

**VIỆN QUẢN TRỊ VÀ TÀI CHÍNH**



**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH**  
**( CÔNG TY TNHH SX – TM KHANG VIỆT )**

**PHẠM MINH ĐỨC**

**Đồ án:**  
**Thạc sĩ quản trị kinh doanh thu nhỏ - Mini MBA**

**TP-HCM, NĂM 2015**

## **LỜI CẢM ƠN**

Trong quá trình học tập và nghiên cứu môn học “ Thạc sĩ quản trị kinh doanh thu nhỏ - Mini MBA”, tôi đã nhận được sự quan tâm hướng dẫn rất tận tình từ các quý giảng viên. Thông qua việc trình bày kết quả nghiên cứu đề án môn học, tôi xin chân thành bày tỏ lòng biết ơn đến tất cả quý thầy đã tận tình hướng dẫn và giúp đỡ tôi hoàn thành chương trình môn học.

Xin trân trọng cảm ơn Ban đào tạo Viện quản trị và Tài chính, đã hỗ trợ và giúp đỡ tôi trong thời học tập và hoàn thành khóa luận này.

Trân trọng!

*TP Hồ Chí Minh, tháng 01 năm 2015*

**Phạm Minh Đức**

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài:

Trong xu thế hội nhập vào nền kinh tế khu vực và toàn cầu, đặc biệt từ khi Việt Nam trở thành thành viên chính thức thứ 150 của Tổ chức Thương mại Thế giới WTO, việc xây dựng một chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp với những định hướng, mục tiêu cụ thể và cách thức tổ chức phù hợp, hiệu quả là một trong những yêu cầu đặt ra có tính sống còn đối với các doanh nghiệp Việt Nam.

Xuất phát từ nhu cầu phát triển tiềm năng của ngành sản xuất và thương mại mực in công nghiệp ở Việt Nam để làm nền tảng cho việc phát triển nền kinh tế một cách bền vững, giữ vững được thị phần trong nước, đủ năng lực cạnh tranh với các Công ty cùng ngành trong khu vực và thế giới đang hoạt động ở thị trường Việt Nam trong thời kỳ mở cửa, học viên đã chọn đề tài: “Xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty TNHH SX-TM Khang Việt” sau khi hoàn thành môn học “Thạc sĩ quản trị kinh doanh thu nhỏ - Mini MBA”. Với đề tài này, tác giả mong muốn đưa ra những giải pháp có căn cứ khoa học và thực tiễn góp phần giúp cho công ty tận dụng triệt để các cơ hội kinh doanh, phát huy điểm mạnh, và hạn chế thấp nhất các nguy cơ, khắc phục các điểm yếu, từ đó nâng cao hiệu quả và khả năng cạnh tranh của Công ty trên thị trường.

### 2. Nội dung phân tích và đánh giá:

Phân tích mức độ cạnh tranh trong khu vực ngành mực in mà công ty đang động.

Phân tích điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp, sản phẩm doanh nghiệp đang kinh doanh.

Phân tích cơ hội, và thách thức của sản phẩm trên thị trường.

Đề xuất chiến lược kinh doanh để có thể giúp doanh nghiệp mở rộng và chiếm lĩnh thị trường và trở thành một trong những doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam.

### **3. Mục tiêu của bài luận:**

Mục tiêu của bài phân tích này là khám phá ra các yếu tố quyết định trong chiến lược kinh doanh của Công ty TNHH Khang Việt, bên cạnh đó đánh giá được các yếu tố đem đến thành công, yếu tố nào quan trọng nhất và cần quan tâm nhiều hơn. Một khi nguồn lực của mỗi doanh nghiệp là có hạn thì việc tập trung nguồn lực vào một số yếu tố quan trọng hơn là điều cần thiết.

Phân tích này được tiến hành thông qua bối cảnh hoạt động sản xuất và kinh doanh thực triển tại doanh nghiệp, từ đó đưa ra một số giải pháp và kiến nghị cho chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty.

Nâng cao hơn nữa hiệu quả mà Công ty đã đạt được nhằm duy trì sự phát triển một cách liên tục và bền vững.

## MỤC LỤC

### **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC**

I/ Khái niệm, sự cần thiết, các yêu cầu, vai trò của chiến lược kinh doanh:

- 1/ Khái niệm về chiến lược
- 2/ Khái niệm về chiến lược kinh doanh
- 3/ Sự cần thiết phải xây dựng chiến lược kinh doanh
- 4/ Các yêu cầu đối với chiến lược kinh doanh
- 5/ Vai trò của chiến lược kinh doanh
- 6/ Căn cứ xây dựng Chiến lược kinh doanh

I/ Các cấp độ của chiến lược kinh doanh

- 1/ Chiến lược cấp công ty
- 2/ Chiến lược cấp kinh doanh (SBU)
- 3/ Chiến lược cấp chức năng
- 4/ Chiến lược cấp toàn cầu

III/ Quy trình xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh

- 1/ Thiết lập sứ mệnh, nhiệm vụ
- 2/ Nghiên cứu, phân tích để xác định điểm mạnh, điểm yếu bên trong và các nguy cơ, cơ hội bên ngoài
- 3/ Xác định mục tiêu dài hạn:
- 4/ Xây dựng các chiến lược và lựa chọn chiến lược
- 5/ Các công cụ chủ yếu để xây dựng và lựa chọn chiến lược

### **CHƯƠNG II: GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY TNHH SX-TM KHANG VIỆT**

I/ Giới thiệu khái quát về Công ty

II/ Quá trình hình thành và phát triển

III/ Bộ máy quản lý công ty

- 1/ Sơ đồ tổ chức bộ máy
- 2/ Mô tả chức năng nhiệm vụ một số phòng ban chính

3/ Quy trình công nghệ sản xuất

4/ Các dòng sản phẩm chính

### **CHƯƠNG III: PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH VÀ NGHIÊN CỨU XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC**

I/ Phân tích công nghệ

1/ Các đặc điểm thị trường

2/ Khuynh hướng cung cầu của thị trường

II/ Phân tích Kinh doanh

1/ Tìm lược tài chính của công ty

2/ Tình hình hoạt động kinh doanh

3/ Cơ cấu sản phẩm và giá bán

III/ Nghiên cứu xây dựng chiến lược Công ty

1/ Phân tích các yếu tố bên trong của Công ty

2/ Phân tích môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty

3/ Phân tích SWOT

### **CHƯƠNG IV: ĐÁNH GIÁ CÁC CHIẾN LƯỢC HIỆN TẠI CỦA CÔNG TY MỘC IN KHANG VIỆT**

I/ Sự gắn kết giữa sứ mệnh và quá trình thực thi chiến lược của công ty

II/ Tính hiệu quả của chiến lược trong mối quan hệ với môi trường bên trong và bên ngoài của công ty

1/ Tính hiệu quả của chiến lược trong mối quan hệ với môi trường bên trong

2/ Tính hiệu quả của chiến lược trong mối quan hệ với môi trường bên ngoài

III/ Các khó khăn nảy sinh từ quá trình gắn kết chiến lược của công ty với môi trường cạnh tranh

### **CHƯƠNG V: ĐỀ XUẤT CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH SX-TM KHANG VIỆT**

I/ Quan điểm phát triển, mục tiêu chiến lược giai đoạn 2015-2018

1/ Quan điểm hay định hướng phát triển của Công ty

2/ Mục tiêu chiến lược của Công ty đến năm 2018

II/ Đề xuất chiến lược phát triển kinh doanh của công ty để thực hiện mục tiêu

III/ Đánh giá các chiến lược đề xuất

IV/ Các giải pháp để triển khai chiến lược đề xuất

1/ Vấn đề quản trị doanh nghiệp

2/ Giải pháp nguồn nhân lực

3/ Giải pháp nghiên cứu thị trường và marketing

4/ Giải pháp công nghệ và sản phẩm

5/ Giải pháp xây dựng hệ thống chăm sóc khách hàng

6/ Giải pháp chính sách giá

7/ Giải pháp tài chính

8/ Giải pháp đầu tư cho nghiên cứu và phát triển

V/ Một số kiến nghị để thực hiện chiến lược

1/ Về phía Nhà nước

2/ Về phía công ty

## **KẾT LUẬN**

**CHƯƠNG I**  
**CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC**  
**VÀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC**

**I. Khái niệm, sự cần thiết, các yêu cầu, vai trò của chiến lược kinh doanh:**

**1. Khái niệm về chiến lược:**

Chiến lược là hệ thống các quan điểm, các mục đích và các mục tiêu cơ bản cùng các giải pháp, các chính sách nhằm sử dụng một cách tốt nhất các nguồn lực, lợi thế và cơ hội của doanh nghiệp để đạt được các mục tiêu đề ra trong một thời gian nhất định.

**2. Khái niệm về chiến lược kinh doanh:**

Chiến lược kinh doanh là tổng hợp các mục tiêu dài hạn, các chính sách và giải pháp lớn về sản xuất, về kinh doanh, về tài chính và về nhân tố con người nhằm đưa hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp phát triển lên một trạng thái mới cao hơn về chất. Chiến lược kinh doanh là chiến lược nhằm đảm bảo sự thành công của doanh nghiệp.

**3. Sự cần thiết phải xây dựng chiến lược kinh doanh:**

Xác định các mục tiêu trong tương lai, đảm bảo phát triển ổn định và bền vững.

Phối hợp sử dụng các nguồn lực hạn chế.

Định hình các hoạt động của doanh nghiệp vào việc thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của các nhóm khách hàng mục tiêu.

Cân nhắc lựa chọn cách thức đạt tới mục tiêu.

Giảm thiểu sai lầm, tính không chắc chắn.

**4. Các yêu cầu đối với chiến lược kinh doanh:**

Chiến lược kinh doanh phải đạt được mục đích tăng thế lực của doanh nghiệp và giành lợi thế cạnh tranh. Vì chiến lược kinh doanh thật sự cần thiết khi có cạnh tranh trên thị trường. 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 công sức cho việc khắc phục các điểm yếu tới mức không đầu tư gì thêm cho các mặt mạnh.

Chiến lược kinh doanh phải bảo đảm sự an toàn kinh doanh cho doanh nghiệp. Hoạt động kinh doanh chứa đựng yếu tố mạo hiểm mà các doanh nghiệp thường phải đương đầu. Vì thế 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, mặc dù khả năng rủi ro vẫn có thể xảy ra nhưng chỉ là thấp nhất.

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 được sự dàn trải nguồn lực, hoặc tránh được sự không sử dụng hết nguồn lực. Trong mỗi phạm vi kinh doanh nhất định, các doanh nghiệp cần định ra mục tiêu phải đạt được phù hợp với điều kiện cụ thể của doanh nghiệp. Việc định ra mục tiêu này phải rõ ràng và phải chỉ ra được những mục tiêu cơ bản nhất, then chốt nhất. Cùng với mục tiêu, cần có hệ thống các chính sách, biện pháp và điều kiện vật chất, kỹ thuật, lao động làm tiền đề cho việc thực thi các mục tiêu ấy.

Phải dự đoán được môi trường kinh doanh trong tương lai. Việc dự đoán này càng chính xác thì chiến lược kinh doanh càng phù hợp. Muốn có dự đoán tốt, cần có một khối lượng lớn thông tin và tri thức nhất định, đồng thời phải có phương pháp tư duy đúng đắn để có cái nhìn thực tế và sáng suốt về những gì mà doanh nghiệp có thể đương đầu ở tương lai.

Phải có chiến lược dự phòng, vì thế, khi xây dựng chiến lược kinh doanh, phải tính đến khả năng xấu nhất mà doanh nghiệp có thể gặp phải. Và Trong tình hình đó sẽ có những chiến lược thay thế để doanh nghiệp có thể ứng đối một cách linh hoạt với những thay đổi mà chưa lường hết được.

Phải kết hợp độ chín muồi với thời cơ. Chiến lược kinh doanh không chín muồi thì chắc chắn doanh nghiệp sẽ thất bại. Tuy nhiên một điều tưởng như

ngịch lý là, một số chiến lược kinh doanh thất bại vì quá chín muồi. Do tư tưởng cầu toàn trong việc xây dựng chiến lược nên mất quá nhiều thời gian về các chi tiết, kỳ vọng có được một chiến lược hoàn hảo. Điều này dẫn đến mất thời cơ khi xây dựng và triển khai chiến lược. Vì thế khi vạch ra được một chiến lược hoàn hảo cũng là lúc nó trở nên lạc hậu so với sự thay đổi hàng ngày của thị trường.

### **5. Vai trò của chiến lược kinh doanh:**

Mọi hoạt động sản xuất kinh doanh phải hướng vào mục tiêu xác định. Mục tiêu đó sẽ là động lực chính thúc đẩy công ty nỗ lực hành động để đạt được. Thông thường các công ty sản xuất kinh doanh đều có những mục tiêu giống nhau là thâm nhập thị trường, tăng lợi nhuận, mở rộng thị phần... Nếu như các mục tiêu này xác định không rõ ràng thì công ty, có nguy cơ đổ sập xuống trước biến động không ngừng của thị trường. Do vậy đó yếu tố cần thiết nhất khi tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh là cần có mục tiêu rõ ràng.

Thực tế cho thấy để xác định được mục tiêu thì phải tiến hành các hoạt động nghiên cứu, đánh giá và phân tích các yếu tố như thị trường, nhu cầu thị trường, môi trường kinh doanh, công nghệ... để hình thành mục tiêu. Phải có căn cứ về các nguồn lực làm cơ sở xây dựng mục tiêu. Để làm được điều này phải có chiến lược kinh doanh. Vì thế vai trò thứ nhất của chiến lược kinh doanh là xác lập có căn cứ, có cơ sở những mục tiêu của công ty.

Vai trò thứ hai của chiến lược kinh doanh là phối hợp mọi nguồn lực để giải quyết mục tiêu cụ thể của công ty. Tại sao chiến lược kinh doanh lại làm được điều đó? Trước hết ta phải xem xét cơ cấu tổ chức của một công ty. Mỗi phòng ban của công ty sẽ đảm trách nhiệm từng nhiệm vụ cụ thể mà chức năng của nó quy định. Do đó các bộ phận này hoạt động độc lập và chịu quản lý của cấp cao hơn là ban giám đốc. Nếu chỉ hoạt động riêng lẻ thì kết quả hoạt động là không đáng kể vì các nguồn lực của bộ phận này giới hạn. Vậy phải có một cách thức nào đó cho phép liên kết, phối hợp các nguồn lực riêng

biệt này thành một nguồn lực tổng thể phục vụ cho mục tiêu chung của công ty, đó chính là chiến lược kinh doanh. Như vậy chiến lược kinh doanh sẽ khai thác được những ưu thế cạnh tranh từ sự phối hợp giữa các nguồn lực này.

Vai trò thứ ba của chiến lược kinh doanh là đề ra cách thức hành động hướng tới mục tiêu sát thực tế hơn, hiệu quả hơn. Mọi quyết định và hành động đều dựa trên sự phân tích và đánh giá thực trạng điểm mạnh, điểm yếu của công ty cũng như những thời cơ và đe dọa của môi trường kinh doanh. Tất cả đều được phản ánh chính xác trong chiến lược kinh doanh. Vì thế, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh sẽ gắn với thực trạng của công ty dẫn đến kết quả tất yếu là hiệu quả sẽ rất cao.

#### **6. Căn cứ xây dựng Chiến lược kinh doanh:**

Định hướng của cơ cấu phát triển ngành mục in trong nước của Nhà nước.

Kết quả dự báo nhu cầu thị trường.

Kết quả phân tích tính toán, dự báo nguồn lực mà Doanh nghiệp mục in Khang Việt có thể khai thác.

## **II. Các cấp độ của chiến lược kinh doanh:**

### **1. Chiến lược cấp công ty:**

Chiến lược cấp công ty xác định những định hướng của tổ chức trong dài hạn nhằm hoàn thành nhiệm vụ, đạt được các mục tiêu tăng trưởng. Trên cơ sở chiến lược cấp công ty, các tổ chức, phòng ban sẽ triển khai các chiến lược riêng của mình.

### **2. Chiến lược cấp kinh doanh (SBU):** liên quan đến cách thức cạnh tranh trên thị trường cụ thể.

Chiến lược cấp kinh doanh (SBU \_ Strategic Business Unit) trong công ty có thể là một ngành kinh doanh hay một chủng loại sản phẩm v.v...Chiến lược này nhằm định hướng phát triển từng ngành hay từng chủng loại sản phẩm góp phần hoàn thành chiến lược cấp công ty, phải xác định rõ lợi thế của từng ngành so với đối thủ cạnh tranh để đưa ra chiến lược phù hợp với chiến lược cấp công ty.

### **3. Chiến lược cấp chức năng:**

Các công ty đều có các bộ phận chức năng như: marketing, nhân sự, tài chính, sản xuất, nghiên cứu và phát triển v.v... Các bộ phận này cần có chiến lược để hỗ trợ thực hiện chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp công ty.

### **4. Chiến lược cấp toàn cầu:**

Chiến lược Quốc tế là chiến lược trong đó công ty bán sản phẩm hay dịch vụ ra ngoài thị trường nội địa của mình.

## **III. Quy trình xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh:**

### **1. Thiết lập sứ mệnh, nhiệm vụ:**

Sứ mệnh của công ty là một khái niệm dùng để chỉ mục đích của công ty, lý do và ý nghĩa của sự ra đời và tồn tại của nó. Sứ mệnh của công ty chính là bản tuyên ngôn của công ty đối với xã hội, nó chứng minh tính hữu ích của công ty đối với xã hội. Thực chất bản tuyên bố về sứ mệnh của công ty tập trung làm sáng tỏ một vấn đề hết sức quan trọng: "Công việc kinh doanh của công ty nhằm mục đích gì?".

### **2. Nghiên cứu, phân tích để xác định điểm mạnh, điểm yếu bên trong và các nguy cơ, cơ hội bên ngoài:**

#### **❖ Đánh giá tình hình bên trong của tổ chức:**

Với việc phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp, các mặt mạnh doanh nghiệp có thể là các kỹ năng, nguồn lực và những lợi thế mà doanh nghiệp có được hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh. Những mặt yếu của doanh nghiệp thể hiện ở những thiếu sót hoặc nhược điểm về nguồn nhân lực hay các yếu tố hạn chế năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp, mạng lưới phân phối kém hiệu quả, sản phẩm lạc hậu so với các đối thủ cạnh tranh.

#### **❖ Đánh giá các yếu tố bên ngoài của tổ chức:**

Môi trường vĩ mô.

Môi trường vi mô

### **3. Xác định mục tiêu dài hạn:**

Mục tiêu là trạng thái tương lai mà công ty cố gắng thực hiện hay là quả cuối cùng của các hành động đã được hoạch định. Để xác định hệ thống các mục tiêu dài hạn, doanh nghiệp phải nhận định rõ các mục tiêu chiến lược kinh doanh của mình trong từng thời gian tương ứng.

### **4. Xây dựng các chiến lược và lựa chọn chiến lược:**

#### ❖ Xây dựng chiến lược:

- Chiến lược thâm nhập thị trường.
- Chiến lược mở rộng thị trường.
- Chiến lược phát triển sản phẩm.
- Chiến lược đa dạng hoá.

#### ❖ Lựa chọn chiến lược:

- Phù hợp với điều kiện môi trường, chính sách đối ngoại, quan điểm và phương pháp quản lý của Công ty.
- Phù hợp với khả năng tài chính, vật chất và nhân sự của doanh nghiệp.
- Tận dụng tối đa ưu thế của ngành và lợi thế của doanh nghiệp.
- Phù hợp với mục tiêu lâu dài.
- Xác định đúng thời điểm.

### **5. Các công cụ chủ yếu để xây dựng và lựa chọn chiến lược:**

- Các công cụ, phương pháp nghiên cứu môi trường bên ngoài.
- Các công cụ, phương pháp nghiên cứu môi trường bên trong.
- Phân tích tổng hợp về môi trường kinh doanh.

## CHƯƠNG II

### **GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY TNHH SX-TM KHANG VIỆT**

#### **I. Giới thiệu khái quát về Công ty:**

Tên tiếng Việt: Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất thương mại Khang Việt.

Tên tiếng Anh: KHANG VIET INKS COMPANY LIMITED

Địa chỉ: Lô E18-E19, KCN Hải Sơn, Đức Hòa, Long An

Năm thành lập: 2006

Vốn điều lệ: 30.000.000.000 Việt Nam đồng

Ngành nghề kinh doanh: Sản xuất và kinh doanh mực in công nghiệp.

#### **II. Quá trình hình thành và phát triển:**

Công ty TNHH SX-TM Khang Việt là một công ty có vốn đầu tư 100% Việt Nam. Được thành lập vào năm 2006 với quy mô nhà máy có diện tích lên tới 25.000 m<sup>2</sup> đặc tại Lô E18-E19, Đường Hải Sơn-Tân Đức, Cụm Công Nghiệp Hải Sơn, ấp Bình Tiên 2, xã Đức Hòa Hạ, huyện Đức Hòa, tỉnh Long An.

Trong quá trình xây dựng và phát triển, mực in Khang Việt đã không ngừng cải tiến liên tục và hoàn thiện chất lượng sản phẩm và trở thành một trong những nhà sản xuất mực in cao cấp, hàng đầu cho những dòng sản phẩm mực in tại Việt Nam.

Trong quá trình hội nhập và toàn cầu hóa, với công suất nhà máy lên đến 4.800 tấn/năm, mực in Khang Việt đã không ngừng mở rộng hệ thống phân phối và cung cấp sản phẩm rộng khắp lãnh thổ Việt Nam và các Quốc gia khác trên Thế giới.

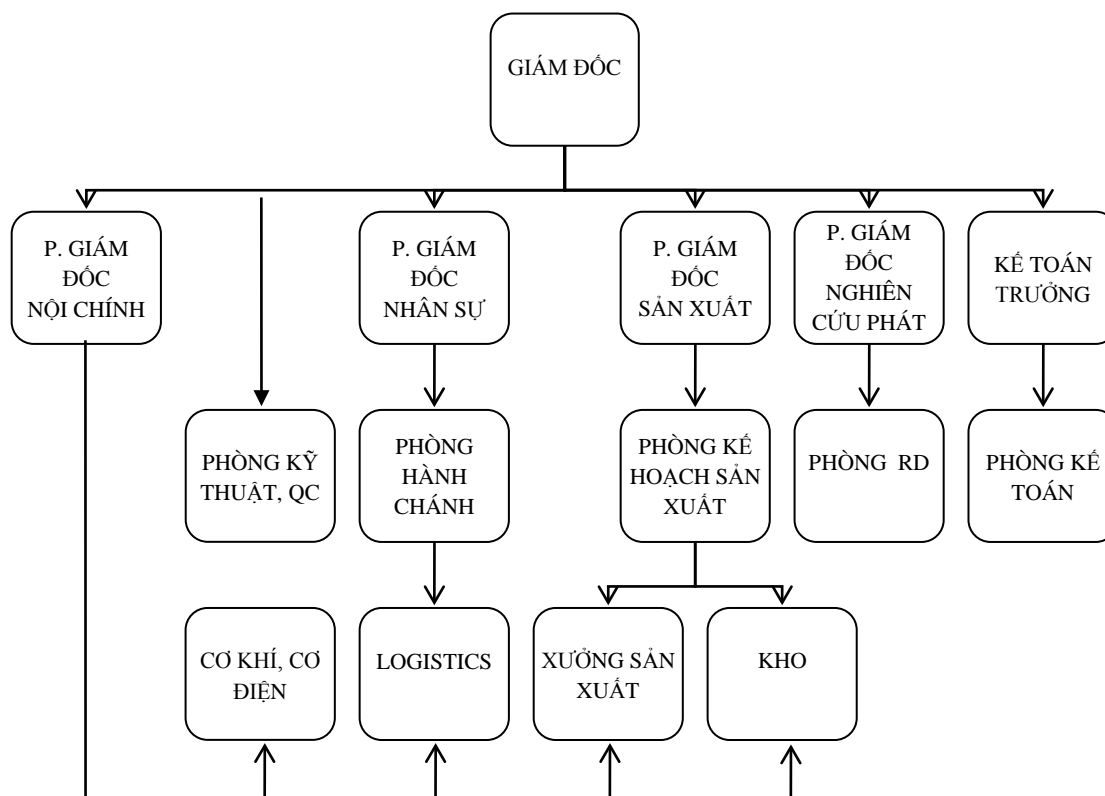
Công nghệ và quy trình sản xuất mực in của Công ty hiện nay đang đứng đầu so với các sản phẩm cùng loại trên thị trường với một quy trình sản xuất hiện đại khép kín, được kết nối với những thiết bị sản xuất mực in hàng đầu thế giới như Buler, Netzch, ... Các nguồn nguyên vật liệu dùng trong sản xuất mực in được nhập từ những nhà cung cấp hóa chất nổi tiếng như Clariant, Ciba, Basf, ... Đội

ngũ cán bộ kỹ thuật, công nhân viên sản xuất, vận hành máy có trình độ chuyên môn được đào tạo và có tay nghề cao.

Đa dạng hóa về chủng loại và ứng dụng, sản phẩm mực in được kiểm tra bằng những thiết bị hoàn hảo và hệ thống so màu được kết nối tự động với máy tính. Những dòng sản phẩm này được ứng dụng rộng rãi và phổ biến trong ngành công nghiệp in theo phương pháp in mặt trong và in mặt ngoài cho các cấu trúc đơn lớp hoặc đa lớp phức hợp, in và tráng ghép màng trên các màng nhựa PE, PP, OPP, OPP/PP, PET, PVC...

### III. Bộ máy quản lý công ty:

#### 1. Sơ đồ tổ chức bộ máy:



## 2. Mô tả chức năng nhiệm vụ một số phòng ban chính:

*Giám Đốc:* Là người chịu trách nhiệm điều hành mọi hoạt động trong công ty. Việc phân công và ủy quyền phụ trách từng lĩnh vực do giám đốc quy định và thông báo cụ thể cho các phòng ban và toàn thể nhân viên.

*Phòng Hành chính:* Quản lý và lưu trữ lý lịch, hồ sơ, công văn của công ty đảm bảo nguyên tắc bảo mật, tham mưu giúp việc cho giám đốc công ty trong việc đề bạt, sắp xếp, phân công và quản lý lao động trong toàn công ty.

*Phòng nghiệp vụ kinh doanh:* Tham mưu và giúp việc cho giám đốc công ty về tổ chức kinh doanh thương mại, dịch vụ đúng chức năng và nhiệm vụ của công ty; soạn thảo và tham mưu đề xuất ký kết hợp đồng kinh tế, tổ chức các hợp đồng đã ký; theo dõi sự cung ứng nguyên vật liệu đầu vào và cung ứng hàng hóa cho các đối tác, khách hàng và quản lý tiền vốn, số dư nợ của khách hàng chặt chẽ, đảm bảo số dư nợ trả chậm của khách hàng không vượt quá phạm vi đã được duyệt.

*Phòng kế toán:* Kiểm soát toàn bộ chi phí công ty trên cơ sở được duyệt của giám đốc và bảo đảm đúng chế độ quy định của nhà nước; định kỳ thường xuyên báo cáo cho giám đốc công ty về tình hình sử dụng vốn, công nợ, kết quả kinh doanh; tổ chức lưu trữ bảo quản các số liệu, tài liệu kế toán theo đúng quy định. Bố trí thủ quỹ bảo quản tiền mặt và các giấy tờ có giá trị nhằm đảm bảo an toàn tuyệt đối và bí mật.

*Phòng nghiên cứu và phát triển sản phẩm:* Nghiên cứu thị trường, tìm các sản phẩm mới về chính sách và nội dung theo định hướng của Ban giám đốc. Xây dựng phương án đầu tư và kinh doanh các sản phẩm của công ty. Đại diện công ty làm việc với các đối tác, chủ sở hữu để ký kết các hợp đồng triển khai sản xuất và kinh doanh. Tham mưu cho Ban giám đốc về chiến lược phát triển sản phẩm và chiến lược đổi mới công nghệ. Nghiên cứu cải tiến chất lượng sản phẩm.

*Phòng xưởng sản xuất:* Tổ chức điều hành và thực hiện sản xuất đảm bảo năng suất, chất lượng theo đúng tiến độ yêu cầu. Xây dựng, duy trì, cập nhật



thực hiện các quy trình sản xuất trong phân xưởng. Thực hiện các vấn đề liên quan đến nghiên cứu hoàn chỉnh, kỹ thuật sản xuất, cải tiến chất lượng sản phẩm; nghiên cứu và triển khai việc áp dụng công nghệ mới, sản xuất sản phẩm mới theo định hướng của công ty. Phối hợp với các bộ phận có liên quan nhằm đạt được các mục tiêu sản xuất theo định hướng phát triển của công ty.

### **3. Quy trình công nghệ sản xuất:**

#### **a. Chuẩn bị dung môi:**

Dung môi sử dụng trong quy trình sản xuất nhằm làm loãng nhựa và mực in đến độ nhớt yêu cầu. Dung môi này được pha chế theo công thức cho mực từ các dung môi đơn lẻ theo quy trình kiểm tra nghiêm ngặt, thiết bị sử dụng có yêu cầu cao về độ kín khít, tính chống cháy,...

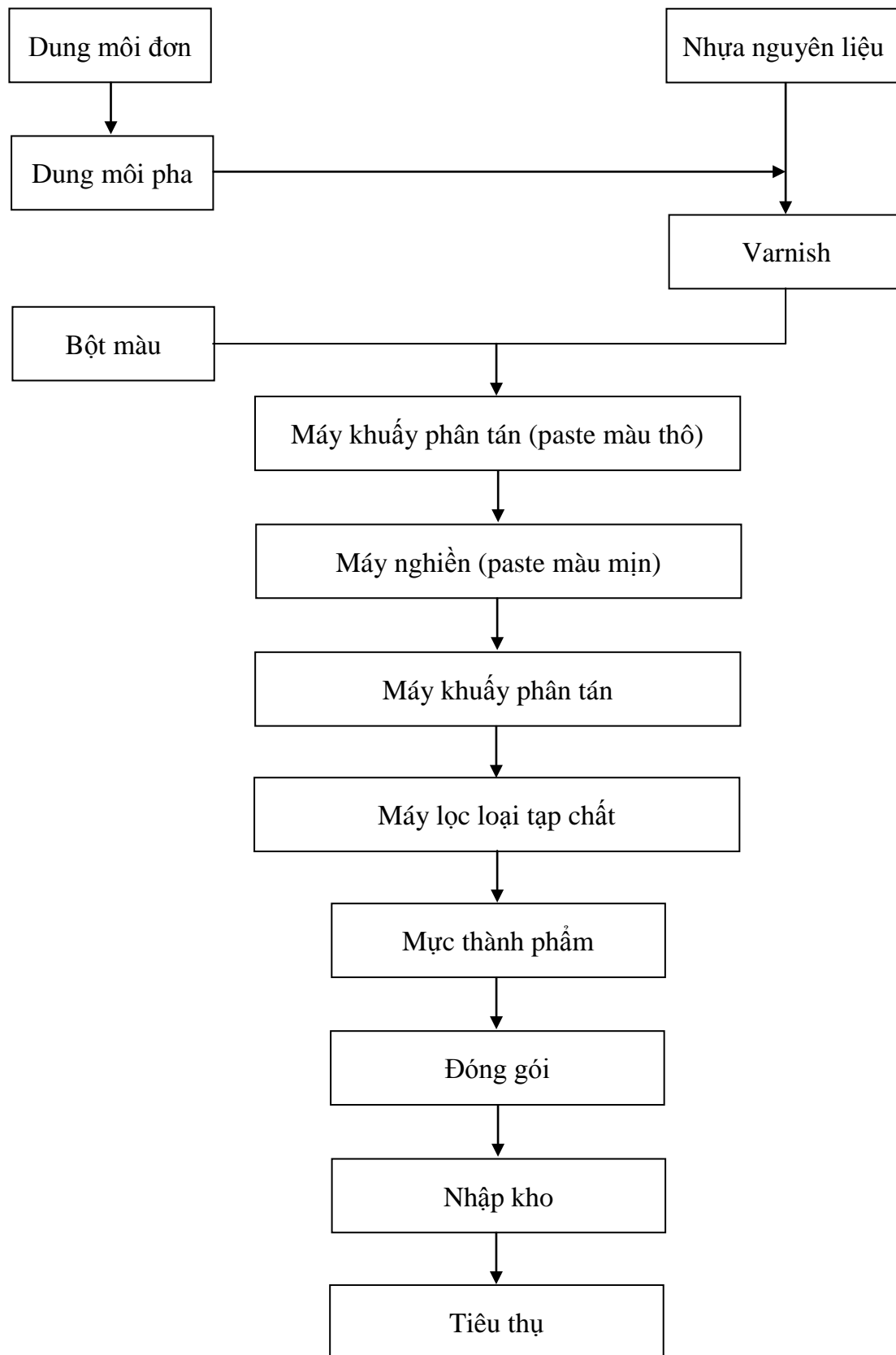
#### **b. Chuẩn bị varnish**

Varnish là nhựa lỏng. Nhựa mua về thường ở dạng rắn nhằm mục đích bảo quản và vận chuyển. Khi sử dụng nhựa được trộn lẫn với dung môi và khuấy tan bằng các bồn khuấy. Sau khi khuấy xong sản phẩm của quy trình là varnish và được chứa trong các bồn chứa bằng thép không gỉ.

#### **❖ Thuyết minh quy trình:**

Sau khi đã chuẩn bị xong dung môi và varnish đem chúng và bột màu cho vào máy khuấy trộn với nhau thành một hỗn hợp gọi là paset màu. Paste màu sao đó được đưa vào máy nghiền để gia công đến khi đạt độ mịn theo yêu cầu. Paste màu sau khi đạt độ mịn sẽ đưa vào máy khuấy phân tán đồng thời cho thêm vào varnish và dung môi để có độ nhớt phù hợp và sản phẩm của quá trình là mực in bán thành phẩm. Mực bán thành phẩm sau đó được đưa vào máy lọc để loại bỏ tạp chất còn lại và được cho vào thùng thành phẩm chuyển vào kho chứa, thành phẩm sẵn sàng đưa đi tiêu thụ.

❖ Sơ đồ quy trình sản xuất:



4. Các dòng sản phẩm chính:



Một số dòng sản phẩm chính của Công ty

**CHƯƠNG III**  
**PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH**  
**VÀ NGHIÊN CỨU XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC**

**I. Phân tích công nghệ:**

**1. Các đặc điểm thị trường:**

Qui mô thị trường trong nước đạt ước tính 20.000 tấn/năm, tỉ lệ tăng trưởng trong lĩnh vực toàn ngành bình quân 15%. Trong đó sản phẩm của Công ty Khang Việt chiếm hơn 20% thị phần ngành.

Các thị trường và khách hàng lịch sử chủ yếu là các công ty liên doanh, công ty cổ phần, công ty TNHH, doanh nghiệp tư nhân... hoạt động trong ngành in ấn bao bì công nghiệp.

Thị trường tiềm năng, thị trường mới: cần đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu cải tiến chất lượng, quy trình công nghệ để hướng đến thị trường xuất khẩu, một số Quốc gia thuộc khu vực Trung Đông, EU...đang phát triển rất mạnh về lĩnh vực công nghệ in ấn.

Thị trường trong nước hiện tại: mức độ cạnh tranh trong ngành rất cao, một số doanh nghiệp trong nước đã hoạt động song song cùng thời điểm và có thị phần tương đương như mực in Đức Quân, mực in Tân Việt Sinh, mực in Liksin và một số doanh nghiệp nước ngoài nổi trội như mực in Sakata, Tân Đông Dương.

**2. Khuynh hướng cung cầu của thị trường:**

Trong ngắn hạn, do ảnh hưởng của nền kinh tế chung, mức độ tăng trưởng trong lĩnh vực in ấn bao bì vẫn chưa cao dẫn đến nhu cầu sử dụng mực in có tỉ lệ tăng trưởng không nhiều, trong khi xu hướng đầu tư của các doanh nghiệp trong và ngoài nước vào lĩnh vực sản xuất mực in công nghiệp tại thị trường Việt Nam tăng đáng kể trong thời gian gần đây, do đó tỉ lệ tăng của cung sẽ hơn cầu trong ngắn hạn. Tuy nhiên nhìn chung thị trường trong dài hạn một khi nền kinh tế phục hồi hoàn toàn thì rất có tiềm năng, bao gồm cả thị trường xuất khẩu trong tương lai.

Cơ cấu chuyên dịch trong sử dụng sản phẩm: do khách hàng ngày càng nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến quy trình công nghệ sản xuất, lựa chọn nguồn cung nguyên liệu đầu vào có tính thân thiện môi trường, vì vậy với vai trò là nhà cung cấp, các chủng loại sản phẩm mực in của Công ty Khang Việt cũng phải thay đổi cơ cấu tỉ lệ các dòng sản phẩm sản xuất để thích ứng thị trường. Một số sản phẩm của công ty có định hướng tìm năng phát triển như mực in UV, mực in Offset, mực in Inkjet.

## II. Phân tích Kinh doanh:

### 1. Tìm lực tài chính của công ty:

Công ty có tìm lực tài chính tốt và mà mức độ tăng trưởng tương đối ổn định.

Luôn nhận được sự thiện chí hợp tác từ tác đối tác để gia tăng mở rộng thị phần.

### 2. Tình hình hoạt động kinh doanh:

Công ty TNHH Khang Việt tuy mới đi vào hoạt động sản xuất chính thức từ tháng 01/2012, nhưng dưới sự điều hành của Ban giám đốc cùng các cấp quản lý nòng cốt chủ chốt của công ty – những người am hiểu và có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực in ấn, bao bì, mực in... đặc biệt là các sản phẩm mực in công nghiệp. Với đội ngũ cán bộ và công nhân viên có trình độ chuyên môn và có tay nghề cao, đáp ứng được những yêu cầu nghiêm ngặt về thiết bị công nghệ, góp phần thúc đẩy công ty ngày càng phát triển.

#### **Bảng II.2: Số liệu tài chính của Công ty trong giai đoạn 2012 – 2014**

*Đơn vị tính: triệu đồng*

STT	Khoản mục	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
1	Doanh thu thuần	4.940	33.430	53.390
2	Lợi nhuận sau thuế	(410)	2.010	5.240
3	Tổng tài sản	19.440	27.290	34.460
3.1	Tài sản ngắn hạn	18.810	25.970	32.400

	<i>Trong đó: Tiền</i>	9.980	2.600	8.240
	<i>Phải thu ngắn hạn</i>	5.170	13.910	6.080
	<i>Hàng tồn kho</i>	160	8.920	16.320
	<i>Tài sản ngắn hạn khác</i>	3.500	540	1.760
3.2	Tài sản dài hạn	630	1.320	2.060
4	Nguồn vốn	19.440	27.290	34.460
4.1	Nợ phải trả	600	7.820	7.610
4.2	VCSH	18.830	19.470	26.850

***Nguồn: Từ phòng Kế toán của Công ty***

Từ khi thành lập đến nay, hoạt động kinh doanh của công ty phát triển tương đối tốt. Tốc độ tăng trưởng tốt, cụ thể doanh thu bán hàng năm 2012 là 4,94 tỷ đồng, cuối năm 2013 là 33,43 tỷ đồng và đến cuối năm 2014 đạt 53,39 tỷ đồng. Song song với việc tăng trưởng về doanh số thị trường tiêu thụ của công ty ngày càng được mở rộng. Năm 2012 sản phẩm bán ra của công ty chủ yếu là các khách hàng khu vực phía Nam. Đến năm 2013 đã mở rộng thị trường phân phối rộng khắp cả nước và năm 2014 công ty đã ký hợp đồng xuất khẩu trực tiếp với một số đối tác ở Nhật, Bangladesh... Sản phẩm của công ty từng bước đã tạo được thương hiệu trên thị trường.

Năm 2012 công ty bị lỗ 410 triệu đồng do công ty mới thành lập nên doanh thu bán hàng thấp và một số chi phí khá cao ảnh hưởng đến giá thành sản phẩm như: chi phí cho bộ phận quản lý doanh nghiệp để duy trì hoạt động của công ty, chủ yếu là bộ phận nghiên cứu sản phẩm và tìm kiếm thị trường. Đến năm 2013 tình hình sản xuất kinh doanh của công ty phát triển khả quan, doanh thu tăng gần 7 lần so với năm 2012 và hoạt động kinh doanh của công ty đã bắt đầu có lợi nhuận. Chất lượng sản phẩm của Công ty đạt chuẩn theo các thông số quy định của một số nước như Mỹ, Nhật Bản, EU... Thương hiệu của Công ty đã được thị trường trong nước chấp nhận và chất lượng các

sản phẩm của Công ty đã được một số công ty của Nhật, Mỹ đánh giá cao. Nhiều công ty nước ngoài đã ký hợp đồng mua trực tiếp hoặc hình thức phân phối sản phẩm mực in của Công ty, nên thị trường đầu ra của Công ty ổn định và doanh thu tăng cao trong năm 2014.

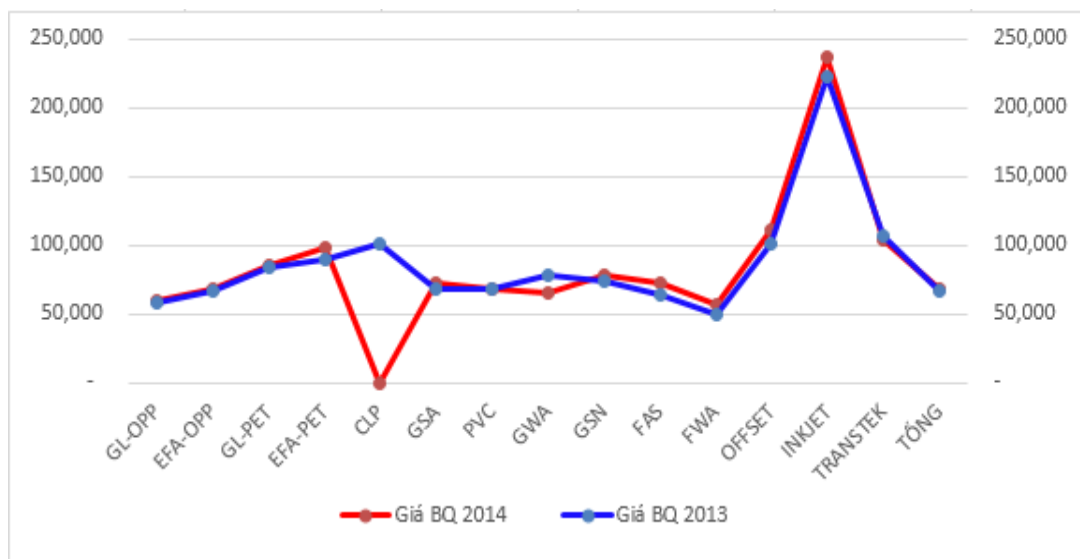
### 3. Cơ cấu sản phẩm và giá bán

Hệ mục	Giá BQ 2013	Giá BQ 2014
GL-OPP	58,682	59,402
EFA-OPP	66,162	68,345
GL-PET	83,847	84,851
EFA-PET	88,994	98,131
CLP	101,286	-
GSA	67,900	72,090
PVC	68,337	67,506
GWA	77,402	65,000
GSN	73,779	77,432
FAS	63,173	71,842
FWA	50,122	56,473
OFFSET	101,150	110,959
INKJET	222,982	236,680
TRANSTEK	106,537	104,085
<b>TỔNG</b>	<b>66,090</b>	<b>67,601</b>

Có hai dòng mực được coi là không phát triển được trong năm 2014 là CLP và GWA.

Do sự biến động về giá của dầu mỏ trên thị trường quốc tế đã kéo theo sự biến động giảm giá trong quý IV của năm 2014 tuy nhiên việc giữ được giá bán tốt trong 3 quý đầu năm đã đảm bảo mức giá bình quân của năm 2014 tăng 2% so với năm 2013.

### SỐ LIỆU SẢN LƯỢNG BÁN HÀNG THEO HỆ MỤC



### III. Nghiên cứu xây dựng chiến lược Công ty:

#### 1. Phân tích các yếu tố bên trong của Công ty:

❖ Đặc điểm khách hàng:

Khách hàng của công ty là những doanh nghiệp hoạt động trong ngành in ấn bao bì công nghiệp, báo, tạp chí... trong và ngoài nước.

Các doanh nghiệp hợp tác kinh doanh phân phối sản phẩm mực in công nghiệp.

❖ Nguồn nhân lực:

Tổng số cán bộ nhân viên đang làm việc tại Công ty tính đến thời điểm tháng 12/2014 là 120 người, Giám đốc là người trong nước. Độ tuổi trung bình của cán bộ công nhân viên hiện nay là 30 tuổi. Số cán bộ công nhân viên có trình độ trung cấp đến đại học chiếm tỉ lệ trên 50%, hầu hết các kỹ sư tham gia trực tiếp trong hoạt động sản xuất tại nhà máy đều tốt nghiệp đúng chuyên ngành hóa và được đào tạo chuyên môn theo các chương trình đào tạo nội bộ và đào tạo bên ngoài.

❖ Công nghệ:

Từ khi thành lập, Công ty đã mạnh dạn đầu tư hệ thống quy trình sản xuất hiện đại theo tiêu chuẩn quốc tế, máy móc thiết bị tự động hóa trên 80% nhằm đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng và gia tăng hiệu suất hoạt động.

Ngoài ra hệ thống phòng Lab với việc trang bị đầy đủ các thiết bị thí nghiệm, thiết bị đo mẫu... đã hỗ trợ tích cực cho việc nghiên cứu và cải tiến sản phẩm.

❖ Các hoạt động sản xuất của doanh nghiệp:

Công suất thiết kế của nhà máy đạt 6.800 tấn mực thành phẩm các loại trong năm, hiện tại nhà máy hoạt động khoảng 70% công suất thiết kế. Quy trình sản xuất mực in của Công ty hiện nay đang thuộc hàng đầu so với các doanh nghiệp cùng ngành trên thị trường với một quy trình sản xuất hiện đại và khép kín.

❖ Hoạt động nghiên cứu và phát triển:



Nghiên cứu và phát triển các dòng sản phẩm mực in mới thân thiện môi trường.

Cung cấp và hỗ trợ cho các doanh nghiệp các giải pháp và kỹ thuật in ấn.

❖ Phân tích các yếu tố về thương mại và marketing:

Với trụ sở văn phòng chính tại Thành Phố Hồ Chí Minh, và các chi nhánh phân phối tiếp thị miền Trung, miền Bắc, công ty mực in Khang Việt đã tiếp cận được gần như toàn bộ thị trường và khách hàng trong nước.

Đội ngũ cán bộ nhân viên phòng Kinh doanh đầy năng động và có nhiều kinh nghiệm trong tiếp thị sản phẩm tại các thị trường đa quốc gia nên đã sớm tiếp cận được một số khách hàng ngoài nước và các đơn hàng xuất khẩu không ngừng gia tăng trong năm 2014.

Chính sách thương mại tốt, quan tâm tìm hiểu nhu cầu của khách hàng để đáp ứng tốt nhu cầu đó.

Dịch vụ chăm sóc khách hàng và sau bán hàng được Công ty chú trọng.

❖ Các yếu tố thuộc về tổ chức quản lý:

Tổ chức quản lý tại Công ty mực in Khang Việt theo mô hình tổ chức lãnh đạo tại từng bộ phận, các cấp tổ chức được phân quyền giải quyết và đưa ra quyết định vấn đề trong phạm vi, lãnh đạo cấp cao chỉ đưa ra phương hướng hành động bản thân các cá nhân sẽ trực tiếp lựa chọn cách thức thực hiện, chủ động chia sẻ ý tưởng với lãnh đạo để có cách giải quyết hợp lý nhất.

Tuy nhiên trong những trường hợp cần thiết lãnh đạo sẽ đưa ra hướng giải quyết cụ thể giúp tiến độ công việc được nhanh chóng, kịp thời hoàn thành.

Phương thức trao đổi có thể là trực tiếp nhưng cách thức chủ yếu là dùng thư điện tử.

❖ **Yếu tố cạnh tranh:**

Sản phẩm, công nghệ Công ty đang sản xuất đã bước vào giai đoạn giữa của vòng đời công nghệ. Sản phẩm đã và đang trong giai đoạn phát triển và không ngừng cải tiến, nhu cầu tiêu thụ của sản phẩm trên thị trường sẽ tiếp tục gia tăng trong thời gian tới.

Từ những phân tích trên có thể tóm lược lại những điểm mạnh, điểm yếu của Công ty mực in Khang Việt như sau:

➤ **Những điểm mạnh:**

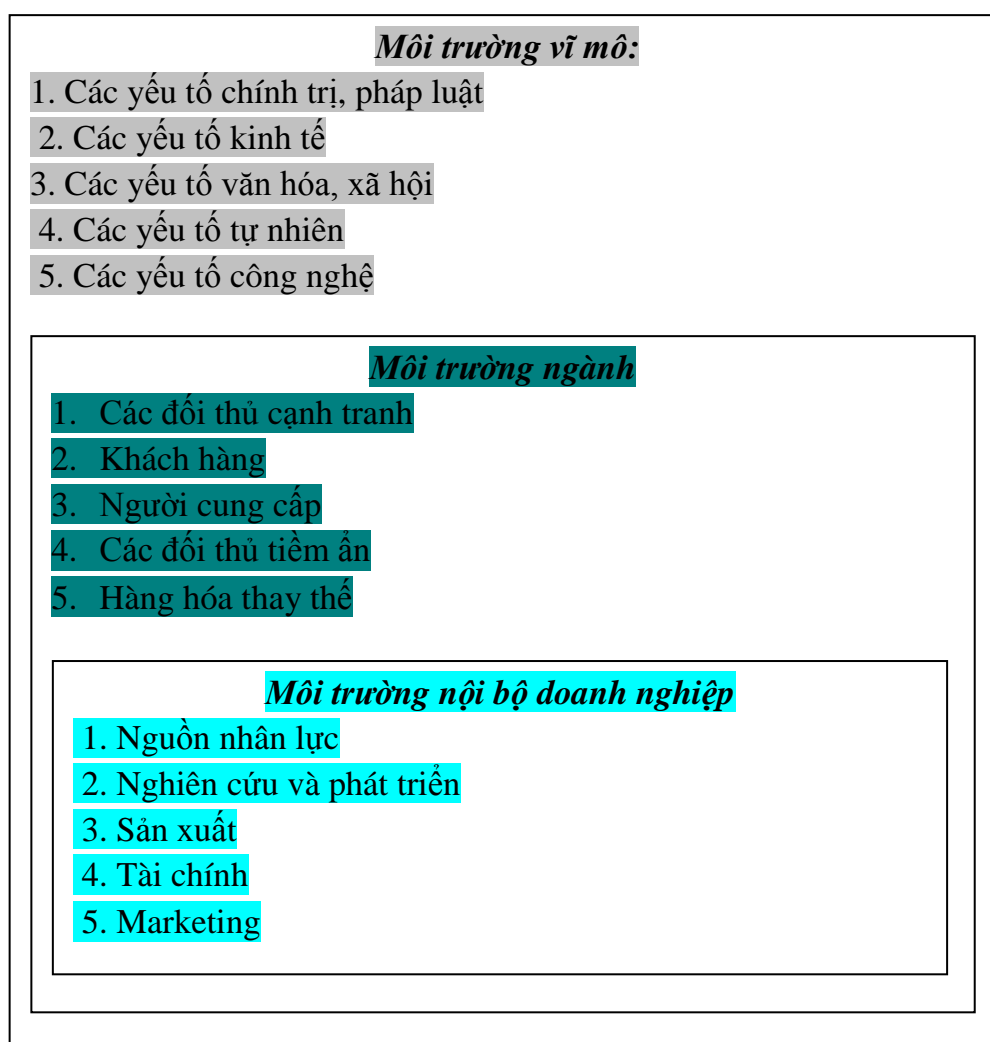
- Tầm nhìn chiến lược kinh doanh nhạy bén, nắm bắt xu hướng phát triển thị trường, dự báo các cơ hội kinh doanh tiềm năng, nhận dạng các thách thức đồng thời tối đa hóa các lợi thế, nâng cao năng lực cạnh tranh theo định hướng mở rộng hợp tác phân phối sản phẩm.
- Sự nhạy bén trong kinh doanh của Ban giám đốc Công ty và cấp quản lý bộ phận, nhờ vào một chiến lược kinh doanh đúng đắn trên cơ sở phân tích chi tiết vị thế cạnh tranh.
- Đội ngũ nhân viên nhiệt tình, năng động, sáng tạo và có trình độ chuyên môn cao.
- Có ưu thế là sản xuất và kinh doanh sản phẩm thuộc lĩnh vực công nghệ và có được lượng khách hàng truyền thống ổn định.
- Tận dụng được nhiều mối quan hệ tốt đẹp do tham gia vào hiệp hội ngành Sơn – Mực in Việt Nam.
- Có nhà máy sản xuất với đầy đủ máy móc thiết bị hiện đại với quy trình sản xuất tự động hóa cao.

➤ **Một số nhược điểm cần khắc phục:**

- Chưa khai thác hết năng suất hoạt động theo công suất thiết kế của nhà máy.
- Chi phí quản lý còn lớn làm giảm hiệu quả kinh doanh.

- Bị chi phối bởi giá nguyên vật liệu đầu vào, do hầu hết nguồn nguyên liệu đều nhập từ nước ngoài nên việc tính giá thành đối với sản phẩm của Công ty còn cao.
- Việc sử dụng và vận hành máy móc chưa đạt hết được công suất thiết kế gây ra việc lãng phí về nhân lực và tài chính.
- Tuy đảm bảo được chế độ lương thưởng, nhưng Công ty chưa có chính sách khuyến khích, tạo tính cạnh tranh trong năng suất và hiệu quả các hoạt động của người lao động.

**2. Phân tích môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty:**



**Hình 4: Mô phỏng môi trường kinh doanh của công ty**

▪ **Phân tích môi trường vĩ mô:**

❖ *Phân tích môi trường kinh tế:*

Nền kinh tế Việt Nam đang phát triển nhanh chóng và gắn với đó, ngành sản xuất mực in với mảng thị trường cung cấp mực in công nghiệp cũng đang có những bước tiến vượt bậc nhờ vào công nghệ mới.

❖ *Phân tích yếu tố luật pháp chính trị*

Việt Nam cần thực hiện giảm thuế nhập khẩu đối với nguyên phụ liệu trong ngành theo lộ trình của WTO.

❖ *Phân tích yếu tố văn hóa xã hội*

Ngày nay không chỉ các nhà kinh tế mà các nhà văn hóa cũng đều thống nhất cho rằng, văn hoá vừa là mục tiêu, vừa là động lực của sự phát triển kinh tế xã hội. Tác động của văn hoá đến kinh tế là hết sức rộng lớn và phức tạp, tác động đến các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp sản xuất mực in nói riêng.

❖ *Phân tích yếu tố công nghệ kỹ thuật*

Trong xu thế “xanh hóa” sản phẩm và công nghệ trên thế giới, các nhà cung cấp sản phẩm mực in hiện nay cũng đang tìm cách giảm thiểu những yếu tố tác động môi trường.

❖ *Phân tích môi trường tự nhiên*

Với đặc thù của mình, các doanh nghiệp mực in ít phải chịu ảnh hưởng trực tiếp của môi trường tự nhiên.

▪ **Phân tích môi trường ngành**

❖ *Phân tích đối thủ tiềm ẩn*

Thị trường sản xuất mực in đã có nhiều thay đổi trong những năm gần đây với sự vươn lên mạnh mẽ của các công ty trong và ngoài nước, có thể nhận định rằng, đây là các đối thủ tiềm ẩn nguy hiểm của Công ty mực in Khang Việt .

❖ *Phân tích khách hàng*

Dịch vụ chăm sóc khách hàng chính là cơ hội đồng thời cũng là thách

thức rất quan trọng trong lợi thế cạnh tranh của Công ty.

❖ *Phân tích nhà cung cấp*

Bất kỳ một thay đổi nào về mặt chất lượng nguyên liệu đầu vào của nhà cung cấp diễn sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng sản phẩm và hoạt động kinh doanh của công ty mực in Khang Việt.

❖ *Phân tích sản phẩm thay thế*

Tính thay thế sản phẩm trong thị trường mực in là rất lớn do sự phát triển nhanh chóng của công nghệ máy móc và thiết bị, nên cần thay đổi sản phẩm để tương thích thiết bị.

❖ *Phân tích đối thủ cạnh tranh*

Thị trường mực in đang chứng kiến cuộc cạnh tranh quyết liệt giữa các nhà cung ứng sản phẩm. Tuy nhiên, cạnh tranh cũng là động lực để thúc đẩy sự phát triển chung của thị trường, mang lại lợi ích cả hai bên: doanh nghiệp và người tiêu dùng.

***Từ việc phân tích môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cho thấy những cơ hội, thách thức đối với Công ty như sau:***

❖ Những cơ hội đối với Công ty:

- Thị trường ngành sản xuất và thương mại mực in công nghiệp là thị trường mở đầy tiềm năng, thậm chí là không giới hạn cho Công ty.
- Tốc độ phát triển nhanh về công nghệ và lĩnh vực in ấn ở Việt Nam đã mang lại hàng loạt các cơ hội mới mà Công ty mực in Khang Việt có thể tham gia cung cấp và vươn lên thành doanh nghiệp dẫn đầu.

❖ Các mối đe dọa đối với Công ty:

- Gặp phải sự cạnh tranh từ những Công ty, Tập đoàn công nghệ quốc tế mạnh.
- Tốc độ đưa sản phẩm ra thị trường là yếu tố quan trọng để có thể chiếm lĩnh thị trường. Các đối thủ tiềm năng có thể xâm nhập thị trường nhanh hơn chúng ta dự đoán.

- Một số khách hàng chưa thật sự có thói quen sử dụng các sản phẩm mực in được sản xuất trong nước.
- Giá cả sản phẩm thường biến đổi, do nguồn cung nguyên liệu phụ thuộc vào quá trình nhập khẩu nên tâm lý khách hàng không ổn định trong việc lựa chọn thống nhất một nhà cung ứng mực in.

### 3. Phân tích SWOT:

Từ các phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức đối với doanh nghiệp ở trên, ta có thể rút ra các kết hợp chiến lược như sau:

- ❖ S/O: Sử dụng điểm mạnh bên trong công ty, tận dụng những cơ hội bên ngoài.
  - Tận dụng mối quan hệ tốt trong hiệp hội ngành Sơn – Mực in Việt Nam, có ưu thế là đại diện của một doanh nghiệp sản xuất ngành mực in trong nước để nâng cao giá trị thương hiệu sản phẩm.
  - Tiếp tục phối hợp và hợp tác phân phối đối với các đơn vị trong và ngoài nước. Có cơ chế chính sách phù hợp để duy trì mạng lưới bán hàng đang có nhằm giữ vững, đồng thời phối hợp giữa nguồn lực cán bộ tốt của nội tại Công ty để mở rộng phạm vi kinh doanh hoạt động cho công ty trong bối cảnh thị trường sản phẩm nhiều cạnh tranh.
  - Giữ vững và mở rộng thị trường giúp cho công ty hoạt động hiệu quả và phát triển ổn định trong thời gian dài.
- ❖ S/T: Sử dụng điểm mạnh để tránh đe dọa:
  - Sử dụng ưu thế thiết bị hiện đại cùng đội ngũ nhân viên có chuyên môn cao đón đầu những công nghệ tiên tiến, khai thác triệt để công nghệ sẵn có, không ngừng trau dồi trình độ cán bộ để tránh nguy cơ tụt hậu so với đối thủ.
  - Sở hữu một số vốn tương đối lớn và có tình hình tài chính ổn định. Công ty đã thiết lập được cho mình những thị trường lớn, vững chắc, có nhiều mối quan hệ trong và ngoài nước, sự phối hợp tốt

với đối tác nên đứng trước nguy cơ cạnh tranh trong nước và quốc tế ngày càng gay gắt, công ty phải có chiến lược giá linh hoạt, tăng cường công tác xúc tiến thương mại, dịch vụ khách hàng...

- Đầu tư cho hoạt động nghiên cứu và phát triển, tăng cường hoạt động nghiên cứu thị trường để nâng cao khả năng cạnh tranh, khắc phục điểm yếu của công ty và tìm hiểu nhu cầu của khách hàng.
  - Công ty cần có cơ chế chính sách phù hợp để bảo vệ thị trường truyền thống của mình trước các đối thủ cạnh tranh mạnh khác.
- ❖ W/O: Cải thiện điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng cơ hội bên ngoài. Xem xét điểm yếu ngăn cản khai thác cơ hội bên ngoài.
- Học hỏi kinh nghiệm quản lý và công nghệ tiên tiến của các công ty khác để có cơ chế quản lý linh hoạt hơn, để tận dụng được triệt để hơn nguồn lao động sẵn có, tăng cường sức cạnh tranh cho công ty.
  - Hoạt động nghiên cứu thị trường chưa đầy đủ, các hoạt động thúc đẩy bán hàng như marketing, quảng cáo chưa được quan tâm đúng mức. Công ty cần nắm bắt cơ hội phát triển của ngành mục in để mở rộng thị trường, nghiên cứu phát triển các thị trường khác có triển vọng hơn, mở rộng và gia tăng hợp tác ra ngoài hơn nữa nhằm thu hút nhiều khách hàng hơn.
  - Tìm kiếm cơ hội tăng thị phần của công ty trên thị trường do cơ hội chen chân vào thị trường vẫn còn khá tốt.
  - Việc đẩy mạnh hoạt động marketing giúp công ty vừa thâm nhập được thị trường mới vừa cạnh tranh với các công ty đối thủ khác nhằm mục đích tăng doanh thu và mở rộng phạm vi hoạt động. Để thực hiện chiến lược này, công ty phải giảm thiểu điểm yếu, tận dụng cơ hội.
- ❖ W/T: Phòng thủ nhằm giảm đi điểm yếu bên trong, đe dọa từ bên ngoài.

- Công ty cần có chiến lược marketing, quảng bá hình ảnh để tiếp tục hoạt động kinh doanh tại các thị trường truyền thống đồng thời có chiến lược kinh doanh, áp dụng chính sách giá linh hoạt cũng như tăng cường hoàn thiện dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng với các đối tượng khách hàng để mở rộng thị trường.
- Đầu tư cho nghiên cứu và phát triển, cho đổi mới công nghệ để tăng khả năng cạnh tranh với các Công ty khác.
- Giữ vững và mở rộng thị trường để hạn chế và giảm thiểu những điểm yếu trong nội tại và môi trường xung quanh.

❖ Ma trận SWOT:

Ma trận SWOT	Cơ hội O	Thách thức T
Điểm mạnh S □	<p>Có ưu thế trong việc mở rộng phát triển mạng lưới khách hàng truyền thống.</p> <p>Có chính sách phù hợp, phối hợp với nguồn lực cán bộ tốt của nội tại Công ty để mở rộng phạm vi kinh doanh.</p> <p>Giữ vững và mở rộng thị trường giúp công ty hoạt động hiệu quả và phát triển ổn định.</p>	<p>Đầu tư cho nghiên cứu và phát triển, tăng cường nghiên cứu thị trường để nâng cao cạnh tranh, khắc phục điểm yếu và tìm hiểu nhu cầu khách hàng.</p> <p>Đầu tư cho đào tạo, trao đổi trình độ cán bộ để tránh nguy cơ tụt hậu so với đối thủ.</p>
Điểm yếu W	<p>Đẩy mạnh marketing để thâm nhập thị trường mới và tăng khả năng cạnh tranh.</p> <p>Tìm kiếm cơ hội tăng thị phần công ty trên thị trường.</p>	<p>Đầu tư cho nghiên cứu và phát triển.</p> <p>Giữ vững và mở rộng thị trường.</p>

**Bảng 3c: Tổng hợp các kết hợp chiến lược**



**CHƯƠNG IV**  
**ĐÁNH GIÁ CÁC CHIẾN LƯỢC HIỆN TẠI CỦA**  
**CÔNG TY MỰC IN KHANG VIỆT**

**I. Sự gắn kết giữa sứ mệnh và quá trình thực thi chiến lược của công ty:**

Sứ mệnh của công ty trong tương lai đó là sản xuất kinh doanh ngành mực in công nghiệp không chỉ phục vụ cho thị trường trong nước mà còn vươn ra thị trường thế giới. Trong kế hoạch hướng đến năm 2020, công ty đặt ra mục tiêu quan trọng là phấn đấu trở thành một trong năm doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh sản phẩm mực in công nghiệp đứng đầu của Việt Nam và khu vực.

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh mực in, công ty chú trọng vào cả thị trường trong và ngoài nước.

**II. Tính hiệu quả của chiến lược trong mối quan hệ với môi trường bên trong và bên ngoài của công ty:**

**1. Tính hiệu quả của chiến lược trong mối quan hệ với môi trường bên trong:**

- *Thứ nhất*, Công ty đã tạo dựng được thương hiệu, uy tín trên thị trường trong nước. Các sản phẩm của công ty được phân phối rộng khắp các vùng miền cả nước. Chính điểm mạnh này là tiền đề tạo động lực thúc đẩy sự phát triển không ngừng cho công ty trong thời gian tới.
- *Thứ hai*, công ty đã có thị phần thông qua hệ thống kênh phân phối và khách hàng truyền thống. Trải qua hơn 03 năm hoạt động trong lĩnh vực cung cấp sản phẩm mực in công nghiệp, công ty đã thiết lập được hệ thống kênh phân phối sản phẩm hiệu quả. Khách hàng là những công ty chuyên in ấn bao bì và là các đối tác lớn, có uy tín trong và ngoài nước. Đây là một yếu tố rất thuận lợi, chính là cơ sở và nền tảng cho sự phát triển của công ty.
- *Thứ ba*, đội ngũ cán bộ công nhân viên đã có nhiều năm kinh nghiệm trong ngành sản xuất thương mại mực in. Đây là một lợi thế giúp công ty

có thể đáp ứng một cách tối ưu nhất các yêu cầu từ phía khách hàng.

## **2. Tính hiệu quả của chiến lược trong mối quan hệ với môi trường bên ngoài:**

- *Thứ nhất*, Kinh tế - chính trị VN hội nhập và phát triển ổn định. Trong những năm qua, kinh tế và chính trị nước ta luôn ổn định và phát triển. Đặc biệt là quá trình hội nhập có hiệu quả vào nền kinh tế khu vực và thế giới đã tạo điều kiện và sân chơi bình đẳng cho các doanh nghiệp trong nước khi vươn ra thị trường nước ngoài. Đây chính là một yếu tố cực kỳ thuận lợi cho các doanh nghiệp phát triển. Bản thân công ty cũng đã tận dụng một cách hiệu quả yếu tố này nhằm thực thi chiến lược kinh doanh của mình trong thời gian qua.

- *Thứ hai*, nhu cầu thị trường cả trong nước và nước ngoài đang có dấu hiệu hồi phục và gia tăng liên tục. Sau khủng hoảng kinh tế thế giới, kinh tế toàn cầu đang dần hồi phục và tăng trưởng. Nhu cầu về sản phẩm mực in công nghiệp chắc chắn sẽ tăng cao dẫn đến sẽ là một yếu tố tích cực nữa cho công ty trong hoạt động sản xuất và kinh doanh.

- *Thứ ba*, Khoa học công nghệ phát triển rất mạnh mẽ. Giúp công ty có thể tiếp cận và hiện đại hóa công nghệ sản xuất, phù hợp với chuẩn mực và thông lệ quốc tế.

## **III. Các khó khăn nảy sinh từ quá trình gắn kết chiến lược của công ty với môi trường cạnh tranh:**

1. *Mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt*. Thị trường nội địa và quốc tế đang có ngày càng nhiều doanh nghiệp tham gia. Sức ép cạnh tranh đối với hoạt động của công ty là ngày càng lớn. Đây là một thách thức mà công ty cần phải đối diện trong quá trình hoạt động của mình.

2. *Nguồn cung ứng và giá nguyên, nhiên liệu phục vụ cho sản xuất luôn biến động khó lường*. Nguyên liệu cho sản phẩm của công ty đó chính là hóa chất dung môi, bột màu công nghiệp, phụ gia hóa chất, được cung cấp từ các nhà cung cấp khác nhau trên thị trường trong và ngoài nước. các khu vực duyên

hải miền. Trong mấy năm qua do biến động kinh tế dẫn đến nguồn cung ứng và giá cả nguyên liệu thay đổi liên tục gây nhiều khó khăn lớn cho hoạt động của công ty.

**3.** *Khách hàng đòi hỏi ngày càng cao về chất lượng sản phẩm (an toàn và thân thiện môi trường).* Đây là xu thế tất yếu của cơ chế thị trường, khi kinh tế xã hội phát triển thì những chuẩn mực về chất lượng cũng được nâng lên. Đặc biệt, ở các thị trường xuất khẩu.

## CHƯƠNG V

### **ĐỀ XUẤT CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH SX-TM KHANG VIỆT**

#### **I. Quan điểm phát triển, mục tiêu chiến lược giai đoạn 2015-2018:**

##### **1. Quan điểm hay định hướng phát triển của Công ty:**

- Mở rộng quy mô sản xuất, đa dạng hóa sản phẩm.
- Đa dạng hóa, tăng cường chất lượng sản phẩm và dịch vụ hỗ trợ khách hàng.
- Tăng cường năng lực nghiên cứu – triển khai.

##### **2. Mục tiêu chiến lược của Công ty đến năm 2018:**

- Xây dựng hệ thống kênh phân phối rộng khắp toàn Quốc, và đặt văn phòng đại diện tại một số nước có khách hàng tiềm năng.
- Cung cấp sản phẩm và các giải pháp ngành in.

#### **II. Đề xuất chiến lược phát triển kinh doanh của công ty để thực hiện mục tiêu:**

- Đầu tư cho nghiên cứu và phát triển.
- Giữ vững và mở rộng thị trường.
- Chiến lược cạnh tranh.
- Chiến lược công nghệ và sản phẩm.
- Đẩy mạnh hoạt động marketing.
- Có chính sách nhân sự.

#### **III. Đánh giá các chiến lược đề xuất:**

- Chiến lược giữ vững và mở rộng thị trường.
- Chiến lược nghiên cứu và phát triển sản phẩm, dịch vụ mới.

#### **IV. Các giải pháp để triển khai chiến lược đề xuất:**

##### **1. Vấn đề quản trị doanh nghiệp:**

Tổ chức quản lý tại Công ty theo phong cách dân chủ: lãnh đạo tại từng bộ phận cũng như lãnh đạo cấp cao chỉ đưa ra phương hướng hành động còn bản

thân các cá nhân sẽ trực tiếp lựa chọn cách thức thực hiện, chủ động chia sẻ ý tưởng với lãnh đạo để có cách giải quyết hợp lý nhất. Tuy nhiên trong những trường hợp cần thiết lãnh đạo sẽ đưa ra hướng giải quyết cụ thể giúp công việc nhanh chóng, kịp thời hoàn thành.

## **2. Giải pháp nguồn nhân lực:**

Tận dụng, khai thác tối đa khả năng nhân sự hiện có, hạn chế tuyển dụng thêm nhân sự. Đồng thời thường xuyên đào tạo và đào tạo lại cho cán bộ.

## **3. Giải pháp nghiên cứu thị trường và marketing:**

Tổ chức một bộ phận marketing có nhiệm vụ cung cấp các thông tin về thị trường, về khách hàng, về đối thủ cạnh tranh để phục vụ công tác lập kế hoạch kinh doanh của công ty, đồng thời hỗ trợ hoạt động tiêu thụ.

Đầu tư cho nghiên cứu và thử nghiệm sản phẩm mới trên thị trường để vừa góp phần quảng bá hình ảnh vừa có cơ sở cho bộ phận marketing thu thập ý kiến khách hàng về sản phẩm.

Bổ sung vào trang web của mình các thông tin cụ thể hơn: Giới thiệu về công ty (chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức), mặt hàng kinh doanh chính, sản phẩm và thiết bị, mục thư góp ý, mục tư vấn hướng dẫn giải đáp, ...

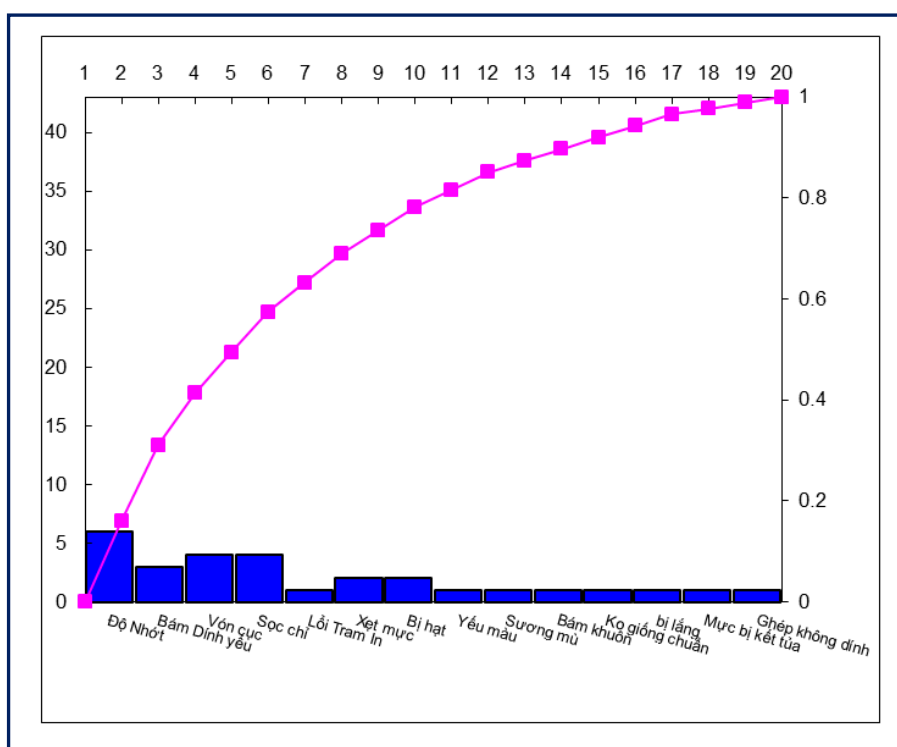
Tiếp tục duy trì chính sách giá linh hoạt dựa trên các nghiên cứu về thị trường.

## **4. Giải pháp công nghệ và sản phẩm:**

Trong môi trường sản xuất và kinh doanh mực in, do công nghệ biến đổi nhanh chóng nên vòng đời của sản phẩm cũng cần thay đổi để tương thích thiết bị in. Vì vậy, nghiên cứu chu kỳ sống của sản phẩm để tiến hành cải tiến sản phẩm thiết kế sản phẩm mới là nhiệm vụ cực kỳ quan trọng.

Gia tăng sự hài lòng và giảm các khiếu nại chất lượng sản phẩm, một số khiếu nại cần khắc phục:

Dạng lỗi	Tần suất	% tích lũy
Độ Nhớt	6	21%
Bám Dính yếu	3	31%
Vón cục	4	45%
Sọc chỉ	4	59%
Lỗi Tram In	1	62%
Xệt mực	2	69%
Bị hạt	2	76%
Yếu màu	1	79%
Sương mù	1	83%
Bám khuôn	1	86%
Ko giống chuẩn	1	90%
bị lảng	1	93%
Mực bị kết tủa	1	97%
Ghép không dính	1	100%



**Danh mục cải tiến chất lượng sản phẩm**

**5. Giải pháp xây dựng hệ thống chăm sóc khách hàng:**

Xây dựng một quy trình hệ thống về Quản lý hỗ trợ kỹ thuật in và hướng dẫn khách hàng trong tác in ấn.

**6. Giải pháp chính sách giá:**

Xây dựng các mức giá khác nhau cho các nhóm khách hàng khác nhau.

**7. Giải pháp tài chính:**

Công ty cần lập kế hoạch về tài chính để có thể chủ động trong hoạt động đầu tư cũng như trong kinh doanh.

Cần đa dạng hóa các kênh tài chính tài trợ vốn cho đầu tư từ bên ngoài và nội bộ công ty để khắc phục sự bị động về vốn.

Nếu có thể công ty cần khai thác nguồn vốn liên doanh liên kết nhằm tăng cường khả năng cho đầu tư phát triển.

Công ty cần cơ cấu lại tài sản cho hợp lý.

**8. Giải pháp đầu tư cho nghiên cứu và phát triển:**

Coi đầu tư cho nghiên cứu và phát triển là một khoản đầu tư dài hạn, được tính toán một dự án đầu tư.

Tổ chức hoạt động nghiên cứu thị trường, phối hợp tốt với đội ngũ marketing.

Xác định rõ phương hướng phát triển và từ đó nhận định rõ nhu cầu về nguồn nhân lực cho công ty cả về số lượng và chất lượng.

Nâng cấp và trang bị bổ sung thiết bị phân tích mẫu, thiết bị thí nghiệm tại các phòng kỹ thuật, phòng thí nghiệm trong công ty – Phát triển lên một phạm vi mới, tăng cường đầu tư, phát triển cả về trang thiết bị lẫn trình độ của cán bộ kỹ thuật.

Nâng cao trình độ của cán bộ quản lý.

**V. Một số kiến nghị để thực hiện chiến lược:**

**1. Về phía Nhà nước:**

- Đơn giản hóa các thủ tục xuất nhập khẩu máy móc thiết bị và nguồn nguyên liệu trong ngành sản xuất mực in nói riêng và hoạt động xuất nhập khẩu nói chung.
- Có các chính sách ưu đãi đối với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu và sản xuất mực in công nghiệp.
- Tiếp tục có các chính sách khuyến khích đầu tư vào các lĩnh vực công nghệ cao, nghiên cứu –phát triển và đào tạo.

**2. Về phía công ty:**

- Tách bộ phận Marketing ra khỏi Ban Kinh doanh và thành lập phòng marketing chuyên về công tác thị trường đồng thời đào tạo, nâng cao kiến thức marketing cho đội ngũ làm công tác này.
- Xây dựng chiến lược khuyến trương, quảng bá trên thị trường về các dòng sản phẩm được sản xuất, các dịch vụ/đào tạo trong ngành mực in mới mà công ty đang và sẽ cung cấp.
- Tăng cường đầu tư, phát triển cả về trang thiết bị lẫn trình độ cán bộ.
- Tuyển mộ thêm các cán bộ có trình độ và kinh nghiệm cho Ban quản lý dự án để nâng cao hiệu quả công việc.



## KẾT LUẬN

Xây dựng chiến lược kinh doanh là một việc làm rất quan trọng đối với các doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường hiện nay. Phần lớn sự thất bại của các doanh nghiệp đều xuất phát từ việc xây dựng một chiến lược kinh doanh không đầy đủ. Có nhiều cách để xây dựng chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên để xây dựng một chiến lược kinh doanh đúng, hiệu quả và phù hợp với từng giai đoạn phát triển là một việc làm không hề đơn giản.

Có nhiều cách tiếp cận để xây dựng chiến lược kinh doanh cho một Doanh nghiệp. Đề tài nghiên cứu có một ý nghĩa khoa học là tổng hợp lý luận đã có từ nhiều nguồn khác nhau để xây dựng một quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh cho một doanh nghiệp một cách cơ bản nhất, dễ hiểu và dễ áp dụng.

Đề án môn học này đã đưa ra được những ưu điểm và hạn chế trong chiến lược kinh doanh của Công ty TNHH SX-TM Khang Việt, từ đó đưa ra một số đề xuất tuy không mới nhưng góp phần hoàn thiện hơn chiến lược kinh doanh của công ty trong thời gian tới.

Qua phương pháp phân tích chiến lược kinh doanh bằng mô hình SWOT, đề án đã đưa ra một số đề xuất quan trọng giúp công ty hoàn thiện chiến lược kinh doanh của mình ở một số nội dung quan trọng như:

- Nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ giá thành, thực hiện đồng bộ quy trình sản xuất và rút ngắn thời gian giao hàng;
- Cải thiện tình hình tài chính của công ty;
- Đẩy nhanh việc mở rộng và đa dạng hóa thị trường tiêu thụ;
- Xây dựng và phát triển nhiều hình thức thanh toán;
- Chiến lược marketing và
- Chiến lược về nguồn nhân lực.

Do môi trường kinh doanh của ngành luôn có những biến động khó lường nên tất cả các chiến lược kinh doanh và giải pháp thực hiện chiến lược cần được xem xét, điều chỉnh linh hoạt để phù hợp với tình hình thực tế của thị trường và khả

năng của công ty. Do điều kiện và thời gian thực hiện ngắn, việc vận dụng các mô hình vào phân tích chiến lược kinh doanh của công ty mực in Khang Việt cũng có những hạn chế nhất định. Với những gì mà bản thân thực hiện sẽ góp một tiếng nói quan trọng vào việc điều hành của Ban lãnh đạo công ty với mong muốn công ty ngày càng phát triển.