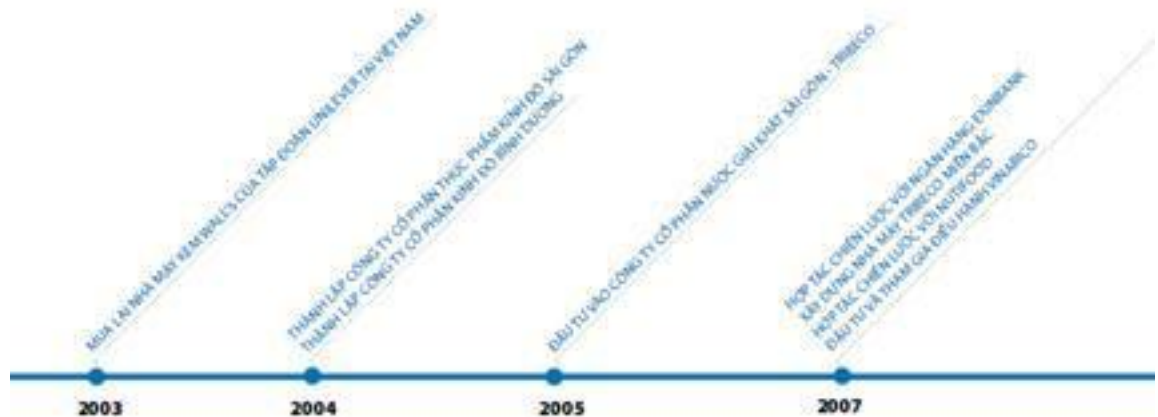
# 1 GIỚI THIỆU CÔNG TY CỔ PHẦN KINH ĐÔ

## 1.1 Lịch sử hình thành và phát triển



### NHỮNG BƯỚC KHỞI ĐẦU (1993 – 1999)

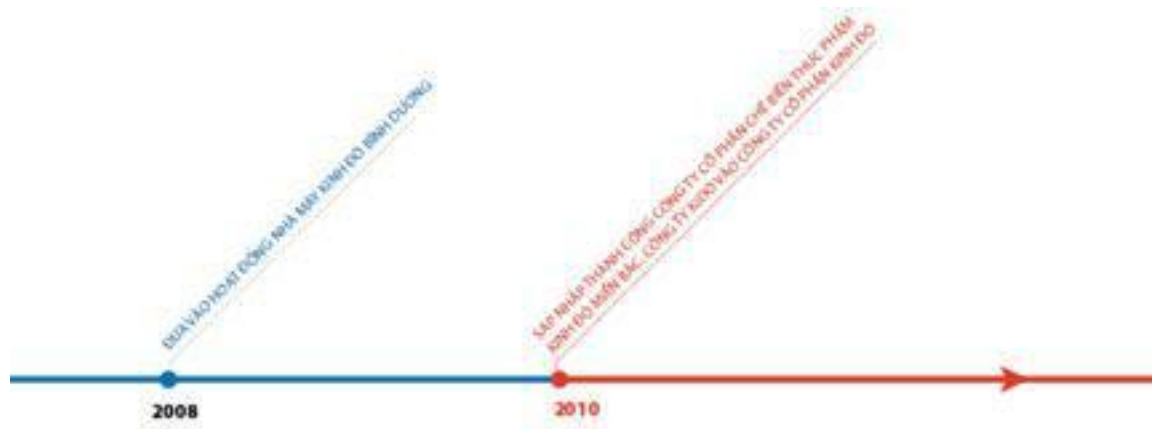
- **Năm 1993:** Thành lập Công ty Kinh Đô
- **Năm 1996:** Di dời nhà máy về Quận Thủ Đức và mở rộng diện tích nhà xưởng lên 60.000m<sup>2</sup>



### PHÁT TRIỂN VỮNG CHẮC (1999 – 2008)

- **Năm 1999:** Khai trương cửa hàng Kinh Đô Bakery hiện đại đầu tiên
- **Năm 2001:** Thành lập Công ty Cổ phần Chế biến Thực phẩm Kinh Đô Miền bắc và nhà máy tại Hưng Yên có diện tích 28.000m<sup>2</sup>
- **Năm 2002:** Bắt đầu gia nhập thị trường bánh Trung Thu, phát triển hệ thống phân phối với 150 nhà phân phối và trên 30.000 điểm bán lẻ rộng khắp cả nước. Tốc độ phát triển hàng năm tăng từ 20 – 30%
- **Năm 2003:** Chính thức mua lại nhà máy kem Wall's của Tập đoàn Unilever tại Việt Nam, thay thế bằng nhãn hiệu kem Kido's
- **Năm 2004:**

- Thành lập Công ty Cổ phần Kinh Đô Bình Dương
- Thành lập Công ty Cổ phần Thực phẩm Kinh Đô Sài Gòn
- **Năm 2005:** Đầu tư vào Công ty Cổ phần Nước Giải Khát Sài Gòn – Tribeco
- **Năm 2007:**
  - Trở thành đối tác chiến lược của Ngân hàng Eximbank
  - Xây dựng nhà máy Tribeco Miền Bắc tại Hưng Yên
  - Trở thành đối tác chiến lược với Công ty Cổ phần Thực Phẩm Dinh Dưỡng Đồng Tâm(Nutifood)
  - Đầu tư và tham gia điều hành Vinabico
- **Năm 2008:** Chính thức khánh thành và đưa vào hoạt động nhà máy Kinh Đô Bình Dương với dây chuyền hiện đại khép kín, công nghệ Châu Âu, theo tiêu chuẩn GMP, HACCP. Với mô hình nhà máy hiện đại, mọi sản phẩm của công ty được sản xuất hoàn toàn tự động, đáp ứng những tiêu chuẩn khắt khe nhất của thị trường trong và ngoài nước



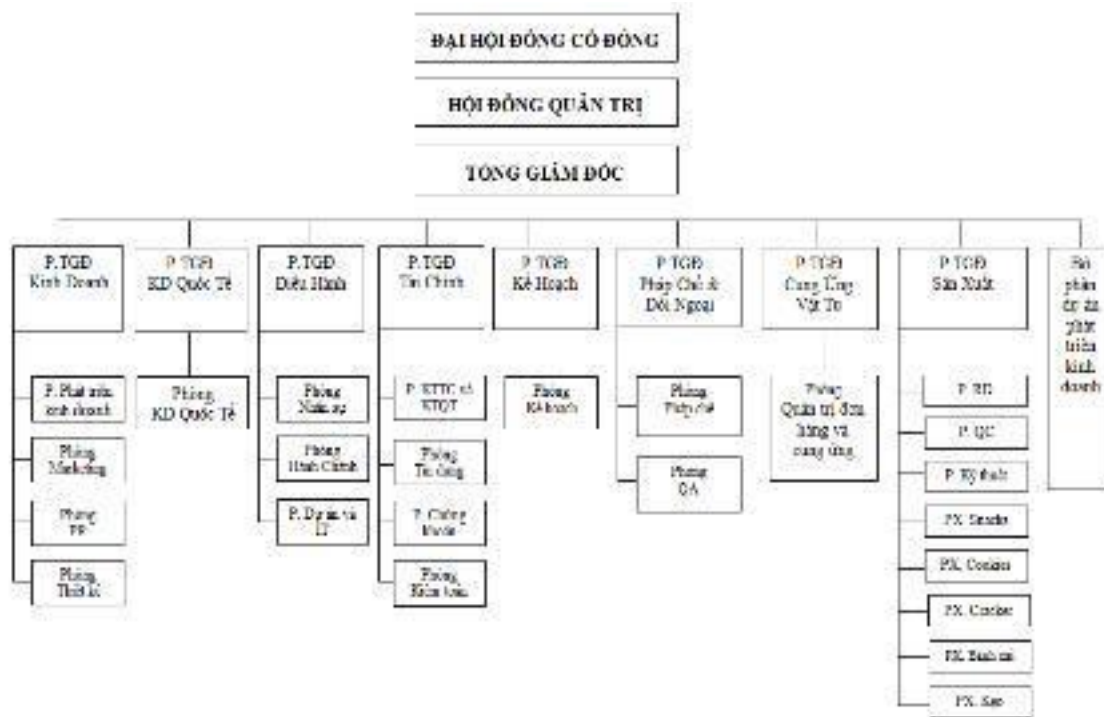
## BƯỚC CHUYỂN MÌNH VÌ MỘT KINH ĐÔ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

- **Năm 2010:**
  - Chính thức dời trụ sở về 141 Nguyễn Du, P.Bến Thành, Q1, TPHCM đánh dấu bước khởi đầu mới, hướng đến tương lai phát triển bền vững
  - Hệ thống Kinh Đô Bakery phát triển và khẳng định vị thế hàng đầu với chuỗi 30 cửa hàng Kinh Đô Bakery và K-Do Bakery & Café
  - Công ty Cổ phần Chế biến Thực phẩm Kinh Đô Miền Bắc (NKD) và Công ty Ki Do sáp nhập vào Công ty Cổ phần Kinh Đô (KDC)
- **Năm 2011:**
  - Liên kết Ezaki Glico Co. Ltd (Công ty bánh kẹo đến từ Nhật Bản)

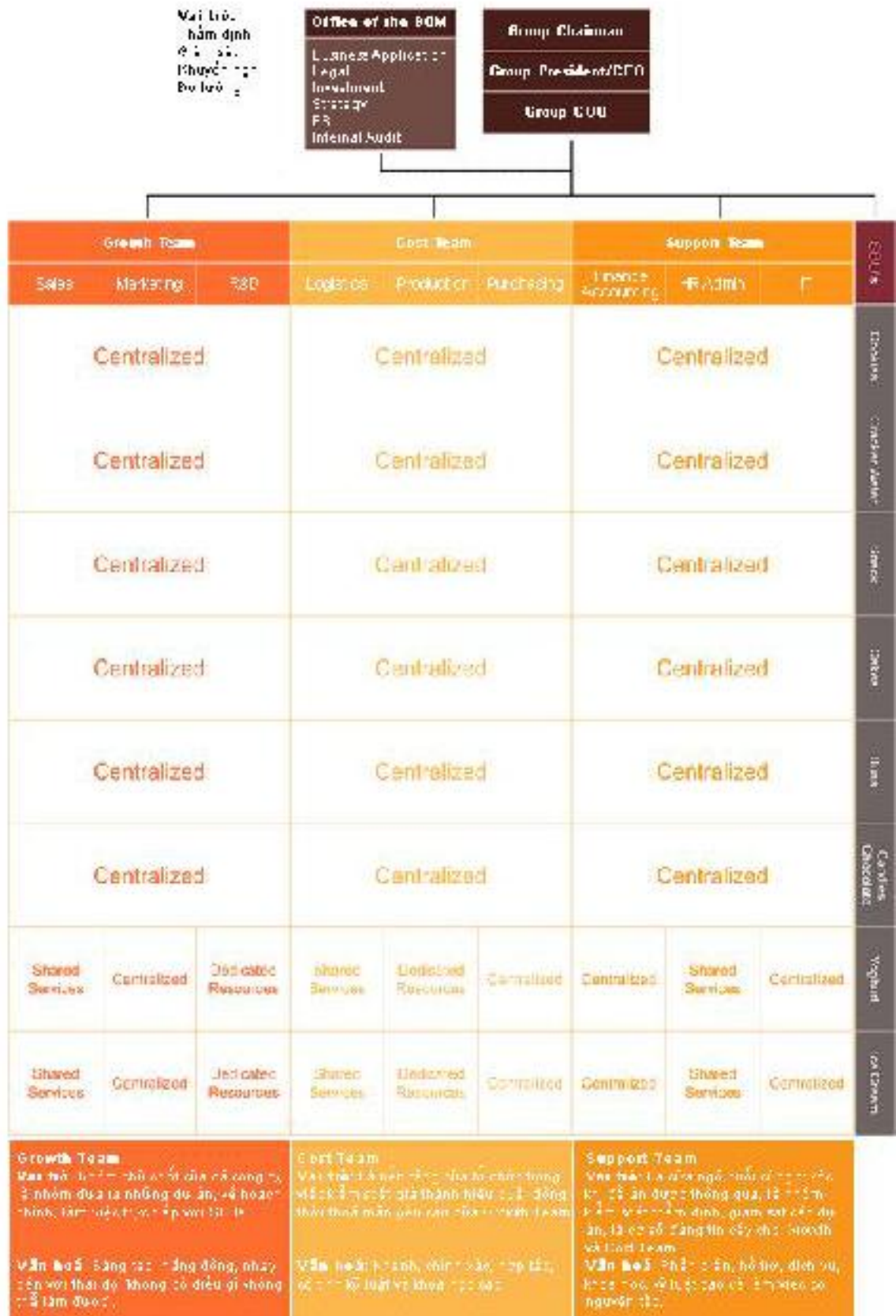
### 1.2 Sơ đồ tổ chức của hệ thống trong Công ty Kinh Đô



Hình 1 - 1: Sơ đồ tổ chức hệ thống các công ty của tập đoàn Kinh Đô



Hình 1 - 2: Sơ đồ tổ chức phân theo khối chức năng của Công ty Kinh Đô



Hình 1 - 3: Sơ đồ tổ chức phân theo SBUs(Strategic business units)



## 1.3 Tầm nhìn – Sứ mệnh

### 1.3.1 Tầm nhìn



**Hình 1 - 4:** Tầm nhìn

- Kinh Đô tạo ra những sản phẩm và dịch vụ đáp ứng kịp thời yêu cầu và khát khao của bạn để làm cho cuộc sống đẹp hơn mỗi ngày.
- Với nhiệt huyết, óc sáng tạo, tầm nhìn xa trông rộng cùng những giá trị đích thực, Kinh Đô không chỉ tạo ra mà còn gửi gắm niềm tự hào của mình vào những sản phẩm và dịch vụ thiết yếu cho một cuộc sống trọn vẹn.
- Vì vậy, Kinh Đô đã tạo dựng được sự tin cậy ở khách hàng cũng như mang đến quyền lợi, giá trị kinh tế, thương mại và cả niềm tự hào cho mỗi nhân viên, từng đối tác và các cổ đông để cùng gắn bó với Kinh Đô trong mỗi ngày của cuộc sống.

### 1.3.2 Sứ mệnh



TS. Lê Thành Long

Nhóm 2

## SỮ MỆNH

Sữa mệnh của Kien An đối với **người tiêu dùng** ra tạo ra những sản phẩm phù hợp, tên dung bao gồm các loại thực phẩm thông dụng, thiết yếu, các sản phẩm bổ sung và bổ sung. Kien An cung cấp các thực phẩm an toàn, thơm ngon, dinh dưỡng, tiện lợi và đặc biệt là tất cả mọi người luôn giữ vững vị trí tiên phong trên thị trường thực phẩm.

Với **chủ động** kinh doanh, chủ động đầu tư vào công nghệ chế biến sữa để đảm bảo chất lượng mà vẫn thực hiện tốt việc quản lý tài chính và các công an tâm với những khoản đầu tư.

Với **đối tác**, Kien An luôn tạo ra những giá trị sản phẩm cho tất cả các thành viên trong chuỗi cung ứng với việc đảm bảo một

những lợi nhuận hợp lý thông qua các kênh phân phối uy tín, hiệu quả, minh bạch. Chúng tôi không chỉ đáp ứng đúng xu hướng tiêu dùng mà còn mang đến niềm vui cho người tiêu dùng.

Chúng tôi luôn vượt mình và tạo nên điều kiện để thỏa mãn các nhu cầu và kỳ vọng trong công việc nhằm phát huy tiềm năng sáng tạo, sự đam mê và lòng nhiệt huyết của nhân viên. Vì vậy, Kien An luôn có một **đội ngũ nhân viên** năng động, sáng tạo, trung thực, có khả năng thích nghi cao và đáng tin cậy.

Để góp phần phát triển và hỗ trợ **cộng đồng**, chúng tôi chủ động liên hệ đồng nghiệp trong ngành để được tham gia và đồng hành với những chương trình hướng đến cộng đồng và xã hội.



Hình 1 - 5: Sữa mệnh

### 1.4 Định hướng phát triển

**Củng Cố Nền Tảng Cho Tăng Trưởng**  
**Nền tảng bền vững để phát triển vững chắc**

Tham vọng của Kinh Đô là trở thành công ty thực phẩm và giải khát, khác biệt rõ ràng với các đối thủ cạnh tranh. Để đạt được mục tiêu này, chúng tôi đã xác định một số nguyên tắc bắt buộc để chúng tôi có thể vận hành như nhiều công ty nhỏ

TS. Lê Thành Long

Nhóm 2

linh động, quyết định nhanh chóng, đồng thời cũng có thể tăng cường sức mạnh và tập trung hoá như một công ty lớn; qua đó hưởng được lợi ích tốt nhất của cả 2 mô hình công ty.

#### Hình thành các đơn vị kinh doanh chiến lược SBU (Strategic Business Units) theo ngành hàng

Các đơn vị kinh doanh chiến lược SBU dựa trên các ngành hàng sẽ giúp chúng tôi có được sự linh hoạt với thị trường cũng sự khác biệt của mỗi ngành hàng. Đối với từng ngành hàng, mỗi sản phẩm và vùng miền mà chúng tôi có thể được đầu tư những áp lực khác nhau ở mỗi thời điểm khác nhau. Mục đích của việc chia các mảng kinh doanh này thành các SBU là để tạo ra được sự tập trung và tính hiệu quả trong việc tăng trưởng, tạo lợi nhuận và đặc biệt là sự cạnh tranh.

#### Hình thành các nhóm phòng ban chức năng ở cấp độ tập đoàn

Chúng tôi nhận biết một số thách thức giữa các ngành hàng vẫn có rất nhiều điểm chung. Vì vậy chúng tôi cần phải điều chỉnh việc quản lý các ngành hàng một cách độc lập để đạt được sự tập trung không tạo ra trùng lặp. Điều này dẫn đến việc hình thành các nhóm phòng ban chức năng thuộc các lĩnh vực Tài Chính, Nhân Sự, Công nghệ thông tin, Kế toán, cung ứng, bán hàng và tiếp thị để đảm bảo rằng thông tin các SBU tập trung vào việc cạnh tranh thị trường được ban chức năng này tập trung vào việc giữ vững tình cạnh tranh của các SBU.

#### Trao quyền cho các trưởng SBU để quản lý mảng kinh doanh của họ như một chủ doanh nghiệp.

Trong một doanh nghiệp lớn, thường có những chỉ trích cho rằng thể quản lý đôi bên lợi hại sẽ gây ra sự bất quyết định và những quyết định bị bộ phận doanh nghiệp bỏ lỡ cơ hội. Kinh Đô không xếp phải trường hợp này vì cấu trúc và quy trình được thiết lập đều tạo ra tính hiệu quả nên Kinh Đô có thể đưa ra những quyết định đúng thời điểm và tối đa hóa cơ hội.

#### Đẩy mạnh quy mô tăng thế của Tập Đoàn để tối đa hoá tính hiệu quả trong quản lý chuỗi cung ứng

Giá trị cốt lõi của chúng tôi là khả năng đưa sản phẩm ra thị trường. Để làm được điều đó, chúng tôi cần mua nguyên vật liệu, sản xuất và phân phối sản phẩm mà mọi hoạt động này liên quan đến chuỗi cung ứng của chúng tôi. SCM là thành tố quan trọng, chúng tôi xem đây là một trong những lợi thế cạnh tranh chính của chúng tôi. Thông thường, khi các mô hình doanh nghiệp lớn mạnh thì đầu tiên chuỗi cung ứng sẽ gặp khó khăn nhưng đối với Kinh Đô thì không. Sự kết hợp về quy mô của Kinh Đô, sự phối hợp trong hệ thống ERP và sự tập trung hóa của chuỗi cung ứng giúp cho lợi nhuận của chúng tôi càng ngày càng tăng lên. Kết quả là tạo ra lợi nhuận cho các cổ đông của chúng tôi.

#### Thu hút nhân tài giỏi nhất bằng cách trả tiền tối nhất

Chúng tôi là ai? Là nhân quan trọng nhất của Kinh Đô, đó là sự kết hợp của những con người khác nhau, sự đa dạng về văn hóa và sự đầy dạn kinh nghiệm của tập thể đội ngũ nhân sự của chúng tôi. Với đội ngũ cán bộ công nhân viên chuyên nghiệp cùng các chuyên gia sản xuất. Chúng tôi là một tập đoàn gồm nhiều công ty thành viên. Triết lý của Kinh Đô là thu hút nhân tài giỏi nhất bằng cách trả tiền tối nhất.

## 1.5 Chiến lược phát triển

Kinh đô đưa ra kế hoạch phát triển bền vững qua bốn giai đoạn, là tiến trình tạo ra nền tảng về quy mô của Kinh Đô trong ngành thực phẩm và nước giải khát, cũng là nền tảng để Kinh Đô tăng tốc trong tương lai.



Bài tập nhóm môn học Quản trị chiến lược

TS. Lê Thành Long

Nhóm 2



Hình 1 - 6: Chiến lược phát triển gồm 4 giai đoạn của Kinh Đô

## 1.6 Sản phẩm

### 1.6.1 Thương hiệu Bánh trung thu Kinh Đô

TS. Lê Thành Long

Nhóm 2



Hình 1 - 7: Doanh thu và thị phần Bánh trung thu Kinh Đô

### 1.6.2 Thương hiệu Bánh quy bơ tết Kinh Đô



Hình 1 - 8: Doanh thu và thị phần Bánh quy bơ tết Kinh Đô

### 1.6.3 Thương hiệu Bánh quy ngọt COSY

ôn học Quản trị chiến lược



Hình 1 - 9: Doanh thu và thị phần Bánh quy ngọt COSY

1.6.4 Bánh quy mặn AFC



*Quản trị chiến lược*



Hình 1 - 10: Doanh thu và thị phần Bánh quy mặn AFC

1.6.5 Sữa chua WEL YO

*Quản trị chiến lược*



Hình 1 - 11: Doanh thu và thị phần Sữa chua WEL YO

1.6.6 Kem MERINO và CELANO

*Quản trị chiến lược*





Hình 1 - 12: Doanh thu và thị phần Kem MERINO và CELANO

1.6.7 Bánh bông lan SOLITE và SOPHIE

ọc Quản trị chiến lược



Hình 1 - 13: Doanh thu và thị phần Bánh bông lan SOLITE và SOPHIE

1.6.8 Bánh mì ALOHA và bánh mì siêu mềm SCOTTI

ọc Quản trị chiến lược



Hình 1 - 14: Doanh thu và thị phần bánh mì ALOHA và bánh mì siêu mềm SCOTTI

## 1.7 Kết quả sản xuất kinh doanh năm 2011

### 1.7.1 Tăng trưởng doanh thu và thị phần của từng nhóm sản phẩm



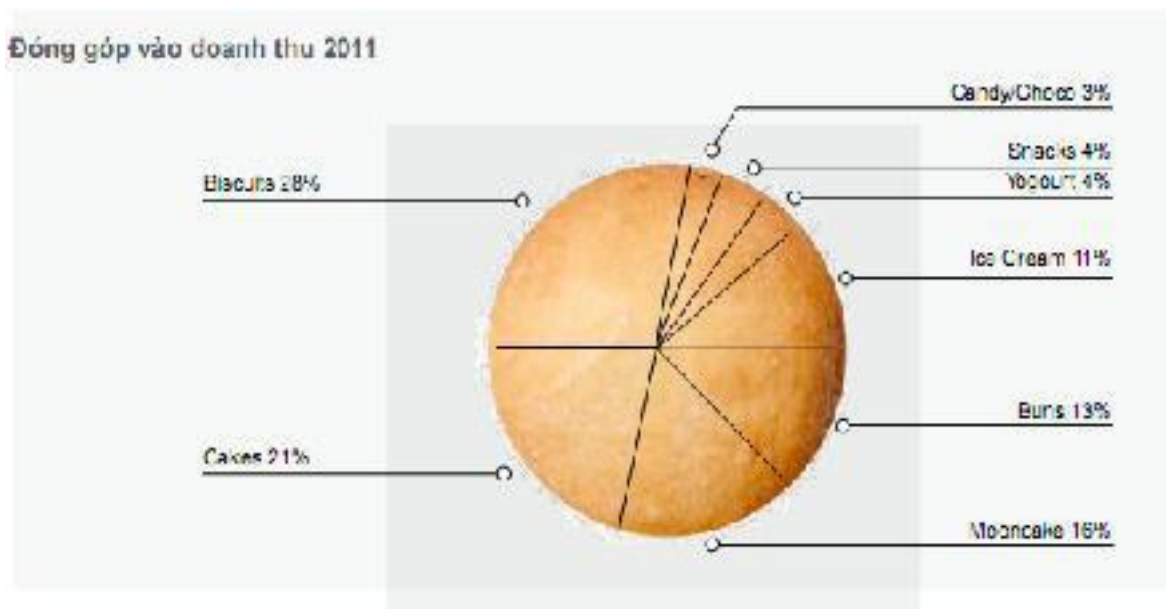
m môn học Quản trị chiến lược

TS. Lê Thành Long

Nhóm 2

Ngành hàng	Tăng trưởng doanh thu thuần %*	Thị phần %**
Bánh quy	52,9%	33%
Bánh ngọt	12,2%	17%
Bánh Trung thu	31,4%	70%
Bánh tướt	33,8%	64%
Kem	27,8%	29%
Yogourt	44,6%	8%
<b>Tổng</b>	<b>32,4%</b>	

### 1.7.2 Tỷ lệ đóng góp vào doanh thu 2011



### 1.7.3 Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận năm 2011

ọc Quản trị chiến lược



## 1.8 Phân tích tình hình tài chính

*ĐVT: Triệu đồng*

Chỉ tiêu tài chính	Năm 2011	Năm 2010	Năm 2009
Doanh thu thuần	4,246,886	1,933,634	1,529,355
Lợi nhuận gộp	1,673,140	685,390	505,393
Lợi nhuận SXKD	344,573	617,667	301,789
LNST	273,522	522,572	480,524
Tổng tài sản	5,809,421	5,039,864	4,247,601
Vốn chủ sở hữu	3,814,673	3,738,215	2,418,021
ROE	7%	19%	23%
ROA	5%	12%	14%
EPS('000VNĐ)	-47%	9%	-666%

**Bảng 1 - 1** Các chỉ tiêu tài chính cơ bản từ năm 2009 – 2011

*n trị chiến lược*

Doanh thu thuần* <b>VND4.247trn</b> +32,6%	Lợi nhuận gộp* <b>VND1.673trn</b> +33,8%	Lợi nhuận trước thuế và lãi vay* <b>VND398bn</b> +14,3%
Lợi nhuận hoạt động kinh doanh chính* <b>VND345bn</b> +0,7%	Lợi nhuận sau thuế** <b>VND279bn</b> +11,1%	Lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu <b>VND2,312</b>
Tổng tài sản <b>VND967bn</b>	Tổng nợ <b>VND997bn</b>	Tổng vốn chủ sở hữu <b>VND3.815trn</b>
Dòng tiền thuần từ hoạt động kinh doanh <b>VND1.056trn</b>	Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu <b>0.51x</b>	Tỷ suất vay nợ trên vốn <b>0.26x</b>

\* Đơn vị: tỷ đồng (sau dấu phẩy chẵn) (Đơn vị: VND, K1200)

\*\* Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (EBITDA) (Đơn vị: tỷ đồng) (Đơn vị: VND, K1200)

**Bảng 1 - 2** Chỉ số tài chính nổi bật năm 2011

### 1.8.2 Nhận xét về lợi nhuận năm 2011

- Biên lợi nhuận gộp ổn định do Công ty điều chỉnh một phần sự tăng giá nguyên vật liệu trong giá bán đến người tiêu dùng. EBIT từ các đơn vị kinh doanh chiến lược tiếp tục tăng ở mức 14,4% mặc dù chi phí nhân công, vận chuyển và nhiên liệu tăng. Mặc dù vậy, mức biên lợi nhuận của Tập đoàn giảm, với tỷ lệ EBIT giảm từ 10,8% xuống 9,3% do chi phí hoạt động cao hơn và đầu tư cho tương lai đối với hệ thống điều hành ở cấp Tập đoàn Kinh Đô. Đây cũng là năm đầu tiên mà Tập đoàn Kinh Đô phải trích lập chi phí cho việc sáp nhập dưới hình thức Lợi thế thương mại, dẫn đến chi phí hoạt động tăng lên 49,4 tỷ đồng.
- Nguyên nhân chính dẫn đến sự sụt giảm biên lợi nhuận EBIT là do phải khấu hao lợi thế thương mại và tính hiệu quả của việc sáp nhập chưa đạt được như mong đợi.
- Lãi ròng sau thuế giảm còn 278 tỷ đồng, tương đương mức giảm 56,9% so với năm 2010. Thêm vào đó, doanh thu từ bất động sản và các đầu tư khác trong năm 2011 cũng không còn khi công ty chuyển chiến lược sang tập trung vào ngành kinh doanh thực phẩm. Nếu điều chỉnh lãi ròng sau thuế năm 2010 loại trừ lợi nhuận từ việc bán bất động sản, lãi ròng sau thuế từ hoạt động kinh doanh thực phẩm đã tăng 11,1%.



- So với các doanh nghiệp cùng ngành, KDC có biên lợi nhuận khá tốt và có sự cách biệt vượt trội so với BBC và HHC. Điều này KDC có được là do lợi thế về quy mô và thương hiệu có độ nhận biết cao giúp KDC có giá bán tốt hơn

### 1.8.3 Nhận xét về chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp(SG&A)

- Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp của KDC tăng đáng kể, trong 6 tháng đầu năm 2012, chi phí SG&A chiếm 32,5% doanh thu, tăng 14,53% so với cùng kỳ năm trước. Việc tiền lương tăng cộng thêm những chi phí điện, nhiên liệu, vận chuyển đã dẫn đến tình trạng trên. Vì vậy, KDC cần có những biện pháp thích hợp để cắt giảm chi phí SG&A cho thời gian tiếp theo.

### 1.8.4 Nhận xét về hoạt động tài chính

Với định hướng sẽ tập trung vào ngành nghề kinh doanh cốt lõi là kinh doanh thực phẩm và giảm bớt các khoản đầu tư không hiệu quả nên:

- Nutifood: KDC thanh lý một số khoản đầu tư dài hạn vào CTCP Thực phẩm Dinh Dưỡng Đồng Tâm(Nutifood): thoái toàn bộ 2,7 triệu cổ phiếu. Nguyên nhân thoái vốn là do định hướng phát triển của 2 công ty không còn phù hợp.
- Tribeco: sau 6 năm nắm giữ thì KDC quyết định thoái toàn bộ 35% số cổ phiếu tại Tribeco, ghi nhận khoản lợi nhuận 1,7 tỷ đồng.
- Vinabico: sáp nhập Vinabico do doanh thu của Vinabico đóng góp vào KDC là khá nhỏ (4,6%). Các sản phẩm của Vinabico chủ yếu là cấp thấp, do đó KDC sẽ phải hỗ trợ nghiên cứu và phát triển để tinh gọn sản phẩm, tập trung vào một số thị trường riêng biệt.

ợc

## 2 PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY KINH ĐÔ – MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

### 2.1 Môi trường vĩ mô

#### 2.1.1 Môi trường kinh tế

- Lãi suất và xu hướng của lãi suất trong nền kinh tế: vấn đề này có ảnh hưởng đến xu thế tiết kiệm, tiêu dùng, đầu tư trong dân chúng, do vậy sẽ có ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp.
- Lạm phát: tốc độ đầu tư vào nền kinh tế sẽ phụ thuộc vào mức lạm phát. Việc duy trì một mức độ lạm phát vừa phải có tác dụng khuyến khích đầu tư vào nền kinh tế, kích thích sự tăng trưởng của thị trường.
- Lãi suất và lạm phát cao ảnh hưởng đến Kinh Đô trong năm 2011:
  - Lãi suất cao là chính sách của nhà nước để đối phó với lạm phát cao, và cả hai yếu tố này đều tác động rất lớn đến hoạt động kinh doanh của Kinh Đô. Kinh Đô đã thận trọng xử lý tình hình khi mà lãi suất và lạm phát cao đều tác động xấu đến hoạt động của doanh nghiệp và tâm lý khách hàng. Ngược lại với xu thế chung của thị trường, Kinh Đô vẫn tiếp tục tăng trưởng, và vẫn có được lợi nhuận ngay trong môi trường kinh doanh khó khăn. Điều đó cho thấy đội ngũ quản lý và các sáng kiến của Kinh Đô đã đóng góp tích cực vào khả năng phát triển kinh doanh của tập đoàn.
  - Năm 2012, lạm phát và lãi suất ngân hàng đã hạ thấp hơn nhưng thanh khoản của thị trường tiền Đồng lại giảm sút đáng kể. Điều này cho thấy thị trường kinh tế đã có cải thiện nhưng vẫn tiềm ẩn nhiều rủi ro.
  - Quỹ hỗ trợ và phát triển là một tổ chức tài chính của nhà nước được thành lập nhằm cho vay, bảo lãnh tín dụng, hỗ trợ lãi suất sau đầu tư cho các dự án có sản phẩm xuất khẩu trong đó có các dự án đầu tư vào lĩnh vực sản xuất, chế biến thực phẩm.
- Xu hướng của tổng sản phẩm quốc nội và tổng sản phẩm quốc dân: Đây là số liệu thể hiện tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế và tốc độ tăng thu nhập bình quân tính trên đầu người. Những chỉ tiêu này sẽ cho phép doanh nghiệp ước lượng được dung lượng của thị trường cũng như thị phần của doanh nghiệp.
- Xu hướng tăng, giảm thu nhập thực tế bình quân đầu người và sự gia tăng số hộ gia đình:
  - Tốc độ tăng trưởng kinh tế và thu nhập bình quân đầu người có ảnh hưởng đến việc tiêu thụ các sản phẩm bánh kẹo. Khi nền kinh tế tăng trưởng mạnh, thu nhập của người dân cao đời sống vật chất được đảm bảo thì các nhu cầu nâng cao dinh dưỡng, nhu cầu biếu tặng các loại thực phẩm cao cấp, trong đó có bánh kẹo cũng tăng. Nền kinh tế lâm vào tình trạng khủng hoảng, thu nhập người dân tụt giảm, không đảm bảo những nhu

*Bài tập nhóm môn học Quản trị chiến lược*

Trang  
24

cầu sinh hoạt tối thiểu hàng ngày thì ngành sản xuất bánh kẹo chắc chắn sẽ bị tác động.

- Chẳng hạn, khi thu nhập thực tế bình quân đầu người tăng lên, người tiêu dùng không những chú trọng đến chất lượng sản phẩm mà còn quan tâm đến chất lượng dịch vụ. Do vậy doanh nghiệp một mặt phải quan tâm đến việc cải tiến sản phẩm, mặt khác phải quan tâm đến việc thực hiện, cải tiến cũng như mở rộng thêm các dịch vụ mới nhằm đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Bên cạnh đó, các ngành doanh vụ sẽ phát triển mạnh hơn.
- Xu hướng của tỷ giá hối đoái: sự thay đổi tỷ giá hối đoái có thể ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động xuất nhập khẩu và hoạt động của cả nền kinh tế.
- Cán cân thanh toán quốc tế: do quan hệ xuất nhập khẩu quyết định.
- Chính việc Việt Nam tham gia ngày càng sâu, rộng vào nền kinh tế thế giới, một mặt tạo điều kiện thuận lợi cho các công ty trong nước mở rộng thị trường, tiếp cận với công nghệ tiên tiến, nâng cao trình độ quản lý... Mặt khác, nó cũng tạo nên những áp lực cạnh tranh đối với các công ty trong nước. Buộc các công ty này phải chỉnh đốn hoạt động, hạ giá thành sản phẩm... để thích nghi với tình hình mới.
- Biến động trên thị trường chứng khoán.
- Hệ thống thuế và các mức thuế: thu nhập hoặc chi phí của doanh nghiệp sẽ thay đổi khi có sự thay đổi của hệ thống thuế hoặc mức thuế suất.

### 2.1.2 Môi trường chính trị, chính sách và pháp luật

Bao gồm hệ thống các quan điểm, đường lối chính sách của chính phủ, hệ thống pháp luật hiện hành, các xu hướng chính trị ngoại giao của chính phủ và diễn biến chính trị trong nước, trong khu vực và trên thế giới. Môi trường chính trị và pháp luật có thể tác động đến doanh nghiệp như sau:

- Luật pháp: đưa ra những quy định cho phép hoặc không cho phép hoặc những ràng buộc đòi hỏi các doanh nghiệp phải tuân thủ.
- Chính phủ: là cơ quan giám sát, duy trì, thực hiện pháp luật và bảo vệ lợi ích quốc gia. Chính phủ có vai trò to lớn trong điều tiết vĩ mô nền kinh tế thông qua các chính sách kinh tế, tài chính, tiền tệ và các chương trình chi tiêu của mình. Trong mối quan hệ với doanh nghiệp, chính phủ vừa đóng vai trò là người kiểm soát, khuyến khích, tài trợ, quy định, ngăn cấm, hạn chế, vừa đóng vai trò là khách hàng quan trọng đối với doanh nghiệp (trong các chương trình chi tiêu của chính phủ) và sau cùng chính phủ cũng đóng vai trò là nhà cung cấp dịch vụ cho các doanh nghiệp, chẳng hạn: cung cấp các thông tin vĩ mô, các dịch vụ công cộng khác.
- Như vậy, việc nắm bắt những quan điểm, những quy định, ưu tiên, những chương trình chi tiêu của chính phủ cũng như thiết lập mối quan hệ tốt với chính phủ sẽ giúp cho doanh nghiệp tận dụng được những cơ hội và giảm thiểu những nguy cơ do môi trường này gây ra.
- Các xu hướng chính trị và đối ngoại: chứa đựng những tín hiệu và mầm mống



*Bài tập nhóm môn học Quản trị chiến lược*

cho sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Những biến động phức tạp trong môi trường chính trị và pháp luật sẽ tạo ra những cơ hội và rủi ro đối với các doanh nghiệp, chẳng hạn, một quốc gia thường xuyên có xung đột, nội chiến xảy ra liên miên, đường lối chính sách không nhất quán sẽ là một trở ngại lớn đối với doanh nghiệp. Môi trường chính trị ổn định, hệ thống pháp luật ngày càng được hoàn thiện tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp kinh doanh.

- Tình hình chính trị ổn định của Việt Nam có ý nghĩa quyết định trong việc phát triển kinh tế, giải quyết việc làm tăng thu nhập cho người lao động, làm tăng nhu cầu tiêu dùng của xã hội. Điều này cũng tác động tích cực trong việc tạo lập và triển khai chiến lược của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung trong đó Kinh Đô.
- Chính phủ đã có những chính sách điều chỉnh thương mại theo những quy tắc, luật lệ chung quốc tế, đặc biệt là các vấn đề liên quan đến giao dịch thương mại như thủ tục hải quan, chính sách cạnh tranh.
- Trong xu hướng hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới, Quốc hội đã ban hành và tiếp tục hoàn thiện các Bộ Luật như Luật thương mại, Luật doanh nghiệp, Luật đầu tư, Luật thuế... để đẩy nhanh tiến trình cải cách kinh tế ở Việt Nam.
- Nhà nước đã thực hiện chính sách khuyến khích các thành phần kinh tế, các doanh nghiệp kinh doanh mọi ngành nghề mà pháp luật cho phép. Điều này dẫn đến sự cạnh tranh trên thị trường mạnh mẽ hơn, đòi hỏi các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì phải không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh, hoạt động hiệu quả hơn.
- Có thể nói bánh kẹo là một trong những sản phẩm cần thiết trong cuộc sống hàng ngày của con người, đảm bảo được nhu cầu dinh dưỡng của các tầng lớp nhân dân trong xã hội.
- Mặt khác, các doanh nghiệp sản xuất bánh kẹo nhìn chung sử dụng nhiều lao động và các nông sản trong nước như đường, trứng, sữa... Vì vậy, ngành sản xuất bánh kẹo được Nhà nước dành nhiều chính sách ưu đãi nhất định, cụ thể là những ưu đãi trong Luật khuyến khích đầu tư trong nước về tiền thuế đất, thuế thu nhập doanh nghiệp, thuế nhập khẩu máy móc thiết bị...
- Những ràng buộc pháp lý đối với ngành bánh kẹo chủ yếu liên quan đến an toàn thực phẩm và bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng. Đây cũng là những vấn đề được Kinh Đô từ nhiều năm nay rất chú trọng và xem là chiến lược lâu dài của mình.
- Khi Kinh Đô tham gia thị trường thế giới thì Kinh Đô chịu sự tác động của các yếu tố chính trị, pháp lý, chính sách của các nước trên thế giới. Do đó, việc nâng cao ý thức, nghiệp vụ của đội ngũ nhân viên là một vấn đề hết sức quan trọng và cấp bách.

### **Kết luận:**

- Trong thời gian dài từ 2000 đến nay, nền kinh tế Việt Nam tăng trưởng

*Bài tập nhóm môn học Quản trị chiến lược*

nhanh, thu nhập bình quân đầu người gia tăng, kinh tế Việt Nam đã hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới, và tình hình kinh tế-chính trị Việt Nam luôn ổn định, hành lang pháp lý được cải thiện, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp phát triển, trong đó có cả Kinh Đô.

### 2.1.3 Môi trường văn hóa xã hội

Yêu cầu của người tiêu dùng hiện nay đối với cuộc sống cao hơn so với trước đây, khi lựa chọn các sản phẩm thực phẩm, người tiêu dùng quan tâm nhiều hơn đến vệ sinh an toàn thực phẩm, kể cả các sản phẩm đã có thương hiệu. Các thông tin về việc sử dụng các chất bảo quản, hay các chất tạo nên màu sắc sản phẩm. Với việc phát triển của công nghệ truyền thông thì các thông tin nhạy cảm này nếu có sẽ phát đi rất nhanh.

Người Việt Nam bên cạnh mối quan tâm về chất lượng thì yêu cầu về hình thức đối với sản phẩm thực phẩm được đặc biệt chú ý, nhất là các giá trị gia tăng, tặng thêm,... khi mà các sản phẩm bánh kẹo ngoài việc phục vụ nhu cầu ăn uống thì còn được sử dụng làm quà biếu trong các dịp lễ, tết trung thu, tết nguyên đán, và qua món quà tặng sẽ thể hiện được tâm vóc ý nghĩa mà người biếu tặng muốn gửi đến người nhận. Đây cũng là một văn hóa của người Á đông.

#### Nhân xét:

Yếu tố văn hóa đem lại cho Kinh Đô nhiều cơ hội trong việc thiết kế và phát triển các dòng sản phẩm của mình, như trong hiện tại đạt được. Nhưng bên cạnh cũng rất nhiều thách thức khi mà các đối thủ cạnh tranh đang chú ý rất nhiều việc tạo sự khác biệt trong hình thức sản phẩm để thu hút khách hàng.

### 2.1.4 Môi trường dân số

#### 2.1.4.1 Lao động

- Việc làm bền vững là cơ hội việc làm có năng suất, có mức thu nhập công bằng, bảo đảm an toàn ở nơi làm việc và bảo trợ xã hội về mặt gia đình. Thúc đẩy việc làm bền vững ở các quốc gia nói chung và ở Việt Nam nói riêng chính là con đường thoát nghèo và bảo đảm an sinh xã hội.
- Theo Tổ chức Lao động quốc tế (ILO), Việt Nam là 1 trong 2 quốc gia đầu tiên trên thế giới được ILO lựa chọn triển khai áp dụng bộ công cụ lồng ghép việc làm và việc làm bền vững của Liên Hợp Quốc (Tool Kit for mainstreaming Employment and Decent work) nhằm đánh giá mức độ lồng ghép việc làm và việc làm bền vững.
- Ở Việt Nam, từ năm 2001 tới nay, chương trình mục tiêu quốc gia về việc làm đã được xây dựng và triển khai qua hai giai đoạn 2001- 2005 và đến 2010, Chương trình đã có sự lồng ghép hiệu quả với các chương trình kinh tế xã hội khác đem góp phần thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu kinh tế, cơ cấu lao động...
- Cụ thể, trong giai đoạn 2001-2010, với nguồn vốn bổ sung hàng năm từ Ngân



sách Nhà nước, đến nay Quỹ Quốc gia về việc làm đã tích lũy được trên 3.761 tỷ đồng và được phân bổ cho 63 tỉnh/thành phố trực thuộc Trung ương và các tổ chức chính trị – xã hội, tổ chức xã hội. Ngoài ra, có 45 tỉnh, thành phố đã thành lập Quỹ việc làm địa phương với số vốn trên 950 tỷ đồng.

- Song song với đó, Việt Nam cũng đẩy mạnh hoạt động đưa lao động đi làm việc có thời hạn ở nước ngoài. Hiện lao động Việt Nam đã có mặt trên 40 nước và vùng lãnh thổ với hơn 30 nhóm ngành nghề các loại. Riêng trong giai đoạn 2006-2010, đã đưa được 409 nghìn lao động đi làm việc có thời hạn ở nước ngoài theo hợp đồng, trong đó, có trên 30 tỉnh, thành phố có trên 1 nghìn lao động đi làm việc ở nước ngoài/năm .
- Đứng ở góc độ là một trong những thị trường xuất khẩu hàng đầu của Việt Nam và nguồn đầu tư trực tiếp nước ngoài lớn nhất vào Việt Nam, Đại sứ Liên minh châu Âu (EU) tại Việt Nam Sean Doyle cũng nhìn nhận rằng, tính hiệu quả của thị trường lao động chính là yếu tố cốt lõi để tiếp tục công cuộc phát triển kinh tế thành công tại Việt Nam.
- Lực lượng lao động từ 15 tuổi trở lên năm 2012 cả nước ước tính 52,6 triệu người, tăng 1,2 triệu người so với lực lượng lao động tại thời điểm 1/7/2011, trong đó lao động nam chiếm 51,3%; lao động nữ chiếm 48,7%. Lực lượng lao động trong độ tuổi lao động năm 2012 là 46,9 triệu người, tăng 0,4 triệu người, trong đó nam chiếm 53,3%; nữ chiếm 46,7%. Lao động từ 15 tuổi trở lên đang làm việc trong nền kinh tế năm 2012 ước tính 51,7 triệu người, tăng 1,3 triệu người so với năm 2011, trong đó lao động khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản là 24,9 triệu người, chiếm 48,2% tổng lao động và tăng 2,3% so với năm 2011; khu vực công nghiệp và xây dựng 10,7 triệu người, chiếm 20,7% và giảm 0,2%; khu vực dịch vụ 16,1 triệu người, chiếm 31,1% và tăng 5,3%. Tỷ lệ thất nghiệp của lao động trong độ tuổi chín tháng năm 2012 là 2,17%, trong đó khu vực thành thị là 3,53%, khu vực nông thôn là 1,55%. Tỷ lệ thiếu việc làm của lao động trong độ tuổi chín tháng năm 2012 là 2,98%, trong đó khu vực thành thị là 1,83%, khu vực nông thôn là 3,49%.

#### 2.1.4.2 Dân số

- Đại diện Quỹ Dân số Liên Hợp Quốc (UNFPA) đánh giá, Việt Nam đã bước vào thời kỳ cơ cấu dân số vàng với nhóm dân số trẻ nhất trong lịch sử của đất nước: nhóm dân số từ 10-24 tuổi chiếm gần 1/3 dân số cả nước. Đánh giá này được đưa ra tại buổi họp báo công bố Báo cáo “Tình trạng Dân số Thế giới năm 2011” diễn ngày 27/10.
- UNFPA cũng đánh giá mức tăng trưởng dân số hàng năm của Việt Nam đã giảm đáng kể từ 1,7% trong giai đoạn 1989-1999 xuống còn 1,2% trong giai đoạn 1999-2009. Điều này khẳng định một thực tế là mức sinh của Việt Nam đã giảm nhanh trong vòng 20 năm qua. Mặc dù tỷ suất sinh đã giảm dưới mức sinh thay thế nhưng dân số sẽ tiếp tục tăng khoảng 9 triệu người trong vòng 10 năm tới do đà tăng dân số vì mức sinh cao từ những thập kỷ trước.
- Hiện quy mô dân số nước ta hiện nay là 87 triệu người, là nước đông dân thứ 13 trên thế giới. Tuy nhiên chất lượng dân số vẫn còn thấp, chỉ số phát triển con người đạt mức trung bình là 0,725 điểm, xếp thứ 116/182 nước tham gia



*Bài tập nhóm môn học Quản trị chiến lược*

xếp hạng. Các tố chất về tâm vóc, thể lực của người Việt Nam, đặc biệt là chiều cao, cân nặng, sức bền còn thấp xa so với nhiều nước trong khu vực.

- Tuy nhiên, ông Bruce Campbell, Trưởng đại diện UNFPA cũng cho rằng, bên cạnh những khó khăn thì Việt Nam đang có thuận lợi, bởi lẽ Việt Nam đã bước vào thời kỳ cơ cấu dân số vàng với nhóm dân số trẻ nhất trong lịch sử của đất nước. Hiện nay nhóm dân số từ 10-24 tuổi chiếm gần 1/3 dân số cả nước. Trong khi thời kỳ dân số vàng tiếp tục duy trì, Việt Nam có cơ hội tận dụng nguồn nhân lực dồi dào này bằng việc đảm bảo cho mọi thanh niên có cơ hội được tiếp cận các dịch vụ xã hội cơ bản, giáo dục và đào tạo. Điều này sẽ góp thanh niên chuẩn bị tốt hơn để có thể đóng góp đáng kể tăng trưởng và phát triển kinh tế, xã hội của đất nước.
- Còn về dân số thế giới, ngày 31/10/2011 tới sẽ đánh dấu mốc dân số chạm ngưỡng 7 tỷ người nhiều hơn 1 tỷ người so với 13 năm trước). Ước tính mỗi năm dân số toàn cầu tăng khoảng 78 triệu người. Các chuyên gia dân số cho rằng, mức tăng này sẽ làm tăng nhu cầu về tài nguyên thiên nhiên và tạo ra áp lực ngày càng gia tăng cho hành tinh chúng ta.

### 2.1.5 Môi trường công nghệ

Quá trình toàn cầu hoá đang diễn ra mạnh mẽ trên toàn thế giới và tác động đến hầu hết các quốc gia. Một trong những điểm nổi bật của toàn cầu hoá là sự định hình của nền kinh tế trí thức mà trọng tâm là sự phát triển của khoa học công nghệ và vai trò của chúng trong đời sống. Nền kinh tế trí thức đang định hình rõ nét hơn với những dấu hiệu cho thấy sự khác biệt của nó ở thời đại ngày nay so với trước kia trong quá trình sản xuất như:

- Sự sáng tạo (sản xuất) ra tri thức diễn ra với tốc độ nhanh và quy mô lớn hơn.
- Việc sử dụng kiến thức khoa học công nghệ vào sản xuất trở thành nhu cầu thường nhật của xã hội.
- Việc xử lý, chuyển giao kiến thức và thông tin diễn ra nhanh chóng, rộng khắp nhờ vào sự phát triển của hệ thống công cụ hiện đại, trong đó công nghệ thông tin có vai trò quyết định.

Sự phát triển trên đã thực sự tạo điều kiện hết sức thuận lợi cho giao thương quốc tế về phương diện thời gian cũng như chi phí.

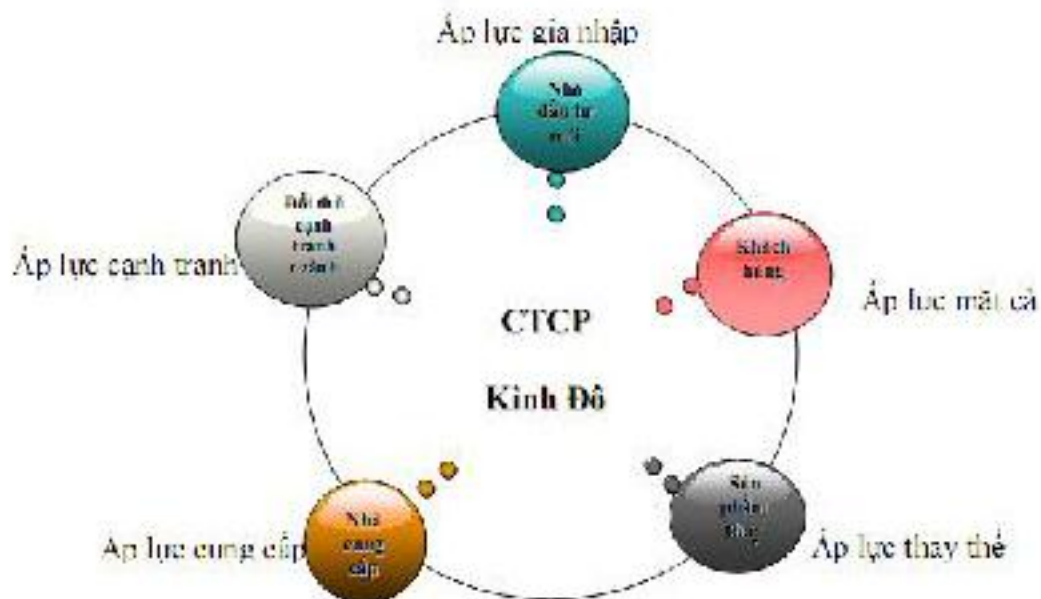
Tuy nhiên tại Việt Nam hiện tại, tình trạng công nghệ còn hết sức lạc hậu, chưa được đầu tư đổi mới nhiều, thiếu trang thiết bị tinh chế mang tính hiện đại do đó chất lượng sản phẩm không đồng đều, năng suất thấp dẫn tới giá thành cao làm giảm sức cạnh tranh của sản phẩm. Theo Báo cáo Cạnh tranh Toàn cầu của Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) công bố những năm gần đây thì Chỉ số cạnh tranh tăng trưởng của nền kinh tế nước ta từ vị trí thứ 60/101 năm 2009 đã lùi xuống vị trí 79/104 năm 2010 và 81/117 năm 2011; Chỉ số cạnh tranh doanh nghiệp cũng tụt từ vị trí 50/102 năm 2009 xuống 79/104 năm 2010 và 80/116 năm 2011. Một trong những nguyên nhân quan trọng làm cho chỉ số cạnh tranh của nền kinh tế nước ta thấp và vị trí xếp hạng liên tục bị sụt giảm là do chỉ số ứng dụng công nghệ thấp.



Trong Báo cáo Cạnh tranh Toàn cầu năm 2011 của WEF nêu ở trên thì chỉ số này của nước ta đứng ở vị trí 92/117. Năm 2009, Diễn đàn Kinh tế Thế giới cũng đã đưa ra Bảng xếp hạng các chỉ số công nghệ. Trong Bảng xếp hạng này, thứ bậc của nước ta thua kém rất xa so với Thái Lan: (1) Chỉ số công nghệ Thái Lan đứng thứ 43, trong khi Việt Nam ở vị trí 92; (2) Chỉ số đổi mới công nghệ Thái Lan 37, Việt Nam 79; (3) Chỉ số chuyển giao công nghệ Thái Lan 4, Việt Nam 66; (4) Chỉ số thông tin và viễn thông Thái Lan 55, Việt Nam 86. Tỷ lệ sử dụng công nghệ cao trong công nghiệp của nước ta hiện nay mới chiếm khoảng 20%, trong khi của Phi-li-pin là 29%; Thái Lan 31%; Ma-lai-xi-a 51%, Xin-ga-po 73%. Với trình trạng như vậy khi hội nhập kinh tế, nếu không chuẩn bị đổi mới các doanh nghiệp Việt Nam sẽ rất khó khăn trong việc tạo ra sản phẩm cạnh tranh được trên thị trường.

Một đặc điểm hết sức quan trọng cần phải đề cập tới ở Việt Nam hiện nay là đội ngũ cán bộ kỹ thuật, quản lý, công nhân phần lớn không được đào tạo đầy đủ theo yêu cầu mới. Đặc biệt, thiếu đội ngũ cán bộ có trình độ, có ngoại ngữ để tiếp cận với những tiến bộ của khoa học kỹ thuật thế giới.

## 2.2 Môi trường vi mô



Hình 2 - 1: 5 thể lực cạnh tranh

### 2.2.2 Đối thủ cạnh tranh

Cạnh tranh là một vấn đề khách quan và không thể tránh khỏi trong môi trường kinh doanh hiện nay và đây cũng là vấn đề mang tính chất sống còn đối với các doanh nghiệp vì với tình hình kinh tế hiện nay thì làm thế nào có thể

tồn tại và phát triển phụ thuộc rất nhiều và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp để cạnh tranh với các đối thủ thì:

TS. Lê Thành Long

Nhóm 2

Thứ nhất phải biết đối thủ là ai? cạnh tranh trong các mặt hàng nào với ta và năng lực khách quan của bản thân công ty và năng lực của đối thủ trong từng mặt hàng cụ thể.

### 2.2.2.1 Các đối thủ cạnh tranh chính

Chúng ta có thể chia mặt hàng bánh kẹo thành 6 nhóm:

Nhóm	Đối thủ cạnh tranh chính
Bánh Snack	Pepsi(Poca), URC (Jack&Jill), Bibica, Kotobuki, Hải Hà, Trảng A n, Quảng Ngãi (Tin Tin)
Bánh crackers	Hải Hà ( Bánh Paradise 75gam, bánh Crackers v ừng 268 gam, bánh Bissavit 150gam)
Bánh trung thu	Đức Phát , Như Lan ,Đồng Khánh,Hỷ Lâm Môn, Vinabico. Bibica
Bánh cookies	Hải Hà (bánh qui Hải Hà170 gam, bánh qui dâu 175 gam, bánh qui dừa 135 gam, bánh qui dừa 210gam...) Quảng Ngãi (Tin Tin)
Bánh mì, bánh bông lan công nghiệp	Phạm Nguyễn (Solite)
Kẹo	Vinabico, Hải Hà, Quảng Ngãi, pefferty( A Ipenliebe, Mentos), URC (Dy namite)

**Bảng 2 - 1** Các Đối Thủ Cạnh Tranh Chính Của Kinh Đô

- **Bánh trung thu:** Do chất lượng sản phẩm cao, thương hiệu mạnh, tiếp thị tốt... Nên các sản phẩm dành cho biếu tặng với chất lượng cao mẫu mã đẹp có giá trị cao luôn được bán hết trước tết trung thu, vì các sản phẩm này có giá thành cao, còn các sản phẩm bình dân phục vụ cho nhu cầu sử dụng thì vẫn bán tốt trước trung thu nhưng do tâm lý chờ khuyến mãi của người dân mua để sử dụng thì qua trung thu Kinh đô vẫn có sản phẩm khuyến mãi phục vụ cho đối tượng khách hàng này với giá cả cũng như chất lượng thấp hơn. Hiện tại trong ngành hàng này thì Đồng Khánh và Đức Phát là 2 đối thủ mạnh nhất của Kinh Đô. Trong đó Đức Phát có hệ thống Bakery tương tự Kinh Đô. Tuy nhiên thì quy mô sản xuất bánh Trung Thu của kinh đô lớn hơn rất nhiều so với các doanh nghiệp trong ngành. Nên có thể nói Kinh Đô vẫn có thể duy trì được vị trí là nhà cung cấp bánh trung thu hàng đầu Việt Nam hiện tại và trong nhiều năm tới.
- **Kẹo mềm:** Kinh Đô luôn bám sát thị hiếu của người tiêu dùng, và luôn có điều chỉnh kịp thời trong việc đưa ra sản phẩm mới phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng. Đặc biệt là lứa tuổi thiếu niên trở xuống, tuy nhiên hiện nay mặt hàng kẹo là mặt hàng chiếm tỉ trọng thấp nhất trong doanh thu của Kinh Đô cụ thể là 2% trong tổng doanh thu và không được xác định là mặt hàng mục tiêu và chú trọng nhiều trong việc phát triển sản phẩm này. Hiện nay các nhà sản xuất bánh kẹo lớn của Việt Nam là công ty TNHH SX kẹo pefferty Van Melle Việt Nam. Công ty CP bánh kẹo Biên Hoà (Bibica), Công ty CP bánh kẹo Hải Hà. Công ty CP bánh kẹo Hải Châu, Tại Miền Nam thì Công ty TNHH SX kẹo pefferty Van Melle Việt Nam là đối thủ lớn nhất của Kinh



*p nhóm môn học Quản trị chiến lược*

Đô trong mặt hàng bánh kẹo. Còn Hải Hà đã thiết lập được hệ thống phân phối trên cả nước, Hải Hà cạnh tranh gay gắt với Kinh Đô tại miền trung và miền Bắc về mặt hàng chủ yếu là kẹo.

- **Kẹo Chocolate:** Được sản xuất trên dây chuyền hiện đại, kẹo Chocolate của Kinh Đô có chất lượng cao và mẫu mã đẹp mắt. Tuy nhiên kẹo Chocolate là sản phẩm bánh kẹo cao cấp các nguyên liệu chủ yếu phải nhập khẩu từ nước ngoài, Người Việt hiện nay thường chọn các nhãn hàng chocolate ngoại nhập nên kẹo chocolate kinh đô chủ yếu nhắm đến đối tượng khách hàng bình dân và nhóm khách hàng có độ tuổi bé hơn 18 tuổi. Tuy nhiên với hệ thống phân phối và đại lý rộng khắp nên mặt hàng kẹo chocolate của kinh đô cũng có chỗ đứng nhất định trên thị trường và cạnh tranh rất tốt với các nhãn hàng kẹo chocolate trong nước đối với thị trường bình dân và trung lưu.
- **Tóm lại:** Kinh Đô vẫn là công ty bánh kẹo lớn nhất hiện nay tại Việt Nam. Với thị phần của Kinh Đô khoảng 28% và phần còn lại là của tất cả các công ty bánh kẹo khác ở Việt Nam, cụ thể thị phần bánh trung thu Kinh Đô chiếm 75 % thị phần bánh Trung Thu, Bánh Quy Kinh Đô chiếm 25%, bánh crackers Kinh Đô chiếm 34%, bánh bông lan Kinh Đô chiếm 29%. Qua đó cho thấy năng lực cạnh tranh về quy mô của Kinh Đô là rất lớn. Do đó khả năng dẫn dắt thị trường của Kinh Đô là rất lớn và Tăng trưởng bền vững nhờ đa dạng sản phẩm.

### 2.2.2.2 Phân Tích đối thủ cạnh tranh

#### Công Ty CP bánh kẹo Biên Hoà( Bibica):

- Các chủng loại sản phẩm chính: bánh quy, bánh cookies, bánh layer cake, chocolate, kẹo cứng, kẹo mềm, kẹo dẻo, snack, bột ngũ cốc dinh dưỡng, bánh trung thu, mạch nha... Với mục tiêu hoạt động là luôn hướng đến sức khoẻ và lợi ích của người tiêu dùng, Bibica đã hợp tác với Viện Dinh Dưỡng Việt Nam để nghiên cứu các sản phẩm cho phụ nữ mang thai, trẻ em, những người bị bệnh tiểu đường hoặc béo phì. Bibica hoạt động với chính sách chất lượng “**Khách hàng là trọng tâm trong mọi hoạt động.**”
- **Về năng lực và công nghệ sản xuất:** với sản phẩm kẹo cứng và kẹo mềm Bibica sản xuất trên các dây chuyền liên tục với các thiết bị của Châu Âu. Với năng suất : 10.000 tấn/năm, Bibica là một trong những nhà sản xuất kẹo lớn nhất của Việt nam. Do được sản xuất từ các nguồn nguyên liệu chất lượng cao, đặc biệt là mạch nha, nên sản phẩm kẹo cứng của Bibica có hương vị khá tốt.
- Sản phẩm layer cake (bánh bông lan kẹp kem) được sản xuất trên dây chuyền thiết bị của ý đồng bộ, khép kín, áp dụng các nguyên tắc đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm với sản lượng hàng năm hơn 1500 tấn.
- Sản phẩm chocolate của Bibica cũng được sản xuất theo công nghệ và thiết bị của Anh. Sản lượng hàng năm khoảng 600 tấn chocolate các loại. Ngoài các sản phẩm trên, Bibica còn có các sản phẩm khác: bánh biscuit các loại, bánh cookies, bánh xốp phủ \_chocolate, snack các loại, kẹo dẻo... Tổng cộng hàng năm, Bibica cung cấp cho thị trường khoảng 15.000 tấn bánh kẹo các loại.

*i tập nhóm môn học Quản trị chiến lược*

**Công ty bánh kẹo Quảng Ngãi:**

- Công ty Bánh kẹo Quảng Ngãi thuộc Công ty Đường Quảng Ngãi – Bộ Nông nghiệp & Phát triển Nông thôn là một đơn vị chuyên sản xuất và kinh doanh Bánh kẹo nằm ở Miền Trung đất nước. Bánh kẹo Quảng Ngãi đã hơn 10 năm được người tiêu dùng cả nước biết đến là một sản phẩm cao cấp với đa dạng chủng loại như: Kẹo các loại: kẹo cứng trái cây, kẹo cứng sữa, kẹo cứng sôcôla, kẹo xốp trái cây, kẹo mềm sữa bò, kẹo mềm sôcôla, kẹo xốp cốt, bánh quy, bánh biscuits các loại, bánh Crackers, bánh mềm phủ chocolate. Mỗi năm nhà máy sản xuất gần 10.000 tấn sản phẩm các loại. Công ty bánh kẹo Quảng Ngãi hoạt động với phương châm “**chất lượng sản phẩm và vệ sinh an toàn thực phẩm**” luôn là mối quan tâm hàng đầu.
- **Năng lực và công nghệ sản xuất:** Sản phẩm Bánh mềm phủ Chocolate (Chocovina) của công ty sản xuất trên dây chuyền công nghệ và thiết bị của Hàn Quốc. Dây chuyền sản xuất Chocovina đồng bộ và khép kín, áp dụng nghiêm ngặt các tiêu chuẩn về chất lượng và nguyên tắc đảm bảo Vệ sinh An toàn Thực phẩm. Hàng năm dây chuyền Chocovina có khả năng sản xuất: 2.500 tấn sản phẩm.
- Sản phẩm Cookies sản xuất trên dây chuyền công nghệ Đan Mạch. Năng suất: 5.000 tấn sản phẩm/năm
- Sản phẩm Kẹo cứng và Kẹo mềm được sản xuất trên dây chuyền công nghệ của Đài Loan. Năng suất dây chuyền Kẹo cứng: 600 tấn/năm, năng suất dây chuyền Kẹo mềm: 2.500 tấn/năm.
- Sản phẩm Snack được sản xuất trên dây chuyền công nghệ của Đài Loan. Năng suất: 1.500 tấn/năm.

**Công ty Vinabico:**

- **Vinabico** hoạt động trong lĩnh vực Sản Xuất và Kinh Doanh các mặt hàng bánh kẹo và thực phẩm chế biến. Sản phẩm của Vinabico bao gồm các loại bánh quy, bánh Snack, bánh Pilu, bánh Trung Thu, bánh ngọt các loại, bánh cưới cao cấp, bánh mì, bánh sinh nhật, kẹo dẻo Jelly, kẹo Nougat, kẹo mềm, kẹo trang trí các loại v.v. Những sản phẩm của Vinabico được sản xuất trên dây chuyền máy móc và công nghệ nhập từ các nước như Nhật, Đức và Ý. Cùng với công nghệ chế biến tiên tiến của Nhật Bản, thông qua hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2000, Vinabico hoạt động với phương châm “**Chất lượng cao - Giá cả hợp lý**”.

**Công ty bánh kẹo Hải Hà:**

- Công ty cổ phần bánh kẹo Hải Hà ty được thành lập từ năm 1960 tiền thân là một xí nghiệp nhỏ với công suất 2000 tấn/ năm, nay đã phát triển thành Công ty Cổ phần Bánh kẹo Hải Hà với qui mô sản xuất lên tới 20.000 tấn/ năm
- Các lĩnh vực hoạt động: Sản xuất, kinh doanh trong và ngoài nước bao gồm các lĩnh vực bánh kẹo và chế biến thực phẩm, kinh doanh xuất nhập khẩu: các loại vật tư sản xuất, máy móc thiết bị, sản phẩm chuyên ngành, hàng hoá tiêu dùng và các loại sản phẩm hàng hóa khác, đầu tư xây dựng, cho thuê văn

*i tập nhóm môn học Quản trị chiến lược*

phòng, nhà ở, trung tâm thương mại. Các sản phẩm bánh kẹo chính của công ty là: bánh quy, bánh kẹo hộp, bánh kem xốp bánh crackers và kẹo các loại.

### 2.2.2.3 *Đối thủ tiềm năng*

- Với nhu cầu về thực phẩm ngày càng tăng, cộng thêm những chính sách ưu đãi đầu tư của nhà nước và hiệu quả cao trong hoạt động kinh doanh bánh kẹo, ngày càng có nhiều nhà đầu tư tham gia lĩnh vực sản xuất kinh doanh này.
- Có thể nói trong lĩnh vực thực phẩm, rào cản quan trọng cho các đối thủ mới nhập ngành là tiềm lực về tài chính khả năng về vốn. Vì đây là một yếu tố rất quan trọng trong quá trình đầu tư nghiên cứu sản phẩm, đầu tư công nghệ, quảng bá sản phẩm đến người tiêu dùng. Đối với Kinh Đô, tiềm lực về tài chính đã giúp cho công ty tạo ra sự khác biệt trong việc đa dạng hoá sản phẩm, tạo ra các sản phẩm có giá cả và chất lượng cạnh tranh nhờ đầu tư đúng mức.
- Bên cạnh những đối thủ tiềm năng chuẩn bị xâm nhập ngành, Kinh Đô sẽ phải đối mặt với những đối thủ rất mạnh có thâm niên trong hoạt động sản xuất kinh doanh bánh kẹo khi việc gia nhập AFTA, WTO như Kellogg, các nhà sản xuất bánh Cookies từ Đan Mạch, Malaysia...

### 2.2.3 Khách hàng

- Thị trường bánh kẹo của Việt Nam hiện nay được đánh giá là có thể đạt tới tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân lên tới 20%/năm. Mức tiêu thụ bánh kẹo bình quân đầu người vẫn thấp hơn tương đối nhiều so với một vài nước lân cận trong khu vực. Dân số đông và mức tiêu thụ bình quân thấp là điều kiện để cho các công ty trong ngành có điều kiện tiếp tục phát triển trong thời gian tới. Thêm vào đó các sản phẩm của Kinh Đô có sự đảm bảo về chất lượng vệ sinh an toàn thực phẩm, phù hợp với thị hiếu người tiêu dùng và giá thành chỉ bằng một phần so với các sản phẩm ngoại nhập (chất lượng tương đương) do đó chiếm lĩnh được lòng tin của người tiêu dùng.
- Kinh Đô có hệ thống phân phối khắp cả nước. Sản phẩm Kinh Đô được bày bán ở các bakery, siêu thị lớn nhỏ, chợ, cửa hàng bánh kẹo, cửa hàng tạp hóa, căn tin ở các trường học, xe bán hàng lưu động (Kem Kido's), xe thuốc lá... Vì vậy, Kinh Đô dễ dàng tiếp cận được mọi đối tượng khách hàng. Vào những năm mới thành lập, Kinh Đô từng có slogan “ Nơi nào cũng có bánh Kinh Đô” và đến nay, Kinh Đô đã đạt được điều đó, tức là bánh kẹo Kinh Đô đã có mặt khắp Việt Nam (Trước mắt, “nơi nào” ở đây được hiểu là thị trường Việt Nam )
- Thương hiệu Kinh Đô rất quen thuộc đối với mọi người, sản phẩm Kinh Đô hướng đến mọi đối tượng khách hàng, từ công chức, công nhân, nông dân; từ thành thị đến nông thôn; từ người lớn đến trẻ nhỏ...
- Tuy nhiên, sản phẩm Kinh Đô chỉ hầu như chỉ đáp ứng được phân khúc khách hàng có thu nhập trung bình, khá, phân khúc thị trường bánh kẹo cao cấp còn thuộc về bánh kẹo nhập ngoại từ các nước có nền sản xuất bánh kẹo

*Bài tập nhóm môn học Quản trị chiến lược*

Trang  
34

phát triển như Đan Mạch (Bánh bơ), Bỉ (Chocolate), Hàn Quốc (Bánh chocopie)...

#### 2.2.4 Nhà cung cấp

Về nguyên liệu: Kinh Đô sử dụng nguồn nguyên liệu trong nước và nhập khẩu.

Thông thường Kinh Đô mua hàng với số lượng đặt hàng lớn nên sức mạnh đàm phán cao. Nhà cung cấp nguyên liệu của Kinh Đô có thể chia ra thành nhiều nhóm hàng: nhóm bột, nhóm đường, nhóm bơ sữa, nhóm hương liệu, nhóm phụ gia hoá chất... Sau đây là một số nhà cung cấp cung cấp các nhóm nguyên liệu chính cho Kinh Đô:

- Nhóm bột: Nhà cung cấp bột mì Bình Đông, Đại Phong
- Nhóm đường: nhà máy đường Biên Hoà, Đường Juna, Đường Bonborn, nhà máy đường Phú Yên...
- Nhóm bơ\_sữa: nhóm hàng này Kinh Đô chủ yếu sử dụng từ nước ngoài thông qua việc nhập trực tiếp và qua nhà phân phối hoặc đại lý tại Việt nam.
- Nhóm hương liệu, phụ gia hoá chất: sử dụng chủ yếu từ nước ngoài, Kinh Đô mua thông qua văn phòng đại diện hoặc nhà phân phối tại Việt Nam, một số hãng hương liệu mà Kinh Đô đang sử dụng là: Mane, IFF, Griffit, Cornell Bros...
- Về bao bì: Kinh Đô chủ yếu sử dụng bao bì trong nước. Các loại bao bì Kinh Đô sử dụng là: bao bì giấy, bao bì nhựa và bao bì thiết. Các nhà cung cấp chủ yếu của Kinh Đô đối với bao bì là: Visinpack (bao bì giấy), Tân Tiến (bao bì nhựa), Mỹ Châu (bao bì thiết).

Nhìn chung, yếu tố “nhà cung cấp” ít ảnh hưởng xấu đến tình hình sản xuất kinh doanh của Cty CP Kinh Đô, do sự dồi dào của nguồn nguyên liệu trên thị trường. Mặt khác, Kinh Đô là nhà sản xuất lớn nên mức độ tác động bất lợi (giá cao, thanh toán ngắn hạn...) của nhà cung cấp đến Kinh Đô không đáng kể.

#### 2.2.5 Sản phẩm thay thế

Sản phẩm thay thế đối với mặt hàng bánh kẹo hầu như rất ít vì bánh kẹo là sản phẩm thoả mãn nhu cầu thưởng thức nhu cầu ăn vặt, nhu cầu cung cấp dinh dưỡng, nhu cầu giao tiếp xã hội như làm quà biếu...

Tuy nhiên hiện nay có nhiều sản phẩm thức ăn nhanh có thể thay thế đáp ứng 1 số nhu cầu như bánh kẹo vì Sản phẩm bánh kẹo không phải là sản phẩm tiêu dùng chính hàng ngày nhưng nhu cầu về loại sản phẩm này luôn luôn thay đổi do đòi hỏi của người tiêu dùng. Những yêu cầu về sản phẩm có thể theo nhiều khuynh hướng khác nhau như: khuynh hướng sản phẩm tốt cho sức khoẻ, khuynh hướng sản phẩm thuận tiện cho nhu cầu sử dụng ở từng thời điểm và từng địa điểm khác nhau...



## 2.2.6 Rào cản xâm nhập ngành

Rào cản gia nhập thị trường ngày càng giảm theo lộ trình WTO, các doanh nghiệp nước ngoài với tiềm lực về vốn và công nghệ sẽ đầu tư vào Việt Nam, các tiêu chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm ngày càng cao hơn, đòi hỏi phải đầu tư lớn cho các dây chuyền hiện đại, hệ thống xử lý môi trường, kiểm soát an toàn vệ sinh thực phẩm, sẽ gia tăng mức độ cạnh tranh của Kinh Đô.

Hiện nay các công ty trong ngành đang phải đối mặt với vấn đề quan trọng nhất là vệ sinh an toàn thực phẩm. Các tiêu chuẩn của cơ quan pháp luật đưa ra mặc dù chưa thực sự chặt chẽ. Song phản ứng của người tiêu dùng sẽ là một yếu tố khiến doanh thu của công ty bị ảnh hưởng VD: sữa nhiễm melamin, hay nước tương.... Những công ty lớn thường sở hữu dây chuyền công nghệ hiện đại, nguồn cung cấp nguyên liệu ổn định như Kinh Đô sẽ có lợi thế hơn những công ty nhỏ không đáp ứng được những yêu cầu này. Kinh Đô đang có định hướng mở rộng hoạt động sang lĩnh vực bán lẻ bằng cách mở thêm các điểm Kinh Đô's Bakery và Kinh Đô Bakery&Café mới tại các khu vực có mật độ dân cư phát triển nhanh và các khu đô thị mới. Hệ thống phân phối được mở rộng hơn cũng là rào cản cho các công ty mới đang muốn thâm nhập vào thị trường.



### 3 PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY KINH ĐÔ - MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

#### 3.1 Sản xuất

Hiện nay, Kinh Đô đang sở hữu những dây chuyền sản xuất bánh kẹo hiện đại nhất tại Việt Nam, trong đó có nhiều dây chuyền thuộc loại hiện đại nhất khu vực Châu Á - Thái Bình Dương và thế giới. Toàn bộ máy móc thiết bị của Kinh Đô được trang bị mới 100%, mỗi dây chuyền sản xuất từng dòng sản phẩm là một sự phối hợp tối ưu các máy móc hiện đại có xuất xứ từ nhiều nước khác nhau.

- Hai dây chuyền sản xuất bánh Crackers:
  - Một dây chuyền sản xuất công nghệ Châu Âu trị giá 2 triệu USD, công suất 20 tấn/ngày, được đưa vào sản xuất năm 2000.
  - Một dây chuyền sản xuất của Đan Mạch, Hà Lan và Mỹ trị giá 3 triệu USD, công suất 30 tấn/ngày, đưa vào sản xuất đầu năm 2003.
- Một dây chuyền sản xuất bánh cookies của Đan Mạch, trị giá 5 triệu USD, công suất 10 tấn/ngày, đưa vào sản xuất năm 1996. Hiện nay, Kinh Đô đang lắp đặt và vận hành thử một dây chuyền sản xuất bánh cookies công nghệ Châu Âu, dự kiến đưa vào sản xuất cuối năm 2012.
- Một dây chuyền sản xuất bánh trung thu với các thiết bị của Nhật Bản và Việt Nam.
- Hai dây chuyền sản xuất bánh mì và bông lan công nghiệp:
  - Dây chuyền sản xuất trị giá 1,2 triệu USD, công suất 25 tấn/ngày, được đưa vào sản xuất năm 1997
  - Dây chuyền sản xuất bánh mì của Pháp trị giá 2 triệu USD được đưa vào sản xuất năm 2004.
- Năm 2004, Kinh Đô đã đầu tư mới một dây chuyền sản xuất bánh bông lan công nghiệp của Ý trị giá 3 triệu USD. Đây là dự án nằm trong chương trình “ Sản phẩm công nghiệp chủ lực của Tp.HCM năm 2004”, được UBND Tp.HCM hỗ trợ lãi vay ngân hàng và các chương trình xúc tiến thương mại.
- Hai dây chuyền sản xuất bánh snack:
  - Một dây chuyền sản xuất bánh snack của Nhật trị giá 0.75 triệu USD được đưa vào sản xuất năm 1994
  - Một dây chuyền mới do Ý sản xuất
- Một dây chuyền sản xuất bánh quế do Malaysia sản xuất.
- Một dây chuyền sản xuất kẹo chocolate của Malaysia, Trung Quốc và Đài Loan, trị giá 0.8 triệu USD, đưa vào sản xuất năm 1998. Đầu năm 2005, Kinh Đô đã nhập thêm một dây chuyền định hình chocolate xuất xứ Châu Âu.

*Bài tập nhóm môn học Quản trị chiến lược*

- Một dây chuyền sản xuất kẹo của Đài Loan trị giá 2 triệu USD công suất 2 tấn/giờ vào năm 2001
- Máy móc thiết bị của Công ty CP Kinh Đô khá hiện đại so với các đối thủ cạnh tranh trong nước, nhưng để đẩy mạnh xuất khẩu và thay thế bánh kẹo nhập ngoại, Kinh Đô cần phải nhập nhiều thiết bị máy móc, công nghệ sản xuất tiên tiến hơn.

## 3.2 Quản lý chất lượng sản phẩm

### 3.2.1 Hệ thống quản lý chất lượng đang áp dụng

- Hiện nay, Kinh Đô đang áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000, do tổ chức BVQI của Anh Quốc cấp tháng 10/2002.
- Hệ thống chất lượng ISO 9001:2000 được công ty tuân thủ nghiêm ngặt. Từ năm 2002 đến nay, công ty đã được tổ chức BVQI tiến hành tái đánh giá hệ thống quản lý chất lượng của Công ty theo chu kỳ cứ 6 tháng tái đánh giá một lần với kết quả tốt.

### 3.2.2 Bộ phận kiểm tra chất lượng sản phẩm

Việc kiểm tra chất lượng sản phẩm được thực hiện bởi bộ phận Quản lý kiểm soát chất lượng (Q&A) và bộ phận Nghiên cứu và Phát triển (R&D):

#### **Vấn đề an toàn vệ sinh thực phẩm:**

An toàn vệ sinh thực phẩm là vấn đề được Công ty hết sức chú trọng, xem đây là một trong những tiêu chí tạo nên sức cạnh tranh của sản phẩm Kinh Đô. Việc đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm được thực hiện liên tục từ khâu nguyên liệu đến khâu bán hàng rất chặt chẽ như sau:

#### **Đối với nguyên liệu:**

- Công ty luôn cập nhật các quy định của Bộ Y tế Việt Nam và của các nước thuộc thị trường xuất khẩu của Công ty để không chế lượng phụ gia sử dụng trong sản phẩm nhằm không gây bất kỳ ảnh hưởng nào đến sức khỏe của người tiêu dùng.
- Sử dụng nguyên liệu nhập từ các nhà cung cấp có tên tuổi, uy tín nhằm đảm bảo nguồn gốc và chất lượng của những loại nguyên liệu sử dụng.
- Kiểm tra chặt chẽ nguyên liệu đầu vào về chất lượng vệ sinh, tình trạng đóng gói, giấy tờ chứng nhận từ nhà cung cấp.

#### **Trong quá trình sản xuất:**

- Đặt ra các quy định chặt chẽ về vệ sinh trong quá trình sản xuất. Các công nhân trực tiếp tiếp xúc với sản phẩm đều được trang bị những kiến thức về vệ sinh an toàn thực phẩm, tất cả đều phải mang khẩu trang, găng tay, đội mũ

trùm đầu. Các dụng cụ sản xuất và chứa nguyên liệu được vệ sinh thường xuyên và định kỳ theo chế độ riêng cho từng bộ phận trên dây chuyền sản

xuất.

- Luôn có một đội ngũ nhân viên kiểm soát chất lượng (QC) đảm nhận việc theo dõi, giám sát việc chấp hành các quy định về vệ sinh trong quá trình sản xuất.

**Đối với thành phẩm:**

- Thành phẩm được đóng gói trong bao bì kín, đảm bảo vệ sinh.
- Hướng dẫn nhân viên bán hàng và nhà phân phối cách bảo quản, trưng bày sản phẩm theo đúng yêu cầu của từng loại sản phẩm tránh tình trạng sản phẩm bị hư hỏng trước thời hạn sử dụng.

**Nhận xét:** Vệ sinh an toàn thực phẩm là một điểm mạnh cần phát huy của Cty CP Kinh Đô. Tuy nhiên để đáp ứng các tiêu chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm khắc khe của các nước trên thế giới và vấn đề vệ sinh an toàn thực phẩm đang nóng bỏng như hiện nay, Kinh Đô phải nhanh chóng đạt, áp dụng hệ thống HACCP và các hệ thống quản lý chất lượng tiên tiến khác của thế giới.

### 3.3 Nghiên cứu phát triển

Kinh Đô đặc biệt quan tâm đến công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, xem đây là nhiệm vụ không chỉ của riêng bộ phận nghiên cứu phát triển (RD) mà còn là trách nhiệm của Hội đồng quản trị và Ban tổng giám đốc.

Hoạt động nghiên cứu và phát triển của Kinh Đô được tiến hành khá đa dạng, bao gồm:

- Nghiên cứu sản xuất sản phẩm mới, từ khâu sơ chế nguyên vật liệu, chế biến, định hình đến khâu đóng gói, bảo quản sản phẩm...
- Nghiên cứu việc sản xuất sản phẩm trên các dây chuyền Kinh Đô mới đầu tư hoặc dự kiến đầu tư.
- Nghiên cứu sử dụng các nguyên vật liệu mới vào quá trình sản xuất sản phẩm.
- Nghiên cứu việc sản xuất các sản phẩm xuất khẩu nhằm đảm bảo yêu cầu của khách hàng nước ngoài đối với các chỉ tiêu chất lượng sản phẩm.

Đối với hoạt động nghiên cứu phát triển, yếu tố con người đóng vai trò đặc biệt quan trọng, hiện nay, bộ phận RD Kinh Đô có khoảng 30 chuyên gia về lĩnh vực chế biến thực phẩm được đào tạo từ các trường Đại học trong và ngoài nước, có nhiều kinh nghiệm thực tế và gắn bó với Kinh Đô ngay từ những ngày đầu thành lập. Ngoài việc cử nhân viên sang nước ngoài tham gia các khóa học ngắn hạn, hàng năm, Kinh Đô còn mở các khóa đào tạo ngắn hạn về công nghệ sản xuất mới cho đội ngũ RD với sự giảng dạy của các chuyên gia nước ngoài. Kinh Đô luôn tạo điều kiện cho nhân viên RD tiếp cận với những thông tin mới nhất về sản phẩm mới, công nghệ mới, xu hướng mới của thị trường.

Sự đầu tư đúng mức cho hoạt động nghiên cứu và phát triển của Kinh Đô đã





mang lại những kết quả khả quan. Từ năm 2002 đến nay, Kinh Đô đã đưa ra thị trường hơn 100 nhóm sản phẩm mới trong đó hầu hết là các sản phẩm dinh dưỡng, thực phẩm chức năng, đáp ứng nhu cầu ngon miệng, nhu cầu dinh dưỡng của người tiêu dùng. Bao gồm: Nhóm dinh dưỡng bổ sung ADH, nhóm dinh dưỡng bổ sung Canxi, nhóm dinh dưỡng bổ sung chất xơ, nhóm dinh dưỡng bổ sung Viatmin D, B...

### 3.4 Marketing

#### 3.4.1 Hoạt động nghiên cứu thị trường

Kinh Đô đã triển khai hoạt động nghiên cứu thị trường dưới nhiều hình thức khác nhau, cụ thể là:

- Tiến hành thu thập ý kiến người tiêu dùng trong quá trình bán hàng thông qua đội ngũ nhân viên tiếp thị của công ty và nhà phân phối, từ đó Kinh Đô luôn nhận được những thông tin phản hồi để cải tiến sản phẩm và sản xuất những sản phẩm mới.
- Thông qua các công ty tư vấn chuyên nghiệp, công ty đã tổ chức khảo sát nhu cầu thị trường, khảo sát hiệu quả của các chiến dịch quảng cáo đối với người tiêu dùng...

Các hoạt động nghiên cứu thị trường đã có những tác động rất tích cực đến chiến lược sản phẩm và chiến lược kinh doanh nói chung của công ty, góp phần không nhỏ đến sự tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận của công ty.

#### 3.4.2 Chính sách giá

Kinh Đô thực hiện chính sách giá phù hợp cho từng phân khúc thị trường. Do việc quản lý giá thành khá tốt nên tỷ lệ chiết khấu dành cho nhà phân phối của Kinh Đô khá cao so với các đối thủ cạnh tranh, vì vậy việc mở rộng mạng lưới phân phối của Kinh Đô tương đối dễ dàng.

#### 3.4.3 Hoạt động quảng cáo và quan hệ cộng đồng (PR)

- Chính sách quảng cáo tiếp thị của Kinh Đô được thực hiện khá nhất quán với mục tiêu vừa đảm bảo tính hiệu quả của quảng cáo, vừa giữ cho chi phí quảng cáo ở mức hợp lý để không làm tăng giá thành sản phẩm. Trên thực tế, Kinh Đô thường tiến hành các chiến dịch quảng cáo theo mùa đối với những sản phẩm mang tính thời vụ như bánh trung thu, bánh kẹo quà biếu cho dịp tết, các sản phẩm mới trước khi tung sản phẩm mới ra thị trường...
- Kinh Đô áp dụng nhiều chương trình khuyến mãi, các chương trình khuyến mãi thường gắn liền với các dịp lễ, tết, như Trung thu, Tết thiếu nhi, Quốc tế phụ nữ... Các chương trình khuyến mãi của Kinh Đô thường thu được hiệu quả nhanh chóng do tác động đến người tiêu dùng cuối cùng sản phẩm của

công ty. Kinh Đô cũng rất chú trọng xây dựng những hình thức khuyến mãi mới lại, hấp dẫn để thu hút người tiêu dùng, chẳng hạn, mùa Trung Thu năm 2011, Kinh Đô đã ký kết thỏa thuận hợp tác kinh doanh với Pepsi Việt Nam

để thực hiện chương trình khuyến mãi.

- Kinh Đô cũng tham gia nhiều hội chợ thương mại trong nước và quốc tế, hội chợ hàng Việt Nam chất lượng cao hàng năm với mục tiêu quảng bá thương hiệu
- Bằng việc tham gia hàng loạt hoạt động xã hội, tài trợ chi nhiều hoạt động văn hóa, thể thao, Kinh Đô đã tạo nên hình ảnh đẹp trong lòng người tiêu dùng Việt Nam, trong đó nổi bật nhất là công tác từ thiện xã hội, tài trợ độc quyền giải Kinh Đô V-League 2004, tài trợ cuộc thi Sao Mai Điểm Hẹn...

#### 3.4.4 Phân phối

- Mạng lưới phân phối của Kinh Đô chủ yếu thông qua 3 kênh chính: Hệ thống đại lý, hệ thống các siêu thị và hệ thống các bakery của Kinh Đô.
- Hệ thống đại lý, nhà phân phối: Với khoảng 200 nhà phân phối và hơn 650.000 điểm bán lẻ trên toàn quốc, Kinh Đô là doanh nghiệp bánh kẹo có hệ thống đại lý trong nước lớn nhất. Hệ thống đại lý này tiêu thụ khoảng 85% doanh số của công ty.
- Hệ thống siêu thị: Chủ yếu tập trung ở Tp.HCM, thị trường chính của Kinh Đô, hệ thống siêu thị tiêu thụ khoảng 10% doanh số của công ty.
- Hệ thống bakery: Được xây dựng từ năm 1999, hiện nay hệ thống này đã có 25 bakery ở Tp .HCM và Hà Nội. Trong những năm tới, hệ thống bakery có triển vọng phát triển mạnh không chỉ ở Tp.HCM, Hà N ội mà còn ở các địa phương khác do việc triển khai mô hình kinh doanh nhượng quyền từ tháng 4 năm 2005
- Ngoài các hình thức phân phối trên, Kinh Đô còn tổ chức hơn 6.000 điểm bán bánh trung thu Kinh Đô ở Tp .HCM và các tỉnh lân cận vào mùa vụ trung thu hàng năm.
- Kinh Đô đã cũng triển khai kế hoạch liên kết tiêu thụ sản phẩm với các doanh nghiệp tiêu dùng lớn, trong đó đối tác đầu tiên là Pepsi trong khoảng thời gian 2004-2005. Theo đó, sản phẩm Kinh Đô sẽ được bán độc quyền tại trên 200.000 điểm bán lẻ của Pepsi và ngược lại. Với việc hợp tác với một trong những công ty nước giải khát hàng đầu thế giới, Kinh Đô đã có gia tăng sản lượng tiêu thụ và hơn hết là gia tăng giá trị của thương hiệu khi thương hiệu Kinh Đô sánh vai cùng với thương hiệu Pepsi.
- Đối với hệ thống đại lý, ngoài chính sách hoa hồng, các đại lý còn được hưởng những ưu đãi khác như:
  - Các đại lý ở tỉnh xa, điều kiện vận chuyển khó khăn, cước phí vận chuyển cao, Kinh Đô hỗ trợ chi phí giúp cho đại lý đảm bảo được lợi nhuận và phân phối sản phẩm đến tay người tiêu dung một cách hiệu quả nhất.
  - Để khuyến khích đại lý tích cực hợp tác phân phối sản phẩm, hàng năm, Kinh Đô tổ chức xét thưởng theo mức doanh số đạt kế hoạch. Đối với các đại lý còn yếu, chưa đủ điều kiện phát triển, Kinh Đô hỗ trợ về tài chính qua hình thức công nợ dài hạn, hỗ trợ trang trí cửa hàng, trưng bày sản phẩm, kỹ năng bán hàng, giúp đại lý củng cố và phát triển thị trường, tăng



sản lượng tiêu thụ, tạo mối quan hệ chặt chẽ và tốt đẹp hơn giữa các đại lý với công ty.

- Do vậy, Kinh Đô có được sự hợp tác chặt chẽ từ các đại lý phân phối trong cả nước. Đây là một yếu tố quan trọng trong việc tiêu thụ sản phẩm và là điều kiện thuận lợi cho việc tung sản phẩm mới của Kinh Đô.

### 3.5 Quản lý nguồn nhân lực

Với đội ngũ nhân viên đông đảo, có trình độ chuyên môn, là một điểm mạnh để Công ty tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên, nghiệp vụ quản lý nhân sự chưa chuyên nghiệp, tỷ lệ nhân viên bỏ việc cao, chế độ đãi ngộ chưa thoả đáng. Vì vậy, Công ty cần quan tâm nhiều hơn đến công tác quản lý nhân sự, chế độ lương, thưởng... để nhân viên có thể gắn bó lâu dài và cùng công ty đạt đến những thành công mới.



## 4 PHÂN TÍCH CÁC MA TRẬN ĐÁNH GIÁ

### 4.1 Ma trận SWOT

Từ kết quả phân tích các yếu tố môi trường như trên, chúng tôi rút ra được ma trận SWOT cho Công ty CP Kinh Đô như sau:

<p><b>Phân tích môi trường vĩ mô và vi mô</b></p> <p><b>Phân tích môi trường nội bộ</b></p>	<b>Cơ hội(O)</b>	<b>Thách thức(T)</b>
	<p>1.Xu thế hội nhập kinh tế quốc tế và chính sách khuyến khích xuất khẩu</p> <p>2.Khoa học công nghệ phát triển tạo điều kiện cho việc áp dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến vào sản xuất nhằm tăng năng suất, chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường nội địa và xuất khẩu</p> <p>3.Thu nhập người dân tăng trong những năm gần đây cho thấy thị trường nội địa đầy tiềm năng</p> <p>4.Thị trường xuất khẩu có nhiều triển vọng vì hàng rào thuế quan dần dần được bãi bỏ</p> <p>5.Hiện tại, các đối thủ cạnh tranh trong nước yếu và quy mô nhỏ</p>	<p>1. Đối thủ cạnh tranh xuất hiện ngày càng nhiều, đặc biệt khi Việt Nam gia nhập vào Tổ chức thương mại thế giới(WTO), cường độ cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành sẽ cao hơn nữa.</p> <p>2. Trình độ khoa học kỹ thuật ngày càng cao, tuổi thọ công nghệ ngày càng ngắn, tuổi thọ sản phẩm bị rút ngắn.</p> <p>3. Xuất hiện nhiều sản phẩm thay thế.</p> <p>4. Thị trường xuất khẩu ngày càng khó khăn do các nước đưa ra nhiều tiêu chuẩn hóa lý đối với thực phẩm</p>
<b>Điểm mạnh(S)</b>	<b>SO:</b> sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội bên ngoài	<b>ST:</b> Sử dụng các điểm mạnh để hạn chế và né tránh các mối đe dọa từ môi trường bên ngoài
<p>1. Công ty có hệ thống phân phối rộng khắp cả nước</p> <p>2. Công ty rất quan tâm đến hoạt động Marketing</p> <p>3. Thương hiệu mạnh và thị phần lớn</p> <p>4. Cơ sở vật chất, máy móc, thiết bị hiện đại và tiềm lực tài chính mạnh</p> <p>5. Công ty đã xây dựng được chuỗi cung ứng tốt, tạo điều kiện cho công ty phát triển ổn định và giá thành cạnh tranh</p> <p>6. Sản phẩm đa dạng, chất lượng, đạt tiêu chuẩn quốc tế, đảm bảo vệ sinh, an toàn thực phẩm.</p>		
<b>Điểm yếu(W)</b>		
<p>1. Nghiệp vụ quản lý nhân sự chưa chuyên nghiệp, tỷ lệ nhân viên bỏ việc cao, chế độ đãi ngộ chưa thỏa đáng</p>		



*Bài tập nhóm môn học Quản trị chiến lược*

TS. Lê Thành Long

Nhóm 2

2. Bộ máy nhân sự rườm rà, máy móc, nguyên tắc, thiếu linh động		
3. Thương hiệu Kinh Đô rất nổi tiếng (do thành công của 1 số ít các sản phẩm như Trung thu, bánh tươi) nhưng việc xây dựng thành công thương hiệu cho từng dòng sản phẩm chưa thật đồng đều		
4. Một số ít dòng sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của phân khúc thị trường cao cấp (bánh trung thu, bánh tươi), còn hầu như các sản phẩm chỉ đáp ứng nhu cầu của phân khúc thị trường trung bình và khá		
5. Việc xuất khẩu sản phẩm chỉ dưới hình thức gia công cho đối tác nước ngoài, thương hiệu Kinh Đô chưa được nước ngoài biết đến nhiều		
6. Ý thức về cạnh tranh của nhân viên thấp		

#### 4.2 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài – Ma trận EFE

Để đánh giá mức độ nỗ lực trong việc theo đuổi các chiến lược nhằm tận dụng những cơ hội từ môi trường và tránh những mối đe dọa từ bên ngoài như đã phân tích ở trên, chúng tôi lập ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE.

Yếu tố bên ngoài chủ yếu	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
Nhu cầu thị trường cao	0.11	2	0.18
Kinh tế tăng trưởng, đời sống năng cao	0.12	2	0.22
Khoa học công nghệ phát triển tạo điều kiện cho việc áp dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến vào sản xuất	0.11	3	0.33
Hiện tại, các đối thủ cạnh tranh trong nước yếu và quy mô nhỏ	0.12	3	0.36
Khách hàng trung thành khá nhiều	0.11	3	0.33
Đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều	0.13	3	0.39
Tuổi thọ công nghệ, tuổi thọ sản phẩm bị rút ngắn	0.11	4	0.48
Xuất hiện nhiều sản phẩm thay thế	0.09	4	0.44
Thị trường xuất khẩu ngày càng mở rộng các nước đưa ra nhiều tiêu chuẩn hóa lý đối với thực phẩm	0.10	3	0.30
<b>Tổng cộng:</b>	<b>1.00</b>		<b>2.97</b>

**Bảng 4 - 1** Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài Công ty CP Kinh Đô

*Bài tập nhóm môn học Quản trị chiến lược*

Từ kết quả trên, chúng tôi nhận thấy số điểm quan trọng bằng 2.97 cho thấy doanh nghiệp đang phản ứng khá với các cơ hội và mối đe dọa hiện tại trong môi trường hoạt động của mình. Công ty CP Kinh Đô tiếp tục thực hiện các chiến lược ứng phó tốt hơn nữa để tận dụng các cơ hội có được và tối thiểu hóa các ảnh hưởng tiêu cực có thể có của mối đe dọa bên ngoài.

### 4.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong – Ma trận IFE

Với những điểm mạnh và điểm yếu đã được phân tích, chúng tôi xây dựng ma trận đánh giá nội bộ IFE như sau:

Sr	Các yếu tố chủ yếu bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Công ty có hệ thống phân phối rộng khắp cả nước	0.10	4	0.32
2	Đội ngũ tiếp thị đồng đều, rất quan tâm đến hoạt động marketing	0.12	4	0.40
3	Thương hiệu mạnh và thị phần lớn	0.07	3	0.18
4	Cơ sở vật chất, máy móc, thiết bị hiện đại và tiềm lực tài chính mạnh	0.12	3	0.24
5	Công ty đã xây dựng được chuỗi cung ứng tốt, tạo điều kiện phát cho công ty phát triển ổn định và gia tăng cạnh tranh	0.13	3	0.24
6	Sản phẩm đa dạng, chất lượng, đạt tiêu chuẩn quốc tế, đảm bảo vệ sinh, an toàn thực phẩm	0.09	4	0.12
7	Nghệ thuật quản lý nhân sự chưa chuyên nghiệp	0.07	3	0.09
8	Bộ máy nhân sự cồng kềnh	0.07	2	0.18
9	Thương hiệu Kinh Đô rất nổi tiếng ( có thành công của một số ít các dòng sản phẩm như bánh Trung thu, bánh tươi)	0.10	2	0.12
10	Một số ít dòng sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của phân khúc thị trường cao cấp (bánh trung thu, bánh tươi)	0.10	2	0.12
11	Việc xuất khẩu sản phẩm chỉ dưới hình thức gia công cho đối tác nước ngoài	0.11	4	0.16
12	Ý thức về cạnh tranh của nhân viên thấp	0.11	3	0.18
Tổng cộng:		1.00		2.75

**Bảng 4 - 2** Ma trận đánh giá nội bộ Công ty CP Kinh Đô

Từ kết quả ma trận tại bảng trên, số điểm quan trọng tổng cộng bằng 2.75 cho thấy doanh nghiệp chỉ ở mức trung bình về vị trí chiến lược nội bộ tổng quát của nó.

Công ty CP Kinh Đô cần phải xem xét các yếu tố nội bộ để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, đặc biệt là trong bối cảnh thị trường cạnh tranh quốc tế hết sức khốc liệt như hiện nay. Qua ma trận này, chúng tôi xác định năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của Công ty CP Kinh Đô như sau:

- Năng lực lõi và tay nghề chuyên môn hiện nay: Công ty CP Kinh Đô có năng lực lõi là cung cấp với sản phẩm bánh kẹo chất lượng, giá cả cạnh tranh, mạng lưới phân phối rộng.



TS. Lê Thành Long

Nhóm 2

- 
- Năng lực lõi và tay nghề chuyên môn tiềm ẩn: Ngày nay, tuổi thọ công nghệ và tuổi thọ sản phẩm ngày càng ngắn, Công ty CP Kinh Đô nên tập trung chiến lược phát triển các sản phẩm dựa trên cơ sở năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của mình là sản phẩm bánh kẹo cao cấp để tạo sự khác biệt sản phẩm và đáp ứng nhu cầu đa dạng và ngày càng cao của khách hàng.

B  
à  
i  
  
t  
ậ  
p  
  
n  
h  
ó  
m  
  
m  
ô  
n  
  
h  
ọ  
c  
  
Q  
u  
ã  
n  
  
t  
r  
ì  
  
c  
h  
i  
ế  
n  
  
l  
ư  
ợ  
c



## 5. XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH – KINH DOANH CHO CÔNG TY CỔ PHẦN KINH ĐÔ

### 5.1 Các căn cứ xây dựng chiến lược

Chúng tôi dựa trên các căn cứ sau để xây dựng chiến lược phát triển Công ty CP Kinh Đô:

- Căn cứ vào tình hình thị trường bánh kẹo trong và ngoài nước.
- Căn cứ vào tình hình hình thực tiễn của Công ty Cổ phần Kinh Đô để đề ra các chiến lược khai thác điểm mạnh và hạn chế điểm yếu.
- Căn cứ vào tình hình Việt Nam hội nhập kinh tế quốc tế.
- Căn cứ vào định hướng phát triển của ngành lương thực thực phẩm đến năm 2020

### 5.2 Dự báo nhu cầu thị trường

Đánh giá đúng dung lượng thị trường là một việc hết sức cần thiết, vì nó là cơ sở để hoạch định chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên, cho đến nay chưa có một thống kê chính thức nào của Việt Nam về tổng sản lượng bánh kẹo.

Để xác định dung lượng thị trường bánh kẹo Việt Nam, chúng tôi dựa vào 3 nguồn thông tin sau

- Theo số liệu của Mars (Một trong những tập đoàn chocolate lớn nhất thế giới): Dung lượng thị trường bánh kẹo Việt Nam khoảng 156 triệu USD vào năm 2015.
- Theo kết quả nghiên cứu của Bộ kế hoạch và đầu tư:

Năm	2000	2001	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2015 (ước tính)
Mức chi tiêu bình quân (người dân VN chi tiêu bình quân)	24.675	26.134	31.243	37.569	42.155	46.214	48.957	52.462	66.428
Dân số (ngàn người)	77.635	78.665	79.227	80.902	82.031	83.119	84.266	85.620	96.464
Dung lượng thị trường (tỷ đồng)	1.989	2.214	2.522	3.041	3.402	3.841	4.123	4.492	9.302

Nguồn: Bộ KH&ĐT



Dự báo doanh thu của Cty CP Kinh Đô đến 2015 :

Tình hình doanh thu của Công ty CP Kinh Đô 10 năm gần đây:

Năm	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Doanh thu (tỷ đồng)	328	350	365	430	495	550	580	623	719	879

**Bảng 5 - 2** Doanh thu của Công ty CP Kinh Đô 10 năm gần đây

Do doanh thu biến động, tăng tốc nhanh dần nhưng không tăng đột biến, nên chúng tôi sử dụng phương pháp dự báo đường thẳng thông thường để dự báo doanh thu của Kinh Đô trong những năm tiếp theo.

Trong đó:

X: Là thứ tự năm 1998 (thứ 1) đến 2007 (thứ 10)

Y: Là doanh thu trong quá khứ

N: Là 10 năm

Yc: Là doanh thu cần dự báo

Năm	X	Y (tỷ đồng)	X <sup>2</sup>	XY	Yc (tỷ đồng)
1998	1	328	1	328	
1999	2	350	4	700	
2000	3	365	9	1095	
2001	4	430	16	1720	
2002	5	495	25	2475	
2003	6	550	36	3300	
2004	7	580	49	4060	
2005	8	623	64	4984	
2006	9	729	81	6561	
2007	10	879	100	8790	
Cộng	55	5329	385	34.013	
2008	11				846,4
2009	12				908,6
2010	13				980,5
2011	14				1.071,5
2012	15				1.074,5
2013	16				1.131,6
2014	17				1.188,6
2015	18				1.245,6

**Bảng 5 - 3** Thiết lập phương trình dự báo

Phương trình dự báo có dạng :  $Y_c = a.X + b$

Ta tính được:  $a = 57,012$

$b = 219,3$

tập nhóm môn học Quản trị chiến lược

Vậy phương trình dự báo có dạng

$$Y_c = 57,012X + 219,3$$

Năm	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Doanh thu (tỷ đồng)	848,4	908,6	960,6	1.017,5	1.074,6	1.131,6	1.188,5	1.246,6

**Bảng 5 - 4** Dự báo doanh thu Kinh Đô đến 2015

### 5.3 Mục tiêu của Công ty Cổ phần Kinh Đô

Các căn cứ để chúng tôi xây dựng mục tiêu phát triển cho Công ty CP Kinh Đô:

- Phân tích môi trường hoạt động của Công ty với các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ được rút ra từ chương 2
- Dự báo được nêu tại phần 3.2
- Ý chí quyết tâm của Hội đồng quản trị và Ban Tổng giám đốc công ty.
- Kết hợp với các giải pháp được trình bày ở phần

3.5 Chúng tôi đưa ra một số mục tiêu sau:

Chỉ tiêu	Dvt	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Doanh thu	Tỷ đồng	848,4	908,6	960,6	1.017,5	1.074,6	1.131,6	1.188,5	1.246,6
Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	101,57	108,42	115,26	122,10	128,94	135,78	142,62	149,46
Tỷ lệ lợi nhuận trả cổ tức	%	40	40	40	40	40	40	40	40

**Bảng 5 - 5** Một số chỉ tiêu của Công ty Cổ phần Kinh Đô đến 2015

Tốc độ tăng doanh thu và lợi nhuận sau thuế được dự kiến ở mức bình quân 6-10%/năm. Lợi nhuận sau thuế được dự kiến chiếm 12% tổng doanh thu ( Theo số liệu những năm trong quá khứ, lợi nhuận sau thuế chiếm từ 10-15% tổng doanh thu)

### 5.4 Hoạch định chiến lược kinh doanh Công ty Kinh Đô

*Bài tập nhóm môn học Quản trị chiến lược*

TS. Lê Thành Long

Nhóm 2

<p style="text-align: center;"><b>Phân tích môi trường vĩ mô và vi mô</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Phân tích môi trường nội bộ</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Cơ hội(O)</b></p> <p>1.Xu thế hội nhập kinh tế quốc tế và chính sách khuyến khích xuất khẩu</p> <p>2.Khoa học công nghệ phát triển tạo điều kiện cho việc áp dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến vào sản xuất nhằm tăng năng suất, chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường nội địa và xuất khẩu</p> <p>3.Thu nhập người dân tăng trong những năm gần đây cho thấy thị trường nội địa đầy tiềm năng</p> <p>4.Thị trường xuất khẩu có nhiều triển vọng vì hàng rào thuế quan dần dần được bãi bỏ</p> <p>5.Hiện tại, các đối thủ cạnh tranh trong nước yếu và quy mô nhỏ</p>	<p style="text-align: center;"><b>Thách thức(T)</b></p> <p>1. Đối thủ cạnh tranh xuất hiện ngày càng nhiều, đặc biệt khi Việt Nam gia nhập vào Tổ chức thương mại thế giới(WTO ), cường độ cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành sẽ cao hơn nữa.</p> <p>2. Trình độ khoa học kỹ thuật ngày càng cao, tuổi thọ công nghệ ngày càng ngắn, tuổi thọ sản phẩm bị rút ngắn.</p> <p>3. Xuất hiện nhiều sản phẩm thay thế.</p> <p>4. Thị trường xuất khẩu ngày càng khó khăn do các nước đưa ra nhiều tiêu chuẩn hóa lý đối với thực phẩm</p>
<p style="text-align: center;"><b>Điểm mạnh(S)</b></p>	<p><b>SO:</b> sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội bên ngoài</p>	<p><b>ST:</b> Sử dụng các điểm mạnh để hạn chế và né tránh các mối đe dọa từ môi trường bên ngoài</p>
<p>1. Công ty có hệ thống phân phối rộng khắp cả nước</p> <p>2. Công ty rất quan tâm đến hoạt động Marketing</p> <p>3. Thương hiệu mạnh và thị phần lớn</p> <p>4. Cơ sở vật chất, máy móc, thiết bị hiện đại và tiềm lực tài chính mạnh</p> <p>5. Công ty đã xây dựng được chuỗi cung ứng tốt, tạo điều kiện cho công ty phát triển ổn định và giá thành cạnh tranh</p> <p>6. Sản phẩm đa dạng, chất lượng, đạt tiêu chuẩn quốc tế, đảm bảo vệ sinh, an toàn thực phẩm.</p>	<p><b>SO</b></p> <p>→ <b>S4S6O1O3O4:</b> Chiến lược phát triển thị trường</p> <p>→ <b>S4S6O2:</b> Chiến lược phát triển sản phẩm</p> <p>→ <b>S1O4:</b> Chiến lược hội nhập về phía trước</p> <p>→ <b>S5O1:</b> Chiến lược hội nhập về phía sau</p> <p>→ <b>S4O3:</b> Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm</p> <p>→ <b>S4O5:</b> Chiến lược kết hợp theo chiều ngang</p> <p>→ <b>S4O6:</b> Chiến lược đa dạng hóa hoạt động đồng tâm</p>	<p><b>ST</b></p> <p>→ <b>S1S4S6T1:</b> Chiến lược phát triển thị trường (Chọn lọc các dòng sản phẩm có ưu thế để thâm nhập, phát triển thị trường mới)</p> <p>→ <b>S1S2S3T1:</b> Chiến lược hội nhập về phía trước</p>
<p style="text-align: center;"><b>Điểm yếu(W)</b></p>	<p><b>WO:</b> Khắc phục các điểm yếu để nắm bắt cơ hội và tận dụng cơ hội để hạn chế điểm yếu</p>	<p><b>WT:</b> Tối thiểu hóa các điểm yếu để tránh khỏi mối đe dọa</p>
<p>1. Nghiệp vụ quản lý nhân sự chưa chuyên nghiệp, tỷ lệ nhân viên bỏ việc cao, chế độ đãi ngộ chưa thỏa đáng</p> <p>2. Bộ máy nhân sự rườm rà, máy móc, nguyên tắc, thiếu linh động</p> <p>3. Thương hiệu Kinh Đô rất nổi tiếng (do thành công của 1 số ít các sản phẩm như Trung thu, bánh tươi) nhưng việc xây dựng thành công thương hiệu cho từng dòng</p>	<p><b>WO</b></p> <p>→ <b>W1-6O1:</b> Chiến lược liên doanh, liên kết (để học hỏi kinh nghiệm), chiến lược chính đốn(bộ máy quản lý, marketing,...)</p> <p>→ <b>W7O1:</b> Chiến lược hội nhập về phía sau</p>	<p><b>WT</b></p> <p>→ <b>W1W2W3T1:</b> Chiến lược chính đốn liên kết</p>



<p>sản phẩm chưa thật đồng đều</p> <p>4. Một số ít dòng sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của phân khúc thị trường cao cấp (bánh trung thu, bánh tươi), còn hầu như các sản phẩm chỉ đáp ứng nhu cầu của phân khúc thị trường trung bình và khá</p> <p>5. Việc xuất khẩu sản phẩm chỉ dưới hình thức gia công cho đối tác nước ngoài, thương hiệu Kinh Đô chưa được nước ngoài biết đến nhiều</p> <p>6. Ý thức về cạnh tranh của nhân viên thấp</p>		
---	--	--

Bảng 5 - 6 Phân tích SWOT

### 5.4.2 Phân tích các chiến lược chính

Qua phân tích SWOT, chúng tôi đưa ra được một số chiến lược chính sau:

#### 5.4.2.1 Chiến lược kết hợp về phía trước

- Đây là chiến lược chi phối hoặc kiểm soát đối với các nhà phân phối. Hiện nay, đối với các nhà phân phối trong nước, Kinh Đô hoàn toàn có thể chi phối vì thương hiệu Kinh Đô nổi tiếng, chất lượng sản phẩm tốt, tài chính mạnh. Ngược lại, đối với các nhà phân phối nước ngoài thì Kinh Đô chưa thể chi phối được vì thương hiệu Kinh Đô chưa được nước ngoài biết đến nhiều.
- Do đó, đối với các nhà phân phối trong nước, Kinh Đô tiếp tục duy trì và mở rộng hệ thống phân phối, nhằm mở rộng thị phần nội địa. Mặt khác, chiến lược này cũng tăng cường quảng cáo cho Kinh Đô thông qua những bảng hiệu tại các cửa hàng. Đối với các nhà phân phối ngoài nước, Kinh Đô cần quan tâm đến việc xây dựng thương hiệu ở nước ngoài, nâng cao giá trị sản phẩm, tăng cường mối quan hệ, tìm kiếm nhiều nhà phân phối mới... để dần dần tăng uy tín Kinh Đô trên thị trường quốc tế.

#### 5.4.2.2 Chiến lược kết hợp về phía sau

- Kết hợp về phía sau là chiến lược là chi phối và kiểm soát các nhà cung cấp. Kinh Đô cần phải thiết lập được mối quan hệ khấn khít với nhà cung cấp để được nguồn cung ổn định và giá cạnh tranh bằng cách ký hợp đồng dài hạn, hỗ trợ tài chính...
- Tuy nhiên, để thực hiện được chiến lược này, Kinh Đô phải có khả năng tài chính vững mạnh, doanh thu lớn và tăng trưởng ổn định...

#### 5.4.2.3 Chiến lược kết hợp theo chiều ngang

- Kinh Đô có thể mua lại, liên doanh các doanh nghiệp trong ngành. Phương án này giúp cho Kinh Đô giảm chi phí đầu tư ban đầu, chỉ tập trung cải tạo và khai thác theo chiến lược của Kinh Đô.



*i tập nhóm môn học Quản trị chiến lược*

- Mặt khác, liên doanh sẽ tạo ra năng lực sản xuất lớn hơn, khả năng đáp ứng được nhiều chủng loại sản phẩm hơn, điều hòa các nguồn lực, các thế mạnh của mỗi công ty, tiếp cận thị trường, nghiên cứu thị trường hiệu quả hơn. Đặc biệt, liên doanh với các công ty nước ngoài giúp Kinh Đô học hỏi được trình độ quản lý, nâng cao chất lượng sản phẩm, chia sẻ công nghệ, thị trường của đối tác...

#### **5.4.2.4 Chiến lược tăng trưởng tập trung phát triển sản phẩm**

- Phát triển sản phẩm là chiến lược tăng doanh thu bằng việc cải tiến hoặc sửa đổi các sản phẩm hiện có để tăng tiêu thụ trên thị trường hiện tại.
- Kinh Đô cần tăng cường hơn nữa cho hoạt động RD về kinh phí, nhân lực và thiết bị để tạo ra những mặt hàng chất lượng cao hơn. Có thể nhờ sự hỗ trợ từ các viện, các trường đại học trong và ngoài nước.

#### **5.4.2.5 Chiến lược tăng trưởng tập trung theo hướng thâm nhập thị trường**

- Tăng cường hơn nữa cho hoạt động quảng cáo, khuyến mãi, hướng dẫn tiêu dùng... nhằm làm tăng thị phần của mình hiện có.
- Kinh Đô cần mời các công ty marketing chuyên nghiệp để tư vấn và hỗ trợ cho hoạt động marketing của mình

#### **5.4.2.6 Chiến lược tăng trưởng tập trung theo hướng phát triển thị trường**

- Với thị trường nội địa: Cải thiện hệ thống phân phối, nỗ lực đưa hàng đến vùng sâu vùng xa, nơi mà người dân còn sử dụng sản phẩm bánh kẹo chất lượng kém, hàng giả, hàng nhái của các cơ sở sản xuất nhỏ. Tăng cường hướng dẫn người tiêu dùng qua các phóng sự, phim tự giới thiệu, kết hợp với trung tâm y tế dự phòng của các địa phương...
- Với thị trường ngoài nước: Tăng cường hoạt động xúc tiến thương mại, tìm bạn hàng ở nước ngoài, tham gia hội trợ triển lãm, cử nhân viên đi tìm hiểu thị trường và tìm đối tác ở nước ngoài, phối hợp chặt chẽ với Tham tán thương mại Việt Nam ở các nước.

#### **5.4.2.7 Chiến lược đa dạng hoạt động đồng tâm**

- Nguồn nguyên liệu hạt điều, hạt bắp, đậu phộng... ở Việt Nam rất dồi dào, nhu cầu thị trường cao. Hơn nữa, những mặt hàng này có cùng đặt điểm phân phối như bánh kẹo, có thể tận dụng những máy móc thiết bị của ngành bánh kẹo để sản xuất.
- Hiện tại, phần lớn các sản phẩm này do các cơ sở nhỏ sản xuất, chất lượng không cao, Kinh Đô cần tập trung nghiên cứu công nghệ, quy trình sản xuất để chiếm lĩnh thị trường nhằm đa dạng hoá sản phẩm, tăng doanh thu.

### **5.4.3 Lựa chọn chiến lược**

Từ các chiến lược chính khả thi đã được xây dựng trên đây, bằng việc phân tích, sử dụng công cụ ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM), chúng tôi có thể lựa chọn các chiến lược chính cho sự phát triển của Công ty Cổ

*Bài tập nhóm môn học Quản trị chiến lược*

phần Kinh Đô như sau:

- Trong giai đoạn 2008-2012, các chiến lược thích hợp nhất là: Chiến lược chinh đốn, chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược phát triển sản phẩm, chiến lược phát triển thị trường. Vì hiện tại, Kinh Đô vẫn còn là một đơn vị sản xuất kinh doanh còn rất non trẻ, kinh nghiệm chưa nhiều, chất lượng sản phẩm chưa cao, thị phần chưa thật vững chắc... nên việc thực hiện các chiến lược nêu trên trong giai đoạn 2008-2012 thật sự cần thiết nhằm từng bước nâng cao tiềm lực và khả năng cạnh tranh trên thị trường.
- Trong giai đoạn 2012-2015, các chiến lược thích hợp nhất là chiến lược hội nhập về phía sau, chiến lược hội nhập về phía trước, chiến lược phát triển theo chiều ngang. Vì đến giai đoạn này, Kinh Đô đã đủ khả năng về tài chính, kinh nghiệm quản lý, uy tín thương hiệu để “hấp dẫn”, để chi phối các nhà cung cấp, nhà phân phối theo hướng có lợi cho Kinh Đô. Mặt khác với xu thế hội nhập kinh tế thế giới như hiện nay, Kinh Đô sẽ vươn mình ra khỏi thị trường nội địa, từng bước khai thác thị trường khu vực và thế giới, chiến lược kết hợp theo chiều ngang rất thích hợp để Kinh Đô tiếp tục thành công trong giai đoạn mới.

## ***5.5 Các giải pháp thực hiện chiến lược cạnh tranh/kinh doanh cho Công ty Cổ phần Kinh Đô***

Với kết quả phân tích các mặt hoạt động và môi trường hoạt động của Công ty CP Kinh Đô và hoạch định chiến lược phát triển Công ty CP Kinh Đô, chúng tôi mạnh dạn đề xuất một số giải pháp sau đây nhằm góp phần thực hiện tốt các chiến lược đã chọn.

### **5.5.1 Giải pháp Marketing**

#### ***5.5.1.1 Xây dựng chiến lược marketing cho từng dòng sản phẩm***

- Xây dựng chiến lược marketing cho từng dòng sản phẩm, nhãn hàng thật hiệu quả, tránh tình trạng đặt quá nhiều tên gọi cho các loại bánh kẹo nếu thành phần, hương vị của chúng không có sự khác biệt nhiều, làm cho người tiêu dùng “bị rối” trước vô vàng tên gọi, kết quả là người tiêu dùng không nhớ và ấn tượng một nhãn hàng nào cả.
- Thương hiệu Kinh Đô rất nổi tiếng, đã được người tiêu dùng Việt Nam biết đến là do một số ít dòng sản phẩm làm nên thương hiệu Kinh Đô (Bánh trung thu, bánh tươi, AFC), trong khi phần lớn các dòng sản phẩm, nhãn hàng của Kinh Đô thì hầu như người tiêu dùng không nhớ và nhận dạng được, điều này làm doanh thu tăng trưởng không cao.

#### ***5.5.1.2 Giải pháp cắt giảm chi phí để khai thác thị trường nông thôn***

- Thị trường nông thôn là khu vực gần như chưa được khai thác, trong khi đó dân cư nông thôn chiếm gần 70% dân số cả nước. Do đó, Kinh Đô muốn mở rộng thị phần của mình, Kinh Đô nên quan tâm đến thị trường nông thôn nhiều hơn bằng các dòng sản phẩm có giá ở mức trung bình, hướng vào nhóm



đối tượng khách hàng có thu nhập thấp và trung bình.

- Với chiến lược định giá ở mức trung bình, để đảm bảo được lợi nhuận, công ty cần có những biện pháp giảm chi phí sản xuất mà vẫn đảm bảo chất lượng sản phẩm làm ra như: nâng cao trình độ của công nhân nhằm giảm tỷ lệ hao hụt, tìm nguồn cung cấp nguyên vật liệu đầu vào với giá cạnh tranh, rà soát để loại bỏ những công đoạn không tạo ra giá trị...
- Bên cạnh đó, Kinh Đô cũng cần quan tâm đến thị trường trung và cao cấp vì mức sống của người dân Việt Nam ngày càng được nâng cao. Vì phân khúc thị trường này sẽ mang lại rất nhiều lợi ích, như tăng doanh thu, lợi nhuận, nâng cao giá trị thương hiệu... cho Kinh Đô. Kinh Đô cần khảo sát và nghiên cứu thị trường để đưa ra mức giá thích hợp nhằm cạnh tranh với hàng nhập khẩu đồng thời đảm bảo tỷ suất lợi nhuận cao. Khi thâm nhập các thị trường xuất khẩu khác nhau, Kinh Đô cần phải có mức giá linh hoạt, phù hợp với từng thị trường. Ví dụ, thị trường Mỹ, Nhật, EU, Kinh Đô có thể chọn chiến lược giá cao, các thị trường khác có thể định mức giá trung bình, có thể chênh lệch đôi chút, tùy theo thị trường.
- Giải pháp về giá vừa đảm bảo được lợi nhuận cho công ty, vừa giúp công ty thực hiện chiến lược thâm nhập thị trường được hiệu quả hơn.

### 5.5.1.3 Giải pháp phân phối

- Mở chi nhánh tại các thị trường trọng điểm để phân phối sản phẩm nhằm giảm áp lực bất lợi từ phía nhà phân phối, đồng thời giúp công ty nắm bắt nhanh chóng thông tin thị trường.
- Có kế hoạch tham gia các kỳ hội chợ triển lãm trong và ngoài nước để tìm kiếm thêm nhiều nhà phân phối và quảng bá thương hiệu.
- Tăng cường đầu tư bán hàng qua mạng, đây là một hình thức phân phối ngày càng phổ biến trên thế giới vì tiết kiệm được thời gian và chi phí.
- Ký hợp đồng dài hạn với các nhà phân phối, khách hàng lớn, có uy tín, đồng thời có những chính sách hỗ trợ như cấp tín dụng, thưởng... để hạn chế trường hợp nhà phân phối tìm các nhà cung cấp khác vì thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay thì nguy cơ mất nhà phân phối từ đối thủ cạnh tranh rất cao

### 5.5.2 Giải pháp tài chính

- Tiềm lực tài chính của Kinh Đô khá mạnh, các chỉ số tài chính luôn ở mức khá cao, được các nhà đầu tư đánh giá cao. Kinh Đô nên tận dụng ưu thế này để huy động thêm nguồn tài chính từ bên ngoài thông qua những dự án mới, có tính khả thi cao. Tuy nhiên, Kinh Đô phải xem xét huy động hợp lý, tránh phụ thuộc quá nhiều vào bên ngoài.
- Thời hạn thanh toán của Kinh Đô được đánh giá khá tốt so với các doanh nghiệp trong ngành, một mặt nó “hấp dẫn” các nhà cung cấp, đồng thời nó cũng tạo nên chi phí không hợp lý là Kinh Đô phải duy trì một lượng tài

sản lưu động cao. Vì vậy, Kinh Đô cần xem xét lại thời hạn thanh toán cho từng nhóm nhà cung cấp để giảm chi phí vay nợ ngân hàng.

- Thực hiện khoán chi phí cho các bộ phận, trước mắt là bộ phận thu mua nguyên liệu, có chính sách khen thưởng khi họ sử dụng các khoản chi phí thấp hơn định mức nhằm kích thích các bộ phận tìm các nhà cung cấp có giá cả thật cạnh tranh, điều này đồng nghĩa với việc hạ giá thành sản phẩm.
- Đối với các nhà phân phối chủ lực, cần có chính sách hỗ trợ tín dụng như: cho hưởng chiết khấu hợp lý dựa trên thời hạn thanh toán của họ, ngược lại trường hợp nhà phân phối gặp khó khăn về tài chính thì có thể tăng thời hạn thanh toán...

### 5.5.3 Giải pháp nhân sự

- Nâng cao trình độ nguồn nhân lực vì hiện tại tỷ lệ lao động có trình độ cao so với tổng số lao động của Công ty còn thấp. Có thể gửi lao động đi đào tạo thêm ở hoặc tuyển mới lao động từ bên ngoài. Ưu tiên tuyển cao độ có trình độ cao cho các bộ phận RD, nhân sự, marketing, kinh doanh xuất nhập khẩu.
- Cần có chính sách lương bổng, đãi ngộ thích hợp để giữ chân các nhân viên giỏi của công ty, đồng thời có chính sách thu hút nhân viên giỏi từ bên ngoài, có như thế mới đáp ứng được nhu cầu nhân lực cho việc phát triển của công ty.
- Gắn thu nhập với kết quả lao động của nhân viên, thực hiện khen thưởng vượt chỉ tiêu, nhất là đối với bộ phận kinh doanh và marketing để kích thích sự nỗ lực tối đa của họ.

### 5.5.4 Giải pháp sản xuất, tác nghiệp

#### 5.5.4.1 Giải pháp về nguyên liệu

- Cần tìm những nhà cung cấp đầu mối, thực hiện công tác đàm phán giá và các điều khoản liên quan để đảm bảo nguyên liệu đầu vào có chất lượng tốt và ổn định, giá cạnh tranh ổn định, số lượng cung ứng ổn định, thời gian giao hàng nhanh nhằm giảm chi phí lưu kho... Kinh Đô cần ký các hợp đồng nguyên tắc dài hạn để các nhà cung cấp yên tâm sản xuất, nhập khẩu hàng hoá. Có như vậy Kinh Đô mới giảm được giá thành, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thương trường.
- Có chính sách hỗ trợ về tài chính cho nhà cung cấp chủ lực nhằm tạo được mối quan hệ chiến lược, nhằm đảm bảo nguồn nguyên liệu đầu vào ổn định, giá cạnh tranh...
- Áp dụng hình thức khoán chi phí nguyên liệu cho bộ phận thu mua để tạo sự chủ động cho bộ phận này, có chế độ khen thưởng và khiển trách rõ ràng để tạo động lực kích thích họ tăng hiệu quả hoạt động

#### 5.5.4.2 Giải pháp về sản xuất



- Có kế hoạch sản xuất hợp lý để khai thác tốt công suất của máy móc, nhanh chóng khấu hao hết giá trị của máy móc thiết bị, nhằm đầu tư các loại máy có công nghệ tiên tiến của thế giới.

- Chú ý đến việc giảm giá thành sản phẩm bằng cách hạn chế để mức thấp nhất tỷ lệ hao hụt, giảm các công đoạn thừa, không tạo ra giá trị.
- Khuyến khích đội ngũ kỹ sư, nhân viên... nghiên cứu các giải pháp nâng cao năng suất lao động, thay thế các máy móc, thiết bị nhập ngoại nhằm tiết kiệm chi phí.

#### 5.5.4.3 Giải pháp về công nghệ

- Đầu tư thêm nhân sự và tài chính cho bộ phận nghiên cứu phát triển, có chính sách khen thưởng hợp lý dựa trên kết quả kinh doanh của các sản phẩm do họ nghiên cứu đem lại nhằm kích thích họ tạo ra sản phẩm giá trị gia tăng hơn, tạo ra lợi thế cạnh tranh mới cho công ty.
- Khuyến khích nhân viên tham gia các kỳ hội trợ triển lãm công nghệ trong và ngoài nước để tìm kiếm công nghệ mới, máy móc hiện đại hơn của các nước tiên tiến nhằm tung ra những dòng sản phẩm mới, đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của người tiêu dùng

#### 5.5.4.4 Giải pháp về quản lý chất lượng

Áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng sản phẩm:

- Chứng chỉ Hệ thống quản lý môi trường ISO 14000
- Hệ thống Phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn (Hazard Analysis and Critical Control Points - HACCP) hoặc Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm ISO 22000:2005
- Áp dụng các công cụ quản lý tiên tiến: 5S, Kaizen, Kiểm soát quá trình sản xuất bằng kỹ thuật thống kê SPC (Statistical Process Control), Phân tích sai hỏng và tác động FMEA (Failure Mode and Effect Analysis )...

*lược*

## 6 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

### 6.1 Đối với nhà nước

- Nhà nước thường nên thường xuyên tổ chức các hội chợ triển lãm ngành thực phẩm ở trong và ngoài nước để các doanh nghiệp ngành thực phẩm có thể tiếp cận thị trường nội địa và đặc biệt là thị trường xuất khẩu được dễ dàng hơn.
- Nhà nước cần có nhiều biện pháp để chống hàng nhái, hàng giả và các hình thức trốn thuế. Nhà nước cần giảm sự chênh lệch về mức sống giữa thành thị và nông thôn, nâng cao mức sống của người dân nông thôn. Chỉ khi mức sống người dân nông thôn được cải thiện, bộ phận dân cư chiếm 75% dân số này sẽ tạo ra một thị trường rất lớn và ổn định, đảm bảo cho sự phát triển bền vững của ngành thực phẩm khác.

### 6.2 Đối với ngành

Cần thành lập Hiệp hội các nhà sản xuất bánh kẹo để hỗ trợ nhau phát triển, cạnh tranh với các đối thủ đến từ các nước trong khu vực và trên thế giới. Hàng năm, hiệp hội này tổ chức hội nghị, hội thảo để các doanh nghiệp trong ngành đóng góp ý kiến, tăng cường sự hợp tác, thực hiện chiến lược phát triển chung của ngành.



## 7 KẾT LUẬN

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

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

Trên cơ sở phân tích các yếu tố tác động bên trong và bên ngoài để xác định những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ chủ yếu, chúng ta tiến hành phân tích các khả năng khai thác và khắc phục các yếu tố đó. Chúng tôi đã đề ra được các chiến lược kinh doanh như sau:

- Chiến lược kết hợp về phía trước
- Chiến lược kết hợp về phía sau
- Chiến lược kết hợp theo chiều ngang
- Chiến lược tăng trưởng tập trung phát triển sản phẩm
- Chiến lược tăng trưởng tập trung theo hướng thâm nhập thị trường
- Chiến lược tăng trưởng tập trung theo hướng phát triển thị trường
- Chiến lược đa dạng hoạt động đồng tâm

Thực hiện linh hoạt và đồng bộ các giải pháp được đề ra sẽ góp phần mang lại kết quả khả quan, nâng cao uy tín, thị phần của Công ty CP Kinh Đô trên thương trường. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện, công ty phải thường xuyên kiểm tra, đánh giá và hiệu chỉnh kịp thời phù hợp với điều kiện hoạt động sản xuất kinh doanh cụ thể của công ty. Hoạch định chiến lược kinh doanh là một vấn đề khó khăn, phức tạp nên với khả năng còn hạn chế nên chắc chắn bài tập nhóm còn nhiều thiếu sót. Nhóm rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của thầy và các bạn để bài tập nhóm được hoàn thiện hơn.

*học Quản trị chiến lược*