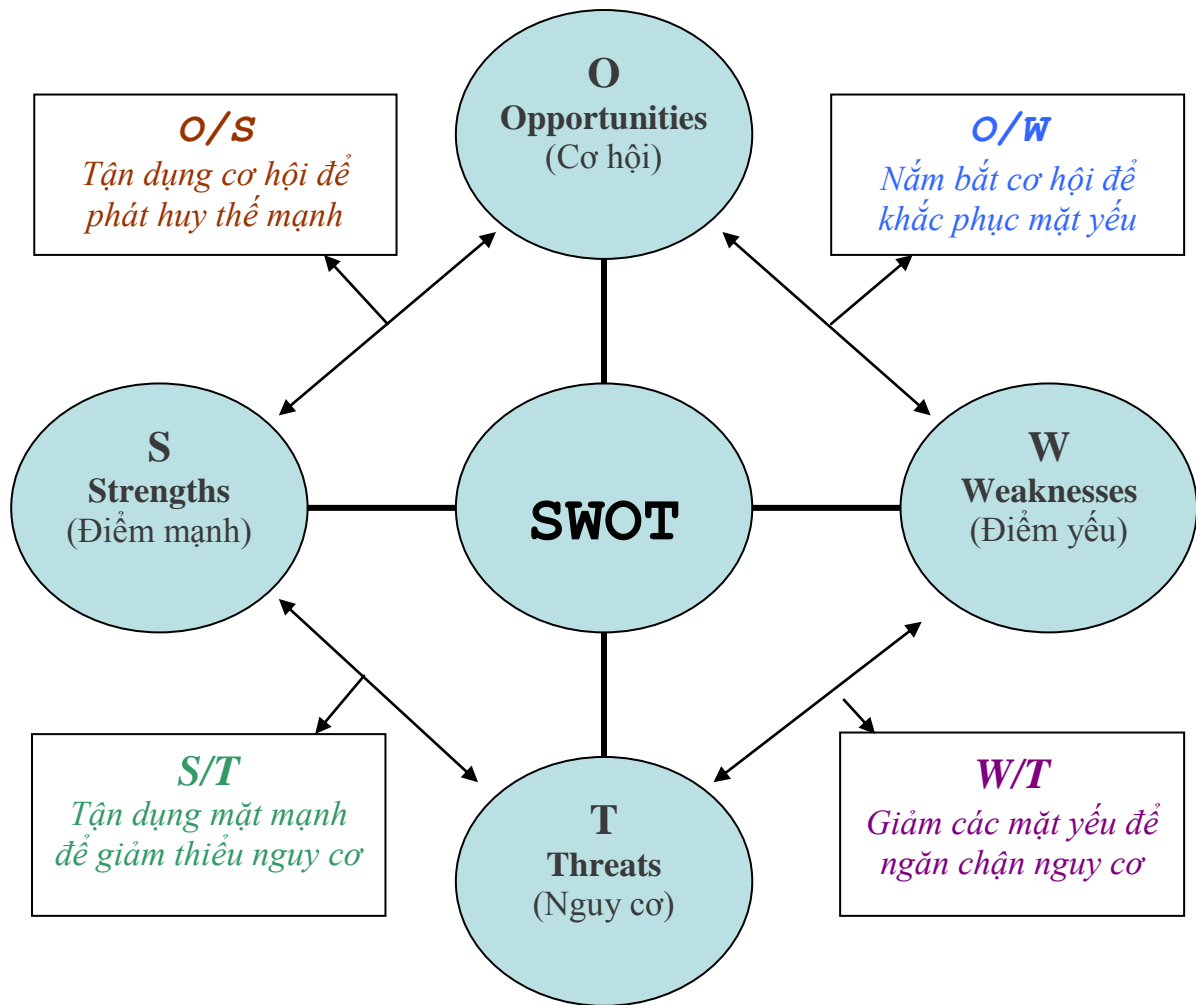


## Chương I:

# TÌM HIỂU CHUNG VỀ MA TRẬN SWOT

### 1.1 :-Khái niệm ma trận Swot

Đây là công cụ cực kỳ hữu ích giúp chúng ta tìm hiểu vấn đề hoặc ra quyết định trong việc tổ chức, quản lý cũng như trong kinh doanh. Nói một cách hình ảnh, SWOT là khung lý thuyết mà dựa vào đó, chúng ta có thể xét duyệt lại các chiến lược, xác định vị thế cũng như hướng đi của một tổ chức, một công ty, phân tích các đề xuất kinh doanh hay bất cứ ý tưởng nào liên quan đến quyền lợi của doanh nghiệp. Và trên thực tế, việc vận dụng SWOT trong xây dựng kế hoạch kinh doanh, hoạch định chiến lược, đánh giá đối thủ cạnh tranh, khảo sát thị trường, phát triển sản phẩm và cả trong các báo cáo nghiên cứu .. đang ngày càng được nhiều doanh nghiệp lựa chọn.



### 1.2:- Nguồn gốc của ma trận swot

Mô hình phân tích SWOT là kết quả của một cuộc khảo sát trên 500 công ty có doanh thu cao nhất do tạp chí Fortune bình chọn và được tiến hành tại Viện Nghiên cứu Stanford trong thập niên 60-70, nhằm mục đích tìm ra nguyên nhân vì sao nhiều công ty thất bại trong việc thực hiện kế hoạch. Nhóm nghiên cứu gồm

có Marion Doshier, Ts. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart và BirgerLie.

Việc Du Pont lập kế hoạch kinh doanh dài hạn vào năm 1949 đã khơi mào cho một phong trào “tạo dựng kế hoạch” tại các công ty. Cho tới năm 1960, toàn bộ 500 công ty được tạp chí Fortune bình chọn đều có “Giám đốc kế hoạch” và các “Hiệp hội các nhà xây dựng kế hoạch dài hạn cho doanh nghiệp”, hoạt động ở cả Anh quốc và Hoa Kỳ.

Tuy nhiên, tất cả các công ty trên đều thừa nhận rằng các kế hoạch dài hạn này không xứng đáng để đầu tư công sức bởi không có tính khả thi, chưa kể đây là một khoản đầu tư tốn kém và có phần phù phiếm.

Trên thực tế, các doanh nghiệp đang thiếu một mắt xích quan trọng: làm thế nào để ban lãnh đạo nhất trí và cam kết thực hiện một tập hợp các chương trình hành động mang tính toàn diện mà không lệ thuộc vào tầm cỡ doanh nghiệp hay tài năng của các chuyên gia thiết lập kế hoạch dài hạn.

Để tạo ra mắt xích này, năm 1960, Robert F. Stewart thuộc Viện Nghiên cứu Stanford, Menlo Park, California, đã tổ chức một nhóm nghiên cứu với mục đích tìm hiểu quá trình lập kế hoạch của doanh nghiệp nhằm tìm ra giải pháp giúp các nhà lãnh đạo đồng thuận và tiếp tục thực hiện việc hoạch định, điều mà ngay nay chúng ta gọi là “thay đổi cung cách quản lý”.

Công trình nghiên cứu kéo dài 9 năm, từ 1960 đến 1969 với hơn 5000 nhân viên làm việc cật lực để hoàn thành bản thu thập ý kiến gồm 250 nội dung thực

hiện trên 1100 công ty, tổ chức. Và sau cùng, nhóm nghiên cứu đã tìm ra 7 vấn đề chính trong việc tổ chức, điều hành doanh nghiệp hiệu quả.

Tiến sĩ Otis Benepe đã xác định ra “Chuỗi lôgic”, hạt nhân của hệ thống như sau:

1. Values (Giá trị)
2. Appraise (Đánh giá)
3. Motivation (Động cơ)
4. Search (Tìm kiếm)
5. Select (Lựa chọn)
6. Programme (Lập chương trình)
7. Act (Hành động)
8. Monitor and repeat steps 1 2 and 3 (Giám sát và lặp lại các bước 1, 2 và 3).

Các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng, không thể thay đổi giá trị của nhóm làm việc hay đặt ra mục tiêu cho nhóm làm việc, vì vậy nên bắt đầu bước thứ nhất bằng cách yêu cầu đánh giá ưu điểm và nhược điểm của công ty. Nhà kinh doanh nên bắt đầu hệ thống này bằng cách tự đặt câu hỏi về những điều “tốt” và “xấu” cho hiện tại và tương lai. Những điều “tốt” ở hiện tại là “Những điều hài lòng” (Satisfactory), và những điều “tốt” trong tương lai được gọi là “Cơ hội” (Opportunity); những điều “xấu” ở hiện tại là “Sai lầm” (Fault) và những điều “xấu” trong tương lai là “Nguy cơ” (Threat). Công việc này được gọi là phân tích SOFT.

Khi trình bày với Urick và Orr tại Hội thảo về Lập kế hoạch dài hạn tại Dolder

Grand, Zurich, Thụy Sĩ năm 1964, nhóm nghiên cứu quyết định đổi chữ F thành chữ W và từ đó SOFT đã chính thức được đổi thành SWOT.

Sau đó, SWOT được Urick và Orr quảng bá tại Anh quốc như một dạng bài tập cho tất cả mọi người. Những điều cần phải làm trong khi lập kế hoạch chỉ là phân loại các vấn đề theo một số danh mục được yêu cầu.

Bước thứ hai được điều chỉnh thành “Nhóm sẽ làm gì?” với từng phần trong danh mục. Quá trình lập kế hoạch này sau đó được thiết kế thông qua phương pháp “Thử và sai” mà kết quả là một quá trình gồm 17 bước, bắt đầu bằng SOFT/SWOT với mỗi mục ghi riêng vào từng trang.

Phiên bản đầu tiên được thử nghiệm và xuất bản năm 1966 dựa trên hoạt động của công ty Erie Technological Corp. ở Erie Pa. Năm 1970, phiên bản này được chuyển tới Anh dưới sự tài trợ của công ty W.H.Smith & Sons PLC và được hoàn thiện năm 1973. Phương pháp phân tích này cũng đã được sử dụng khi sáp nhập các cơ sở xay xát và nướng bánh của CWS vào J.W.Frenhch Ltd.

Kể từ đó, quá trình này đã được sử dụng thành công rất nhiều lần ở nhiều doanh nghiệp và tổ chức thuộc các lĩnh vực khác nhau. Và tới năm 2004, hệ thống này đã được phát triển đầy đủ, đã chứng minh được khả năng giải quyết hàng loạt các vấn đề hiện nay trong việc xác lập và nhất trí các mục tiêu mang tính thực tiễn hàng năm của doanh nghiệp mà không cần dựa vào các cố vấn bên ngoài.

### 1.3 ;- Vai trò và ý nghĩa:

#### 1.3.1: - Vai trò :

*SWOT là một trong những kỹ năng hữu ích nhất. Nhờ công cụ này, nhà lãnh đạo làm việc hiệu quả, giảm thiểu stress, cải tiến khả năng quyết định, tối đa hóa hiệu quả cá nhân và còn nhiều hơn nữa.*

Phân tích SWOT (SWOT Analysis) là một kỹ thuật phân tích rất mạnh trong việc xác định **Điểm mạnh** và **Điểm yếu** để từ đó tìm ra được **Cơ hội** và **Nguy cơ**.

Sử dụng trong ngữ cảnh kinh doanh, nó giúp bạn hoạch định được thị trường một cách vững chắc.

#### 1.3.2: - Ý nghĩa:

Phân tích SWOT rất đơn giản nhưng là một cơ chế rất quan trọng để đánh giá Điểm mạnh yếu cũng như phân tích Cơ hội, nguy cơ mà bạn phải đối mặt. Nó là một sự đánh giá khả năng trong nhận xét và phán đoán bản thân cũng như các nhân tố bên ngoài của chính bạn. Vận dụng thành công sẽ giúp bạn có một trong những kỹ năng phân tích và đánh giá tình huống tốt.

Mô hình phân tích **SWOT** là một công cụ rất hữu dụng cho việc nắm bắt và ra quyết định trong mọi tình huống đối với bất cứ tổ chức kinh doanh nào. **SWOT**

cung cấp một công cụ phân tích chiến lược, rà soát và đánh giá vị trí, định hướng của một công ty hay của một đề án kinh doanh. **SWOT** phù hợp với làm việc và phân tích theo nhóm, được sử dụng trong việc lập kế hoạch kinh doanh, xây dựng chiến lược, đánh giá đối thủ cạnh tranh, tiếp thị, phát triển sản phẩm và dịch vụ...

Điều gì làm cho Phân tích SWOT trở nên có sức mạnh như vậy, đơn giản mà nghĩ, nó có thể giúp bạn xem xét tất cả các cơ hội mà bạn có thể tận dụng được. Và bằng cách hiểu được điểm yếu của bạn trong kinh doanh, bạn sẽ có thể quản lý và xóa bỏ các rủi ro mà bạn chưa nhận thức hết.

Hơn thế nữa, bằng cách sử dụng cơ sở so sánh và phân tích SWOT giữa bạn và đối thủ cạnh tranh, bạn có thể phác thảo một chiến lược mà giúp bạn phân biệt bạn với đối thủ cạnh tranh, vì thế mà giúp bạn cạnh tranh hiệu quả trên thị trường.

## Chương II :

### PHÂN TÍCH SWOT TRONG KINH DOANH

#### 2.1:- Các bước phân tích Swot

Albert Humphrey, nhà kinh tế, thành viên Ban quản trị của cùng lúc 5 công ty đồng thời là chuyên gia cố vấn cho hơn 100 công ty tại Anh, Mỹ, Mê-hi-cô, Pháp, Thụy Sĩ, Đức, Na Uy và Đan Mạch, đã cụ thể hóa SWOT thành 6 mục hành động sau:

1. Sản phẩm (Chúng ta sẽ bán cái gì?)
2. Quá trình (Chúng ta bán bằng cách nào?)
3. Khách hàng (Chúng ta bán cho ai?)
4. Phân phối (Chúng ta tiếp cận khách hàng bằng cách nào?)
5. Tài chính (Giá, chi phí và đầu tư bằng bao nhiêu?)
6. Quản lý (Làm thế nào chúng ta quản lý được tất cả những hoạt động đó?)

6 mục trên cung cấp một cái khung để phát triển các vấn đề trong SWOT. Đây có thể coi là một “bước đột phá”, vì vậy, chắc hẳn cần phải giải thích thêm đôi chút. Các yêu cầu trong SWOT được phân loại thành 6 mục như trên sẽ giúp đánh giá các mục theo cách định lượng hơn, giúp các nhóm làm việc có trách



nhiệm hơn trong bối cảnh hoạt động của doanh nghiệp hay tổ chức, từ đó dễ dàng quản lý các hành động hơn. Mục tiêu hết sức quan trọng của quá trình là đạt được cam kết giữa các nhóm tham gia – phần này được giải thích bằng mô hình TAM (Team Action Management Model – Mô hình quản lý hoạt động nhóm) của Albert Humphrey.

Chừng nào còn phải xác định các hành động được cụ thể hóa từ SWOT, các nguyên nhân và mục đích phân tích SWOT, chừng đó, khả năng và quyền hạn quản lý nhân viên của bạn còn đóng vai trò quan trọng trong việc đưa đến một sự nhất trí về ý tưởng và phương hướng hoạt động.

Dựa vào bối cảnh cụ thể, một mô hình phân tích SWOT có thể đưa ra một, hay một vài mục trong danh sách 6 bước hành động nói trên. Dù trong trường hợp nào đi nữa, SWOT về cơ bản cũng sẽ cho bạn biết những gì là “tốt” và “xấu” trong công việc kinh doanh hiện tại hay đối với một đề xuất mới cho tương lai. Nếu đối tượng phân tích SWOT của bạn là công việc kinh doanh, mục tiêu phân tích là cải thiện doanh nghiệp, thì SWOT sẽ được hiểu như sau:

- **Điểm mạnh** (Duy trì, xây dựng và làm đòn bẩy)
- **Cơ hội** (Đánh giá một cách lạc quan)
- **Điểm yếu** (Phương thuốc để sửa chữa hoặc để thoát khỏi điểm yếu)
- **Nguy cơ** (Các trở ngại)

Nếu phân tích SWOT được dùng để đánh giá một ý tưởng hay đề xuất, nó có thể chỉ ra rằng ý tưởng hay đề xuất đó quá yếu (đặc biệt khi so sánh với việc

phân tích các đề xuất khác) và không nên đầu tư vào đó. Trong trường hợp này, không cần đưa ra các kế hoạch hành động tiếp theo.

Nếu phân tích cho thấy ý tưởng hay đề xuất nào đó thực sự có khả năng thành công, bạn có thể coi đây là một công việc kinh doanh, và chuyển các mục trong SWOT thành hành động phù hợp.

Trên đây là nội dung chính lý thuyết của Albert Humphrey liên quan đến việc phát triển các mục trong phân tích SWOT thành hành động nhằm mục tiêu thay đổi doanh nghiệp hoặc tổ chức.

Ngoài ra, SWOT còn có một số cách áp dụng khác, tùy theo hoàn cảnh và mục đích của bạn, chẳng hạn, nếu bạn chỉ tập trung vào một bộ phận chứ không phải cả doanh nghiệp, bạn nên sắp xếp lại 6 mục nêu trên sao cho nó có thể phản ánh đầy đủ các chức năng của bộ phận, sao cho các mục trong SWOT có thể được đánh giá cụ thể nhất và được quản lý tốt nhất.

## **2.2 :-Khung phân tích SWOT**

Mô hình phân tích SWOT được áp dụng trong việc đánh giá một đơn vị kinh doanh, một đề xuất hay một ý tưởng. Đó là cách đánh giá chủ quan các dữ liệu được tổ chức theo một trình tự lô-gíc nhằm giúp chúng ta hiểu rõ vấn đề, từ đó có thể thảo luận và ra quyết định hợp lý và chính xác nhất.

Khung phân tích SWOT dưới đây sẽ giúp chúng ta suy nghĩ một cách chuyên nghiệp và đưa ra quyết định ở thế chủ động chứ không chỉ dựa vào các phản ứng bản năng hay thói quen cảm tính.

Khung phân tích SWOT thường được trình bày dưới dạng lưới, bao gồm 4 phần chính thể hiện 4 nội dung chính của SWOT: Điểm mạnh, Điều yếu, Cơ hội và Nguy cơ, một số các câu hỏi mẫu và câu trả lời được điền vào các phần tương ứng trong khung. Những câu hỏi nêu dưới đây chỉ là ví dụ, người đọc có thể thay đổi cho phù hợp với từng đối tượng phân tích cụ thể. Một điều cần hết sức lưu ý, đó là đối tượng phân tích cần được xác định rõ ràng, vì SWOT chính là tổng quan của một đối tượng – có thể là một công ty, một sản phẩm, một dự án, một ý tưởng, một phương pháp hay một lựa chọn...

Sau đây là ví dụ về những đối tượng tiềm năng có thể được đánh giá thông qua phân tích SWOT:

- Một công ty (Vị thế của công ty trên thị trường, khả năng tồn tại,...)
- Một phương pháp phân phối hoặc bán hàng.
- Một sản phẩm hoặc một nhãn hiệu.
- Một ý tưởng kinh doanh.
- Một sự lựa chọn chiến lược, chẳng hạn như thâm nhập thị trường mới hay tung ra sản phẩm mới.
- Một cơ hội thực hiện sát nhập.
- Một đối tác kinh doanh tiềm năng.
- Khả năng thay đổi nhà cung cấp.
- Khả năng thuê ngoài (outsourcing) một dịch vụ hay nguồn lực.
- Một cơ hội đầu tư.

Sau đây là khung phân tích SWOT

<b>Đối tượng phân tích SWOT (Hãy miêu tả đối tượng phân tích ở đây)</b>	
<p><b>Điểm mạnh</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ưu điểm của đề xuất?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Năng lực?</li> <li>- Lợi thế cạnh tranh?</li> </ul> </li> <li>- Điểm đặc sắc của sản phẩm?</li> <li>- Nguồn lực, tài sản, con người?</li> <li>- Kinh nghiệm, kiến thức, dữ liệu?</li> <li>- Dự trữ tài chính? Khả năng thu hồi vốn?</li> <li>- Hoạt động marketing – khả năng tiếp cận, phân phối?</li> <li>- Các hoạt động mang tính sáng tạo?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vị trí địa lý?</li> <li>- Giá cả, giá trị, chất lượng?</li> </ul> </li> <li>- Mức độ được công nhận, phẩm cấp, chứng chỉ?</li> <li>- Các quá trình xử lý, cơ cấu tổ chức, công nghệ thông tin, truyền thông?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Văn hóa, thái độ, hành vi?</li> </ul> </li> <li>- Mức độ kiểm soát của người quản lý?</li> </ul>	<p><b>Điểm yếu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nhược điểm của đề xuất?</li> <li>- Những lỗ hổng trong năng lực?</li> <li>- Thiếu sức cạnh tranh?</li> <li>- Vấn đề tài chính?</li> <li>- Những chỗ yếu tự biết?</li> <li>- Lịch trình, thời hạn cuối cùng và sức ép thời gian?</li> <li>- Dòng tiền mặt, tình trạng thiếu tiền mặt ở các công ty mới khởi sự?</li> <li>- Tính liên tục, khả năng của dây chuyền cung cấp?</li> <li>- Ảnh hưởng đối với các hoạt động chính? Khả năng gây sao lãng?</li> <li>- Tính tin cậy của dữ liệu? Tính có thể dự đoán trước của kế hoạch?</li> <li>- Tính đạo đức, cam kết, khả năng lãnh đạo?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mức độ được công nhận?</li> </ul> </li> <li>- Quá trình xử lý và cơ cấu tổ chức...?</li> <li>- Mức độ kiểm soát của người quản lý?</li> </ul>

<b>Cơ hội</b>	<b>Nguy cơ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phát triển thị trường?</li> <li>- Điểm yếu của đối thủ cạnh tranh?</li> <li>- Xu hướng của ngành hoặc của lối sống?</li> <li>- Phát triển công nghệ và phát minh?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ảnh hưởng từ thế giới?</li> <li>- Thị trường mới?</li> <li>- Các thị trường đích?</li> </ul> </li> <li>- Địa lý, xuất khẩu, nhập khẩu?</li> <li>- Các điểm đặc sắc mới của sản phẩm?</li> <li>- Các chiến thuật – chẳng hạn như bất ngờ?</li> <li>- Phát triển doanh nghiệp và sản phẩm?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thông tin và nghiên cứu?</li> <li>- Đối tác, đại lý, hệ thống phân phối?</li> <li>- Số lượng, sản xuất, nền kinh tế?</li> </ul> </li> <li>- Các ảnh hưởng mang tính thời vụ, thời tiết và thời trang?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ảnh hưởng về mặt chính trị?</li> <li>- Ảnh hưởng về mặt luật pháp?</li> <li>- Ảnh hưởng về mặt môi trường?</li> <li>- Sự phát triển công nghệ thông tin?</li> <li>- Các ý định của đối thủ cạnh tranh?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nhu cầu thị trường?</li> </ul> </li> <li>- Xuất hiện các công nghệ mới, dịch vụ mới, ý tưởng mới?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Các hợp đồng và đối tác lớn.</li> <li>- Duy trì các năng lực nội tại?</li> <li>- Các trở ngại phải đối mặt?</li> </ul> </li> <li>- Những điểm yếu không thể khắc phục?</li> <li>- Mất những nhân viên quan trọng?</li> <li>- Có thể duy trì sự hỗ trợ về tài chính?</li> <li>- Nền kinh tế - trong nước, ngoài nước?</li> <li>- Các ảnh hưởng mang tính thời vụ, thời tiết?</li> </ul>

## Chương III

# MA TRẬN SWOT VỚI CÔNG TY CỔ PHẦN BIBICA

### 3.1 :- Giới thiệu về Công ty cổ phần Bibica

#### Lĩnh vực kinh doanh:

- Sản xuất kinh doanh trong và ngoài nước trên các lĩnh vực về công nghiệp chế biến bánh-kẹo-nha.
- Xuất khẩu các sản phẩm bánh - kẹo - nha và các loại hàng hóa khác.
- Nhập khẩu các thiết bị, công nghệ, nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất của Công ty.

#### Sơ lược quá trình phát triển:

- Công ty Cổ Phần Bánh Kẹo Biên Hòa được thành lập từ việc cổ phần hóa 03 phân xưởng: bánh, kẹo, nha thuộc Công ty Đường Biên Hòa.
- Ngày 17/12/2001, BBC chính thức niêm yết trên sàn Hostc.
- Ngày 30/08/2006, BBC phát hành thêm cổ phiếu với tỷ lệ 10:2.
- Ngày 20/4/2007, BBC trả cổ tức bằng cổ phiếu với tỷ lệ 100:12.
- Ngày 14/12/2007, BBC trả cổ tức bằng cổ phiếu với tỷ lệ 100: 6.
- Vốn điều lệ hiện tại của BBC là 154,2 tỷ đồng.

### 3.1.1:- Năng lực và công nghệ

Sản phẩm kẹo cứng và kẹo mềm của Công ty được sản xuất trên các dây chuyền liên tục với các thiết bị của Châu Âu. Với năng suất : 10.000 tấn/năm, Công ty là một trong những nhà sản xuất kẹo lớn nhất của Việt nam. Do được sản xuất từ các nguồn nguyên liệu chất lượng cao, đặc biệt là mạch nha, nên sản phẩm kẹo cứng của Công ty có hương vị vượt trội so với các sản phẩm cùng loại khác.



Dây chuyền kẹo





Sản phẩm mạch nha của Công ty được sản xuất bằng công nghệ Enzym và tẩy màu bằng than hoạt tính và trao đổi ion. Có thể nói sản phẩm mạch nha của chúng tôi có chất lượng hàng đầu ở Việt Nam. Sản phẩm của Công ty có thể đạt độ màu nhỏ hơn 10 độ Icumsa.

### Dây chuyền nha

Sản phẩm layer cake (bánh bông lan kẹp kem) được sản xuất trên dây chuyền thiết bị của Ý: đồng bộ, khép kín, áp dụng các nguyên tắc đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm nghiêm ngặt. Do đó, sản phẩm của Công ty có thời hạn sử dụng tới 1 năm, trong khi các sản phẩm bánh tươi khác chỉ có thể sử dụng trong vòng 1 tuần. Công



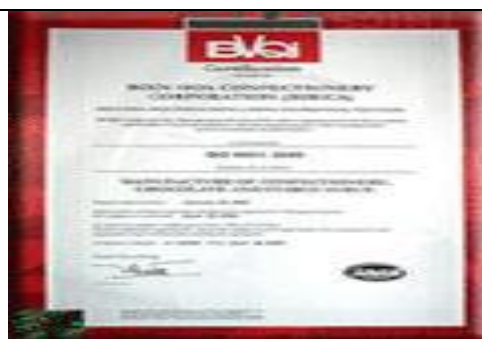
### Dây chuyền layer cake

ty là nhà sản xuất bánh kẹo đầu tiên ở Việt nam đầu tư sản xuất loại sản phẩm này với sản lượng hàng năm hơn 1500 tấn. Sản phẩm chocolate của Công ty Công ty có chất lượng không hề thua kém các sản phẩm của Châu Âu. Bởi vì, ngoài các nguyên liệu đều nhập từ Châu Âu, chocolate của Công ty còn được sản xuất theo công nghệ và thiết bị của Anh. Hàng năm, chúng tôi có thể sản xuất được hơn 600 tấn chocolate các loại Ngoài các sản phẩm trên, Công ty còn có các sản phẩm khác: bánh biscuit các loại (sản xuất trên dây chuyền thiết bị của Anh); bánh cookies (sản xuất trên dây chuyền thiết bị của Mỹ); bánh xốp phủ chocolate; snack các loại; kẹo dẻo... Tổng cộng hàng năm, Công ty cung cấp cho thị trường hơn 15.000 tấn bánh kẹo các loại.

### 3.1.2 :- Các thành tựu:



Chứng nhận “Hàng Việt Nam Chất lượng cao” 1997-2006



Tiêu chuẩn ISO 9001: 2000  
Năm 2004



Top 5 ngành hàng bánh kẹo



Chứng nhận "Thương hiệu mạnh"



Cúp vàng "Thương hiệu an toàn vì sức khoẻ cộng đồng"



Siêu cúp "Thương hiệu nổi tiếng vì sự nghiệp bảo vệ sức khoẻ và phát triển cộng đồng"

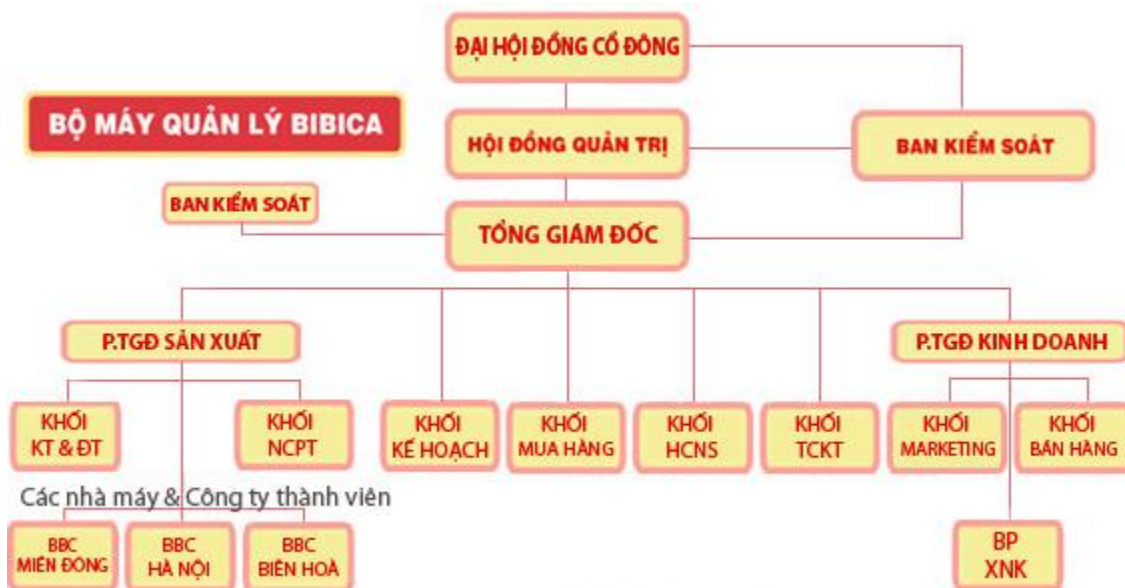


Huy chương vàng "Mumsure & Growsure"



Chứng nhận "Doanh nghiệp có giải pháp thị trường xuất khẩu tốt nhất sang thị trường các nước và khu vực"

### 3.1.3 Bộ máy tổ chức:



## 3.2:- Các phân tích Swot với Công ty Cổ phần Bibica

### 3.2.1:- Thông tin về kế toán và kết quả kinh doanh

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN (Triệu VNĐ)

	31/12/2006	31/12/2007	30/09/2008
<b>TÀI SẢN</b>	242,977	379,172	628,911
<b>TSNH</b>	156,307	179,079	417,172
Tiền & tương đương tiền	22,569	44,423	19,801
Khoản đầu tư ngắn hạn	35,000	14,055	220,055
Khoản phải thu ngắn hạn	33,167	30,318	76,795
Hàng tồn kho	63,823	86,851	92,569
TSNH khác	1,748	3,432	7,952
<b>TSDH</b>	86,670	200,093	211,738
Khoản phải thu dài hạn	-	-	-
Tài sản cố định	64,627	149,435	179,983

Đầu tư dài hạn	-	-	-
BDS đầu tư	9,753	38,499	19,709
TSDH khác	12,290	12,159	12,046
<b>NGUỒN VỐN</b>	<b>242,977</b>	<b>379,172</b>	<b>628,911</b>
<b>Nợ phải trả</b>	<b>59,618</b>	<b>172,177</b>	<b>146,116</b>
Nợ ngắn hạn	56,439	141,006	132,702
Nợ dài hạn	3,179	31,170	13,414
<b>Vốn CSH</b>	<b>183,359</b>	<b>206,996</b>	<b>482,795</b>

**KẾT QUẢ KINH DOANH (Triệu VNĐ)**

Chỉ tiêu	2006	2007	Quý III/2008	9 tháng đầu 2008	Chỉ tiêu TC (30/09/2008)	2006	2007	9 tháng đầu 2008
Doanh thu thuần	341,331	453,975	146,135	377,842	TSNH/Tổng TS (%)	64.33%	47.23%	66.33%
Giá vốn hàng bán	254,909	335,662	109,781	290,302	Nợ PT/ VCSH (lần)	0.33	0.83	0.30
Lợi nhuận trước thuế	25,332	33,325	12,581	9,177	KH TT Nhanh (lần)	1.02	0.41	1.81
Lợi nhuận sau thuế	19,183	24,443	11,019	5,865	Giá vốn/ DTT (%)	74.68%	73.94%	76.83%
					ROA (%)	7.89%	6.45%	0.93%
					ROE (%)	10.46%	11.81%	1.21%
					ROS (%)	5.62%	5.38%	1.55%
					EPS (đồng)	2,134	2,269	380
					BV (đồng)	20,396	19,218	31,306

**CƠ CẤU CỔ ĐÔNG (BCB 31/12/2008)**

	Cá nhân	Tổ chức	Số lượng	Tỷ lệ%	THÔNG TIN GIAO DỊCH (10/12/2008)	
Tổng số cổ phần	7.570.097	3.200.685	10.770.782	100	Tổng số CP	:
Chưa lưu ký	108.315	5.533	113.848	1,06	15,421,700 cp	
Lưu ký	7.461.782	3.195.152	10.656.934	98,94	Số CP niêm yết	:
Trong nước	7.278.938	1.037.524	8.316.462	77,21	15,421,700 cp	
Nước ngoài	291.159	2.163.161	2.454.320	22,79	Số CP đang lưu hành	:
Cổ đông					15,421,700 cp	
					Giá cao nhất từ khi niêm yết	: 107.000
					đồng	
					Giá thấp nhất từ khi niêm yết	: 13.200
					đồng	

lớn :					Vốn hóa thị trường	: 207 tỷ
Cổ đồng sở hữu 1-5%	4.273.089	2.133.556	6.406.645	59,48	đồng	
Cổ đồng sở hữu 5-10%	1.116.074	999.215	2.115.289	19,64	Giá hiện tại	: 13.400
					đồng	
					P/E (10/12/2008)	: 16,5 lần
					P/B (10/12/2008)	: 0,43 lần

### 3.2.2.- Phân tích Swot

#### Điểm mạnh:

- Thương hiệu Bibica luôn được người tiêu dùng tin nhiệm bình chọn đạt danh hiệu hàng Việt Nam chất lượng cao từ năm 1997-2006. Thương hiệu Bibica được chọn là thương hiệu mạnh trong top 100 thương hiệu mạnh tại Việt Nam.
- Sản phẩm của Công ty được tiêu thụ chủ yếu tại thị trường trong nước. Doanh thu tiêu thụ trong nước chiếm 96% - 97% tổng doanh thu của Công ty, doanh thu tại khu vực đồng bằng sông Cửu Long, 42 nhà phân phối tại khu vực Đông Nam Bộ, 23 nhà phân phối tại khu vực miền Trung và 30 nhà phân phối tại khu vực miền Bắc. Đến nay, sản từ xuất khẩu chỉ chiếm khoảng 3% - 4% tổng doanh thu với sản phẩm xuất khẩu phần lớn là các sản phẩm nha.
- Công ty hiện có 108 nhà phân phối, trong đó 13 nhà phân phối phẩm của Công ty đã được tiêu thụ trên phạm vi cả nước.

#### Điểm yếu:

- Bánh kẹo không phải là nhu yếu phẩm, không phục vụ cho nhu cầu thiết yếu của con người, và cũng có rất nhiều những sản phẩm khác để sử dụng thay thế, do đó sức mua của người dân giảm sẽ tác động làm sụt giảm doanh thu của Công ty.
- Hàng năm Công ty phải nhập khẩu một số nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất như bột mì, hương liệu, bột sữa... Do vậy, khi tỷ giá biến động kéo theo chi phí đầu vào thay đổi, tác động lên kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

**Cơ hội:**

- Nền kinh tế Việt Nam những năm gần đây tăng trưởng 7-8%/năm, điều này sẽ kích thích nhu cầu người dân cho tiêu dùng, đó sẽ là cơ hội cho BBC tăng trưởng kinh doanh.

**Thách thức:**

- Khi Việt Nam gia nhập AFTA, thuế suất thuế nhập khẩu các sản phẩm bánh kẹo sẽ giảm xuống. Giá bán các sản phẩm này do đó có thể cạnh tranh hơn, vì vậy có thể ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Công ty.
- Nguyên vật liệu nhập khẩu và đường nguyên liệu chiếm khoảng 20% giá thành các sản phẩm của Công ty. Do vậy, những thay đổi trong các thông tư, nghị định liên quan đến nhập khẩu sẽ tác động trực tiếp đến giá nguyên vật liệu đầu vào.
- Sản phẩm nhập khẩu chiếm 30% thị phần (bao gồm chính thức và phi chính thức), chủ yếu từ Thái Lan, Malaysia, Indonesia, Hồng Kông và Trung Quốc... Một số sản phẩm bánh kẹo nhập khẩu hiện nay các đơn vị trong nước vẫn chưa sản xuất được.

-Thị trường trong nước, BCC phải cạnh tranh với công ty Kinh Đô, công ty bánh kẹo Hải Hà, công ty bánh kẹo Hải Châu.

**PHÂN TÍCH NGÀNH**

Bánh Kẹo													
Ma	GIÁ	Vốn hóa thị trường	kết quả kinh doanh		Chỉ số tài chính							Cơ cấu vốn	
			DTT	LNST	ROA (%)	ROE (%)	ROS (%)	EPS (Đồng)	BV (Đồng)	P/E	P/B	Nợ/VCSH	Tỷ trọng đầu tư tài chính
BBC	13.4	2,066,387,200	377,842	5,865	0.93	1.22	1.55	380	31,308	35.2	0.4	30.3	49.9
HHC	15.5	848,625,000	282,011	9,681	4.76	9.49	3.43	1768	19,470	8.8	0.8	90.8	-
NKD	24.8	2,499,765,600	451,714	35,473	5.82	13.11	7.85	3519	27,263	7.0	0.9	121.9	71.2
KDC	26.5	15,135,422,000	1,046,095	129,551	3.89	5.46	12.38	2268	42,834	11.7	0.6	37.3	68.1

Chú giải : Mã    BBC : Công ty Cổ phần Bibica  
                   HHC : Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Hà  
                   NKD : Công ty Cổ phần Chế biến thực phẩm Kinh đô  
                   KDC : Công ty Cổ phần Kinh Đô

- Tỷ lệ nợ phải trả trên VCSH của công ty khá thấp cho thấy công ty đã hạn chế sử dụng nguồn vốn vay, điều này sẽ giảm thiểu rủi ro cho hoạt động kinh doanh của công ty. Mặc dù vậy, các chỉ số về khả năng sinh lời và khả năng thanh toán của công ty khá tốt cho thấy công ty kinh doanh khá hiệu quả.

- BBC là công ty có EPS thấp nhất ngành và P/E cao nhất ngành, điều này cho thấy công ty đang được đánh giá cao hơn giá trị.



**TỪ CÁC PHÂN TÍCH TRÊN CHÚNG TA ĐƯA RA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH**

-- Bibica mở rộng thị trường, phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh, nâng cao công nghệ; có khả năng tư vấn, định hướng chiến lược, tư vấn quản trị điều hành, tư vấn quản trị tài chính, tư vấn các cơ hội, các dự án đầu tư mới.

- Tập trung phát triển thực phẩm dinh dưỡng gồm: Thực phẩm bổ sung vi chất và thực phẩm chức năng trở thành sản phẩm chiến lược của Bibica, cụ thể doanh thu nhóm sản phẩm dinh dưỡng đưa mức tăng trưởng lên 150%.

- Củng cố và phát triển hệ thống phân phối Công ty:

+ Thị phần nội địa BBC: mỗi năm cần phải tăng 3 - 5% thị phần bánh kẹo so với năm trước.

+ Phát triển điểm bán lẻ: hiện nay 10% trên tổng số điểm bán lẻ có bán sản phẩm

+ Mở rộng quy mô và phạm vi các kênh phân phối, phát triển thị trường tới những vùng sâu vùng xa thông qua hệ thống đại lý và nhà phân phối. Xây dựng mối quan hệ gắn bó, cùng hợp tác cùng phát triển với các nhà cung ứng, nhà phân phối, đại lý.

- Phát triển thị trường xuất khẩu:

Thị trường: Philippines, Bangladesh, Cambodia, Taiwan, Japan, Singapore, Hong Kong (Trung Quốc), Hoa Kỳ, Thailand, Reunion, Laos, các nước Trung Đông, Châu Phi  
doanh số xuất khẩu: 1,5 triệu USD .

## **KẾT LUẬN VỀ BIBICA**

- BIBICA là một doanh nghiệp đã khẳng định thương hiệu vững chắc tại thị trường bánh kẹo trong nước. Với chiến lược phát triển rõ ràng với hàng loạt dự án lớn đã và đang triển khai sẽ là lực đẩy cho quá trình tăng trưởng và phát triển của BBC trong tương lai. Đặc biệt, với việc kí kết hợp đồng hợp tác chiến lược với công ty Lotte Hàn quốc là một bước ngoặt quan trọng trong quá trình phát triển của Công ty, mở ra cơ hội rất lớn trong việc đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh, hướng đến mục tiêu trở thành Công ty dẫn đầu trong lĩnh vực sản xuất bánh kẹo tại Việt Nam.

- Cổ phiếu của BBC là một cổ phiếu tốt và đã được thị trường đánh giá cao từ lâu, cộng với Bibica là doanh nghiệp có nhiều khả năng tăng trưởng cao trong tương lai nên sẽ là địa chỉ đáng tin cậy để nhà đầu tư quan tâm