

## CHƯƠNG I

## CƠ SỞ LÝ LUẬN

## I: KHÁI NIỆM, VAI TRỊ CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

**1: Khái niệm:**

*Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như trong tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như trong tương lai.*

Đặc điểm quan trọng là tất cả các chiến lược kinh doanh khi hình thành được quan tâm và nó được dùng để phân biệt các kế hoạch kinh doanh chính là “*lợi thế cạnh tranh*”. Thực tế cho thấy rằng không có đối thủ cạnh tranh nào mà không cần đến chiến lược, vì các chiến lược có mục đích duy nhất và bảo đảm cho các doanh nghiệp tìm và giành được lợi thế bền vững của mình đối với các đối thủ.

**2: Vai trò của quản trị chiến lược:**

Quá trình quản trị chiến lược giúp tổ chức thấy rõ mục đích và hướng đi của mình. Nó khiến cho nhà quản trị phải xem xét và xác định xem tổ chức đi theo hướng đi nào và khi nào thì đạt được vị trí nhất định. Việc nhận thức kết quả mong muốn và mục đích trong tương lai giúp cho nhà quản trị cũng như nhân viên nắm vững được việc gì cần làm để đạt được thành công. 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 tổ chức.

Điều kiện môi trường mà tổ chức gặp phải luôn biến đổi. Những biến đổi nhanh thường tạo ra các cơ hội và nguy cơ bất ngờ. Dùng quản trị chiến lược giúp nhà quản trị nhằm vào các cơ hội và nguy cơ trong tương lai. Mặc dù các quá trình kế hoạch hóa không loại trừ việc các nhà quản trị dự kiến hoặc dự báo trước các điều kiện môi trường trong tương lai. Trong khi đó, 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 trong tương lai xa. Nhờ đó thấy rõ môi trường tương lai mà nhà quản trị có khả năng nắm bắt tốt các cơ hội, tận dụng hết các cơ hội và giảm bớt nguy cơ liên quan đến điều kiện môi trường.

Nhờ có quá trình quản trị chiến lược, doanh nghiệp sẽ gắn liền với các quyết định đề ra với điều kiện môi trường liên quan. Do sự biến động và tính phức tạp của môi trường ngày càng gia tăng doanh nghiệp ngày càng cố gắng chiếm được thế chủ động hoặc thụ động tấn công. Quyết định là sự cố gắng dự đoán điều kiện môi trường và sau đó làm tác động hoặc làm thay đổi dự báo sao cho doanh nghiệp đạt được mục tiêu đề ra. Quyết định thụ động tấn công là dự báo các điều kiện môi trường trong tương lai và thông qua biện pháp hành động nhằm tối ưu

hóa vị thế của doanh nghiệp trong môi trường đó bằng cách tránh những vấn đề đã thấy trước và chuẩn bị tốt hơn để thực hiện bằng được cơ hội tìm tòi

Phần lớn các công trình nghiên cứu cho thấy các công ty nào vận dụng quản trị chiến lược thì đạt được kết quả tốt hơn nhiều so với công ty nào không sử dụng quản trị chiến lược. Quản trị chiến lược còn giúp cho doanh nghiệp gặp phải những vấn đề trầm trọng và tăng khả năng của công ty trong việc tranh thủ các cơ hội trong môi trường khi chúng xuất hiện.

## II: CÁC MỨC ĐỘ CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

### 1. Chiến lược cấp công ty

Chiến lược cấp công ty là một kiểu mẫu của các quyết định trong một công ty, nó xác định và vạch rõ mục đích, các mục tiêu của công ty, xác định các mục tiêu kinh doanh mà công ty theo đuổi, tạo ra các chính sách và kế hoạch cơ bản để đạt được mục tiêu của công ty.

Chiến lược công ty đề ra nhằm xác định các hoạt động kinh doanh mà trong đó công ty sẽ cạnh tranh và phân phối các nguồn lực giữa các hoạt động kinh doanh đó.

### 2.. Chiến lược cấp kinh doanh

Chiến lược kinh doanh được hoạch định nhằm xác định việc lựa chọn sản phẩm hoặc dạng cụ thể thị trường cho hoạt động kinh doanh riêng trong nội bộ công ty, và nó xác định xem công ty sẽ cạnh tranh như thế nào với một hoạt động kinh doanh cùng với vị trí đã biết của bản thân công ty, giữa người cạnh tranh của nó.

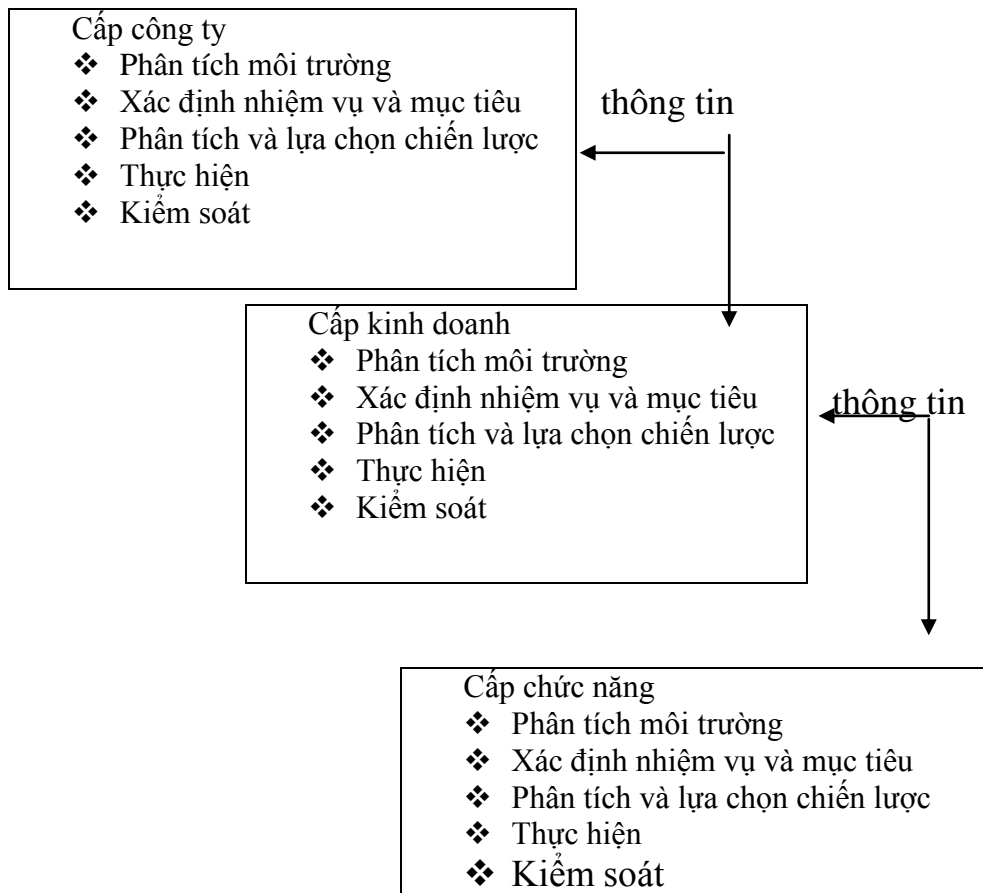
Chiến lược cấp các đơn vị kinh doanh của doanh nghiệp xác định cách thức mỗi đơn vị kinh doanh sẽ cố gắng hoàn thành mục tiêu của nó để đóng góp vào việc hoàn thành vào mục tiêu cấp công ty. Nếu như công ty là đơn ngành thì chiến lược cấp đơn vị kinh doanh có thể được coi là chiến lược cấp công ty.

### 3. Chiến lược cấp chức năng

Tập trung hỗ trợ vào việc bố trí của chiến lược công ty và tập trung vào các lĩnh vực tác nghiệp, những lĩnh vực kinh doanh.

Dù ở mức độ nào, các chiến lược cũng tuân theo qui trình cơ bản sau:

## Các cấp chiến lược



➤ **Các yêu cầu khi xây dựng chiến lược:**

**Một là**, chiến lược kinh doanh phải đạt được mục tiêu tăng thế lực của doanh nghiệp và giành lợi thế cạnh tranh. Vì chiến lược kinh doanh chỉ thật sự cần thiết khi có sự cạnh tranh trên thị trường. Không có đối thủ cạnh tranh thì không cần chiến lược kinh doanh. Muốn đạt được yêu cầu này khi xây dựng chiến lược phải triệt để khai thác lợi thế so sánh của doanh nghiệp mình, tập trung các biện pháp tận dụng thế mạnh chứ không dùng quá nhiều sức lực cho việc khắc phục các điểm yếu tới mức không đầu tư gì thêm cho các điểm mạnh.

**Hai là**, chiến lược kinh doanh đảm bảo an toàn kinh doanh cho doanh nghiệp. Hoạt động kinh doanh chứa đựng trong lòng nó yếu tố mạo hiểm mà các doanh nghiệp phải đương đầu. Do vậy sự an toàn trong kinh doanh nhiều khi là mối quan tâm hàng đầu của doanh nghiệp. Để đạt được yêu cầu này chiến lược kinh doanh phải có vùng an toàn, trong đó khả năng rủi ro có thể xảy ra nhưng chỉ là thấp nhất, phải luôn đề phòng chiến lược được ăn cả ngã về không, do chưa hiểu kỹ luận thuyết kinh doanh mạo hiểm.

**Ba là**, phải xác định phạm vi kinh doanh, mục tiêu và những điều kiện cơ bản để thực hiện mục tiêu. Việc xác định phạm vi kinh doanh trong chiến lược kinh doanh phải đảm bảo sao cho khắc phục sự dàn trải nguồn lực. Trong mỗi phạm vi kinh doanh nhất định doanh nghiệp có thể định ra các mục tiêu cần đạt tới, phù hợp với điều kiện cụ thể của mình

**Bốn là**, phải dự đoán được môi trường kinh doanh trong tương lai. Việc dự đoán này càng chính xác bao nhiêu thì chiến lược kinh doanh càng phù hợp bấy nhiêu. Dự đoán trước hết là hoạt động trí não, vì vậy muốn có được dự đoán tốt, cần có một khối lượng thông tin và tri thức nhất định, đồng thời phải có phương pháp tư duy đúng đắn để có được cái nhìn thực tế và sáng suốt về tất cả những gì mà doanh nghiệp có thể phải đương đầu ở tương lai.

**Năm là**, phải kết hợp độ chín mùi với thời cơ. Chiến lược kinh doanh không chín mùi chắc chắn sẽ thất bại.

**Sáu là**, phải có chiến lược dự phòng. Sở dĩ phải như vậy vì, chiến lược kinh doanh là để thực thi trong tương lai, lại luôn là điều chưa biết. Vì thế khi xây dựng chiến lược kinh doanh phải tính đến khả năng xấu nhất mà doanh nghiệp gặp phải và trong tình hình đó thì chiến lược nào có thể thay thế.

### III. QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

#### 1. Phân tích môi trường

Các yếu tố môi trường có một tác động to lớn đối với doanh nghiệp. Vì chúng ảnh hưởng đến các tiếp theo của quá trình quản trị chiến lược. Chiến lược được lựa chọn phải được hoạch định trên cơ sở các điều kiện môi trường đã nghiên cứu.

Môi trường của tổ chức là những yếu tố, những lực lượng, những thể chế ... nằm bên ngoài doanh nghiệp mà nhà quản trị không kiểm soát được nhưng chúng ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Môi trường của tổ chức bao gồm: môi trường vĩ mô hay còn gọi là môi trường tổng quát, môi trường vi mô hay còn gọi là môi trường đặc thù. Mục đích xác định và hiểu rõ các điều kiện môi trường nào có nhiều khả năng ảnh hưởng đến các việc ra quyết định của doanh nghiệp. Đó có thể chỉ đơn giản là những danh mục những ảnh hưởng chủ yếu đối với tổ chức. Danh mục này xác định những yếu tố môi trường nào mà doanh nghiệp thực sự thay đổi.

##### 1.1. 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 ?

##### 1.1.1. Các yếu tố kinh tế

Các yếu tố môi trường kinh tế thường tác động một cách trực tiếp và năng động, các 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 đối với từng doanh nghiệp và cũng

có ảnh hưởng tiềm tàng đến các chiến lược của các doanh nghiệp. Các yếu tố kinh tế cơ bản là:

- Xu hướng của tổng sản phẩm quốc nội và tổng sản phẩm quốc dân. Bao gồm các số liệu về tốc độ tăng trưởng GDP và GNP hàng năm sẽ cho biết tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế và tốc độ tăng của thu nhập bình quân đầu người. Từ đó cho phép dự đoán được dung lượng thị trường của từng ngành và thị phần của từng doanh nghiệp.

- Lãi suất và xu hướng lãi suất trong nền kinh tế có ảnh hưởng đến xu thế của đầu tư, tiết kiệm và tiêu dùng. Do đó ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp

- Cán cân thanh toán quốc tế.

- Xu hướng của tỷ giá hối đoái. Sự biến động của tỷ giá hối đoái làm thay đổi điều kiện kinh doanh nói chung, tạo ra những cơ hội và đe dọa khác nhau đối với doanh nghiệp.

- Mức độ lạm phát. Lạm phát cao hay thấp có ảnh hưởng đến tốc độ đầu tư vào nền kinh tế. Việc lạm phát quá cao hoặc thiếu phát đều ảnh hưởng không tốt đối với nền kinh tế. Do đó việc duy trì một tỷ lệ lạm phát vừa phải có tác dụng khuyến khích thị trường tăng trưởng.

- Các chính sách tiền tệ của nhà nước.

- Mức độ thất nghiệp

- Những chính sách thuế quan.

### 1.1.2.. Yếu tố chính trị pháp luật

Môi trường chính trị – pháp luật bao gồm các hệ thống 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 những diễn biến chính trị trong nước, trong khu vực và trên toàn thế giới. Các biến động về môi trường chính trị – pháp luật sẽ tạo cơ hội và rủi ro doanh nghiệp với các doanh nghiệp. 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

### 1.1.3. 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

#### 1.1.4. 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

#### 1.1.5. Yếu tố tự nhiên

Môi trường tự nhiên bao gồm: vị trí địa lý, khí hậu, cảnh quan tự nhiên, cảng biển, các tài nguyên. Điều kiện tự nhiên là yếu tố đầu vào quan trọng của nhiều ngành kinh tế. Đồng thời điều kiện tự nhiên có thể trở thành thế mạnh. Do đó khi xây dựng chiến lược kinh doanh cần phải quan tâm đến :

- Các loại tài nguyên
- Các vấn đề ô nhiễm môi trường
- Sự thiếu hụt năng lượng
- Sự tiêu phí nguồn tài nguyên thiên nhiên

#### 1.1.6. Yếu tố kỹ thuật-công nghệ

Ít có ngành công nghiệp và doanh nghiệp nào mà không phụ thuộc vào công nghệ hiện đại. Sẽ còn nhiều công nghệ tiên tiến ra đời, tạo ra các cơ hội cũng như các nguy cơ đối với tất cả các ngành. Khi nghiên cứu yếu tố này cần lưu ý các vấn đề sau:

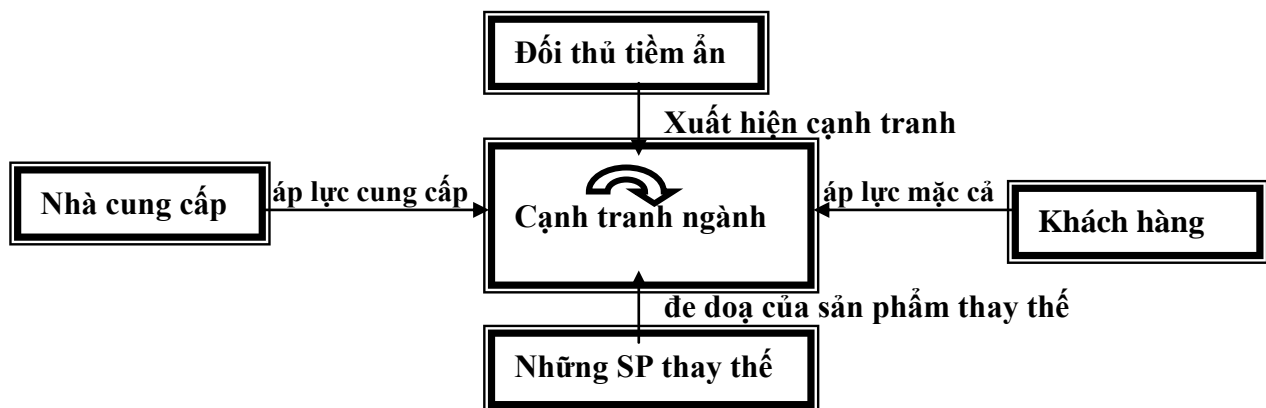
- Chi phí cho công tác nghiên cứu và phát triển từ ngân sách quốc gia
- Chi phí nghiên cứu và phát triển trong ngành
- Tiêu điểm các lỗ lực công nghệ
- Sự bảo vệ bằng phát minh sáng chế
- Chuyển giao công nghệ
- Tự động hoá

Các yếu tố môi trường vĩ mô trên có tác động lẫn nhau và cùng tác động lên doanh nghiệp. Các nội dung của từng yếu tố có mức độ quan trọng khác nhau tùy thuộc vào đối tượng nghiên cứu. Khi nghiên cứu các yếu tố này không nên kết luận ngay

dựa trên một vài yếu tố, mà phải xem xét một cách toàn diện trong quan hệ tác động qua lại giữa chúng với nhau.

## 1.2. 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.



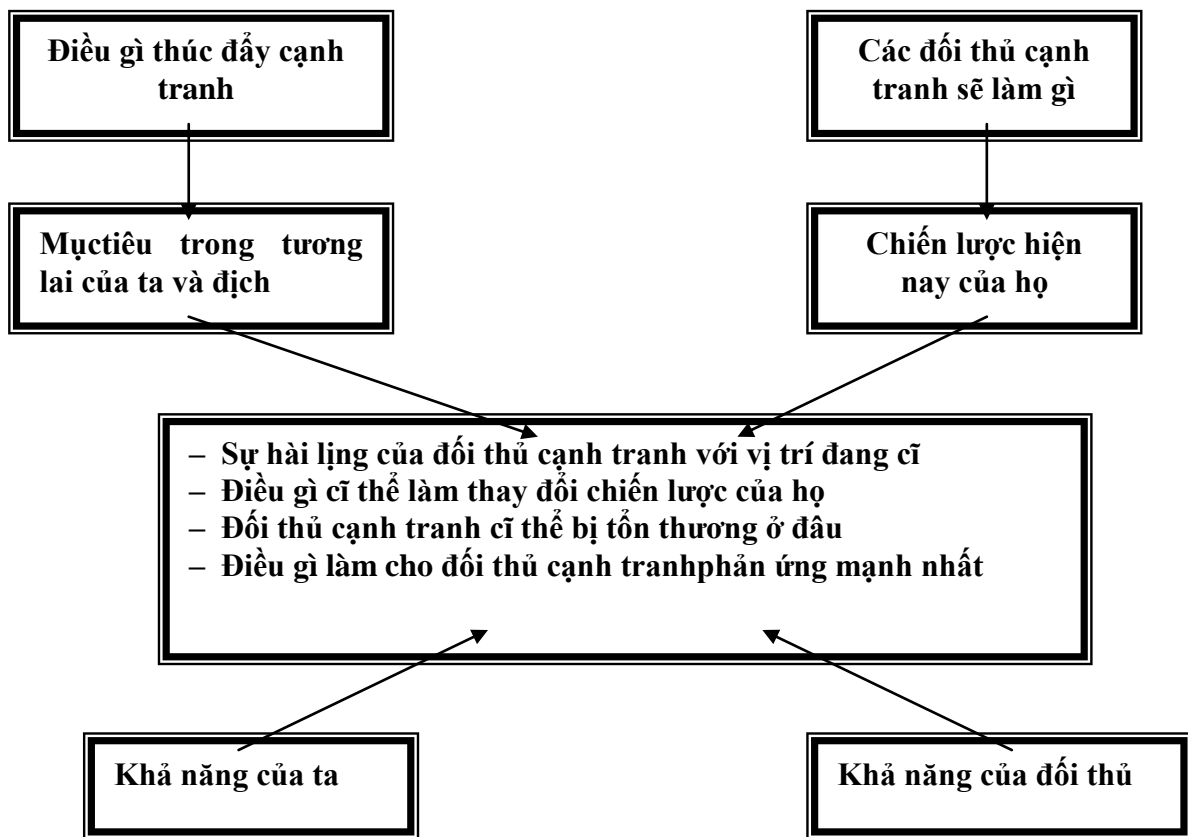
Mô hình 5 áp lực cạnh tranh

### 1.2.1. Đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh là những đơn vị cùng chia sẻ lợi nhuận 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

### Các nội dung chủ yếu cần phân tích đối thủ cạnh tranh



- Ảnh hưởng đối với cạnh tranh trong ngành công nghiệp
- Điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ cạnh tranh
- khả năng chuyển dịch và chuyển hướng chiến lược của đối thủ cạnh tranh
- kết quả kinh doanh hiện tại của đối thủ cạnh tranh

#### 1.2.2. 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 ?

### 1.2.3. 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 người mua thể hiện một lượng nhỏ trong sản lượng của nhà cung cấp

– 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.

Từ những áp lực của các nhà cung cấp. Doanh nghiệp phải nghiên cứu để hiểu biết về những nhà cung cấp các nguồn lực cho doanh nghiệp, để từ đó giúp doanh nghiệp có chiến lược liên kết một cách thích hợp với các nhà cung cấp nhằm giảm áp lực đầu vào.

### 1.2.4. 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 để 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

### 1.2.5. 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. Đó 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.

### 1.3. Phân tích nội bộ

Tất cả các tổ chức đều có điểm mạnh và điểm yếu trong lĩnh vực kinh doanh. Những điểm mạnh và những điểm yếu bên trong, cùng với cơ hội và nguy cơ bên ngoài là những điểm cơ bản cần quan tâm khi thiết lập các mục tiêu và chiến lược. Trong một doanh nghiệp bao gồm tất cả các yếu tố và hệ thống bên trong của nó, phải phân tích kỹ các yếu tố nội bộ nhằm xác định rõ ưu điểm, nhược điểm của mình. Trên cơ sở đó đưa ra các biện pháp nhằm giảm bớt nhược điểm và phát huy ưu điểm để đạt được lợi thế tối đa. Các yếu tố chủ yếu bên trong nội bộ mà ta cần phân tích là: Marketing, sản xuất, tài chính, quản trị, nhân sự và phát triển hệ thống thông tin.

Các hoạt động hỗ trợ	<b>Cấu trúc hạ tầng công ty</b>				Phần lợi
	Quản trị nguồn nhân lực				
	Phát triển công nghệ				
	Mua sắm/thu mua				
Các hoạt động đầu vào	Vận hành	Các hoạt động đầu ra	Marketing và bán hàng	Dịch vụ	Phần lợi

#### 1.3.1. Marketing

Marketing là một quá trình xác định dự báo, thiết lập và thoã mãn các nhu cầu mong muốn của người tiêu dùng đối với sản phẩm hay dịch vụ. Các vấn đề sau cần làm rõ và xem xét đến hiệu quả của hoạt động marketing:

- Các loại sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp, mức đa dạng của sản phẩm, chu kỳ sống của sản phẩm, chất lượng và ấn tượng của sản phẩm.
- Kênh phân phối: số lượng, phạm vi và mức độ kiểm soát.
- Chiến lược về giá và tính linh động trong việc định giá.
- Vấn đề quảng cáo, khuyến mãi và dịch vụ sau khi bán.

#### 1.3.2 Sản xuất

Sản xuất là một hoạt động chính yếu trong doanh nghiệp, nó gắn liền với việc tạo ra sản phẩm. Vì vậy nó ảnh hưởng mạnh mẽ đến khả năng đạt tới thành công của doanh nghiệp. Do đó, khi phân tích đến hoạt động sản xuất phải chú ý đến quá trình sản xuất, công suất máy móc, thiết bị tồn kho, lượng lao động. Khi phân tích các yếu tố sản xuất ta nên lưu ý các vấn đề sau:

- Mức độ cung ứng nguyên vật liệu, quan hệ với người cung cấp hàng.
- Sự bố trí các phương tiện sản xuất và hiệu quả sử dụng máy móc thiết bị.
- Lợi thế do sản xuất quy mô lớn.
- Hệ thống kiểm tra hàng tồn kho, chu kỳ lưu chuyển hàng tồn kho.
- Các phương pháp kiểm tra tác nghiệp hữu hiệu, kiểm tra thiết bị, lập kế hoạch tiên độ mua hàng, kiểm tra chất lượng.

### 1.3.2. Tài chính kế toán

Tài chính kế là một vấn đề quan trọng đối với doanh nghiệp. Vì vậy để xây dựng chiến lược cần xác định điểm mạnh và điểm yếu về tài chính. Các yếu tố tài chính thường làm thay đổi các chiến lược hiện tại cũng như việc thực hiện các mục tiêu khác của doanh nghiệp. Việc phân tích các chỉ số tài chính là phương pháp sử dụng nhiều nhất, để xác định điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức về đầu tư, tài chính và tiền lãi cổ phần. Khi phân tích tài chính cần xem xét các vấn đề sau:

- Khả năng huy động vốn ngắn hạn và dài hạn.
- Tỷ lệ vốn vay và cổ phần
- Tình hình vay có thể chấp, khả năng tận dụng các chiến lược tài chính, thay thế như: cho thuê, bán hoặc cho thuê lại.
- Vốn lưu động, tính linh hoạt của cơ cấu đầu tư.
- Quy mô tài chính.
- Chi phí vốn so với toàn ngành, so với đối thủ cạnh tranh.

### 1.3.3. Quản trị

Quản trị có bốn chức năng cơ bản: hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra.

\* Hoạch định bao gồm tất cả các hoạt động quản trị liên đến việc chuẩn bị cho tương lai như: Dự đoán, thiết lập mục tiêu, đề ra các chiến lược phát triển, các chính sách.

\* Tổ chức bao gồm tất cả các hoạt động quản trị ta ra cơ cấu của mối quan hệ của quyền hạn và trách nhiệm.

\* Điều khiển gồm những nỗ lực nhằm xác định hướng hoạt động của con người, cụ thể là lãnh đạo, liên lạc với nhóm làm việc chung, thay đổi của hoạt động uỷ quyền, nâng cao chất lượng công việc.

\* kiểm soát liên quan đến tất cả các hoạt động quản lý nhằm đảm bảo cho kết quả thực tế phù hợp nhất quán với kết quả đã được hoạch định.

### 1.3.4. nghiên cứu và phát triển

Kết quả của nghiên cứu và phát triển giúp doanh nghiệp giữ vững được vị trí đầu trong ngành, hoặc nếu doanh nghiệp yếu kém trong các nỗ lực nghiên cứu và phát triển thì có thể làm cho doanh nghiệp tụt hậu so với các doanh nghiệp khác. Vì vậy cần đầu tư vào nghiên cứu và phát triển nhằm nâng cao khả năng dự báo của doanh nghiệp, cũng như giúp doanh nghiệp kiểm soát được thị trường một cách hữu hiệu nhất.

### 1.3.6. Hệ thống thông tin

Hệ thống thông tin giúp doanh nghiệp cải tiến các hoạt động của mình bằng cách nâng cao chất lượng của các quyết định quản trị. Một hệ thống thông tin hiệu quả sẽ thu thập mã hoá, lưu trữ tổng hợp và đưa ra các thông tin nhằm trả lời những câu hỏi về chiến lược. Do ngày nay các tổ chức càng trở nên phức tạp hơn, phân tán trên một không gian rộng nên việc tổ chức một hệ thống thông tin sao cho nhanh chóng và có hiệu quả là một việc làm hết sức cần thiết.

### 1.3.7 Quản trị nguồn nhân sự

Bao gồm các hoạt động được thực hiện nhằm tuyển mộ, đào tạo, huấn luyện phát hiện và trả công cho tất cả các bậc của người lao động. Quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng đến tất cả các hoạt động trong doanh nghiệp. Nó được thể hiện qua các mặt sau:

- Hiệu quả của các thủ tục cho việc tuyển mộ, huấn luyện và đề bạt tất cả các cấp của người lao động.
- Sự phù hợp của hệ thống phân thưởng cho động viên và thách thức nhân viên.
- Môi trường làm việc nhằm giảm thiểu sự vắng mặt và giữ tỷ lệ chuyển chuyên ở các mức độ mong đợi
  - Những quan hệ công đoàn
  - Sự tham gia tích cực của các nhà quản trị và các chuyên gia kỹ thuật trong các tổ chức chuyên môn.
  - Mức độ thoả mãn và động viên của người lao động.

## 2. Ma trận SWOT

### 2.1. Ma trận SWOT

Từ phân tích môi trường vĩ mô phân tích môi trường vi mô và môi trường nội bộ ta tổng kết những điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp và các cơ hội, nguy cơ có ảnh hưởng đến doanh nghiệp.

- Những điểm mạnh : phân tích những điểm mạnh
- Những điểm yếu : Phân tích những điểm yếu
- Những cơ hội : Phân tích các cơ hội
- Các nguy cơ : Phân tích các nguy cơ

## 2.2. Phân tích ma trận SWOT

Để xây dựng ma trận SWOT trước tiên ta cần phân tích các điểm mạnh, điểm yếu, các cơ hội và các nguy cơ trên các ô tương ứng. Sau đó phối hợp các yếu tố trên để tạo chiến lược và tiến hành so sánh môty cách có hệ thống từng cặp tương ứng của các yếu tố. Ma trận SWOT được biểu thị như sau :

### Ma trận SWOT

<b>SWOT</b>	Các cơ hội – O	Các nguy cơ - T
	1. 2. 3. liệt kê các cơ hội 4. 5. 6.	1. 2. 3. Liệt kê các nguy cơ 4. 5. 6.
Các điểm mạnh – S	Các chiến lược – SO	Các chiến lược – ST
1. 2. 3. liệt kê các điểm mạnh 4. 5. 6.	1. 2. 3. Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng những cơ hội. 4. 5. 6.	1. 2. 3. Vượt qua những bất trắc tận dụng điểm mạnh 4. 5. 6.
Các điểm yếu – W	Các chiến lược – WO	Các chiến lược – WT
1.. 2. 3. liệt kê các điểm yếu 4. 5. 6.	1. 2. 3. Hạn chế các điểm yếu lợi dụng các cơ hội 4. 5. 6.	1. 2. 3. Tối thiểu hoá những điểm yếu và tránh khử môi đe dọa. 4. 5. 6.

Việc kết hợp các yếu tố quan trọng bên trong và bên ngoài là nhiệm vụ khó khăn nhất của việc phát triển ma trận SWOT. Nó đòi hỏi các nhà quản trị chiến lược phải có sự phán đoán tốt và không có sự kết hợp nào được xem là tốt nhất mà tùy thuộc vào tình hình cụ thể của từng doanh nghiệp mà ta nên chọn sự kết hợp nào là tốt nhất.

### 3. Xác định mục tiêu của chiến lược

#### a) Xây dựng sứ mạng

Sứ mạng là một phát biểu có giá trị lâu dài, thể hiện triết lý kinh doanh, thể hiện những nguyên tắc và tin tưởng của con người trong quá trình

- Sứ mạng thường thể hiện mục đích tồn tại của tổ chức.

– Sứ mạng của công ty thường thể hiện trong thời gian dài mang tính chất định hướng cho tổ chức hoạt động.

**Sứ mạng được xây dựng, cần phải xác định rõ các mục tiêu sau.**

- Phải xác định rõ khách hàng là ai
- Sản phẩm và dịch vụ chủ yếu của chúng ta
- Thị trường chính của ta ở đâu
- Công nghệ nào được sử dụng
- Sự quan tâm đến các yếu tố con người
- Triết lý hoạt động và triết lý tồn tại
- Đánh giá năng lực của doanh nghiệp
- Mối quan tâm đến cộng đồng xã hội
- Quan tâm đến các nhân viên

**Đồng thời sứ mạng được xây dựng phải thể hiện vai trò sau :**

- + Đảm bảo sự thống nhất trong tổ chức
- + Tạo cơ sở huy động các nguồn lực của doanh nghiệp
- + tạo ra các điều kiện xây dựng khung cảnh nội bộ thích hợp
- + Sứ mạng là cơ sở để xây dựng hệ thống mục tiêu phù hợp
- + là cơ sở hình thành và khai thác các hoạt động

Ngoài ra mạng còn nhằm các khía cạnh phân biệt tổ chức với tổ chức khác, là khuôn khổ đánh giá các hoạt động hiện thời cũng như trong tương lai.

### **b) Xây dựng mục tiêu**

Mục tiêu là kết quả kỳ vọng cần phải đạt được các đối tượng tại thời điểm nhất định. Mục tiêu thường mang các đặc điểm sau :

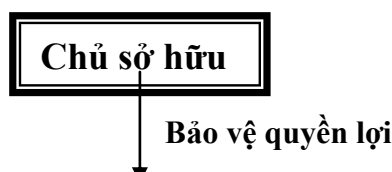
- Mục tiêu phải mang tính định lượng
- Mục tiêu phải gắn liền với từng đối tượng cụ thể
- Mục tiêu phải gắn liền với thời gian

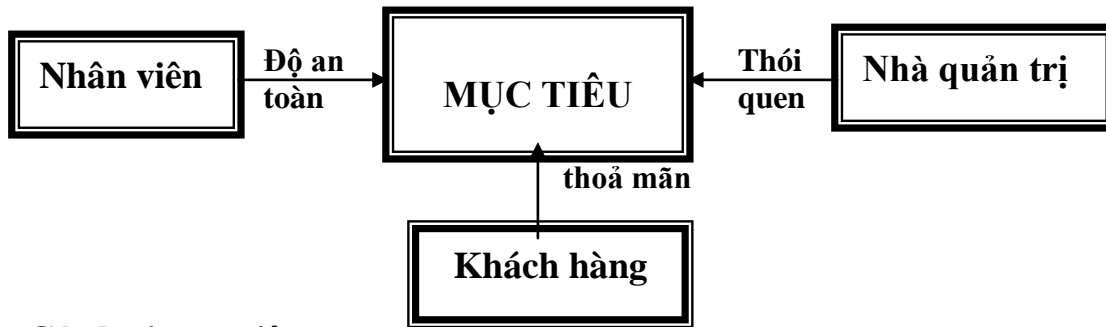
#### **\* Mục tiêu xây dựng có các tiêu chuẩn sau**

Mục tiêu phải mang tính chuyên biệt, gắn liền với đặc điểm hoạt động của từng đối tượng

- Tính linh hoạt tạo ra giới hạn của mục tiêu
- tính định hướng : Mục tiêu phải là những con số có khả năng đo lường được
- Mục tiêu phải mang tính khả thi, khả năng thực hiện được trên thực tế.
- Mục tiêu phải đảm bảo tính thống nhất
- Mục tiêu phải được con người chấp nhận

### **Sơ đồ các áp lực cần xem xét mục tiêu**





**\* Các loại mục tiêu**

– Căn cứ theo thời gian

- + Mục tiêu dài hạn : mục tiêu được thực hiện trong khoảng thời gian tương đối dài, thường khoảng 5 năm trở lên
- + Mục tiêu khác hạn : Gồm những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, thường có thời gian thực hiện 3 năm trở lại.
- + Mục tiêu ngắn hạn : Những mục tiêu có thời gian thực hiện khoảng một năm. Loại mục tiêu này thường gắn với các quyết định chiến thuật và tác nghiệp.

– Căn cứ vào bản chất của mục tiêu

- + Những mục tiêu kinh tế : Lợi nhuận, doanh thu, thị phần, năng suất, Chất lượng sản phẩm, vị thế cạnh tranh...
- + Mục tiêu Xã hội : Giải quyết công ăn việc làm, tham gia vào các hoạt động Xã hội, các hoạt động từ thiện, vấn đề bảo vệ môi trường, môi sinh, tạo ra hình ảnh doanh nghiệp trước cộng đồng Xã hội.
- + Những mục tiêu chính trị : Quan hệ tốt với chính quyền địa phương, quan hệ tốt đẹp với cơ quan chính phủ nhằm nắm bắt kịp thời thông tin.

**\* Các yếu tố ảnh hưởng tới mục tiêu:**

- Yếu tố ảnh hưởng bên trong : Khả năng về nguồn nhân tài và vật lực của doanh nghiệp, quan điểm người đứng đầu doanh nghiệp, hoạt động và thành tích của doanh nghiệp trong quá khứ, các đối tượng hữu quan bên trong bao gồm các chủ sở hữu và tập thể.
- Các yếu tố ảnh hưởng bên ngoài : Những điều kiện môi trường tổng quát. Đặc biệt là môi trường kinh tế và môi trường chính trị – pháp luật. Các đối tượng hữu quan bên ngoài gồm : Khách hàng, đối thủ cạnh tranh, Xã hội...

**4. Xây dựng chiến lược.**

Muốn xây dựng được chiến lược nhà quản trị phải thấy được tầm quan trọng của việc xây dựng chiến lược trong doanh nghiệp.

**Trước hết**, quản trị chiến lược nhằm đạt được những mục tiêu của tổ chức, quản trị chiến lược giúp thấy rõ các mục tiêu của tổ chức. Thông qua đó lôi kéo các nhà quản trị của các cấp vào quá trình quản trị chiến lược của tổ chức, tạo

ra sự cộng hưởng của toàn bộ tổ chức nhằm đạt tới mục tiêu chung của toàn bộ phận tổ chức là các mục tiêu cụ thể của từng bộ phận phòng ban.

**Thứ hai**, quản trị chiến lược quan tâm một cách rộng lớn với các nhân vật hữu quan. Các nhân vật hữu quan này có thể là khách hàng, nhà cung ứng, người lao động, cũng như sự thành bại của tổ chức. Vì vậy, quan tâm và giải quyết hài hoà cá nhân và lợi ích của các nhân vật hữu quan là một việc làm có sự quan tâm đặc biệt của các tổ chức hiện nay.

**Thứ ba**, quản trị chiến lược gắn với sự phát triển ngắn hạn trong bối cảnh dài hạn. Phát triển bền vững và tư duy chiến lược là những khái niệm được nhắc đến rất nhiều hiện nay. nghĩa vụ của các nhà quản trị là phải đảm bảo sự phát triển của tổ chức họ. Muốn vậy, các nhà quản trị cần có quan điểm dài hạn, có tầm nhìn chiến lược cho sự phát triển của tổ chức họ. Những mục tiêu chiến lược là những cơ sở quan trọng cho các kế hoạch, và mục tiêu ngắn hạn. Thông qua đó các mục tiêu và kế hoạch ngắn hạn để đạt tới những mục tiêu chiến lược dài hạn. Trong điều kiện môi trường kinh doanh thay đổi nhanh, và bất định thì năng lực thích ứng của tổ chức đóng vai trò rất quan trọng cho sự phát triển, và tồn tại của nó.

**Thứ tư**, quản trị chiến lược quan tâm đến hiệu suất và hiệu quả, quản trị nhằm đưa tổ chức đạt tới mục tiêu của nó với hiệu suất cao nhất.

### \* Các loại chiến lược phát triển

#### – Chiến lược tăng trưởng tập trung

Đó là những chiến lược chủ yếu nhằm cải thiện những sản phẩm thông thường trên thị trường không thay đổi những yếu tố nào. Khi theo đuổi chiến lược này, doanh nghiệp chủ yếu phải nỗ lực khai thác những cơ hội sẵn có với những sản phẩm thông thường sản xuất, hay những thị trường thông dụng bằng cách làm những gì hiện có, đang làm và tốt hơn. Một chiến lược tăng trưởng tập trung chỉ ra rằng, những nhà chiến lược cấp công ty có ý định ở lại trong một ngành kinh doanh cơ bản.

Trong những hoàn cảnh khác nhau, một chiến lược tăng trưởng tập trung sẽ được thực hiện cấp công ty. Do đó, nó thực hiện cấp độ vị kinh doanh, nhất là một thủ đắc bên ngoài cần tới gấp. Chiến lược này có ưu điểm và khuyết điểm sau

#### ➤ **Ưu điểm:**

- ✓ Có khả năng tập trung nguồn lực.
- ✓ Hoạt động quản trị không phức tạp lắm.
- ✓ Khai thác được lợi thế kinh nghiệm

#### ➤ **Khuyết điểm**

- ✓ Khó tối đa hoá lợi nhuận.
- ✓ Khả năng khai thác cơ hội kém.

Ba chiến lược tập trung chính yếu được nghiên cứu qua sơ đồ sau đây:

### **Mạng lưới thay đổi chiến lược:**



Sản phẩm	Thị trường	Ngành sản xuất	Trình độ sản xuất	Quy trình công nghệ
Hiện tại	Hiện tại hay mới	Hiện tại hay mới	Hiện tại hay mới	Hiện tại hay mới

**Mạng lưới thay đổi chiến lược cho sự tăng trưởng tập trung:**

Sản phẩm	Thị trường	Ngành sản xuất	Trình độ sản xuất	Quy trình công nghệ
Hiện tại hay mới	Hiện tại hay mới	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại

+ **Xâm nhập thị trường**

liên quan tới việc tìm cách tăng trưởng cho sản phẩm hiện tại, bình thường bằng việc tiếp thị táo bạo hơn

Có thông báo của giá trị cao cấp cho các đơn vị chiến lược. Tuy rằng chiến lược về thâm nhập thị trường tập trung về nội bộ, nhưng cũng có thể chú ý thị trường bên ngoài. Doanh nghiệp có thể tính đến việc tìm cách giữ được quyền kiểm soát lớn hơn của một hay nhiều hãng cạnh tranh. Điều này gọi là “sát nhập hàng ngang”. Nhưng doanh nghiệp chọn lựa chiến lược này phải cẩn thận không được vi phạm các luật lệ quy định chống độc quyền

**Mạng lưới thay đổi chiến lược cho việc thâm nhập thị trường:**

Sản phẩm	Thị trường	Ngành sản xuất	Trình độ sản xuất	Quy trình công nghệ
Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại

+ **Phát triển thị trường:**

Công ty tìm cách phát triển thị trường mới dựa tên sản phẩm truyền thống của mình. Điều kiện áp dụng :

- ✓ Thị trường hiện tại chưa có dấu hiệu bão hoà hay xuất hiện rào cản cạnh tranh mới mà doanh nghiệp không vào được.
- ✓ Nếu thị trường mới chưa bão hoà, áp lực cạnh tranh chưa cao.
- ✓ Nếu chúng ta chuwrn bị được hệ thống phân phối mới đủ độ tin cậy và chi phí chấp nhận được.

**Mạng lưới thay đổi chiến lược  
cho sự phát triển thị trường**

Sản phẩm	Thị trường	Ngành sản xuất	Trình độ sản xuất	Quy trình công nghệ
Hiện tại	mới	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại

+ phát triển sản phẩm:

Công ty tìm cách cải tiến hoặc đưa ra sản phẩm mới tại thị trường truyền thống của mình

Đây là sự tăng trưởng bằng cách phát triển thị trường hiện tại cho sản phẩm mới. Những sản phẩm mới này có thể đưa tới sự phát triển nội bộ, đạt được nhờ những hợp đồng nhượng quyền hay không qua một sự sát nhập với một doanh nghiệp khác. Điều kiện áp dụng chiến lược này :

- ✓ Khi sản phẩm cũ có dấu hiệu bảo hoà.
- ✓ Khi doanh nghiệp hoạt động trong một thị trường có tốc độ phát triển cao.
- ✓ Khi doanh nghiệp hoạt động trong một ngành có tốc độ phát triển công nghệ rất cao.
- ✓ Khi đối thủ cạnh tranh đưa ra sản phẩm mới.
- ✓ Khi doanh nghiệp có khả năng nghiên cứu và phát triển mạnh.

**Mạng lưới thay đổi chiến lược  
cho sự phát triển sản phẩm**

Sản phẩm	Thị trường	Ngành sản xuất	Trình độ sản xuất	Quy trình công nghệ
Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại

– Các chiến lược hội nhập :

*Là loại chiến lược tìm cách phá vỡ sự lệ thuộc đầu vào và đầu ra bằng cách tham gia vào các hoạt động phân phối, tiêu thụ hoặc tham gia vào các hoạt động cung ứng nguyên vật liệu*

Những chiến lược này thì thích ứng cho những tổ chức nằm trong ngành sản xuất mà e ngại hoặc không thể khởi phát. Một trong những chiến lược tăng trưởng tập trung, có thể vì những thị trường đã bảo hoà. Một chiến lược tăng trưởng hội nhập thích hợp khi những cơ hội có sẵn phù hợp với những chiến lược dài hạn và những mục tiêu của hãng tăng cường vị trí của tổ chức trong kinh doanh cơ bản, và cho phép một sự khai thác đầy đủ hơn tài năng kỹ thuật của hãng. Có hai loại chiến lược cấp công ty cho việc tăng trưởng hội nhập :

+ Hội nhập phía sau :

tìm sự tăng trưởng bằng cách liên kết, hội nhập với các nhà cung cấp, nhằm giành quyền chủ cung cấp các yếu tố đầu vào.

+ Hội nhập phía trước :

Nhằm tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách đạt quyền sở hữu hay gia tăng kiểm soát những chức năng mạnh hay gần gũi hơn các thị trường sau cùng.

– Những chiến lược tăng trưởng đa dạng: Là loại chiến lược đầu tư phát triển nhiều lĩnh vực, nhiều sản phẩm và nhiều thị trường khác nhau.

➤ **Ưu điểm :**

- ✓ Tối đa hoá lợi nhuận.
- ✓ Khả năng khai thác cơ hội nhanh.
- ✓ Tạo ra tốc độ tăng trưởng rất nhanh về qui mô và thị trường.

➤ **Khuyết điểm:**

- ✓ Dễ bị xé lẻ nguồn tài nguyên.
- ✓ Trình độ quản lý rất kém.
- ✓ Dễ dẫn tới mâu thuẫn nội bộ và địa phương cục bộ.

➤ **Yêu cầu:**

- ✓ Phải kiểm soát chặt chẽ qui mô hoạt động.
- ✓ Giữ được những lợi thế cạnh tranh và sức mạnh cạnh tranh trong những mặt hàng truyền thống của mình
- ✓ Phải đảm bảo quản lý được lĩnh vực đa dạng hoá.

+ Đa dạng hoá đồng tâm : Dựa vào những dãy sản phẩm chủ yếu với một công nghệ nhất định người ta phát triển những dãy sản phẩm hoặc những sản phẩm xoay quanh sản phẩm chính đó. Sự phát triển sản phẩm này đồng thời với việc mở rộng thị trường khác nhau (thường mang cùng nhãn hiệu ).

+ Đa dạng hoá kết hợp : Là việc đầu tư phát triển vào những lĩnh vực hoàn toàn mới, thậm chí rất xa lạ với những sản phẩm truyền thống của mình.

+ Đa dạng hoá hỗn hợp : Là sự kết hợp giữa hai chiến lược đa dạng hoá đồng tâm và đa dạng hoá hàng ngang. Chiến lược này áp dụng cho những doanh nghiệp có qui mô lớn

– Các loại chiến lược suy thoái : Là chiến lược nhằm giảm bớt qui mô, giảm củng cố thị trường loại bỏ những sản phẩm không có lợi để củng cố cạnh tranh của thương hiệu. Có 4 hình thức sau :

+ Sự chỉnh đốn đơn giản : Nhằm chỉnh đốn sắp xếp lại nội bộ doanh nghiệp, thông qua việc cắt giảm, xa thải nhân viên, dứt bỏ saen phẩm bên lề.

+ Sự rút bớt vốn : Là chiến lược rút vốn đầu tư ở một sản phẩm hay thị trường, thường doanh nghiệp đóng cửa hoặc ngưng hoạt động. Các đơn vị kinh

doanh không hiệu quả của mình để đạt được sự thay đổi lâu dài trong khuôn khổ hoạt động hoạt động.

+ Thu hoạch : Doanh nghiệp tìm mọi cách thu hút tối đa lượng tiềm năng trong thời gian ngắn kể cả hậu quả lâu dài, thường doanh nghiệp có một chiến lược tương lai mờ mịt.

+ Thanh toán : Đây là loại chiến lược được sử dụng khi doanh nghiệp không tồn tại nữa. Nó được thực hiện theo các thủ tục của các cơ quan thẩm quyền như : Tòa án, ngân hàng.

Bên cạnh những chiến lược trên, ta có thể sử dụng từng chiến lược riêng biệt hoặc sử dụng cùng lúc tất cả bốn loại chiến lược nhằm đảm bảo hoạt động hiệu quả cao nhất.

Nếu doanh nghiệp áp dụng chiến lược suy giảm cần chủ động những yếu cụ thể sau :

- ✓ Cắt giảm chi phí.
- ✓ Sắp xếp lại sản xuất kinh doanh.
- ✓ Loại bỏ thị trường hoặc sản phẩm
- ✓ Rút lui.
- ✓ Phá sản.

#### ❖ Quy trình chọn lựa chiến lược :

Quy trình chọn lựa chiến lược tổng quát cho doanh nghiệp cần tiến hành những bước sau :

- Nhận ra chiến lược hiện nay.
- Phân tích doanh mục vốn đầu tư.
- Chọn lựa chiến lược của doanh nghiệp.

Trên đây là toàn bộ chương cơ sở lý luận cho việc xây dựng chiến lược trong doanh nghiệp sử dụng trong chuyên đề này. Sang chương tiếp theo, ta áp dụng các lý luận này vào trong thực tiễn của công ty ĐẦU TƯ XÂY DỰNG 3/2, từ phân tích môi trường bên trong đến phân tích môi trường bên ngoài, đến phân tích hoàn cảnh nội bộ của doanh nghiệp, để ta có thể xác định được điểm mạnh, điểm yếu, nhưng cơ hội và đe dọa để ra chiến lược thực tiễn cho doanh nghiệp.

## CHƯƠNG II

### TÌNH HÌNH KINH DOANH TẠI CÔNG TY ĐẦU TƯ XÂY DỰNG 3/2

#### A. GIỚI THIỆU TỔNG QUÁT VỀ CÔNG TY ĐẦU TƯ XÂY DỰNG 3/2

Tên giao dịch quốc tế : **Construction Inesmennt Corporation ( C.I.C )**

Địa chỉ : **45A Nguyễn Văn Tiết, thị trấn Lái Thiêu, huyện Thuận An, Tỉnh Bình Dương.**

Điện thoại : **0650.754960**

Fax: **0650.755605**

Email: **dt-xaydung32@hcm.vnn.vn**

Xí nghiệp khai thác và sản xuất vật liệu xây dựng: **QL 1K, ấp Đông An, xã Tân Đông Hiệp, huyện Dĩ An, tỉnh Bình Dương.**

Xưởng cơ khí và Cầu kiện bê tông ly tâm : **QL 13, ấp Hoà Lân I, xã Thuận Giao, huyện Thuận An, tỉnh Bình Dương.**

## **I. LỊCH SỬ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY ĐẦU TƯ XÂY DỰNG 3/2**

Công ty Đầu tư xây dựng 3/2 ( C.I.C ) là doanh nghiệp làm kinh tế xây dựng ngân sách Đảng trực thuộc văn phòng tỉnh ủy Bình Dương. Tiền thân của Công ty là Công ty Kinh doanh phát triển nhà Sông Bé (SB.P.Corp ) trực thuộc Ủy ban Nhân dân tỉnh Sông Bé, được thành lập theo quyết định số 06/QĐ-UB ngày 08/01/1993 của Ủy ban Nhân dân tỉnh Sông Bé.

Ngay từ khi thành lập, công ty đã sớm ồm định bộ máy tổ chức quản lý, tập trung sức mạnh vào công tác xây dựng cung ứng vật liệu xây dựng, nhằm đáp ứng nhu cầu được giao và nhu cầu phát triển xã hội. Mục tiêu của công ty là tìm kiếm thị trường về xây dựng, nâng cao sản lượng sản xuất vật liệu xây dựng và thực tốt nghĩa vụ nghĩa vụ đối với ngân sách nhà nước.

Năm 1997, để phù hợp với tình hình phân chia tỉnh Sông Bé (cũ) thành hai tỉnh Bình Dương và Bình Phước theo tinh thần thực hiện hoạt động theo tỉnh mới và để đáp ứng nhu cầu phát triển của đơn vị công ty đã đổi tên thành Công ty Đầu tư xây dựng 3/2 theo quyết định số 54/QĐ-UB ngày 04/03/1997 CỦA Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Bình Dương.

Công ty Đầu tư xây dựng 3/2 ( C.I.C ) là đơn vị hạch toán kinh tế độc lập, có tư cách pháp nhân, có con dấu riêng theo thể chế nhà nước qui định, có tài khoản tại ngân hàng, chịu sự chỉ đạo và quản lý về mọi mặt của Tỉnh Ủy Bình Dương.

Ra đời trong điều kiện kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt giữa các đơn vị cùng ngành trong và ngoài tỉnh, trong khi công ty chưa có chỗ dựa vững chắc về mọi mặt, đứng trước một thực trạng như thế, tập thể giám đốc, cán bộ và công nhân viên công ty đã không lùi bước, tìm cách khắc phục khó khăn phát huy tiềm năng sẵn có để từng bước phát triển một cách vững chắc.

Ngày nay, Công ty Đầu tư xây dựng 3/2 đã trưởng thành và chứng minh năng lực của mình, nắm trong tay năng lực sản xuất kinh doanh lớn.

## **II. CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ VÀ QUYỀN HẠN CỦA CÔNG TY**

## 1. Chức năng :

Xây dựng công trình công nghiệp, công trình nhà ở, công trình kỹ thuật (thủy lợi, cấp thoát nước, xử lý nước) và lắp đặt thiết bị cho các công trình xây dựng

Thi công lưới điện hạ thế từ 20 KVA trở xuống và hệ thống chiếu sáng  
San lấp mặt bằng, thi công cầu đường

Khai thác và kinh doanh đá xây dựng

Kinh doanh vật liệu xây dựng (sản phẩm thép), dịch vụ sân bãi, bất động sản

Gia công sản phẩm cơ khí

Sản xuất bê tông ly tâm

Hoạt động xây lắp và kinh doanh đá là hai lĩnh vực kinh doanh chủ lực của doanh nghiệp. Trong năm 2005, kinh doanh khu dân cư, nhà ở sẽ là lĩnh vực kinh doanh đóng góp nhiều vào doanh thu, ngoài ra còn có sản phẩm cơ khí, bê tông ly tâm và kinh doanh sắt, thép.

## 2. Nghĩa vụ của công ty

### Nghĩa vụ bảo toàn và phát triển vốn :

Công ty có nghĩa vụ sử dụng hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn, do Nhà Nước giao, nhận và sử dụng hiệu quả tài nguyên, đất đai và các nguồn lực khác do Nhà Nước giao.

Xây dựng phát triển và sản xuất kinh doanh theo pháp luật :

Công ty có nghĩa vụ đăng kí kinh doanh và kinh doanh đúng ngành nghề đã đăng kí, chịu trách nhiệm trước Nhà Nước về kết quả kinh doanh của công ty và chịu trách nhiệm trước khách hàng và pháp luật về sản phẩm, và dịch vụ do công ty thực hiện.

Xây dựng chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh phù hợp với nhiệm vụ được giao và nhu cầu của thị trường.

Đổi mới hiện đại hoá công nghệ và phương thức quản lý, sử dụng thu nhập từ chuyển nhượng tài sản để tái đầu tư, đổi mới thiết bị công nghệ của công ty.

Thực hiện nghĩa vụ đối với người lao động theo luật lao động, bảo đảm cho người lao động tham gia quản lý công ty.

Thực hiện chế độ báo cáo thống kê, báo cáo định kì và trách nhiệm về tính xác thực của báo cáo.

Tuân thủ các quy định về thanh tra của cơ quan tài chính và của các cơ quan có thẩm quyền theo quy định của pháp luật.

Thực hiện cá quy định Nhà Nước về bảo vệ tài nguyên, môi trường, quốc phòng và an ninh quốc gia.

Công khai tài chính – nghĩa vụ đối với ngân sách.

Công ty có nghĩa vụ thực hiện đúng chế độ và các quy định về quản lý vốn, tài sản, các quỹ, về kế toán, hạch toán, chế độ kiểm toán và các chế độ khác do

Nhà nước quy định và chịu trách nhiệm tính xác thực và hợp pháp của hoạt động tài chính.

Công ty phải công khai báo cáo tài chính hằng năm, các thông tin để đánh giá đúng đắn và khách quan về hoạt động của công ty.

Công ty phải thực hiện các nghĩa vụ nộp thuế và các khoản nộp ngân sách theo quy định của pháp luật

### 3. Quyền của công ty

– Công ty được quyền sử dụng vốn, đất đai tài nguyên và các nguồn lực khác do Nhà nước giao để thực hiện nhiệm vụ kinh doanh sản xuất.

Công ty có quyền cho thuê, chuyển nhượng, thế chấp, cầm cố tài sản thuộc mình quản lý. Đối với đất đai, tài nguyên thì thực hiện theo quy định của pháp luật.

– Tuyển chọn, bố trí, đào tạo lao động và lựa chọn các hình thức trả lương, thưởng theo luật lao động trên cơ sở đơn giá tiền lương và hiệu quả kinh doanh.

– Xây dựng, áp dụng các định mức lao động, vật tư, đơn giá tiền lương trong khuôn khổ các định mức đơn giá của nhà nước.

– Đổi mới công nghệ, trang thiết bị

– Đặt chi nhánh hoặc văn phòng đại diện tại các tỉnh trong nước

– Kinh doanh ngành nghề đã đăng ký, mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh theo khả năng công ty và nhu cầu thị trường. Trong quá trình kinh doanh sản xuất, công ty có quyền bổ xung ngành nghề phù hợp với mục tiêu và các ngành nghề khác được cơ quan Nhà Nước có thẩm quyền cho phép.

– Tự quyết định giá mua, giá bán sản phẩm ,dịch vụ do mình quản lý

– Liên doanh liên kết, góp vốn đầu tư vào công ty cổ phần theo quy định của pháp luật và tổ chức chính trị.

– Công ty được sử dụng vốn và các quỹ của Công ty để ophục vụ kịp thời các nhu cầu trong kinh doanh theo nguyên tắc bảo toàn có hoàn trả

– Tự huy động vốn kinh doanh nhưng không thay đổi chủ sở hữu, được thế chấp giá trị quyền sử dụng đất tại các ngân hàng Việt Nam để vay vốn kinh doanh theo quy định của pháp luật.

### 4. Hoạt động kinh doanh của công ty

➤ Ngành nghề kinh doanh của công ty là :

– Xây dựng kinh doanh nhà.

– Xây dựng công trình công nghiệp, lắp đặt thiết bị cho các công trình xây dựng và xây dựng các công trình kỹ thuật ( thủy lợi, cấp thoát nước, xử lý nước )

– Xây dựng công trình nhà ở.

- Thi công lưới điện hạ thế từ 20KVA trở xuống, hệ thống chiếu sáng
- Sang lắp mặt bằng, thi công cầu đường.
- Kinh doanh vật liệu xây dựng, dịch vụ kho bãi, bất động sản
- Khai thác nguyên liệu phi quặng như : cát, đá, sỏi, đất...

### III. CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY.

#### 1. Bộ máy công ty

- Ban giám đốc.
  - + Giám đốc
  - + phó giám đốc kinh tế – kỹ thuật
  - + Kế toán trưởng
  - + Phó giám đốc nhân sự – hành chính
- Bộ phận nghiệp vụ :
  - + Phòng kinh tế kỹ thuật.
  - + Phòng tài chính tổng hợp
  - + Phòng nhân sự – hành chính
- Bộ phận trực thuộc
  - + Xí nghiệp khai thác & sản xuất vật liệu xây dựng.
  - + Ban quản lý khu dân cư

#### 2. Quyền và nhiệm vụ các phòng ban

##### ➤ Nhiệm vụ và quyền hạn của ban giám đốc

Quyết định mục tiêu chiến lược, phương hướng, kế hoạch sản xuất kinh doanh và các chủ trương đầu tư phát triển công ty.

Quyết định hợp tác đầu tư, liên doanh liên kết của Công ty.

Quyết định các vấn đề tổ chức bộ máy điều hành để đảm bảo hiệu quả cao.

Quyết định phân chia lợi nhuận, phân phối lợi nhuận vào các quỹ của Công ty.

Phê chuẩn quyết toán các đơn vị trực thuộc và duyệt quyết toán Công ty.

Quyết định về việc mua bán cầm cố các tài sản chung của Công ty theo quy định của nhà nước.

Quyết định về việc thành lập, giải thể, sát nhập các đơn vị trực thuộc Công ty.



---

Phê chuẩn quyết toán các đơn vị trực thuộc và duyệt quyết toán công ty.

Quyết định về việc mua bán, cầm cố các tài sản chung của công ty theo quy định của Nhà Nước.

Quyết định về việc thành lập mới, giải thể sáp nhập các đơn vị trực thuộc của công ty.

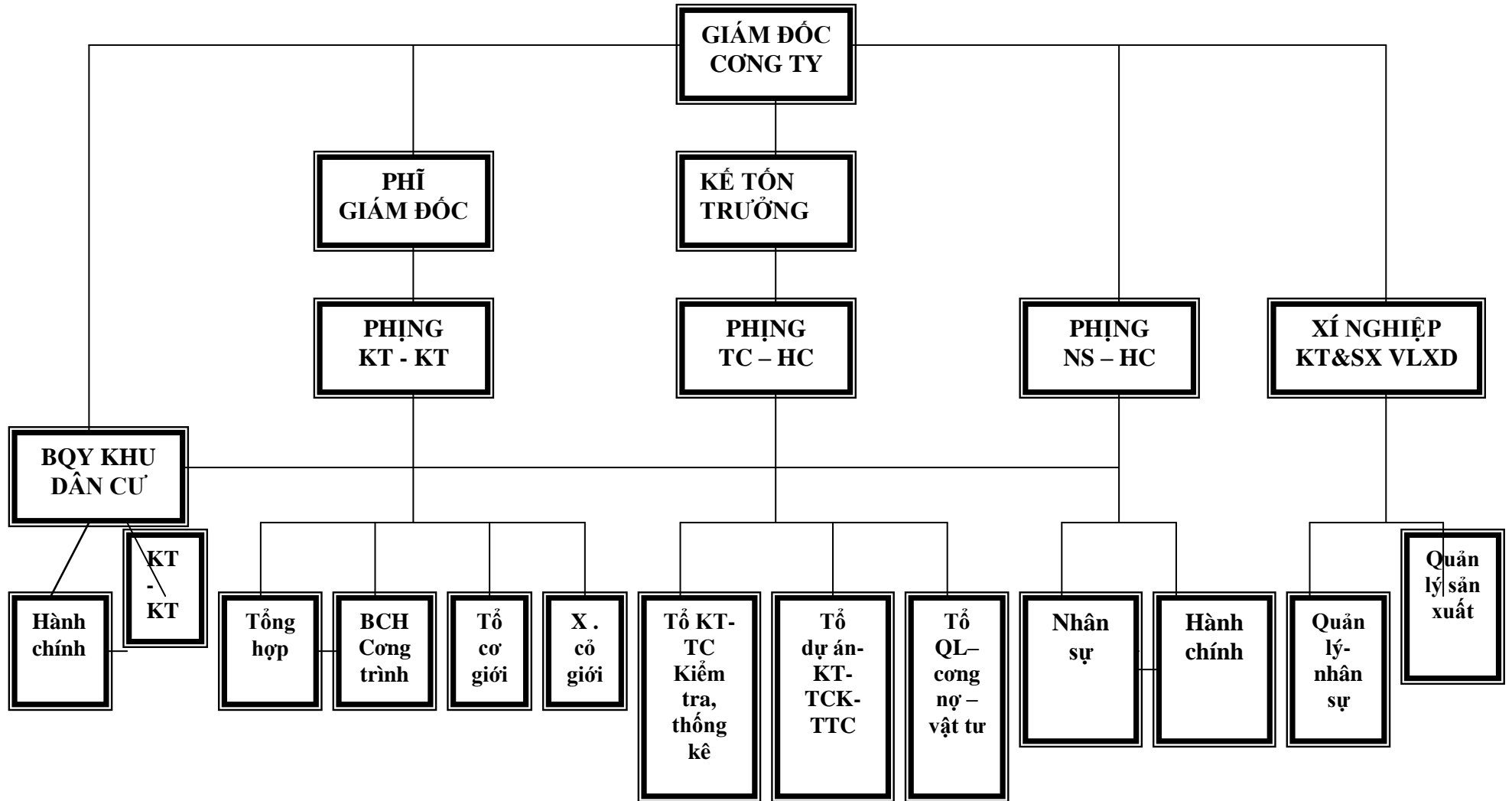
Đề cử phó giám đốc, kế toán trưởng của công ty, bổ nhiệm, bãi nhiệm các trưởng, phó phòng công ty và các chức danh lãnh đạo của các đơn vị trực thuộc.

Quyết định về kế hoạch đào tạo cán bộ, cử cán bộ đi công tác nước ngoài.

Quyết định các biện pháp bảo vệ môi trường trong sản xuất kinh doanh.

Đề ra chính sách chất lượng và mục tiêu chất lượng hàng năm, tổ chức duy trì hệ thống quản lý chất lượng của công ty, bổ nhiệm đại diện lãnh đạo về chất lượng, phê duyệt ban hành các tài liệu của hệ thống quản lý chất lượng, định kỳ xem xét hệ thống quản lý chất lượng để đảm bảo luôn thích hợp, thoả đáng và có hiệu lực.

**SƠ ĐỒ TỔ CHỨC BỘ MÁY CÔNG TY ĐẦU TƯ XÂY DỰNG 3/2**



➤ **Nhiệm vụ và quyền hạn của phó giám đốc**

❖ **PGĐ kinh tế kỹ thuật :**

Được giám đốc phân công trách nhiệm phối hợp, điều hoà kế hoạch thi công của phòng kinh tế kỹ thuật, hướng dẫn và kiểm tra các mặt thiết kế, kỹ thuật, quy trình công nghệ của các sản phẩm theo hợp đồng của khách hàng, nghiên cứu cải tiến kỹ thuật, đề xuất các quy trình công nghệ mới.

Nghiên cứu thị trường giá cả trong nước để đề ra các chính sách tiếp thị, tổng hợp các báo cáo tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh thường kỳ cho giám đốc.

Xây dựng kế hoạch công tác hàng năm và dài hạn của phòng kinh tế kỹ thuật trên cơ sở năng lực, thiết bị và nguồn vật tư nguyên liệu.

Phân công chỉ đạo phòng kinh tế kỹ thuật, rong từng thời kỳ có thể được giám đốc uỷ nhiệm trực tiếp quyết định các vấn đề liên quan đến sản xuất kinh doanh của công ty.

❖ **PGĐ hành chính nhân sự :**

Được giám đốc phân công chịu trách nhiệm về công tác tổ chức và nhân sự toàn công ty, quản trị cơ sở vật chất của công ty, văn thư hành chính, thực hiện chế độ chính sách, tiền lương và công tác đời sống cho nhân viên, công tác bảo vệ nội bộ và an ninh tại địa phương, công tác bảo vệ các công trường thi công nơi công ty đóng trụ sở. Tổng hợp báo cáo tình hình tổ chức bộ máy và nhân sự, quản trị hành chính, đời sống an ninh nội bộ thường kỳ cho giám đốc

PGĐ hành chính – nhân sự được phân công chỉ đạo cho phòng nhân sự của công ty.

➤ **Nhiệm vụ và quyền hạn của kế toán trưởng :**

Theo điều lệ kế toán trưởng xí nghiệp auốc doanh được ban hành kèm theo Nghị định 26-HĐBT ngày 18/03/1989

❖ **Nhiệm vụ và quyền của phòng kinh tế – kỹ thuật :**

– Tham mưu cho giám đốc về các mặt quản lý kế hoạch – kỹ thuật, công tác an toàn lao động và thực hiện công tác thiết kế – kỹ thuật.

– nắm vững các chế độ, chính sách hiện hành về quản lý đầu tư xây dựng và các văn bản pháp quy của công trình

– Cập nhật các thông tin trong lĩnh vực xây dựng trên thị trường và toàn cầu

– Thực hiện tính toán khối lượng dự toán, lập các hồ sơ dự thầu

– Nghiên cứu hồ sơ trúng thầu, tiến hành lên kế hoạch thi công

– Lập nhật ký các biên bản nghiệm thu kỹ thuật,

– khối lượng thanh toán vốn cho công trình

– Lập kế hoạch cung ứng vật tư cho từng công trình theo tiến độ thi công.

– Lập hồ sơ hoàn công theo quy định và ghi chép đầy đủ vào sổ về tình hình đề xuất, thực nhận vật tư, tình hình xuất nhập dụng cụ thi công

- Xác định và tính toán khối lượng phát sinh của công trình, giám sát quá trình thi công và chất lượng vật tư được cung ứng đến công trình.
- Kiểm tra tình hình sử dụng công cụ, dụng cụ, máy móc thiết bị và vật tư tại công trường, theo dõi tình hình sử dụng nhiên liệu, phụ tùng thay thế, tình hình sửa chữa, tham gia các công tác thí nghiệm khi có nhu cầu.
- Thông báo cho phòng nhân sự hành chính khi lập hợp đồng khoán việc với các đội để cùng phối hợp ký hợp đồng lao động cho tất cả công nhân tham gia tại công trình.

#### ❖ **Nhiệm vụ và quyền hạn của phòng tài chính – tổng hợp :**

Tham mưu cho ban giám đốc về các mặt quản lý tài chính của công ty, giúp giám đốc chỉ đạo thực hiện thống nhất kế toán của công ty luôn đạt hiệu quả đúng pháp luật.

Làm rõ các văn bản pháp luật liên quan đến hoạt động kinh doanh của công ty. Xây dựng chiến lược, phát triển sản xuất kinh doanh và kế hoạch hàng năm trước tài chính.

– Hoàn vốn để đảm bảo sản xuất kinh doanh :

+ Thanh toán nhu cầu vốn, tổ chức huy động và sử dụng vốn có hiệu quả.

Phân phối thu nhập bằng tiền : kiểm tra bằng đồng tiền, hiện vật đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, theo dõi thường xuyên tình hình sản xuất kinh doanh, tình hình tiêu thụ sản phẩm, theo dõi thị trường để sản xuất và cung cấp kịp thời cho thị trường.

+ Cung cấp tài liệu làm cơ sở hoạch định chương trình hành động cho từng giai đoạn, từng thời kỳ, báo cáo theo qui định của nhà nước.

Cung cấp số liệu, báo cáo theo qui định nhà nước để giải quyết sự tranh tụng, khiếu tố.

– Phân tích tình hình tài chính , quản trị giúp cho giám đốc hạ được giá thành sản phẩm và quản lý doanh nghiệp được kịp thời, ra quyết định phù hợp.

– Xây dựng định mức tiêu hao vật tư, thiết bị phụ tùng thay thế, định mức lao động tiền công.

#### ✓ **Công tác kế hoạch:**

– Kế hoạch định mức tiêu hao vật tư, thiết bị.

– Kế hoạch cung ứng vật tư, thiết bị.

– Lập kế hoạch sản xuất – kinh doanh hàng năm của công ty.

– Kế hoạch giá thành sản phẩm đá, sản phẩm xây dựng.

– Kế hoạch đơn giá tiền lương và hồ sơ xếp hạng doanh nghiệp.

– Kế hoạch tín dụng và phương án vay vốn ngắn hạn và dài hạn

– Kế hoạch đầu tư xây dựng cơ bản

– Kế hoạch công tác và tổng hợp số liệu giao ban hàng tháng của phòng tài chính

– Kế hoạch thi đua của phòng tài chính.

#### ✓ **Công tác tổng hợp:**

- Lập báo cáo phân tích tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh.
- Lập báo cáo kế toán – tài chính, báo cáo quản trị theo đúng thời gian quy định.
- Lập báo cáo phân tích tình hình tài chính của công ty định kỳ quý, năm.
- Phân tích tình hình tài chính quý, năm giúp cho người quản lý hạ giá thành sản phẩm và quản lý doanh nghiệp kịp thời, ra quyết định phù hợp.
- Lập báo cáo tổng kết hàng năm cho đại hội công nhân viên chức.
- Lập các báo cáo nhanh về tài chính khác theo yêu cầu lãnh đạo, ngành tổng hợp.

✓ **Công tác nghiệp vụ:**

- Quản lý doanh thu, chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm.
- Quản lý tài sản cố định, công cụ lao động và đầu tư xây dựng cơ bản.
- Xây dựng định mức tiêu hao vật tư.
- Quản lý vật tư, tiền mặt, tiền lương, các khoản vay ngân hàng và con nợ.
- Dự thảo các quy định về quản lý tài chính và hoạch toán kế toán.
- Tham mưu cho lãnh đạo trong việc xây dựng giá bán các loại sản phẩm.
- Tham gia xây dựng hợp đồng kinh tế.
- Xây dựng cơ sở dữ liệu thống kê, ghi chép và tổng hợp số liệu thống kê lũy kế hàng năm.
- Lập các báo cáo thuế, báo cáo thống kê cho cơ quan chủ quản, các ngành tổng hợp.
- Phổ biến các chính sách chế độ về kế toán và tài chính.
- Lưu trữ, bảo quản hồ sơ tài liệu và quản lý tập trung thống nhất số liệu kế toán thống kê, cung cấp số liệu kịp thời cho các ban ngành và trong nội bộ công ty.

✓ **Công tác kiểm tra, thanh tra.**

- Kiểm tra việc ghi chép sổ sách kế toán tại phòng tài vụ và xí nghiệp đã định kỳ hàng tháng, quý hoặc theo yêu cầu của lãnh đạo.
- Kiểm tra chứng từ thanh toán theo yêu cầu của lãnh đạo.
- Công tác thanh tra, kiểm tra theo yêu cầu của lãnh đạo.

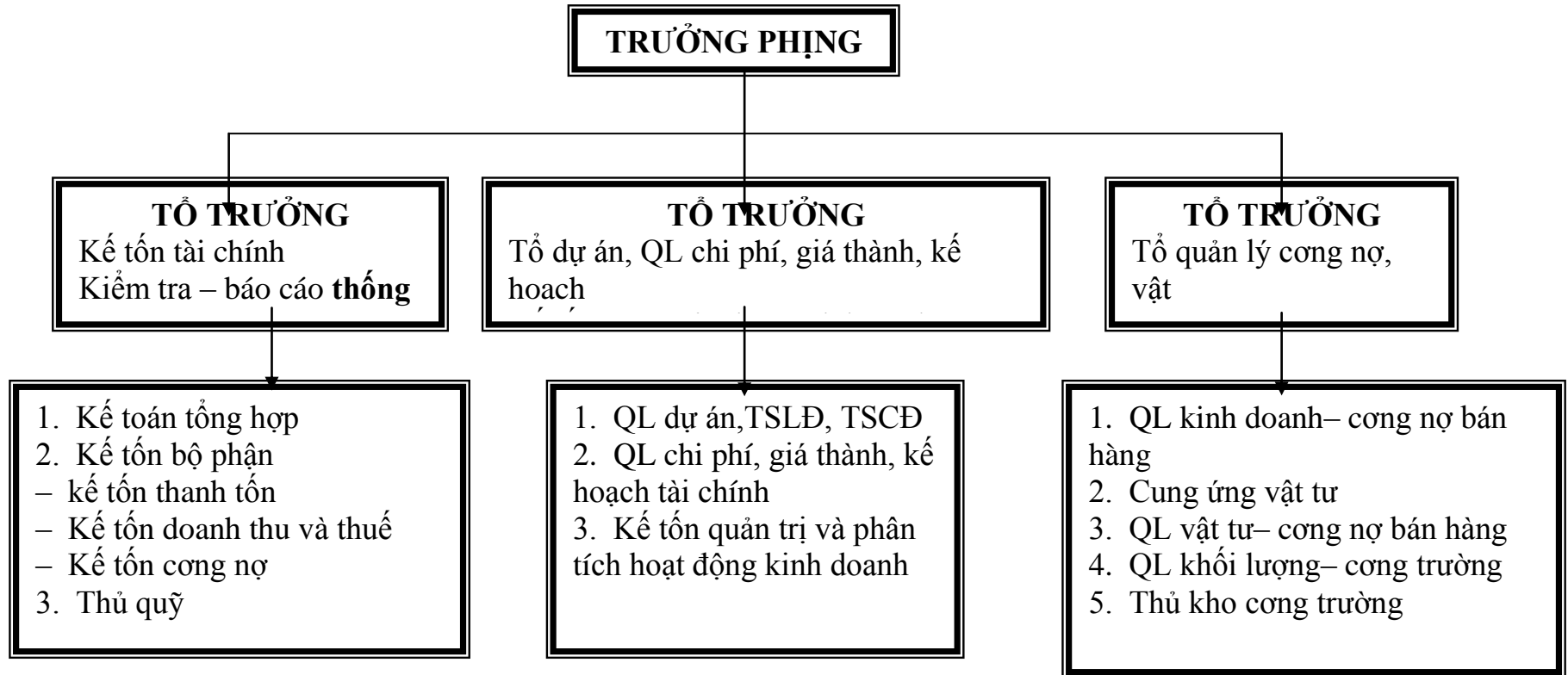
Phòng tài chính – tổng hợp được phân ra các tổ nhiệm vụ: Tổ một đi chuyên về nhiệm vụ kế toán, hai tổ còn lại thì quản lý chuyên sâu.

- Tổ kế toán tài chính – kiểm tra – báo cáo thống kê gồm : Một kế toán tổng hợp, công nợ và thống kê; một kế toán thanh toán, một kế toán doanh thu và thuế; một thủ quỹ, một thủ kho.

- Tổ Dự án tài sản cố định – quản lý chi phí, giá thành – kế hoạch, kế toán quản trị và phân tích hoạt động kinh doanh gồm : một quản lý dự án, tài sản cố định, tài sản lưu động; một quản lý chí phí, giá thành; một kế hoạch, kế toán quản trị và phân tích hoạt động kinh doanh.

- Tổ Quản lý công nợ - vật tư – công trường gồm : một quản lý kinh doanh, công nợ bán hàng; một cung ứng vật tư; một quản lý vật tư; một quản lý khối lượng, quyết toán công trình

**SƠ ĐỒ TỔ CHỨC PHÒNG TÀI CHÍNH TỔNG HỢP**





➤ **Trưởng ban quản lý khu dân cư:**

✓ **Nhiệm vụ của Ban quản lý**

Xây dựng và tổ chức thực hiện đầu tư.

Thực hiện báo cáo thường xuyên và đầy đủ với chủ đầu tư. Chủ đầu tư phải chỉ đạo, kiểm tra sự hoạt động của Ban quản lý.

Tuân thủ các quy định về an toàn lao động, vệ sinh môi trường và an toàn lao động tại khu dân cư.

Giám sát thi công xây dựng trong và ngoài khu dân cư.

Bảo toàn, khai thác và phát triển có hiệu quả tài sản do chủ đầu tư giao.

Thực hiện tốt các chế độ quản lý tài sản, tài chính, lao động, tiền lương theo chế độ của Nhà nước.

Quản lý các dịch vụ về điện, nước, buru điện, nhập hộ khẩu và các giấy tờ khác có liên quan.

Cắm mốc ranh, phân lô trên mặt bằng thiết kế.

Chịu trách nhiệm về chất lượng về công trình do mình quản lý.

Mua bán bất động sản rong khu vực Khu dân cư theo giấy phép hoạt động của công ty.

Điều hành khu dân cư, bảo đảm thuận tiện cho đời sống sinh hoạt và quản lý xã hội.

Quản lý quy hoạch không gian bảo đảm đúng thiết kế được duyệt.

Một số nhiệm vụ khác do Giám đốc Công ty phân công.

✓ **Quyền hạn :**

Ban quản lý được chủ đồng tổ chức thực hiện các dự án đã được phê duyệt.

Thay mặt chủ đầu tư chi trả các chi phí có liên quan đến quá trình điều hành quản ký của Ban.

Xây dựng, áp dụng các định mức lao động, vật tư, đơn giá tiền lương trong khuôn khổ các định mức, đơn giá của Nhà nước.

Ban quản lý chịu trách nhiệm tổ chức phòng cháy, chữa cháy, an ninh trật tự công cộng, vệ sinh môi trường trên địa bàn mình quản lý.

Tổ chức bán sản phẩm và dịch vụ do mình quản lý.

Đề xuất với công ty về việc kí kết hợp đồng tiêu thụ sản phẩm, hợp đồng cung ứng vật tư và cá hợp đồng lao động.

➤ **Giám đốc xí nghiệp trực thuộc:**

Quyết định các phương án, kế hoạch, dự án sản xuất kinh doanh của đơn vị theo phương hướng kế hoạch của công ty.

Đàm phán, kí tất các văn bản thoả thuận với khách hàng trong giao dịch kinh doanh. Kí hợp đồng kinh tế với khách hàng nếu được Giám đốc Công ty uỷ quyền.

Điều động các loại tài sản, phương tiện vận tải, vật tư, nguyên liệu cho hoạt động SXKD của đơn vị theo sự phân cấp của Công ty.



Tổ chức sắp xếp bộ máy làm việc theo yêu cầu phát triển hoặc thu hẹp quy mô của đơn vị sau khi đã được Giám đốc phê duyệt.

Tổng hợp báo cáo tình hình SXKD của xí nghiệp hàng tháng, quý, năm theo quy định chung của Nhà nước.

Quyết định các biện pháp an toàn lao động, bảo vệ an ninh, môi trường và an ninh trật tự của đơn vị. Tham gia cùng chính quyền địa phương trong công tác phòng cháy chữa cháy và an ninh quốc phòng.

❖ **Nhiệm vụ và quyền hạn của xí nghiệp :**

Xây dựng tổ chức thực hiện các kế hoạch liên quan đến hoạt động của xí nghiệp được lập từ đầu mỗi năm như :

- Kế hoạch sản xuất, tiếp thị và tiêu thụ sản phẩm.
- Kế hoạch đào tạo, tuyển dụng lao động tại xí nghiệp
- Kế hoạch sửa chữa thay thế phụ tùng
- Kế hoạch thi đua khen thưởng
- Xây dựng các định mức tiêu hao cho các phương tiện vận chuyển, sản xuất tại xí nghiệp và đề xuất lên công ty
- Tuân thủ các quy định về an toàn lao động, vệ sinh lao động, bảo vệ môi trường và an ninh trật tự tại xí nghiệp
- Bảo toàn, khai thác, sử dụng và phát triển có hiệu quả tài sản do công ty giao.

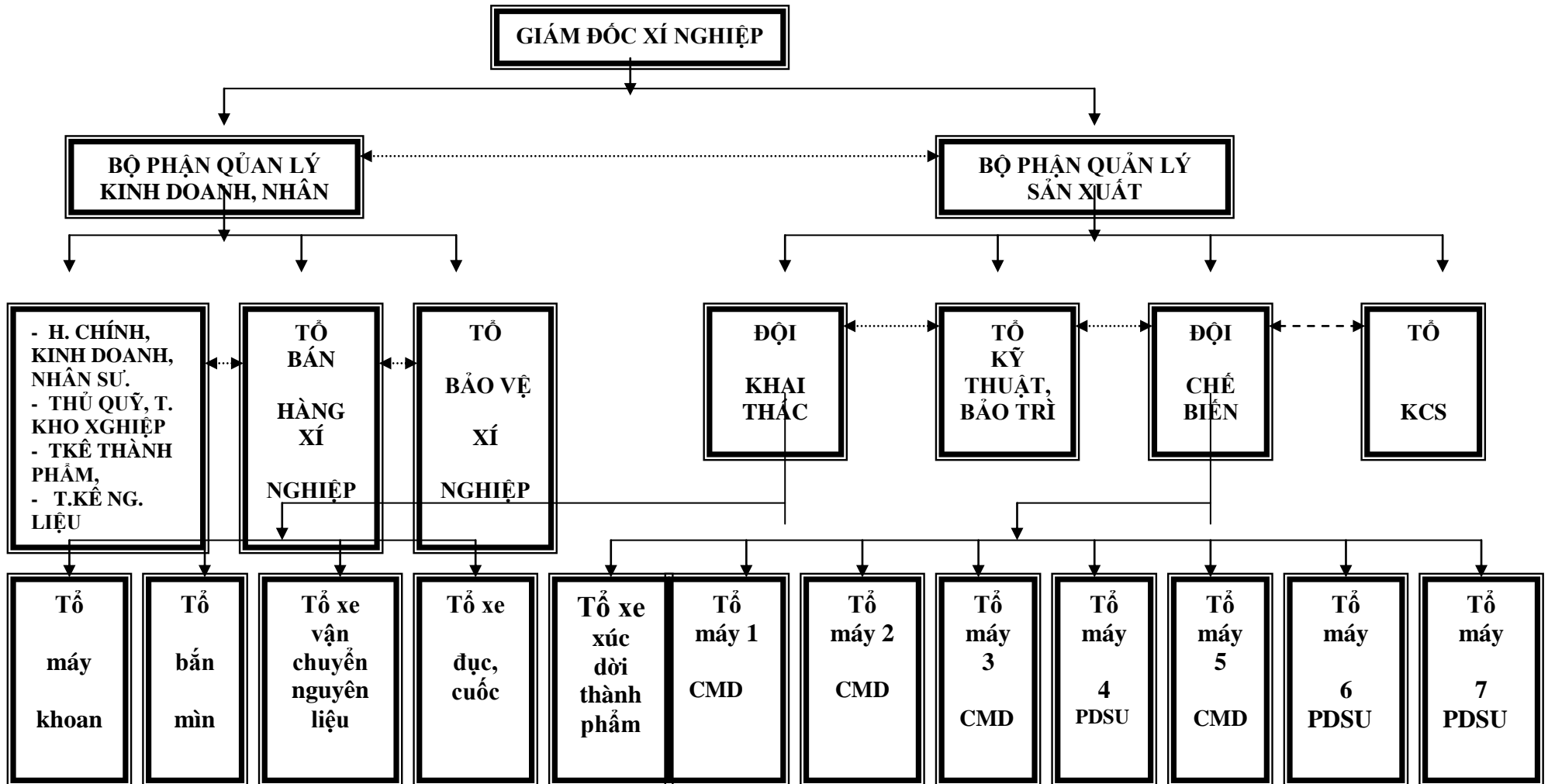
Chịu trách nhiệm về chất lượng sản phẩm của xí nghiệp, cung cách bán hàng theo phương châm tôn trọng khách hàng.

Thực hiện tốt các chế độ quản lý tài sản, tài chính, lao động, tiền lương theo chế độ Nhà Nước.

Định kỳ tuần, tháng, quý, năm... báo cáo về công ty, tình hình thực hiện các kế hoạch đã lên từ đầu năm.

Tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên xí nghiệp hoạt động đoàn thể phong trào.

Sơ đồ tổ chức : xí nghiệp khai thác và sản xuất vật liệu xây dựng





### 3. Những thành quả mà Công ty đạt được trong thời gian qua.

#### a) Về công tác tổ chức quản lý

Thực hiện đổi mới quản lý và điều hành theo mục tiêu đã xác định. Đây là công việc khó khăn, ảnh hưởng đến tư tưởng tình cảm của nhiều người và sự đoàn kết trong nội bộ Công ty. Nhưng với tin thần quyết tâm cao trong đổi mới quản lý điều hành, lãnh đạo Công ty đã đi vào nề nếp tổ chức ổn định.

Ban giám đốc trực tiếp điều hành chỉ đạo công tác quản lý khối văn phòng, công tác đối ngoại với chính quyền các cấp.

Mọi hoạt động của xí nghiệp, và ban quản lý Khu dân cư đều thông qua ban giám đốc. Đây là mô hình mà quản lý Công ty đã áp dụng một cách triệt để, khối văn phòng kết hợp với ban giám đốc, xí nghiệp, KDC và các phòng ban điều khiển hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty nhằm hoàn thành nhiệm vụ của BGD đề ra.

Nhờ mô hình quản lý này đã phát huy được tính năng động của các thành viên thuộc Công ty, được đề xuất ý kiến đưa ra những phương án sản xuất, khai thác đá, thi công các công trình xây dựng cho BGD phê duyệt. Các phòng chức năng thuộc khối văn phòng không được ra lệnh trực tiếp mà chỉ đóng góp ý kiến cho BGD. Điều này giảm thiểu những thiếu sót trong hoạt động sản xuất kinh doanh, tránh được những quyết định chòng chéo giữa các cấp và gây khó khăn cho người điều hành. Đây là mô hình mà Công ty áp dụng một cách có hiệu quả và là động lực thúc đẩy phát triển sản xuất và nâng cao hiệu quả trong kinh doanh.

#### Tình hình nhân sự của Công ty trong một số năm gần đây.

Năm 2000, lao động chính thức của công ty đạt 59 lao động thì đến năm 2003 tăng lên 134 lao động, đạt mức 208 vào tháng 9 năm 2004. Tốc độ tăng nhân lực cho thấy hướng mở rộng, phát triển mới của Công ty.

Trình độ nguồn nhân lực đầy tiềm năng. Lao động có trình độ Đại học chiếm khoảng  $\frac{1}{4}$  tổng lao động, lao động có tay nghề: Công nhân, Trung cấp đạt 45,67% / tổng số lao động, lao động phổ thông chỉ chiếm khoảng 15%. Với trình độ lao động thuộc hàng khá, sự phát triển đi lên của công ty sẽ được tác động bởi yếu tố này.

Cơ cấu lao động được xác định là lao động trẻ. Lao động ở độ tuổi 18 - 25 chiếm 37,98% tổng số lao động. Lao động vừa có kinh nghiệm, vừa năng động (tuổi từ 26-35) đạt 35,20%. Lao động có nhiều kinh nghiệm (tuổi từ 36-45) đạt mức 20,67%. Lao động trên 45 tuổi chỉ đạt 6,25%. Với cơ cấu độ tuổi lao động như trên, cơ cấu nhân lực của công ty vừa đảm bảo sự kết hợp của sức trẻ và kinh nghiệm. Đặc biệt trong năm 2004, năm chuyển hướng mạnh cho sự đổi mới về nhân sự. Lao động bổ sung, thực tập viên có trình độ cao chiếm tỉ lệ

áp đảo, họ đang tràn đầy nhiệt huyết, năng động của sức trẻ, với hy vọng được thử thách và cống hiến nhiều hơn cho công ty.

### **b) Về công tác quản lý kinh doanh**

✓ Đầu tư kinh doanh bất động sản, khu dân cư, phát triển nhà.

Ngành kinh doanh vừa được bổ sung vào hồ sơ kinh doanh, được xác định là ngành kinh doanh của tầm nhìn xa trong tương lai. Lĩnh vực kinh doanh bất động sản, khu dân cư, nhà ở sẽ dần đóng góp nhiều hơn vào tổng doanh thu và tốc độ tăng doanh thu sẽ phụ thuộc nhiều vào hoạt động kinh doanh này.

Thị trường hướng đến bao gồm:

Trung tâm của các Huyện, Thị trong địa bàn Tỉnh, các tỉnh lân cận.

Khu vực tập trung các khu công nghiệp, khu dân cư.

Khu vực được quy hoạch thành các đô thị trong tương lai.

✓ Kinh doanh vật liệu xây dựng các mặt hàng chủ lực.

Hoạt động mới được đưa vào kinh doanh năm 2004. Giai đoạn 2006 – 2010 xác định những mặt hàng chủ lực liên kết kinh doanh bao gồm: Sắt, thép, xi măng... Những mặt hàng vật liệu xây dựng khác sẽ được đưa vào nếu nghiên cứu thấy nhu cầu thị trường lớn và công ty có khả năng cung cấp. Mục tiêu hướng đến:

Cung cấp thêm chủng loại vật liệu xây dựng cho các công trình của công ty.

Giảm được chi phí nhờ mua với giá sỉ.

Tạo ra doanh thu từ bán hàng.

Ít lệ thuộc vào việc cung ứng của thị trường.

### **c) Về Công tác bảo vệ sở hữu Nhà Nước.**

Tài sản học vốn trong sản xuất kinh doanh được quản lý chặt chẽ, chế độ trực, gác được phân công rõ trách nhiệm và bàn giao nghiêm túc.

Công ty tác phòng chống chữa cháy được tập huấn và kiểm tra thường xuyên, nhất là là xí nghiệp chế biến, phát huy quyền làm chủ tập thể trôngán xuất kinh doanh, kiên quyết chống lại hiện tượng tiêu cực xâm phạm tài sản Xã hội Chủ nghĩa.

**Tóm lại :** Kết quả sản xuất kinh doanh trong những năm qua đã có những dấu hiệu tốt đẹp. Tuy chưa đúng tầm với một Công ty lớn trong ngành xây dựng nhưng đã nói lên quyết tâm của ban lãnh đạo và sự cố gắng to lớn của toàn bộ cán bộ công nhân viên trong Công ty. Nó khẳng định tồn tại và trụ vững trong một bối cảnh khó khăn về tài chính, xây dựng lòng tin với với các ngành, các cấp và khách hàng.

## CHƯƠNG III

### CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI CÔNG TY ĐẦU TƯ XÂY DỰNG 3/2 GIAI ĐOẠN 1005 – 1010

#### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY

##### 1. Môi trường vĩ mô

###### 1.1. Môi trường kinh tế

Cuộc khủng hoảng tài chính trong khu vực và sự kiện 11/9 tại Mỹ đã ảnh hưởng nặng nề đến sự phát triển nền kinh tế thế giới nói chung và khu vực nói riêng. Trong đó có cả những nước công nghiệp mới (NIC) ở khu vực Châu Á Thái Bình Dương do phụ thuộc nhiều vào mậu dịch của Mỹ. Xuất khẩu Việt Nam cũng chịu chung số phận. Một loạt mặt hàng xuất khẩu then chốt bị giảm giá mạnh, kéo theo những vấn đề nan giải: Thất nghiệp, lạm phát..

Đến năm 2004 Việt Nam cơ bản đã khắc phục được hậu quả trên và đạt được những thành tựu kinh tế rực rỡ với tốc độ phát triển đứng thứ tư trên thế giới sau Trung Quốc, Singapore và Hongkong. Việt Nam đang trong thời kỳ mở cửa và hội nhập nền kinh tế thế giới tạo ra nhiều cơ hội kinh doanh cho mọi thành phần kinh tế. Hiệp định thương mại có hiệu lực trong thực tế, trong tương lai gần Việt Nam gia nhập WTO và AFTA sẽ thu hút được đầu tư nước ngoài vào thị trường nội địa. Đây là cơ hội lớn cho các doanh nghiệp trong nước nói chung và Công ty Đầu tư xây dựng Bình Dương nói riêng.

##### Tốc độ tăng trưởng của GDP Việt Nam những năm gần đây

Năm	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
GDP	8.85%	5.85	4.8%	6.77	6.84%	7.5%	7.85%	8.0%

Từ năm 1999 đến nay tốc độ tăng GDP có xu hướng tăng dần đều, do đó chúng ta có thể kỳ vọng một xu hướng tiêu dùng lớn với chất lượng cao trong tương lai

##### ➤ Tỷ lệ lạm phát :

Tỷ lệ lạm phát của nước ta trong 10 năm gần đây có xu hướng giảm xuống nhanh chóng chỉ còn một con số. Điều này sẽ làm cho giá cả hàng hoá

được ổn định. Tuy nhiên tỷ lệ lạm phát xuống quá thấp, có lúc bị giảm phát làm cho môi trường kinh doanh có lúc bị ngưng lại, gây khó khăn cho việc đầu tư đổi mới công nghệ.

**Tỷ lệ lạm phát ở nước ta trong những năm gần đây**

Năm	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Tỷ lệ lạm phát	4.5%	3.6%	9.2%	0.1%	3.5%	3.6%	6.5%	5.6%

➤ **GDP đầu người :**

Qua số liệu thống kê cho thấy GDP đầu người tăng dần trong các năm gần đây và có xu hướng tăng trong các năm sau, qua đó mức chi tiêu cho nhu cầu tiêu dùng cũng tăng lên. Đây là cơ hội cho Công ty Đầu tư xây dựng 3/2 phát triển sản xuất kinh doanh.

**GDP đầu người một số năm gần đây**

Đơn vị tính USD/người

năm	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
GDP	210	290	376	403	415.5	440.1	483.1	504.3

➤ **Tỷ giá hối đoái :**

năm	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Tỷ giá hối đoái bình quân	11.689	13.613	13.932	14000	15425	15412	15532	15621

Từ năm 1997 tỷ giá hối đoái của Việt Nam nhích nhẹ và tương đối ổn định. Đến năm 2003 đồng USDbij mất giá mạnh, nhưng đến năm 2004 đột ngột tăng giá trở lại so với EURO và đồng YÊN Nhật tạo nên tình hình biến động mạnh. Nhưng ngân hàng Nhà Nước đã ra sức can thiệp nên tỷ giá chỉ và hiện nay đang ở mức 15621VND/USD.

**Tỷ lệ mất giá của VND so với USD**

Năm	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Tỷ lệ mất giá của VND so với USD(%)	14,2	9,6	1,1	3,4	3,8	2,1	1,8

(nguồn: tạp chí tài chính – 02/2004)

➤ **Lãi suất :**

Từ năm 2001 đến nay ngân hàng Nhà Nước đã cắt giảm lãi suất đối với VND với 4 lần từ mức 0,7%/tháng xuống còn 0,725%/tháng, rồi 0,65%/tháng cuối cùng là 0,625%/tháng. Như vậy xu hướng giảm của lãi suất lại là cơ hội

cho công ty vì lãi suất lãi vay thấp. Bên cạnh đó, lãi suất giảm thì xu hướng tiêu dùng sẽ tăng. Đối với Công ty Đầu tư xây dựng 3/2 là cơ hội đầu tư vốn để sản xuất kinh doanh.

### ➤ Cán cân thương mại

Trong những năm qua, cán cân thương mại của Việt Nam thâm hụt khá lớn, tính đến cuối tháng 4/2003 cán cân thương mại thâm hụt đến 1023 tỷ USD bằng 16,4% kim ngạch xuất khẩu. Nguyên nhân chủ yếu là do nhập siêu

### Tình hình xuất nhập khẩu của Việt Nam

năm	Xuất khẩu (tr USD)	Tốc độ tăng (%)	Nhập khẩu (tr USD)	Tốc độ tăng (tr USD)	Nhập siêu (tr USD)	Tốc độ nhập siêu (%)
1999	11.541,4	23,3	11742,1	2,1	-200,7	-1,7
2000	14.482,7	25,5	15636,5	33,2	-1153,8	-8,0
2001	15.027,0	3,8	16162,0	3,4	-1.135,0	-7,66
2002	16.530	10,0	19300,0	19,4	-2.770,0	-16,8
01/2003	1.480,0	31,0	1770,0	36,2	-290,0	-19,6
02/2003	2865,0	44,2	3023,0	25,9	-158,0	-5,5
03/2003	4.665,0	43,4	4863,0	26,3	-198,0	-4,2
04/2003	6.223,0	36,1	7264,0	34,7	-1.041,0	-16,4

(Nguồn: Dương Ngọc thời báo kinh tế)

Nhưng nhập siêu chủ yếu là máy móc thiết bị phục vụ cho đầu tư, bên cạnh đó tỷ lệ xuất khẩu vẫn tăng đều qua các năm nên không đáng lo ngại cho tình hình cán cân thương mại. Chính điều này thể hiện mối quan tâm đầu tư vào thiết bị công nghệ của Nhà Nước, đồng thời tạo ra môi trường khả quan cho các hoạt động xuất khẩu của cá doanh nghiệp. Bên cạnh đó nhập siêu cũng làm giảm nội tệ do cầu ngoại tệ tăng cũng tạo điều kiện cho xuất khẩu.

## 1.2. Chính trị – pháp luật

Chính phủ cũng như Bộ Thương Mại sử dụng các quỹ xúc tiến thương mại giúp đỡ doanh nghiệp trong việc tiếp thị, mở rộng thị trường, xây dựng thương hiệu.

Đại hội Đảng lần IX đã quyết định đường lối, chiến lược phát triển kinh tế Xã hội đất nước giai đoạn 2001 – 2010 là đẩy nhanh công nghiệp hóa – hiện đại hóa (CNH – HĐH), đặc biệt là CNH-HĐH nông nghiệp, nông thôn, phát triển toàn diện nông – lâm – ngư nghiệp, chuyển dịch cơ cấu kinh tế nông thôn.

Thủ tục Hải quan được cải tiến, bỏ bớt các giai đoạn rườm rà, tạo điều kiện cho xuất khẩu được tiến hành nhanh chóng.

### ➤ Định hướng phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh Bình Dương đến năm 2010



- Hướng chiến lược phát triển kinh tế - xã hội đến năm 2010 của tỉnh là: tập trung khai thác các lợi thế về vị trí địa lý, về cơ sở hạ tầng công nghiệp... và khai thác các nguồn lực đầu tư bên ngoài để đẩy mạnh sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa trên địa bàn tỉnh, phấn đấu để phát triển kinh tế với tốc độ nhanh và bền vững, thực sự trở thành một địa bàn động lực kinh tế và phát triển năng động gắn kết với các địa phương trong vùng trọng điểm kinh tế Nam Bộ. Xây dựng cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp - dịch vụ - nông nghiệp. Gắn phát triển kinh tế với phát triển xã hội, giải quyết việc làm, nâng cao đời sống, xây dựng xã hội công bằng, dân chủ, văn minh, quốc phòng an ninh vững chắc.

- Công nghiệp và dịch vụ đóng vai trò chủ yếu để đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng kinh tế. Trước hết là phát triển các khu công nghiệp tập trung (có 13 khu công nghiệp). Các khu công nghiệp này đều nằm trên hành lang công nghiệp của tỉnh (xuất phát từ ga Sóng Thần - tỉnh lộ 743 - An Phú - vành đai ngoài thị xã Thủ Dầu Một). Hành lang này nằm trên vùng đất đồi cao (trên 20m so với mực nước biển) là vùng đất ít thuận lợi cho sản xuất nông nghiệp, nhưng lại rất thuận lợi cho xây dựng, dễ giải tỏa, đền bù thấp.

Bình Dương có nhiều ưu thế:

- Có quốc lộ 13, tỉnh lộ 741, 742, 743...
- Có ga đường sắt Sóng Thần.
- Gần sân bay, bến cảng của vùng kinh tế trọng điểm phía Nam...
- Cách trung tâm thành phố Hồ Chí Minh 40 km.
- Gần các nguồn cấp điện, cấp nước, các trung tâm đô thị và khu dân cư
- Lao động trẻ, có trình độ văn hóa, tay nghề khá.

- Đẩy nhanh tốc độ đô thị hóa, mở rộng và phát triển các đô thị. Thị xã Thủ Dầu Một giữ vai trò trung tâm, tập trung các cơ sở kinh tế - kỹ thuật chủ yếu tạo ra động lực phát triển của toàn tỉnh. Phát triển các đô thị độc lập hoặc vệ tinh lân cận là các thị trấn công nghiệp, hình thành chùm đô thị Nam Bình Dương.

## ➤ **Định hướng đầu tư và các lĩnh vực ưu tiên**

### **a. Định hướng đầu tư:**

Từ nay đến 2010, tỉnh Bình Dương mời gọi sự hợp tác của các nhà đầu tư trong và ngoài nước để phát triển kinh tế trên các phương diện sau:

- Đầu tư cơ sở hạ tầng như xây dựng hệ thống giao thông, điện nước, thông tin liên lạc giáo dục, y tế,... Tỉnh Bình Dương sẽ tạo mọi điều kiện thuận lợi cho các nhà đầu tư vào lĩnh vực cơ sở hạ tầng, trong đó đặc biệt khuyến khích các dự án theo phương thức BOT, liên doanh.

- Với nguồn nguyên liệu sẵn có, phong phú và nguồn lao động dồi dào của địa phương. Tỉnh Bình Dương chú trọng hợp tác liên doanh trong các lĩnh vực hàng xuất khẩu, chế biến nông sản, hàng tiêu dùng chất lượng cao thay thế nhập khẩu.

- Các dự án về công nghiệp cơ khí, điện, điện tử, hóa chất cơ bản, cao su và ngành công nghiệp hỗ trợ... sẽ được quan tâm, đặc biệt là các dự án chuyển giao

công nghệ. Đẩy nhanh quá trình hình thành và xây dựng các khu công nghiệp tập trung với công nghệ kỹ thuật cao.

- Trên cơ sở quy hoạch tổng thể kinh tế xã hội đến 2010, tỉnh Bình Dương cần vốn đầu tư rất lớn vào cơ sở hạ tầng, phát triển công nghiệp, xử lý ô nhiễm môi trường và các công trình phúc lợi xã hội khác. Do vậy, ngoài chính sách chung của Chính phủ, tỉnh sẽ tạo điều kiện cho các nhà đầu tư vào cơ sở hạ tầng, công nghệ cao, các công trình phúc lợi xã hội. Với mong muốn các nhà đầu tư có thể tìm thấy không những cơ hội đầu tư mà còn cả thiện chí trên cơ sở hợp tác đôi bên cùng có lợi, tỉnh Bình Dương đang triển khai cải tiến và từng bước hoàn thiện các thủ tục có liên quan đến các hồ sơ đầu tư trên cơ sở pháp luật để các dự án sớm được tiến hành và đi vào hoạt động.

### **b. Các giải pháp chủ yếu được thực hiện:**

Thủ tục một cửa :

Tất cả các dự án khi đầu tư trên địa bàn tỉnh Bình Dương đều thực hiện theo thủ tục một cửa một cách nhanh chóng, thuận lợi; UBND tỉnh được Thủ tướng Chính phủ phân cấp xét cấp phép các dự án đầu tư; Hiện tỉnh có 2 ban quản lý các khu công nghiệp là BQL các khu công nghiệp Bình Dương và BQL khu công nghiệp Việt Nam – Singapore (VSIP) được Bộ trưởng Bộ Kế hoạch và Đầu tư ủy quyền xét cấp phép các dự án đầu tư (từ 40 triệu USD trở xuống).

Với cơ chế thoáng, tạo điều kiện thuận lợi cho việc xét, cấp phép đầu tư được nhanh chóng, đúng luật; các nhà đầu tư khi có nhu cầu đầu tư tại tỉnh Bình Dương chỉ cần đến liên hệ tại một cơ quan đầu mối để được hướng dẫn và giải quyết các thủ tục đầu tư

- Giá cho thuê đất với cơ sở hạ tầng kỹ thuật trong các khu công nghiệp và ngoài khu công nghiệp hợp lý. Bình Dương là tỉnh gần thành phố Hồ Chí Minh với giá cho thuê đất thấp hơn các khu vực phụ cận là yếu tố quan trọng để các nhà đầu tư được lựa chọn đầu tư.

- Các cơ quan quản lý Nhà nước của tỉnh hỗ trợ và phục vụ thiết thực cho các nhà đầu tư triển khai dự án sau khi được cấp giấy phép đầu tư.

- Lập quy hoạch tổng thể và định hướng nhu cầu đầu tư cho các ngành công nghiệp trên địa bàn tỉnh (đang trình chờ Quyết định của Chính phủ).

- Cải tiến thủ tục đầu tư đối với dự án trong và nước ngoài, sắp xếp các đầu mối tiếp nhận và xử lý hồ sơ nhằm thẩm định, cấp phép nhanh, gọn tạo điều kiện thuận lợi cho các nhà đầu tư. Sở Kế hoạch và Đầu tư Bình Dương là thường trực hội đồng đầu tư của tỉnh, có trách nhiệm nhận và tham mưu cho UBND tỉnh Bình Dương quyết định tất cả các dự án đầu tư; từ việc cung cấp thông tin cần thiết ban đầu, danh mục các dự án gọi vốn đầu tư nước ngoài để trả lời các câu hỏi liên quan đến các thủ tục của dự án trước và sau khi cấp giấy phép.

- Đầu tư xây dựng hoàn thiện hệ thống trường dạy nghề để đào tạo và cung ứng lao động cho các đơn vị và đặc biệt là các khu công nghiệp, đảm bảo cả về số lượng và chất lượng lao động. Hình thành và phát triển các khu dân cư đô thị

gắn liền với các khu công nghiệp tập trung, hình thành mạng lưới dịch vụ phục vụ cho quá trình xây dựng và hoạt động của các khu công nghiệp tập trung.

### c. Chính sách ưu đãi:

- Tỉnh Bình Dương ngoài việc thực hiện các chính sách chung của Chính phủ về thu hút, gọi vốn đầu tư trong và ngoài nước; tỉnh sẽ tạo mọi điều kiện thuận lợi cho các nhà đầu tư tìm hiểu, khảo sát thị trường, tìm cơ hội đầu tư và xúc tiến đầu tư trên địa bàn tỉnh.
- Với vị trí tiếp giáp với Tp.Hồ Chí Minh, do đó giá cho thuê đất là một lợi thế so sánh của tỉnh đối với các vùng lân cận; các dịch vụ cung ứng cho các khu công nghiệp và các dự án đầu tư như: điện, nước, lao động, thông tin... tỉnh Bình Dương đã đầu tư bảo đảm nguồn để cung cấp cho các nhà đầu tư. Đây là yếu tố quan trọng để các nhà đầu tư trong và ngoài nước so sánh lựa chọn. Đầu tư trên địa bàn tỉnh, các nhà đầu tư sẽ được hưởng giá cho thuê đất ưu đãi này.
- Đối với các dự án đầu tư trong các khu công nghiệp tập trung, các nhà đầu tư nhất là trên các lĩnh vực điện tử, chế biến nông sản phẩm xuất khẩu với công nghệ kỹ thuật tiên tiến sẽ được khuyến khích với giá cho thuê đất giảm hơn khung giá bình quân.
- Đối với các dự án đầu tư vào các lĩnh vực giao thông, quy hoạch phát triển vùng rau xanh sạch để cung cấp cho các khu đô thị, chế biến nông sản, chăn nuôi; đầu tư phát triển cây công nghiệp dài ngày như cao su... ở phía Bắc của tỉnh sẽ được đặc biệt khuyến khích như: giá thuê đất giảm, nhà nước đầu tư hỗ trợ hệ thống kỹ thuật hạ tầng...

### ✓ 1.3. Thông tin liên lạc

100% cơ sở thông tin với kỹ thuật số hóa và tổng đài kỹ thuật số; các dịch vụ điện thoại, fax, telex, gentex, truyền dẫn số liệu tự động hóa hai chiều đạt tiêu chuẩn quốc tế; hệ thống cáp quang đã được xây dựng ở thị xã Thủ Dầu Một, huyện Thuận An và các khu công nghiệp; năm 2002 đạt 13,8 máy điện thoại/100 dân và năm 2010 đạt 20 máy/100 dân.

### 1.4. Dân số

- Theo kết quả tổng điều tra dân số 2001 dân số tỉnh Bình Dương 769.946 người, trong đó nam có 372.350 người, nữ có 397.596 người; số dân thành thị có 229.766 người, chiếm 29,84% tổng số dân; nông thôn có 540.180, chiếm 70,16%. Mật độ dân số 286 người/km<sup>2</sup>. Số người trong độ tuổi lao động chiếm 59,9% dân số. Lao động trẻ, có trình độ, lao động truyền thống có tay nghề chiếm tỷ lệ cao: Số lao động có trình độ đại học và trên đại học có 6.272 người, chiếm 4,74% tổng số lao động; trình độ trung cấp và tương đương có 21.268 người, chiếm 16,02%.

*Cơ cấu lao động:*

- Lao động công nghiệp - xây dựng chiếm khoảng 30%

- Lao động nông lâm ngư nghiệp chiếm 50%
- Lao động trong các ngành dịch vụ chiếm 20%.

Hàng năm có khoảng 15 - 20 nghìn lao động trẻ tham gia lực lượng lao động. Đó là nguồn nhân lực dồi dào phục vụ cho sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội.

### Quy mô dân số và đất đai các đô thị năm 2010

#### 1.5. Điều kiện tự nhiên

Đơn vị hành chính	Dân số (1000 người)	Diện tích (ha)
Thị xã Thủ Dầu Một	400 – 500	5000 – 6000
Thị trấn Bình Chuẩn	50 – 70	600 – 700
Búng – Thuận Giao – Bình Chuẩn	100 – 110	110 – 1200
Khu đô thị mới Vĩnh Phú	110 – 130	110 – 130
Dĩ An – Đông Hòa – Tân Đông Hiệp	100 – 120	1000 – 1200
Thị trấn Uyên Hưng	40 – 50	500 – 600
Thị trấn mới Tân Định An	70 - 90	800 - 900
Tổng	850 - 1000	9000 - 12000

#### ✓ Vị trí địa lý

Bình Dương là một tỉnh thuộc miền Đông Nam Bộ, diện tích tự nhiên 2.681.01 km<sup>2</sup> (chiếm 0,83% diện tích cả nước xếp thứ 42/62 về diện tích tự nhiên), có tọa độ địa lý :

11<sup>0</sup>52' - 12<sup>0</sup>18' vĩ độ Bắc đến 106<sup>0</sup>45' – 107<sup>0</sup>67'30'' kinh độ Đông

Phía Nam giáp Thành phố Hồ Chí Minh

Phía Bắc giáp tỉnh Bình Phước

Phía Đông giáp tỉnh Đồng Nai

Phía Tây giáp tỉnh Tây Ninh và Thành phố Hồ Chí Minh

Bình Dương có một thị xã, 6 huyện với 5 phường, 8 thị trấn và 66 xã. Tỉnh lỵ là thị xã Thủ Dầu Một là trung tâm hành chính – kinh tế – văn hóa của tỉnh Bình Dương.

**Diện tích, dân số, phường , thị trấn năm 2004 của các huyện như sau :**

Huyện, thị	Diện tích (km <sup>2</sup> )	Dân số (người)	Xã, phường thị trấn
Thị xã Thủ Dầu Một	84,80	148.645	10
Huyện Dầu Tiếng	720,10	89.037	11
Huyện Bến Cát	586,52	107.940	15
Huyện Phú Giáo	538,61	61.340	9
Huyện Tân Biên	611,17	121.172	18
Huyện Thuận An	82,46	115.754	10
Huyện Dĩ An	57,35	98.902	6
cộng	2.681,01	742.790	79

### ➤ Khí hậu

Khí hậu mang đặc điểm nhiệt đới gió mùa, nóng ẩm với hai mùa rõ rệt: mùa mưa từ tháng 5 đến tháng 11, mùa khô từ tháng 12 năm trước đến tháng 4 năm sau.

Lượng mưa trung bình hàng năm từ 1800 – 2000mm với số ngày có mưa là 120 ngày. Tháng mưa nhiều nhất là tháng 9, trung bình 335mm, năm cao nhất có khi lên đến 500mm, tháng ít mưa nhất là tháng 1, trung bình khoảng 50mm và nhiều năm trong tháng này không mưa.

Nhiệt độ trung bình hàng năm là 36,5°C, nhiệt độ trung bình tháng cao nhất 29°C (tháng 4), tháng thấp nhất 24°C (tháng 1). Tổng nhiệt độ hàng năm là 9500°C – 10000°C, số giờ nắng trung bình là 2400 giờ, có năm lên đến 2700 giờ.

Chế độ gió tương đối ổn định, không chịu ảnh hưởng trực tiếp bão và áp thấp nhiệt đới. Về mùa khô gió thịnh hành chủ yếu là hướng Đông, Đông – Bắc, về mùa mưa gió thịnh hành nhất là hướng Tây, Tây – Nam. Tốc độ gió bình quân khoảng 0.7m/s tốc độ gió lớn nhất quan trắc được là 12m/s thường là tây, Tây – Tây Nam.

Chế độ không khí ẩm tương đối cao trung bình 80 – 90% theo mùa. Độ ẩm mang lại chủ yếu là gió mùa Tây Nam trong mưa, do đó độ ẩm thấp nhất thường xảy ra vào giữa mùa khô và cao nhất là giữa mùa mưa.

Với khí hậu mang tính chất cận xích đạo, nên nhiệt độ cao quanh năm, ẩm độ cao và ánh sáng dồi dào, rất thuận lợi cho việc phát triển nông nghiệp, đặc biệt là cây công nghiệp ngắn và dài ngày. Khí hậu Bình Dương tương đối hiền hòa, ít bị thiên tai, lũ lụt...

### ➤ Địa hình

Địa hình tỉnh Bình Dương tương đối bằng phẳng, nền địa chất ổn định, vững chắc phổ biến là những dãy đồi phù sa cổ nối tiếp nhau với độ dốc không quá 3 – 5°. đặc biệt có một vài đồi núi thấp nhô lên giữa địa hình bằng phẳng như núi Châu Thới (Dĩ An) cao 82m và ba ngọn núi thuộc huyện Dầu Tiếng là núi Ông cao 284,6m, núi Tha La cao 198m, núi Cậu cao 155m.

Từ phía Nam lên phía Bắc, theo độ cao có vùng địa hình :

– Vùng thung lũng bãi bồi, phân bố dọc theo các sông Đồng Nai, sông Sài Gòn và sông Bé. Đây là vùng đất thấp, phù sa mới, khá phì nhiêu, bằng phẳng, cao trung bình 6 – 10m.

– Vùng địa hình bằng phẳng, nằm kế tiếp nhau các vùng thung lũng bãi bồi có độ dốc 3 – 120, cao trung bình từ 30 – 60m

với địa hình cao trung bình từ 6 – 60m, nên trừ một vài vùng thung lũng dọc theo sông Sài Gòn và sông Đồng Nai. Đất đai ở Bình Dương ít bị lũ lụt, ngập úng, địa hình tương đối bằng phẳng thuận lợi cho việc mở mang hệ thống giao thông, xây dựng cơ sở hạ tầng, khu công nghiệp và sản xuất nông nghiệp.

**➤ Tài nguyên khoáng sản :**

Bình Dương có nguồn khoáng sản tương đối đa dạng, nhất là khoáng sản phi kim loại có nguồn gốc magma, trầm tích và phong hóa đặc thù. Đây là nguồn cung cấp nguyên liệu cho những ngành công nghiệp truyền thống và thế mạnh của tỉnh như : Gốm sứ, vật liệu xây dựng, khai khoáng.

Kết quả thăm dò địa chất ở 82 vùng mỏ lớn, nhỏ cho thấy tỉnh Bình Dương có 9 loại khoáng sản gồm : Kaolin, sét, các loại đá xây dựng ( gồm đá phun trào Andezit, đá granit và đất các kết), các xây dựng, cuội sỏi, laterit và than bùn

**✓ Than bùn**

Thuộc nhóm nhiên liệu cháy, phân bố dọc theo thung lũng xác sông Sài Gòn, Đồng Nai, Thị Tính với trữ lượng không lớn, chất lượng thấp (nhiệt lượng thấp, tro cao) có thể sử dụng chế biến phân bón vi sinh thích hợp hơn là làm chất đốt. Có bảy vùng mỏ, riêng mỏ Tây Ba có trữ lượng 0,705 triệu m<sup>3</sup>

**✓ Kaolin**

Có 23 vùng mỏ với tiềm năng từ 300 – 320 triệu tấn trong đó 15 vùng đang được khai thác cung cấp nguyên liệu cho ngành gốm sứ và lam chất phụ gia công nghiệp cho các cơ sở sản xuất trong và ngoài tỉnh. Những mỏ có trữ lượng lớn và được nhiều nơi biết đến là Đất Cuốc, Chánh Lưu, Bình Hòa. Kaolin Bình Dương có chất lượng trung bình do hàm lượng sắt cao, hàm lượng nhôm thấp.

**✓ Sét**

Có 23 vùng mỏ với tổng trữ lượng trên 1 tỷ m<sup>3</sup>, sét có nguồn gốc từ trầm tích và phong hóa với trữ lượng phong phú và phân bố nhiều nơi trong tỉnh.

Phần lớn mỏ sét có chất lượng tốt, ngoài dùng để sản xuất gạch ngói thông thường còn có thể sản xuất các loại sản phẩm có giá trị cao như : Gạch ngói trang trí, gạch lát sàn, bột màu, làm phối liệu cho ngành gốm sứ, chất độn cho nhiều ngành sản xuất khác.

**✓ Đá xây dựng**

Đá xây dựng phun trào đã được thăm dò và khai thác ở Dĩ An với trữ lượng khoảng 30 triệu m<sup>3</sup>.

Đá xây dựng granit được phát hiện ở phú giáo gần đây với trữ lượng 200 triệu m<sup>3</sup> và còn có thể phát hiện thêm ở một số nơi khác.

Đá xây dựng cát kết trong tầng Dray Linh đã được thăm dò và khai thác ở Tân Uyên.

**✓ Cát xây dựng**

Phát triển theo các sông Sài Gòn, Đồng Nai và Thị Tính với tổng tiềm

năng khoáng sản gần 20 triệu m<sup>3</sup>, trong đó 20% có thể dùng cho xây dựng, 80% dùng cho san nền. Cát xây dựng đang được khai thác ở cù lao Rùa, cù lao Bình Chánh.

Tài nguyên khoáng sản ở Bình Dương là điều kiện thuận lợi và là tiềm năng rất lớn để cho Công ty đầu tư xây dựng 3/2 đầu tư phát triển.

## 2. Môi trường vi mô

### 2.1. Thị trường và đối thủ cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường mở cửa hiện nay, ngành xây dựng là một ngành có tốc độ tăng trưởng khá cao, do đó sẽ xuất hiện nhiều công ty trên thị trường. Đây là xu hướng tất yếu của nền kinh tế thị trường, giúp cho doanh nghiệp hoàn thiện hơn, đồng thời cũng loại bỏ những đơn vị yếu kém. Nhờ những yếu tố này mà doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Công ty Đầu tư xây dựng 3/2 nói riêng phải xác định thị trường và đối thủ cạnh tranh cụ thể :

#### a) Thị trường

- Xây dựng và kinh doanh bất động sản là những ngành tiềm năng trong thị trường tỉnh Bình Dương. Với quá trình công nghiệp hoá, lực lượng lao động đang hướng về Bình Dương như một vùng đất hứa, xây lắp và kinh doanh nhà ở đang có vị trí quan trọng. Tuy nhiên, hai lĩnh vực trên tại địa bàn Tỉnh đang bị cạnh tranh mạnh của các công ty Đầu tư Xây dựng, Địa ốc. Cơ hội và thách thức đang ở phía trước.
- Đối với lĩnh vực khai thác đá, đây là lĩnh vực mang tính đặc thù hơn - sản phẩm mang tính khan hiếm, sự gia nhập vào thị trường của đối thủ là không lớn - vấn đề kinh doanh đá xây dựng phụ thuộc nhiều vào chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.
- Đối với những lĩnh vực kinh doanh mới, sản phẩm bước đầu chủ yếu cung cấp cho hoạt động xây lắp của Công ty. Khi đi vào kinh doanh sản phẩm ra bên ngoài, đòi hỏi phải có chiến lược nghiên cứu thị trường và kinh doanh phù hợp.
- Thị trường chủ lực tập trung ở ba địa phương: thị xã Thủ Dầu Một, huyện Dĩ An và Thuận An. Thị trường hướng đến bao gồm các huyện xa trung tâm như: Bến Cát, Phú Giáo, Tân Uyên, Dầu Tiếng và các Tỉnh lân cận: TP.HCM, Đồng Nai, Tây Ninh, Long An.

#### b) Đối thủ cạnh tranh

– Đối với sản phẩm đá xây dựng, đối thủ cạnh tranh được xác định bao gồm:

ST T	Công ty	Thành phẩm / tháng	Lượng xuất / tháng	Thị phần
1	Cty XNK Biên Hòa – Tân Bản	70.000 m <sup>3</sup>	60.000 m <sup>3</sup>	10%
2	Cty VLXD Biên Hòa – Bảy Hồng	15.000 m <sup>3</sup>	156.000 m <sup>3</sup>	26%

3	Cty Khoáng sản và XD Bình Dương	15.000 m <sup>3</sup>	156.000 m <sup>3</sup>	26%
4	Xí nghiệp đá III	15.000 m <sup>3</sup>	156.000 m <sup>3</sup>	26%
5	Cty Đầu tư xây dựng 3/2	76.500 m <sup>3</sup>	72.000 m <sup>3</sup>	12%

Năng lực khai thác và thị phần cung cấp sản phẩm đá của Công ty thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Tiềm năng mỏ đá vẫn còn, nếu được đầu tư và tổ chức tốt hơn, thị phần sản phẩm đá bán ra trên thị trường sẽ tăng cao hơn.

- Lĩnh vực xây dựng, thị trường Bình Dương có tiềm năng và tốc độ tăng trưởng nhanh. Công ty Đầu tư Xây dựng 3/2 thuộc hàng doanh nghiệp có vị thế trên địa bàn Tỉnh. Đối thủ chính bao gồm các công ty Xây dựng có quy mô lớn trong tỉnh Bình Dương. Mặt khác, với một lĩnh vực tiềm năng và nhiều công ty tham gia, đối thủ khác được nhìn nhận từ việc xây dựng cơ cấu tổ chức và vận hành trong nội bộ Công ty. Xây dựng Công ty ngày càng lớn mạnh sẽ có vai trò thu ngắn hoặc tạo khoảng cách với các đối thủ cạnh tranh.

- Đối với lĩnh vực kinh doanh mới: kinh doanh bất động sản, sản phẩm cơ khí, bê tông ly tâm và kinh doanh vật liệu xây dựng là những lĩnh vực vẫn đang trong giai đoạn chuẩn bị vận hành và mới tham gia vào thị trường. Đối thủ cạnh tranh bao gồm tất cả những doanh nghiệp hiện đang hoạt động trong các lĩnh vực nêu trên.

### ✓ 2.2. Đối thủ tiềm ẩn

Hiện nay ngành xây dựng có tốc độ phát triển rất nhanh, nhiều đối thủ trong ngành xuất hiện. Điều đó làm cho doanh thu của công ty giảm xuống, tuy nhiên các đối thủ trong tỉnh đa phần đều được Công ty nhận định rõ và có chính sách đối phó, đồng thời công ty cũng tổ chức quản lý trong việc cung ứng nguyên vật liệu để tránh sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp

### ✓ 2.3. Nhà cung cấp

Công ty Đầu tư xây dựng 3/2 hoạt động sản xuất kinh doanh trên nhiều lĩnh vực và các lĩnh vực kinh doanh có mối quan hệ bổ trợ với nhau. Các lĩnh vực kinh doanh hiện nay của Công ty bao gồm :

- Xây dựng công trình công nghiệp, công trình nhà ở, công trình kỹ thuật (thủy lợi, cấp thoát nước, xử lý nước) và lắp đặt thiết bị cho các công trình xây dựng
- Thi công lưới điện hạ thế từ 20 KVA trở xuống và hệ thống chiếu sáng
- San lấp mặt bằng, thi công cầu đường
- Khai thác và kinh doanh đá xây dựng
- Kinh doanh vật liệu xây dựng (sản phẩm thép), dịch vụ sân bãi, bất động sản
- Gia công sản phẩm cơ khí
- Sản xuất bê tông ly tâm

Điều này cho thấy Công ty không lo ngại về nguồn cung ứng nguyên liệu đầu vào, tạo lợi thế cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty



Công ty có mối quan hệ và uy tín tốt đối với nhà cung ứng, cửa hàng kinh doanh vật liệu xây dựng trong và ngoài Tỉnh.

Nằm trên địa bàn thuận lợi về nguồn tài nguyên, nguyên liệu, đường giao thông. Tập trung nhiều cơ sở chế biến nguyên vật liệu, đại lý lớn của các công ty chế biến, sản xuất vật liệu xây dựng.

Tiếp giáp với các trung tâm kinh tế lớn của vùng Đông Nam Bộ, nằm trong vùng tập trung nhiều khu công nghiệp - nơi sản xuất và cung cấp các sản phẩm đầu vào đối với Công ty.

Chính với những thuận lợi nêu trên, năng lực tiếp cận và mua nguyên vật liệu luôn ổn định và thuận lợi.

#### ✓ 2.4. Khách hàng

– Đối với các công trình phục vụ cho lợi ích xã hội Công ty thực hiện theo mục tiêu phát triển của tỉnh sau khi đã thành công trong đấu thầu xây dựng.

– Đối với các công trình xây dựng nhà ở thì khách hàng của Công ty là những khách hàng có nhu cầu xây nhà ở và xây dựng mặt bằng phục vụ cho mục đích kinh doanh

✓ Đối với sản phẩm đá xây dựng đối tượng khách hàng của Công ty chủ yếu là các doanh nghiệp, các công ty xây dựng

✓ Chính sách giao tế cộng đồng sẽ đóng vai trò lớn, Chiến lược này có ý nghĩa rất lớn, nó góp phần nâng cao uy tín và chất lượng sản phẩm của Công ty. Đây được xem là chính sách mới được tiếp nhận nhưng đem lại hiệu quả cao.

– Về hình thức mua bán : Khách hàng ký hợp đồng với công ty hoặc thoả thuận qua đơn đặt hàng.

– Hình thức thanh toán: khách hàng phải thanh toán bằng tiền mặt hoặc chuyển khoản đúng theo thoả thuận trong hợp đồng và đơn đặt hàng.

### 3. Môi trường nội bộ

#### 3.1. Bộ máy quản lý của Công ty

##### ➤ Về lao động

Công ty xác định bộ phận gián tiếp gọn nhẹ, một người kiêm nhiều việc, công ty tổ chức thành hai phòng nghiệp vụ : kế toán - tài vụ kiêm luôn về tài chính – nhân sự, phòng kế hoạch – kỹ thuật và xí nghiệp trực thuộc là xí nghiệp khai thác và sản xuất vật liệu xây dựng, dưới các phòng là các đội sản xuất đá và cá đội thi công xây dựng.

- Trình Năm 2000, lao động chính thức của công ty đạt 59 lao động thì đến năm 2003 tăng lên 134 lao động, đạt mức 208 vào tháng 9 năm 2004. Tốc độ tăng nhân lực cho thấy hướng mở rộng, phát triển mới của Công ty.

- độ nguồn nhân lực đầy tiềm năng. Lao động có trình độ Đại học chiếm khoảng  $\frac{1}{4}$  tổng lao động, lao động có tay nghề: Công nhân, Trung cấp đạt 45,67% / tổng số lao động, lao động phổ thông chỉ chiếm khoảng 15%. Với trình độ lao động thuộc hàng khá, sự phát triển đi lên của công ty sẽ được tác động bởi yếu tố này.

- Cơ cấu lao động được xác định là lao động trẻ. Lao động ở độ tuổi 18 - 25 chiếm 37,98% tổng số lao động. Lao động vừa có kinh nghiệm, vừa năng động (tuổi từ 26-35) đạt 35,20%. Lao động có nhiều kinh nghiệm (tuổi từ 36-45) đạt mức 20,67%. Lao động trên 45 tuổi chỉ đạt 6,25%. Với cơ cấu độ tuổi lao động như trên, cơ cấu nhân lực của công ty vừa đảm bảo sự kết hợp của sức trẻ và kinh nghiệm. Đặc biệt trong năm 2004, năm chuyển hướng mạnh cho sự đổi mới về nhân sự. Lao động bổ sung, thực tập viên có trình độ cao chiếm tỉ lệ áp đảo, họ đang tràn đầy nhiệt huyết, năng động của sức trẻ, với

### ➤ Về chuyên môn nghiệp vụ

- Cán bộ quản lý được đào tạo chuyên môn tốt, trình độ và kinh nghiệm quản lý ngày càng nâng cao. Có tầm nhìn chiến lược đối với từng sản phẩm và thị trường.

- Cán bộ công nhân viên được đào tạo bài bản, thực tiễn trong hoạt động sản xuất, công tác nhiều năm đã giúp họ tích lũy được kinh nghiệm.

### ✓ 3.2. Sản xuất

Quá trình kiểm soát khai thác, chế biến & tiêu thụ đá xây dựng tại Xí nghiệp khai thác & sản xuất VLXD được chia ra làm các giai đoạn sau:

- Khai thác bần mìn
- Sản xuất chế biến
- Tiêu thụ sản phẩm
- Kiểm soát về chất lượng sản phẩm

#### **Giai đoạn I: Khai thác bần mìn**

##### **Bước 1: Dọn bóc tầng phủ tầng khai thác.**

- Dùng xe cơ giới dọn phân đất phún bề mặt và bóc chuyển cho đến lớp đá phong hoá.
- Bóc lớp đá phong hoá bằng phương pháp khoan bần mìn.
- Dọn bằng thủ công những phần đất phún và đá phong hoá mà máy thi công không làm sạch được.

##### **Bước 2: Lập hộ chiếu nổ mìn**

- Vẽ sơ đồ bãi khoan, vẽ mặt cắt địa chất bãi mìn (hoặc gương tầng), đo chiều sâu từng lỗ khoan.
- Tính toán lượng thuốc nổ cho từng lỗ và cả bãi mìn, chọn loại thuốc nổ phù hợp với đất đá, chọn phương pháp nổ cho phù hợp (nổ tập trung vi sai, phân đoạn...) và chọn đầu mạng bãi mìn.

- Tính toán khoảng cách an toàn cho người và các công trình, thiết bị thi công.
- Vẽ sơ đồ bố trí canh gác và lên danh sách phân công người gác.
- Vẽ sơ đồ ẩn nấp cho người đốt mìn, có vật che đỡ (Container trú ẩn, hầm an toàn...)

### **Bước 3: Thi công bãi khoan**

- Dùng xe cuốc dọn vệ sinh bãi khoan.
- Bẫy, cây hết đá cheo leo phía trên và dưới nơi công nhân đứng khoan.
- Dọn bằng phẳng chỗ đứng khoan rộng 1m<sup>2</sup>, nơi đất đá ổn định.
- Dùng sơn đánh dấu lỗ khoan (theo sơ đồ bãi khoan).
- Máy khoan thi công theo sơ đồ đã đánh dấu, mũi khoan fi 105.
- Giám sát việc thi công bãi khoan.
- Nghiệm thu bãi khoan hoàn thành.

### **Bước 4: Nhận và vận chuyển vật liệu nổ**

- Nhận vật liệu nổ từ kho khoáng sản, bốc xếp lên xe tải, vận chuyển đến bãi của xí nghiệp, lập biên bản giao nhận vật liệu nổ.
- Bốc xếp lên xe xúc, vận chuyển xuống bãi bắn dưới hầm khai thác.
- Công nhân bốc xếp thuốc nổ đến từng lỗ khoan.

### **Bước 5: Thi công bãi bắn mìn**

- Kiểm tra kíp, thuốc nổ, dây dẫn (xem đã nhận đủ, thiếu so với hộ chiếu, kíp xấu tốt, dây dư thiếu) phải đo điện trở kíp và thực hiện ở nơi riêng biệt.
- Cho di chuyển thiết bị ra khỏi bãi mìn, hướng dẫn và mời người không phận sự ra khỏi khu vực bãi mìn trước 15 phút.
- Cắm cờ báo hiệu bãi mìn đang thi công (cờ lớn có ký hiệu nguy hiểm).
- Nạp thuốc, kíp được phép dùng cây tre nhỏ hoặc gỗ để chọc thuốc nhẹ nhàng xuống lỗ khoan, lấp cát hoặc đất mìn.
- Đầu dây và chia theo mạng nổ.
- Kiểm tra thông mạch phải dùng đồng hồ chuyên dùng và người chỉ huy nổ mìn thực hiện. Người chỉ huy giữ chìa khoá nổ mìn không giao cho người khác.
- Dọn vệ sinh bãi thi công chuẩn bị bắn mìn.

### **Bước 6: Phân công trực gác bãi mìn**

- Người chỉ huy kiểm tra công nhân trực gác bãi mìn đúng vị trí (theo hộ chiếu tính toán), phân bốn trạm gác xung quanh (phải đáp ứng theo yêu cầu an toàn từ tâm bãi mìn: bán kính đối với thiết bị  $\geq 200$  m, đối với người  $\geq 300$  m).
- Bố trí người đốt mìn và hướng dẫn chỗ trú ẩn an toàn.

### **Bước 7: Công tác bắn mìn:**

- Chấp hành theo quy định chung của Ban quản lý mỏ Tân Đông Hiệp.

- Cắm cờ đỏ xung quanh khu vực chuẩn bị bắn mìn.
- Phải đảm bảo thiết bị và con người cách tâm bãi bắn đúng theo khoảng cách an toàn nêu trên công tác trực gác.
- Người chỉ huy bắn mìn kiểm tra lại điện trở toàn mạng bãi mìn đã đấu dây, đảm bảo ổn định. Các hiệu lệnh nổ mìn:

**Hiệu lệnh 1:** Một hồi còi hú dài, thể hiện các bãi mìn đã thi công xong, tất cả các vị trí an toàn đã bố trí người canh gác.

**Hiệu lệnh 2:** Hai hồi còi hú dài, thể hiện công tác an toàn đã đảm bảo 100% và cho bật công tắc nạp điện. Khuyếch đại điện áp lên để đảm bảo đủ cường độ dòng điện đốt cháy kíp điện, sẵn sàng điêm hỏa.

**Hiệu lệnh 3:** Ba hồi còi hú liên tục và tiếp theo là một hồi keng, thể hiện chuẩn bị bắn. Ban chỉ huy nổ mìn khu vực mỏ, lần lượt liên lạc bằng điện đàm cho từng bãi mìn điêm hỏa theo thứ tự đã sắp xếp trước.

**Hiệu lệnh 4:** Một hồi còi hú dài, thể hiện báo yên sau khi bắn mìn. Mười phút sau hiệu lệnh 4 báo yên, người chỉ huy bắn mìn vào kiểm tra bãi mìn vừa nổ. Nếu có hiện tượng mìn câm, báo cáo ngay cho Ban quản lý mỏ để khoanh định khu vực nguy hiểm, cử người canh gác khu vực mìn câm. Xử lý mìn câm do người chỉ huy bắn mìn theo từng tình huống cụ thể mà xử lý kịp thời.

**Bước 8:** Thi công đục đá

- Sau khi bắn mìn cho ra bãi đá nguyên liệu (hỗn hợp), nếu đá to trên 30 x 30, phải tiến hành thi công đục nhỏ lại bằng xe cơ giới tại bãi hầm, đảm bảo đúng kích thước đá nguyên liệu chế biến.
- Trường hợp đá to, đường kính từ 1m x 1,5m trở lên, xử lý khoan chiết fi 32, tổ chức bắn mìn theo quy định.

**Bước 9:** Thi công cuốc đá lên xe tải

- Khi đá nguyên liệu đảm bảo kích cỡ từ 30 x 30 trở xuống, dùng xe cơ giới cuốc đá lên xe tải tại bãi hầm.

**Bước 10:** Vận chuyển đá nguyên liệu

- Xe tải xuống tận bãi hầm nhận đá nguyên liệu từ xe cuốc. Khi đầy xe (tính khối lượng chuẩn bằng thùng xe tải), xe tải vận chuyển đá nguyên liệu từ bãi hầm lên đổ vào máng của từng máy xay đá (máy nghiền sàng)

**Bước 11:** Ghi nhận số lượng đá nguyên liệu vào chế biến

- Khi xe tải vận chuyển đá nguyên liệu từ bãi lên tới miệng hầm, nhân viên thống kê nguyên liệu sẽ ghi vào sổ nhật ký số lượng đá nguyên liệu của từng xe tải chuyển lên đổ vào máng từng máy xay (theo số lượng chuẩn đã định mức cho từng xe tải, căn cứ vào kích thước thùng xe, trừ 6% tỷ lệ hao hụt).

**Bước 12:** Lập kế hoạch, thống kê, báo cáo

- Hàng ngày lập các chứng từ gồm: sơ đồ bãi khoan, biên bản nghiệm thu lỗ khoan, bảng yêu cầu vật liệu nổ cho bãi chuẩn bị bắn, hộ chiếu khoan nổ mìn cho từng bãi, ghi nhận ký khai thác, nhật ký khoan bắn mìn, nhật ký đá nguyên liệu chế biến, phiếu xác nhận công việc cuốc, vận chuyển đá nguyên liệu.
- Hàng tuần lập kế hoạch bãi bắn, ngày bắn, số lượng thuốc bắn cho từng bãi mìn, báo cáo nhật ký khai thác.
- Hàng tháng lập kế hoạch khai thác, khoan bắn mìn trong tháng.
- Cuối tháng lập báo vật liệu nổ sử dụng, báo cáo khối lượng đá nguyên liệu cuốc, vận chuyển, báo cáo giờ thi công đục đá.

## Giai đoạn II: Sản xuất chế biến

### Bước 1: chuẩn bị khởi động máy xay

- Kiểm tra các mô tơ điện, các đầu mối dây điện, dây nối đất.
- Kiểm tra điều chỉnh dây curoa, đường ống dẫn, bôi trơn các bộ phận (bơm nhớt, mỡ...).
- Kiểm tra hệ thống con lăn, băng tải (xem có rách đứt, kẹt...).
- Kiểm tra xiết chặt các thiết bị che chắn an toàn cho người và máy.
- Kiểm tra bơm nước, hệ thống dẫn nước rửa đá và chống bụi.
- Kiểm tra mức dầu bôi trơn máy (nếu thiếu phải bổ sung)

### Bước 2: Nhận đá nguyên liệu (hỗn hợp)

- Đá nguyên liệu từ xe tải vận chuyển từ hầm khai thác lên đổ vào máng máy xay.
- Máy xay kiểm tra đá nguyên liệu đảm bảo chất lượng (màu sắc đều xanh hoặc vàng, đá vụn không quá 30%), kích thước đá nạp phải phù hợp với hàm nghiền của máy để tránh hiện tượng kẹt đá làm hư máy.
- Ghi nhận vào nhật ký máy xay số lượng đá nhập cho máy, theo khối lượng đã định mức cho từng xe.

### Bước 3: Vận hành máy xay

- Mở máy chạy không tải khoảng 5 phút để kiểm tra thử điện có rò rỉ ra giàn máy hay không, lắng nghe tiếng kêu của motor, giàn máy (nếu không bình thường thì cho ngừng máy, kiểm tra lại).
- Tăng tốc độ máy đến tốc độ nghiền và cho nạp liệu (vận hành có tải).

### Bước 4: Xúc dờn bãi thành phẩm

- Khi máy xay ra đá thành phẩm đầy cầu băng tải, phải dùng xe xúc dờn đá ra bãi gàu. Nếu bãi xa, xúc lên xe tải chuyển đi.
- Khối lượng tính theo định mức gàu xe xúc hoặc định mức thùng xe tải đá.

### Bước 5: Vệ sinh, bảo trì máy

- Khi ngừng vận hành máy, công nhân phải tiến hành kiểm tra bảo dưỡng, làm vệ sinh máy xay.

**Bước 6: Thống kê báo cáo**

- Hàng ngày lập phiếu giao nhận đá nguyên liệu, phiếu xác nhận xúc dờn bãi thành phẩm.
- Hàng tuần báo cáo nhật ký tình hình máy nghiền sàng, lượng đá chế biến.
- Cuối tháng lập bảng kê đá nguyên liệu chế biến, báo cáo chi tiết đá chế biến, báo cáo khối lượng đá xúc vận chuyển dờn bãi thành phẩm.

**Giai đoạn III: Tiêu thụ****Giai đoạn IV: Kiểm soát chất lượng****3.3 Công nghệ**

Hầu hết các thiết bị máy móc của ngành xây dựng của công ty Đầu tư xây dựng là tương đối hiện đại, năng suất cao, mức tiêu thụ nguyên vật liệu thấp và chất lượng sản phẩm đảm bảo được cạnh tranh trên thị trường. Điều này thuận lợi trong môi trường cạnh tranh của Công ty.

Nhằm nâng cao năng suất khai thác cũng như chất lượng sản phẩm tốt hơn nữa Công ty đã đầu tư mới công nghệ để tăng hiệu quả cạnh tranh trên thị trường.

**✓ 3.4. Marketing**

Hiện nay bộ phận marketing của công ty Đầu tư xây dựng 3/2 chỉ là bán hàng và tiêu thụ sản phẩm, về tiếp thị và nghiên cứu thị trường chưa mới được thành lập vì vậy đội ngũ nhân viên marketing còn yếu kém và hoạt động chưa thật sự hiệu quả do còn thiếu kinh nghiệm. Đây chính là điều khó khăn trước mắt. Do đó Công ty rất quan tâm đến lĩnh vực này. Sở dĩ có tình trạng như vậy là do trước đây hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty chỉ theo kế hoạch chưa có chiến lược kinh doanh dài hạn. Hiện nay ngành xây dựng phát triển rất nhanh, nhiều doanh nghiệp cùng ngành ra đời. Do đó đòi hỏi Công ty phải có chiến lược kinh doanh cụ thể mà bộ phận marketing là một phần không thể thiếu trong chiến lược kinh doanh của Công ty.

**II. TẦM NHÌN VÀ SỨ MẠNG****1. Tầm nhìn**

Công ty là một trong những công ty Đầu tư Xây dựng, kinh doanh bất động sản hàng đầu trên địa bàn tỉnh Bình Dương.

Công ty luôn được biết đến như một đơn vị cung cấp sản phẩm và dịch vụ với chất lượng tốt.

Có những chính sách tốt đối với người lao động dựa trên năng lực, tính kỷ luật và mức đóng góp của nhân viên đối với sự phát triển của Công ty.

Mục tiêu của Công ty xây dựng một chiến lược sản xuất kinh doanh dài hạn phát triển ổn định, bền vững, xây dựng một thương hiệu có uy tín nhằm tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

## ✓ 2. Sứ mạng

Lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh hiện tại của công ty bao gồm: khai thác, sản xuất và kinh doanh đá xây dựng; xây dựng công trình dân dụng, công nghiệp và cầu đường; gia công sản phẩm cơ khí.

Lĩnh vực kinh doanh trong tương lai gần: xây dựng khu dân cư, kinh doanh nhà đất; sản xuất bê tông ly tâm; kinh doanh thép xây dựng. Tương lai xa hơn: xây dựng và cho thuê nhà xưởng, văn phòng, sân bãi; các hoạt động đầu tư tài chính khác.

Đối với sản phẩm đá xây dựng, thép, sản phẩm cơ khí, bê tông ly tâm: khách hàng chính bao gồm các công ty xây dựng, cửa hàng kinh doanh vật liệu xây dựng trên địa bàn trong và ngoài Tỉnh Bình Dương. Trong đó, có một phần cung cấp cho lĩnh vực xây lắp của Công ty.

Đối với lĩnh vực xây lắp: khách hàng bao gồm các cơ quan ban ngành trong và ngoài Tỉnh, các công ty Xây dựng khác; một phần thị trường nhỏ đến từ các công ty và người dân.

Đối với kinh doanh khu dân cư, nhà ở: khách hàng chính bao gồm người dân trong và ngoài Tỉnh, lao động từ các địa phương khác đến công tác.

Là một trong những doanh nghiệp làm kinh tế xây dựng ngân sách Đảng đạt được những thành công trong lĩnh vực xây dựng, khai thác đá. Cung cấp sản phẩm và dịch vụ với chất lượng tốt đối với khách hàng. Có nhiều chính sách ưu đãi đối với nhân viên trong công ty.

## III. MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN (GIAI ĐOẠN 2005 – 2010)

*Định hướng: “Tập trung khai thác các lợi thế của công ty, phát triển ổn định các thế mạnh. Đẩy mạnh liên kết với các nguồn lực bên ngoài, tạo thế cạnh tranh bền vững. Kinh doanh bất động sản, khu dân cư, kinh doanh vật liệu xây dựng và mở rộng địa bàn hoạt động thi công xây dựng. Tạo thương hiệu trong kinh doanh để trở thành một đơn vị có uy tín trong và ngoài Tỉnh.”*

### Mục tiêu chung:

Tiếp tục giữ vững tốc độ tăng trưởng trong những năm qua. Sản phẩm đá thành phẩm và xây lắp vẫn đóng vai trò nền tảng. Trong tương lai xa hơn, doanh thu từ kinh doanh bất động sản, khu dân cư, nhà đất sẽ dần đóng vai trò quan trọng trong tổng thu của công ty.

Đặt trọng tâm vấn đề xây dựng thương hiệu cho công ty giai đoạn 2006 - 2010. Thương hiệu CÔNG TY ĐẦU TƯ XÂY DỰNG 3/2 phải được biết đến nhiều hơn trong Tỉnh và các tỉnh lân cận.

Quy mô hoạt động của công ty ngày càng mở rộng, tuyển dụng và đào tạo vì thế sẽ đóng phần quan trọng. Chiến lược thu hút nguồn nhân lực trình độ cao (trình độ Cao đẳng, Đại học) được xem là ưu tiên. Kế hoạch đào tạo về chuyên

môn nghiệp vụ cho nhân viên tiếp tục duy trì theo yêu cầu công việc và nguyện vọng của cán bộ công nhân viên.

Trong xu thế cạnh tranh hiện nay, xây dựng thương hiệu được xem là nhiệm vụ cực kỳ quan trọng. Đặc biệt trong trường hợp chúng ta muốn mở rộng sang thị trường mới, thị trường tiềm năng, thương hiệu công ty đóng góp một phần vào sự thành công. Định hướng chiến lược năm 2006 - 2010 xác định xây dựng thương hiệu là mục tiêu ưu tiên đầu tư. Ba phương pháp xây dựng:

Xây dựng thương hiệu từ uy tín tạo ra của công ty (Phương pháp đặt mục tiêu ưu tiên nhất): Khách hàng, người dân và những đối tượng quan tâm sẽ biết đến **CÔNG TY ĐẦU TƯ XÂY DỰNG 3/2** qua chất lượng sản phẩm, dịch vụ mà công ty cung cấp. Với phương pháp này chất lượng sản phẩm, dịch vụ chính là thước đo cho sự thành công của xây dựng thương hiệu.

Xây dựng từ việc bỏ vốn ra đầu tư bao gồm các hoạt động:

- + Thiết kế website quảng bá thương hiệu
- + Quảng cáo trên báo trí địa phương

### Một số mục tiêu chủ yếu:

Phương châm hoạt động của công ty “**Năng suất, chất lượng, hiệu quả**”.

Doanh thu năm 2006 dự kiến đạt 150 tỷ đồng, năm 2010 đạt: 200 tỷ đồng.

Mức đóng góp doanh thu sản phẩm đá ước đạt: 30 - 40% / tổng doanh thu.

Doanh thu xây lắp ước đạt: 40 - 50 % / Tổng doanh thu.

Tăng dần doanh thu từ hoạt động kinh doanh bất động sản, xưởng sản xuất bê tông ly tâm, xưởng cơ khí. Giai đoạn 2006 - 2010 ước chiếm 10 - 30% / tổng doanh thu.

## IV. VẬN DỤNG CÁC CÔNG CỤ TRONG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY ĐẦU TƯ XÂY DỰNG 3/2

### 1. Ma trận các yếu tố bên ngoài

Các yếu tố bên ngoài chủ yếu	Mức quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
- Ngành xây dựng là ngành mũi nhọn của nền kinh tế	0,20	4	0,8
- Môi trường kinh doanh luôn biến động do các chính kinh tế thay đổi.	0,10	2	0,2
- Thu nhập bình quân đầu người tăng, nền kinh tế phát triển ổn định.	0,20	3	0,60
- Nhà Nước đang từng bước tháo gỡ vướng mắc về thủ tục kinh doanh.	0,10	3	0,3
- Sự di chuyển của dân cư vào thành phố ngày càng tăng.	0,05	2	0,1
- Hệ thống thông tin đang hiện đại hóa.	0,18	3	0,37
- Vấn đề môi trường, sức khỏe người lao động ngày càng được quan tâm.	0,05	2	0,1
- Đối thủ cạnh tranh ngày càng phát triển mạnh không ngừng.	0,12	4	0,48
<b>Tổng cộng</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>2,95</b>



Ta thấy số điểm quan trọng của Công ty Đầu tư xây dựng 3/2 là 2,95 điểm cho thấy Công ty đang ở mức trên trung bình trong việc đeo đuổi các chiến lược nhằm tận dụng các cơ hội môi trường và tránh các cơ hội đe dọa từ bên ngoài.

## 2. Ma trận các yếu tố bên trong

Các yếu tố bên ngoài chủ yếu	Mức quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
- Tin thần làm việc của nhân viên cao.	0,15	3	0,45
- Cơ cấu tổ chức khoa học.	0,20	4	1
- Đội ngũ Marketing chưa hoạt động mạnh trên thị trường.	0,10	3	0,3
- Máy móc thiết bị tương đối hiện đại.	0,10	3	0,3
- Sự cạnh tranh của các đối thủ trong ngành ngày càng cao.	0,05	2	0,1
- Nguyên vật liệu của Công ty thấp.	0,05	1	0,05
- Thiếu vốn đầu tư và vốn lưu động trong kinh doanh.	0,10	2	0,2
- Chất lượng sản phẩm và năng suất sử dụng công nghệ cao.	0,05	2	0,3
- Nguyên vật liệu cho hoạt động sản xuất kinh doanh thấp.	0,15	2	0,05
- Tỷ lệ CB – CNV có trình độ và kinh nghiệm chiếm tỷ lệ cao.	0,05	1	0,05
<b>Tổng cộng</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2,80</b>

Số điểm quan trọng là 2,80 cao hơn mức trung bình là 2,5 cho thấy Công ty Đầu tư xây dựng 3/2 mạnh về nội bộ, nói cách khác là cơ hội giữa các nhà quản trị với các nhân viên trong Công ty với việc tham gia cá quyết định trong tương lai của Công ty là rất cao, đây là động lực thúc đẩy sự phát triển của Công ty.

## 3. Ma trận SWOT

### 3.1. xác định điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội – đe dọa

#### ✓ 3.1.1 Điểm mạnh của Công ty ( strengths )

- CÔNG TY ĐẦU TƯ XÂY DỰNG 3/2 có trụ sở và xí nghiệp nằm tại hai trung tâm lớn của Tỉnh: huyện Thuận An, Dĩ An, tiếp giáp với thị xã Thủ Dầu Một, và các khu công nghiệp. Những lợi thế mà Bình Dương có được thì Công ty đều được tiếp cận, cơ hội ở phía trước dành cho chúng ta là rất lớn.
- Nguồn khoáng sản về đá xây dựng của Bình Dương là lớn hơn so với các địa phương trong vùng, CÔNG TY ĐẦU TƯ XÂY DỰNG 3/2 chiếm được một thị phần trong đó. Tài nguyên khoáng sản là dạng nguồn lực có giới hạn, sở hữu được khoáng sản là một cơ hội, đặc biệt với công ty xây dựng. Vấn đề là tranh thủ cơ hội để phát triển sẽ đóng vai trò quyết định đến sự thành công.
- Đặc biệt Công ty được sự quan tâm giúp đỡ của tỉnh Bình Dương các hữu quan và chính quyền địa phương... trong việc tháo gỡ những khó khăn và được tỉnh giao nhiều công trình xây dựng quan trọng.

– Với một đội ngũ cán bộ quản lý có trình độ cao, giàu kinh nghiệm, nhiệt tình tâm huyết với ngành và đại đa số nhân viên cũng như công nhân đều được đào tạo, huấn luyện chuyên môn và có tay nghề cao. Đây chính là nòng cốt của Công ty.

### ✓ 3.1.2. Điểm yếu (weaknesses)

– Nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh của công ty ở mức thấp, vốn kinh doanh đạt khoảng 10 tỷ đồng. Đối với một công ty Đầu tư Xây dựng và sản xuất đá 10 tỷ đồng khó có thể giải quyết được cho nhu cầu về vốn. Nguồn vốn hoạt động chủ yếu dựa vào vốn vay từ hệ thống các ngân hàng, quỹ hỗ trợ của Tỉnh. Chính do những hạn chế nêu trên, Công ty sẽ gặp nhiều khó khăn trong trường hợp nguồn vốn vay không được giải ngân.

– Thị trường cung cấp sản phẩm và dịch vụ hầu như chỉ tập trung trong địa bàn tỉnh Bình Dương, với ba địa phương: Thuận An, Dĩ An và Thị xã Thủ Dầu Một. Chính do khả năng và nội lực thuộc doanh nghiệp vừa và nhỏ nên có thể công ty bị hạn chế về quy mô. Trong tương lai, muốn thắng lớn, bài toán mở rộng thị trường phải được đầu tư nghiên cứu.

– Hoạt động bán hàng và tiếp thị còn yếu, đội ngũ nhân viên Marketing còn thiếu kinh nghiệm.

– Cơ cấu nhân sự chưa tương xứng. Tầm nhìn, chiến lược cho nhân sự có thể đã được xây dựng. Thực thi việc quy hoạch lại cơ cấu nhân sự tương xứng với sự đổi mới, phát triển của Công ty. Đặc biệt trong cơ cấu cán bộ của bộ phận quản lý, kinh doanh, tiếp thị và bán hàng.

– Máy móc thiết bị chưa đáp ứng đủ theo yêu cầu phát triển và mở rộng của công ty.

### ✓ 3.1.3 Cơ hội (opportunities)

– Bình Dương là tỉnh nằm trong khu vực kinh tế năng động - vùng Đông Nam Bộ, vùng kinh tế trọng điểm của cả nước, tốc độ tăng trưởng kinh tế luôn ở tốp đầu, là vùng kinh tế thu hút nguồn vốn đầu tư nước ngoài mạnh nhất.

– Bình Dương tiếp giáp với trung tâm kinh tế lớn nhất nước: Thành phố Hồ Chí Minh (Năm năm trước đây, Đồng Nai là địa phương thu được sức hút mạnh nhất từ TPHCM, thì giờ đây Bình Dương đang thay thế vị trí của Đồng Nai) sức hút từ Thành phố đã tạo cho Bình Dương sự thay đổi vượt bậc (thuật ngữ trong kinh tế gọi là: “Sự vươn ra của vết dầu loang”). Được tiếp cận với trung tâm khoa học kỹ thuật, tài chính, nhân lực là những thuận lợi mà không phải địa phương nào cũng có được, cơ hội đang ở phía trước.

– Bình Dương đang trên đường công nghiệp hoá: so với các địa phương trong vùng thì Bình Dương đang trong quá trình công nghiệp hoá nhanh. Các khu công nghiệp và quy hoạch phát triển các khu công nghiệp diễn ra liên tục, mạnh mẽ. Những hệ quả đó kéo theo nhiều sự phát triển, các nhà đầu tư tìm về đây, các công ty tài chính, đặc biệt là lực lượng lao động đang hướng về Bình Dương... chính lực lượng này tạo ra nhu cầu cho phát triển nhà ở, khu dân cư, lĩnh vực xây lắp trên địa bàn.

### ✓ 3.1.4. Đe dọa ( threats )

- Thách thức từ các đối thủ cạnh tranh: Qua việc tìm hiểu thị trường tỉnh Bình Dương cho cả hai lĩnh vực: sản xuất đá và xây dựng, nhận thấy cả hai đều có nhiều đối thủ cạnh tranh từ thị trường, đặc biệt trong lĩnh vực xây dựng. Những loại hình kinh doanh mới bổ sung so với thị trường ta còn rất mới và non trẻ. Những nhận định trên xác định thách thức phía trước là rất lớn.
- Chậm cơ cấu, đổi mới: nội dung thách thức này thường ít được nhìn nhận nhưng lại đóng vai trò quyết định cho sự thắng lợi của công ty. Hoạt động kinh doanh luôn thay đổi và có những bất trắc, nếu sự đổi mới của công ty trên tất cả các mặt yếu hơn so với thị trường, các đối thủ cạnh tranh Công ty sẽ gặp nhiều khó khăn trong cạnh tranh. Đổi mới nhìn nhận trên ba khía cạnh: đổi mới về cơ cấu tổ chức trong nội bộ công ty, đổi mới về ngành nghề kinh doanh, đổi mới về thị trường.
- Sự biến động của thị trường: biến động của thị trường cho lĩnh vực xây dựng và kinh doanh bất động sản là rất nhạy. Những thành viên kinh doanh trong cả hai lĩnh vực trên phải có kế hoạch nghiên cứu thị trường xường xuyên và hợp lý. Trong bất kỳ trường hợp nào, không nghiên cứu kỹ thị trường thì Công ty sẽ gặp nhiều khó khăn trong phương án kinh doanh của mình.
- Thiếu nguồn vốn để đầu tư: vấn đề nguồn vốn đầu tư được xem là thách thức cản trở những ý tưởng lớn. Giai đoạn chiến lược 2006 - 2010, lãnh đạo công ty cần tìm ra được nguồn vốn đảm bảo cho nhu cầu phát triển của công ty, hạn chế sự lệ thuộc về vốn từ hệ thống các Ngân hàng và các nguồn vốn khác là mục tiêu cần được quan tâm.

### ✓ 3.2. Lập ma trận SWOT

Ma trận SWOT là bước lượng hóa nhưng phân tích điểm mạnh (strengths), điểm yếu (Weaknesse), cơ hội (Opportunities), và đe dọa (Threat) để đưa vào mô hình, nhằm giúp cho các doanh nghiệp có cái nhìn tập trung và tập hợp hơn các yếu tố thuận lợi cũng như khó khăn trong doanh nghiệp, từ đó đưa ra cá chiến lược kinh doanh để đảm bảo cho công ty giành ưu thế trên thị trường hay ít ra cũng có thể tồn tại được...

<p style="text-align: center; font-size: 2em; transform: rotate(-15deg);"><b>MA TRẬN SWOT</b></p>	<p><b><u>Cơ hội (O)</u></b></p> <p><b>O<sub>1</sub>:</b> Nền kinh tế phát triển ổn định theo cơ chế thị trường. Bình Dương là vùng kinh tế trọng điểm và thu hút vốn đầu nước ngoài mạnh nhất.</p> <p><b>O<sub>2</sub>:</b> Nhu cầu về cơ sở vật chất ngày càng cao nhằm phục vụ cho phát triển kinh tế.</p> <p><b>O<sub>3</sub>:</b> Bình Dương đang trên đường công nghiệp hóa – hiện đại hóa</p> <p><b>O<sub>4</sub>:</b> Ngành khai thác vật liệu xây dựng là ngành có hiệu quả kinh tế cao</p>	<p><b><u>Nguy cơ (T)</u></b></p> <p><b>T<sub>1</sub>:</b> Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt của nền kinh tế thị trường.</p> <p><b>T<sub>2</sub>:</b> Chậm cơ cấu đổi mới. Đổi mới của công ty chậm hơn đối thủ cạnh tranh.</p> <p><b>T<sub>3</sub>:</b> Thị trường vật liệu xây dựng và thị trường bất động sản luôn biến động.</p> <p><b>T<sub>4</sub>:</b> Thiếu nguồn vốn đầu tư. Là thách thức đối với Công ty cho những ý tưởng lớn.</p>	
	<p><b><u>Điểm mạnh (S)</u></b></p> <p><b>S<sub>1</sub>:</b> Đội ngũ cán bộ quản lý có trình độ, giàu kinh nghiệm nhiệt tâm huyết với ngành.</p> <p><b>S<sub>2</sub>:</b> Có lợi thế về tài nguyên khoáng sản. Đặc biệt khoáng sản phục vụ cho ngành xây dựng.</p> <p><b>S<sub>3</sub>:</b> lĩnh vực kinh doanh của công ty đa dạng và có mối quan hệ hỗ trợ.</p> <p><b>S<sub>4</sub>:</b> Công ty được sự quan tâm giúp đỡ của các ngành các cấp...</p>	<p><b><u>Phối hợp : (SO)</u></b></p> <p><b>S<sub>2</sub>O<sub>1</sub>:</b> Chiến lược mở rộng khai thác và phát triển sản phẩm.</p> <p><b>S<sub>2</sub>O<sub>2</sub>:</b> Chiến lược phát triển thị trường ra phạm vi ngoài phạm vi tỉnh Bình Dương.</p> <p><b>S<sub>4</sub>O<sub>2</sub>:</b> Chiến lược xâm nhập thị trường trong tỉnh Bình Dương.</p>	<p><b><u>Phối hợp : (ST)</u></b></p> <p><b>S<sub>1</sub>T<sub>1</sub>:</b> Chiến lược định giá sản phẩm.</p> <p><b>S<sub>3</sub>T<sub>1</sub>:</b> Chiến lược quảng cáo khuyến mãi</p> <p><b>S<sub>4</sub>T<sub>3</sub>:</b> Chiến lược về đa dạng hóa hàng ngang</p>
	<p><b><u>Điểm yếu (W)</u></b></p> <p><b>W<sub>1</sub>:</b> Thị trường cung cấp sản phẩm chủ yếu ở trong phạm vi tỉnh Bình Dương.</p> <p><b>W<sub>2</sub>:</b> Máy móc thiết bị chưa tương xứng với nhu cầu phát triển của Công ty.</p> <p><b>W<sub>3</sub>:</b> Cơ cấu nhân sự chưa tương xứng với sự đổi mới của Công ty.</p> <p><b>W<sub>4</sub>:</b> Hoạt động Marketing còn yếu, còn non trẻ và thiếu kinh nghiệm.</p>	<p><b><u>Phối hợp : (WO)</u></b></p> <p><b>W<sub>2</sub>O<sub>4</sub>:</b> Chiến lược tăng trưởng.</p> <p><b>W<sub>2</sub>O<sub>1</sub>:</b> Chiến lược cạnh tranh</p>	<p><b><u>Phối hợp : (WT)</u></b></p> <p><b>W<sub>1</sub>T<sub>1</sub>:</b> Chiến lược hội nhập về phía trước</p> <p><b>W<sub>2</sub>T<sub>4</sub>:</b> Chiến lược về vốn.</p>

## V. Lựa chọn chiến lược cho Công ty Đầu tư xây dựng 3/2 trong giai đoạn (2006 – 2010)

### 1. Cơ sở lựa chọn

Với chính sách mở cửa của nền kinh tế và tiến trình công nghiệp hóa hiện đại hóa của Việt Nam hiện nay việc lựa chọn chiến lược phát triển cho ngành

sản xuất kinh doanh nói chung và Công ty Đầu tư xây dựng 3/2 nói riêng là điều tất yếu. Lựa chọn chiến lược giúp Công ty khai thác, phát triển hết những lợi thế hiện có của mình. Đồng thời hạn chế né tránh những rủi ro mới xuất hiện và lựa chọn chiến lược của Công ty không ngoài mục đích đạt tới lợi nhuận cao.

## 2. Các chiến lược lựa chọn

Qua việc phân tích điểm mạnh, điểm yếu, nhưng cơ hội cũng như rủi ro của Công ty Đầu tư xây dựng 3/2 hiện nay, tôi lựa chọn những chiến lược phát triển sau:

### a) Chiến lược mở rộng phát triển thị trường.

Trên cơ sở lợi thế về vật liệu xây dựng của Công ty Đầu tư xây dựng 3/2 chú trọng đến sự mở rộng và phát triển thị trường kinh doanh. Coi đây là yếu tố sống còn của mình, đề ra các phương hướng kinh doanh hợp lý và giữ vững tốc độ phát triển ổn định, bền vững và lâu dài.

Mở rộng hoạt động thi công các công trình xây dựng dân dụng, công nghiệp và cầu đường qua các tỉnh lân cận:

Doanh thu xây lắp ngày càng tăng thêm. Trong tương lai, xây lắp tiếp tục đóng góp tỉ trọng lớn, khoảng 40% tổng doanh thu. Bình Dương vẫn là thị trường chủ lực. Trong đó, Thị xã Thủ Dầu Một, Thuận An và Dĩ An là thị trường sẵn có sẽ đặc biệt củng cố, đồng thời sẽ mở rộng ra các huyện lân cận:

Khai thác các thị trường các tỉnh lân cận: Long An, Tây Ninh, TPHCM, Đồng Nai và Bình Phước. Giai đoạn 2006 - 2010, cố gắng mở rộng thi công các công trình sang các thị trường này. Để đạt mục tiêu nêu trên, vấn đề nghiên cứu thị trường và quảng bá thương hiệu đóng vai trò quan trọng.

### ✓ b) Chiến lược cạnh tranh trên thị trường

Công ty cần đầu tư trang thiết bị máy móc hiện đại nhằm khai thác hiệu quả lợi thế của mình, sản phẩm đạt chất lượng cao, giảm chi phí sản xuất, tính ổn định và giá bán hạ. Phát triển thị trường nội địa, thực hiện nghiêm ngặt với hợp đồng đã ký với khách hàng truyền thống trong và ngoài tỉnh. Đây là yếu tố giữ vai trò rất quan trọng trong chiến lược cạnh tranh.

### ✓ c) Chiến lược đa dạng hóa hàng ngang

Ngành kinh doanh của tầm nhìn xa trong tương lai. Lĩnh vực kinh doanh bất động sản, khu dân cư, nhà ở sẽ dần đóng góp nhiều hơn vào tổng doanh thu và tốc độ tăng doanh thu sẽ phụ thuộc nhiều vào hoạt động kinh doanh này.

Thị trường hướng đến bao gồm:

Trung tâm của các Huyện, Thị trong địa bàn Tỉnh, các tỉnh lân cận.

Khu vực tập trung các khu công nghiệp, khu dân cư.

Khu vực được quy hoạch thành các đô thị trong tương lai.

xác định những mặt hàng chủ lực liên kết kinh doanh bao gồm: Sắt, thép, xi măng... Những mặt hàng vật liệu xây dựng khác sẽ được đưa vào nếu nghiên cứu thấy nhu cầu thị trường lớn và công ty có khả năng cung cấp. Mục tiêu hướng đến:

Cung cấp thêm chủng loại vật liệu xây dựng cho các công trình của công ty.

Giảm được chi phí nhờ mua với giá sỉ.  
Tạo ra doanh thu từ bán hàng.  
Ít lệ thuộc vào việc cung ứng của thị trường.

## VI. CÁC BIỆN PHÁP THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

### 1. Đào tạo, quản lý và nâng cao chất lượng đội ngũ lao động

Từ những phân tích, đánh giá tình hình sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty trong các năm qua cùng những việc phân tích thuận lợi và khó khăn và việc sử dụng lao động tôi xin có một số kiến nghị như sau:

#### ➤ Về công tác cán bộ:

Rà soát lại đội ngũ cán bộ hiện có, đào tạo đội ngũ cán bộ là Giám Đốc, Phó Giám Đốc. Mở các lớp bồi dưỡng quản trị doanh nghiệp, pháp luật và kiến thức chuyên môn cho cán bộ kỹ thuật thuộc ba đối tượng: cán bộ quản lý kỹ thuật, cán bộ sản xuất khai thác vật liệu xây dựng, cán bộ quản lý kinh doanh để có đủ năng lực và khả năng đảm đương khâu sản xuất then chốt của Công Ty.

Ngoài ra lực lượng cán bộ khoa học kỹ thuật cũng phải từng bước củng cố lại.

Sắp xếp lại bộ máy quản lý thật tinh gọn, tinh giảm lực lượng lao động gián tiếp tại một số phòng ban, đảm bảo “đúng người, đúng việc” tạo điều kiện phát huy nghề nghiệp và năng lực làm việc.

#### ➤ Về công tác quản lý, xây dựng lao động trực tiếp:

Việc sử dụng lao động phải được chú trọng ngay từ đầu, phải lập thành chỉ tiêu trong kế hoạch bao gồm việc chăm lo các chế độ, các chính sách trách nhiệm của ban quản lý các đơn vị đối với người lao động, phấn đấu đảm bảo 100% lao động trong kế hoạch có việc làm ổn định, hạn chế thấp nhất hiện tượng không có việc làm thường xuyên.

Bên cạnh đó các công tác quản lý xây dựng đội ngũ lao động cũng phải hướng vào mục tiêu thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm. Đây thực sự là động lực căn bản phát huy nội lực để hoàn thành nhiệm vụ chung của Công ty.

Kết hợp quản lý đào tạo, bồi dưỡng kiến thức cho công nhân tại chỗ hoặc gửi đi học, nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân lành nghề, trên cơ sở tạo đủ việc làm và thu nhập ổn định cho người lao động.

Tăng cường thực hiện chế độ hợp đồng lao động có thời hạn hay theo mùa vụ... việc thực hiện hợp đồng phù hợp sẽ giúp đảm bảo cơ cấu lao động.

Thực hiện và đầy đủ các chính sách đối với người lao động :

+ Thường xuyên đôn đốc kiểm tra việc thực nộp bảo hiểm Xã hội và thanh toán các chế độ bảo hiểm Xã hội của người lao động, các đơn vị thành viên. Việc nộp bảo hiểm Xã hội phải đưa vào kế hoạch chương trình của Công ty.

+ Từng bước thực hiện các chính sách cho người lao động như : BHYT, bảo hộ lao động, bảo hiểm sinh mạng, chế độ bồi thường và các chế độ khác nhằm đảm bảo quyền hợp pháp cho người lao động.

Có kế hoạch khen thưởng cá nhân một cách hợp lý :

+ Hưởng theo năng suất lao động: Thực hiện trên cơ sở lượng giá trị sản phẩm do công nhân tạo ra.

+ Thưởng theo ý kiến đóng góp: Đề khuyến khích ra những sáng kiến trong công việc. Đặc biệt đối với những cán bộ, đầu ngành, góp phần đưa ra những phương hướng, đường lối phát triển phù hợp với năng lực sẵn có của đơn vị.

## **2. Nâng cao hiệu quả sử dụng máy móc thiết bị, công cụ và các phương tiện phục vụ sản xuất kinh doanh.**

Quá trình phân tích đánh giá hiệu quả sử dụng tài sản cố định tại công ty, nhìn chung hầu hết các thiết bị nhà xưởng chỉ mới khai thác khoảng 60% công suất thiết kế, bên cạnh đó còn một số khiếm khuyết làm ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh. Để khắc phục tình trạng này tôi xin có một số giải pháp kiến nghị với Công ty như sau :

- ✓ Xác định cơ cấu tài sản cố định hợp lý, lập phương án sử dụng tài sản cố định, phân công sản xuất cho từng đơn vị thành viên cụ thể có thiết bị phù hợp tạo ra sản phẩm đáp ứng nhu cầu thị trường.
- ✓ Cố gắng khai thác nguồn vật liệu xây dựng đúng chất lượng, giá thành rẻ làm tiền đề cho việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường.
- ✓ Trong giai đoạn mà khoa học phát triển đến chóng mặt như hiện nay trong đó có ngành xây dựng. Tài sản cố định đặc biệt là máy móc thiết bị phục vụ trực tiếp sản xuất chịu ảnh hưởng rất lớn bởi hao mòn vô hình. Vì vậy Công ty cần áp dụng phương pháp khấu hao nhanh là điều kiện cần thiết, nhằm tạo điều kiện để tạo ra máy móc thiết bị mới, công nghệ mới để tạo ra sản phẩm có chất lượng cao trên thị trường.
- ✓ Thanh lý tài sản cố định không cần thiết, chờ thanh lý, kể cả tài sản cố định sử dụng kém hiệu quả bổ sung vào nguồn vốn lưu động phục vụ cho quá trình sản xuất.
- ✓ Đối với kho bãi kể cả văn phòng làm việc nếu không làm việc thì nên cho đơn vị khác thuê, sử dụng một thời gian nhất định để góp phần tăng thêm thu nhập.

## **3. Các phương pháp nhằm huy động vốn.**

- ✓ Từ kết quả phân tích thực tế trong những năm qua Công ty vẫn còn thiếu nguồn vốn hoạt động. Trong khi đó hiện nay thời cơ đang xuất hiện, nhu cầu về xây dựng đang có chiều hướng tốt. Tuy nhiên việc nắm bắt thời cơ và vận dụng cơ hội của Công ty không phải là chuyện đơn giản. Chính vì vậy Công ty cần

tiềm các huy động vốn để đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh hiện tại, khắc phục tình trạng khó khăn cho những ý tưởng lớn từng bước mở rộng quy mô hoạt động của Công ty.

Theo tôi đề giải quyết vấn đề này trước mắt phải huy động vốn dưới nhiều hình thức :

- Vay nội bộ nhân viên trong toàn công ty theo mức lãi suất cao hơn mức lãi suất ngân hàng 0,1% tháng.
- Vay các công ty trong nội bộ ngành xây dựng dưới sự giúp đỡ của chủ quản.
- Bán thanh lý tài sản không cần dùng, hàng tồn kho, giảm hàng kém phẩm chất....

Ngoài ra có thể lập bản tường trình, xin kiến nghị với tỉnh, các đơn vị thành viên được xét đặc cách bổ sung thêm vốn và ngân hàng cho phép Công ty vay vốn lưu động để tổ chức sản xuất kinh doanh.

✓ Tập trung vào các dự án trọng điểm, tạo mối liên kết với nhà thầu Hoạt động tạo mối liên kết với các nhà thầu gồm liên kết trong lĩnh vực xây dựng và cung cấp sản phẩm đá. Xây dựng các mối liên kết với các nhà thầu xây dựng hướng đến các mục tiêu:

Liên kết trong đấu thầu xây dựng (thành phẩm của bên này là bán thành phẩm của bên kia và ngược lại).

Liên kết trong giao khoán thi công.

Liên kết trong thi công các công trình.

Liên kết trong trao đổi thông tin thị trường .

Liên kết trong hoạt động xây lắp với các nhà thầu tiếp tục duy trì và mở rộng ra. Đối với các công trình không thuận lợi cho bên này hoặc bên kia thì mối liên kết hai bên sẽ giúp giải quyết bài toán cho cả hai bên.

✓ Đầu tư kinh doanh bất động sản, khu dân cư, phát triển nhà

Ngành kinh doanh vừa được bổ sung vào hồ sơ kinh doanh, được xác định là ngành kinh doanh của tầm nhìn xa trong tương lai. Lĩnh vực kinh doanh bất động sản, khu dân cư, nhà ở sẽ dần đóng góp nhiều hơn vào tổng doanh thu và tốc độ tăng doanh thu sẽ phụ thuộc nhiều vào hoạt động kinh doanh này.

Thị trường hướng đến bao gồm:

Trung tâm của các Huyện, Thị trong địa bàn Tỉnh, các tỉnh lân cận.

Khu vực tập trung các khu công nghiệp, khu dân cư.

Khu vực được quy hoạch thành các đô thị trong tương lai.

#### **4. Củng cố mối quan hệ với khách hàng, từng bước mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm.**

✓ Để phát huy và tận dụng tốt những cơ hội hiện có của Công ty tôi xin kiến nghị một số vấn đề sau :

- Duy trì củng cố khách hàng truyền thống bằng cách thường xuyên nâng cao chất lượng sản phẩm, thực hiện tốt nhiệm vụ kinh doanh đối với khách hàng và luôn lắng nghe ý kiến của khách hàng, làm tốt công tác sản xuất và tổ chức con



người trong kinh doanh “ thống nhất quản lý thị trường xây dựng trong Công ty”.

- củng cố cửa hàng bán vật liệu xây dựng của Công ty và phát triển mạng lưới ra nhiều tỉnh trong vùng và ngoài vùng kinh tế Đông Nam Bộ, thường xuyên nghiên cứu thị trường, nắm bắt thị hiếu của khách hàng để từ đó đưa ra chiến lược kinh doanh thích hợp với môi trường hiện tại.
- Căn cứ vào hợp đồng tiêu thụ với khách hàng. Công ty ký các hợp đồng với các đơn vị trực thuộc về số lượng, đơn giá các mặt hàng và thời gian giao hàng nhằm đảm bảo yêu cầu của khách hàng.
- Công ty cần tạo cơ chế quản lý sản xuất kinh doanh có thể hội tụ tất cả các thành phần kinh tế trong ngành xây dựng trong vùng thì mới có thể khai thác lợi thế về tài nguyên khoáng sản của vùng kinh tế Đông Nam Bộ, cũng như các vùng khác trong cả nước.

## **5. Thực hiện kế hoạch giao nộp ngân sách Nhà Nước và các chế độ cho người lao động**

Nộp ngân sách cho Nhà Nước và thực hiện cá chế độ cho người lao động là nghĩa vụ và trách nhiệm của Công ty. Vì vậy thực hiện tốt các chủ trương này theo tôi ban lãnh đạo Công ty trước hết phải thống nhất giao nộp theo quý, dứt điểm hàng kỳ, coi đây là chỉ tiêu pháp lệnh và thi đua trong nội bộ Công ty.

## **6. Nhóm biện pháp về tổ chức trong nội bộ Công ty với diễn biến của tình hình sản xuất kinh doanh.**

### **✓ a) Cải tiến bộ máy tổ chức quản lý**

Bộ máy quản lý của công ty hiện nay chưa thật sự phù hợp với cơ chế mới. Theo tôi Công ty có thể thực hiện một số biện pháp sau :

- Tiếp tục nghiên cứu tình hình cụ thể của từng đơn vị để hoàn thiện thêm phương pháp xấp xếp doanh nghiệp, trên cơ sở đã có những giải pháp cho từng đơn vị cụ thể.
- tập trung củng cố xí nghiệp khai thác, BQL KDC và kinh doanh vật liệu xây dựng về chức năng, nhiệm vụ tổ chức cán bộ và chất lượng sản phẩm nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng.
- Tiếp tục rà soát, xem xét ban hành bổ xung các định mức kinh tế kỹ thuật còn thiếu hoặc chưa phù hợp kể cả định mức đơn giá tiền lương/ đơn vị sản phẩm.

### **b) Thành lập bộ phận Marketing trực thuộc phòng kinh doanh và tách phòng kinh doanh từ phòng tài chính tổng hợp.**

- Hiện nay phòng kinh doanh của Công ty chưa tách ra khỏi phòng tài chính tổng hợp. Điều này gây khó khăn cho việc tổ chức kinh và dễ bị chòng chéo cho việc phân công. Công ty đã có kế hoạch tổ chức lại bộ máy quản lý

Công ty theo tôi vấn đề này cần thực hiện ngay càng nhanh càng tốt và xây dựng đội ngũ nhân viên Marketing trực thuộc phòng kinh doanh.

– Theo như đã phân tích thì vai trò Marketing của Công ty Đầu tư xây dựng 3/2 chỉ mang tính chất bán hàng và chào hàng. Chính vì vậy sự ra đời của bộ phận Marketing là một yêu cầu bức thiết giúp Công ty thích ứng hơn với cơ chế thị trường. Trước mắt bộ phận Marketing của Công ty có thể hình thành từ nguồn nhân lực hiện tại.

– Về nhiệm vụ của bộ phận Marketing

+ Tổ chức nghiên cứu thị trường trong và ngoài tỉnh

+ Xây dựng chiến lược Marketing ngắn, trung và dài hạn

+ Xây dựng chính sách về sản phẩm, giá cả, phân phối, chiêu thị, thực hiện linh hoạt Marketing Mix

– Việc thiết lập bộ phận Marketing trực thuộc phòng kinh doanh là việc làm trước mắt. Để có thể thực hiện công tác nghiên cứu thị trường và khách hàng chưa được chú trọng trong những năm qua. Theo tôi về lâu dài thì Công ty có quy mô lớn và phát triển vững chắc, có mục tiêu chiến lược trong tương lai thì việc ra đời của phòng Marketing độc lập là điều kiện cần thiết.

## MỘT SỐ KIẾN NGHỊ VỚI CÔNG TY

### a) Đối với Nhà Nước

– Sớm phê duyệt định hướng phát triển sản xuất kinh doanh ngành xây dựng đến năm 2010 để các địa phương có cơ sở quy hoạch, xây dựng chính sách khuyến khích các thành phần kinh tế đầu tư vào sản xuất kinh doanh xây dựng cũng như các thành phần kinh tế khác.

– Ưu tiên vốn ngân sách đầu tư cho ngành khai thác xây dựng, tạo điều kiện duyệt các dự án nhỏ. Chỉ đạo ngân hàng thương mại cho phép Công ty vay vốn trung và dài hạn đầu tư công nghệ khai thác vật liệu xây dựng hiện đại.

– Giảm thuế nhập khẩu đối với thiết bị công nghệ phục vụ khai thác và sản xuất vật liệu xây dựng và giảm thuế nhập khẩu vật liệu xây dựng đặc biệt là sắt, thép nhằm ổn định thị trường vật liệu xây dựng.

Nghiên cứu lại chính sách thuế lợi tức hiện hành để doanh nghiệp có điều kiện tích lũy, đầu tư mở rộng sản xuất. Khuyến khích các doanh nghiệp cổ phần hóa bằng cách cho miễn mọi sắc thuế trong những năm đầu tiên, có chính sách ưu đãi cho vay từ quỹ đầu tư và phát triển ngành công nghiệp.

– Cân đối nguồn tín dụng từ quỹ bổ trợ đầu tư của thành phố cho ngành công nghiệp để nhằm đổi mới trang thiết bị với lãi suất ưu đãi dưới 8% một năm thay vì 13,2% một năm như hiện nay.

– Tỉnh cần xem xét để không thu thuế vốn đối với các doanh nghiệp nhà nước, vì doanh nghiệp khi được nhà nước giao vốn có trách nhiệm phải bảo tồn và đã nộp thuế doanh thu, thuế lợi tức cho nhà nước từ nguồn vốn đó làm ra. Đồng thời nên cho các doanh nghiệp được khấu trừ tiền đền bù giải tỏa và tiền thuê đất hàng năm của nhà nước.

### ✓ b) Đối với Công ty Đầu tư xây dựng 3/2

Tổ chức sắp xếp lại sản xuất kinh doanh, trên cơ sở sắp xếp lại công nghệ, thiết bị phân công sản xuất, hợp tác sản xuất đạt mục tiêu chất lượng sản phẩm, hạ giá thành sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường và chiếm lĩnh thị trường, chuyển dịch cơ cấu sản xuất.

Phát triển thị trường ra khỏi phạm vi tỉnh Bình Dương nhất là một số tỉnh lân cận

Có kế hoạch đầu tư công nghệ hiện đại vào sản xuất, khai thác vật liệu xây dựng nhằm giảm chi phí và hạ giá thành sản phẩm.

Xây dựng từ các hoạt động xã hội (phương pháp đạt hiệu quả cao trong địa bàn với chi phí thấp): Tổ chức và tham gia các hoạt động trong phong trào thanh niên; hoạt động giao lưu văn hoá, văn nghệ; hoạt động thể dục thể thao với các cơ quan ban ngành trong Tỉnh. Các hoạt động nêu trên là một hình thức xây dựng thương hiệu cho công ty. Từ những hoạt động này, tên tuổi của công ty sẽ được biết đến nhiều hơn trong các cơ quan ban ngành, các công ty bạn và người dân địa phương. Hoạt động càng mạnh, quy mô càng lớn thì việc mở rộng thương hiệu đạt được hiệu quả càng cao.

## KẾT LUẬN

Trong những năm thập niên 90, với chính sách mở cửa, nền kinh tế Việt Nam có những chuyển biến khá rõ rệt, sản xuất kinh doanh trở nên sôi động hơn nhờ vào sự cạnh tranh của nền kinh tế đa thành phần.

Chúng ta biết rằng ở bất kỳ lĩnh vực kinh tế nào, muốn đạt được hiệu quả và lợi thế cạnh tranh mà doanh nghiệp cần nhận dạng những cơ hội và đe dọa trong môi trường kinh doanh của mình từ đó phân tích điểm mạnh, điểm yếu của mình để xây dựng thành công chiến lược trong tương lai.

Bằng sự phấn đấu nỗ lực của toàn bộ cán bộ công nhân viên, Công ty Đầu tư xây dựng 3/2 trong thời gian qua, tuy gặp nhiều khó khăn, nhưng đã kiên trì trụ vững, vượt qua khó khăn trước mắt, từng bước đưa Công ty phát triển và đạt được những kết quả tốt trong những năm gần đây tạo niềm tin cho bước phát triển cho những năm tới.

Nội dung của chuyên đề này đã đề cập đến hoạt động kinh doanh của Công ty trong những năm qua, từ khâu tổ chức, cơ cấu quản lý đến việc sản xuất kinh doanh của Công ty. Trên cơ sở phân tích chiến lược phát triển của Công ty giai đoạn 2005 – 2010 và đã đề ra một số giải pháp để khắc phục đồng thời có một số kiến nghị với cơ quan chức năng giải quyết những vấn đề mà theo tôi sẽ góp phần quan trọng trong việc phát triển của Công ty.

Với những định hướng này cùng với đội ngũ có trình độ khoa học kỹ thuật, đầy tâm huyết với ngành xây dựng tôi tin rằng trong một tương lai không xa Công ty Đầu tư xây dựng 3/2 sẽ phát triển với quy mô tầm vóc đích thực của một “CORPORATION” hoạt động có hiệu quả. Và một ngày gần đây vị thế của Công ty sẽ là một Công ty có thể đứng trên thị trường cả Nước.

Công ty có đầy đủ cơ sở để đạt được niềm tin vào những triển vọng trong tương lai.