

UBND TỈNH NINH BÌNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC HOA LƯ

**BÁO CÁO KẾT QUẢ THỰC HIỆN
ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU KH & CN CẤP CƠ SỞ**

**HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO
CÔNG TY CỔ PHẦN VISSAI NINH BÌNH ĐẾN NĂM 2030**

**Chủ nhiệm nhiệm vụ: ThS. VŨ THỊ VÂN HUYỀN
Đơn vị: KHOA KINH TẾ**

NINH BÌNH, 2024

UBND TỈNH NINH BÌNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC HOA LƯ

**BÁO CÁO KẾT QUẢ THỰC HIỆN
ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU KH & CN CẤP CƠ SỞ**

**HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO
CÔNG TY CỔ PHẦN VISSAI NINH BÌNH ĐẾN NĂM 2030**

Chủ nhiệm nhiệm vụ: ThS. VŨ THỊ VÂN HUYỀN

Đơn vị: KHOA KINH TẾ

**Các thành viên: ThS. ĐINH THỊ THÚY
ThS. NGUYỄN THỊ BÍCH NGỌC
ThS. PHAN THỊ HẰNG NGA
ThS. BÙI THỊ NHUNG**

Xác nhận của Chủ tịch HĐ nghiệm thu
(họ tên, chữ ký)

Chủ nhiệm nhiệm vụ
(họ tên, chữ ký)

NINH BÌNH, 2024

MỤC LỤC

MỤC LỤC.....	i
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	iv
DANH MỤC BẢNG BIỂU	v
DANH MỤC HÌNH VẼ, BIỂU ĐỒ.....	vi
THÔNG TIN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU.....	vii
MỞ ĐẦU	viii
1. Tổng quan tình hình nghiên cứu	viii
2. Tính cấp thiết của nhiệm vụ Khoa học & Công nghệ.....	ix
3. Mục tiêu của nhiệm vụ Khoa học & Công nghệ.....	xiii
4. Đối tượng nghiên cứu	xiii
5. Phạm vi nghiên cứu.....	xiii
6. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu	xiii
Chương 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP.....	1
1.1. Tổng quan về chiến lược kinh doanh.....	1
1.1.1. Khái niệm.....	1
1.1.2. Yêu cầu và ý nghĩa của chiến lược kinh doanh.....	2
1.1.2.1. Yêu cầu của chiến lược kinh doanh	2
1.1.2.2. Ý nghĩa của chiến lược kinh doanh	3
1.1.3. Phân loại chiến lược kinh doanh.....	4
1.1.3.1. Phân loại theo phạm vi của chiến lược	4
1.1.3.2. Phân loại theo hướng tiếp cận.....	5
1.2. Phân tích môi trường kinh doanh.....	6
1.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô	6
1.2.1.1. Môi trường chính trị.....	6
1.2.1.2. Môi trường kinh tế	7
1.2.1.3. Môi trường công nghệ.....	8
1.2.1.4. Môi trường văn hoá - xã hội	9
1.2.1.5. Môi trường tự nhiên	10
1.2.1.6. Môi trường toàn cầu.....	10
1.2.2. Phân tích môi trường vi mô (ngành).....	11
1.2.2.1. Đối thủ cạnh tranh hiện tại.....	11
1.2.2.2. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.....	12
1.2.2.3. Nhà cung cấp.....	13
1.2.2.4. Khách hàng	14

1.2.2.5. Sản phẩm thay thế	14
1.2.3. Phân tích nội bộ doanh nghiệp.....	14
1.2.3.1. Các nguồn lực	15
1.2.3.2. Triết lý kinh doanh.....	15
1.2.3.3. Cơ cấu tổ chức	16
1.2.3.4. Văn hoá tổ chức	16
1.3. Sử dụng ma trận SWOT hình thành chiến lược kinh doanh.....	17
1.3.1. Phân tích SWOT	17
1.3.2. Các bước xây dựng ma trận SWOT.....	20
Chương 2 - PHÂN TÍCH CƠ SỞ HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CTCP VISSAI NINH BÌNH	23
2.1. Giới thiệu chung về CTCP Vissai Ninh Bình	23
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của CTCP Vissai Ninh Bình.....	23
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của CTCP Vissai Ninh Bình.....	24
2.1.3. Hình thức tổ chức sản xuất của CTCP Vissai Ninh Bình.....	24
2.1.4. Ngành nghề kinh doanh của CTCP Vissai Ninh Bình	24
2.1.5. Cơ cấu tổ chức của CTCP Vissai Ninh Bình.....	24
2.2. Phân tích cơ sở hình thành chiến lược kinh doanh cho CTCP Vissai Ninh Bình	25
2.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô	26
2.2.1.1. Tác động của môi trường kinh tế.....	26
2.2.1.2. Tác động của môi trường công nghệ	30
2.2.1.3. Môi trường văn hóa - xã hội	32
2.2.1.4. Môi trường nhân khẩu học	33
2.2.1.5. Môi trường chính trị - pháp luật.....	34
2.2.1.6. Môi trường toàn cầu.....	35
2.2.1.7. Môi trường tự nhiên	36
2.2.2. Phân tích môi trường vi mô (ngành sản xuất xi măng)	37
2.2.2.1. Đối thủ cạnh tranh hiện tại.....	37
2.2.2.2. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.....	39
2.2.2.3. Nhà cung ứng	40
2.2.2.4. Khách hàng	41
2.2.2.5. Sản phẩm thay thế	42
2.2.3. Phân tích nội bộ CTCP Vissai Ninh Bình	43
2.2.3.1. Phân tích hoạt động Marketing	43
2.2.3.2. Phân tích công tác quản lý nhân sự của Công ty	48
2.2.3.3. Phân tích tình hình lao động	49

2.2.3.4. Phân tích tài sản cố định của CTCP Vissai Ninh Bình.....	52
2.2.3.5. Phân tích quy trình công nghệ của Công ty	54
2.2.3.6. Phân tích tình hình tài chính của CTCP Vissai Ninh Bình.....	57
Chương 3 - HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CTCP VISSAI NINH BÌNH ĐẾN NĂM 2030	64
3.1. Căn cứ hình thành chiến lược kinh doanh cho CTCP Vissai Ninh Bình	64
3.1.1. Định hướng đầu tư phát triển của Ngành XM VN đến năm 2050 .	64
3.1.2. Quan điểm phát triển của CTCP Vissai Ninh Bình đến năm 2030	67
3.1.2.1. Mục tiêu tổng quát của Công ty.....	67
3.1.2.2. Mục tiêu cụ thể của Công ty	67
3.1.3. Phân tích SWOT của CTCP Vissai Ninh Bình	69
3.1.3.1. Phân tích môi trường bên ngoài.....	69
3.1.3.2. Phân tích môi trường bên trong của CTCP Vissai Ninh Bình...	71
3.2. Hình thành chiến lược kinh doanh cho CTCP Vissai Ninh Bình đến năm 2030.....	73
3.2.1. Chiến lược (S _{1,5,3} O _{1,3,4,5}): Nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty	73
3.2.2. Chiến lược (S _{2,3,4} O _{1,6,7}): Phát triển thị trường.....	74
3.2.3. Chiến lược (W ₆ O _{2,4,5,7}): Phát triển nguồn nhân lực	75
3.2.4. Chiến lược (W _{3,4} O _{1,3}): Tăng cường khuyến khích cho các nhà phân phối.....	77
3.2.5. Chiến lược (W _{1,2,3,5} T _{3,4,5,6,7}): Tăng cường hệ thống kiểm soát chiến lược cạnh tranh của Công ty	79
KẾT LUẬN	83
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	85

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nội dung
CPI	Consumer Price Index (Chỉ số giá tiêu dùng)
CTCP	Công ty cổ phần
GDP	Gross Domestic Product (Tổng sản phẩm nội địa)
NSX	Nhà sản xuất
SWOT	Strengths – Điểm mạnh, Weaknesses – Điểm yếu, Opportunities – Cơ hội, Threat – Thách thức/ Rủi ro)
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
USD	Đô la Mỹ
VLXD	Vật liệu xây dựng
VN	Việt Nam
VNĐ	Việt Nam Đồng
WTO	World Trade Organization (Tổ chức thương mại thế giới)
XM	Xi măng

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1 - Các chỉ tiêu cơ bản của nền kinh tế VN trong 3 năm gần đây.....	27
Bảng 2.2: Phân tích đối thủ cạnh tranh hiện tại	38
Bảng 2.3: Đặc điểm khách hàng	42
Bảng 2.4: Tình hình tiêu thụ năm 2023	44
Bảng 2.5: Bảng so sánh doanh thu tiêu thụ một số loại sản phẩm chính năm 2023 với năm 2022.....	45
Bảng 2.6: Bảng so sánh giá bán sản phẩm của CTCP Vissai Ninh Bình với Công ty Xi măng Tam Điệp - (Sản phẩm xi măng PC40).....	46
Bảng 2.7: Bảng số lượng các nhà phân phối của Công ty	46
Bảng 2.8: Bảng so sánh doanh thu tiêu thụ sản phẩm theo địa bàn.....	48
Bảng 2.9: Bảng phân tích tình hình lao động theo giới tính	50
Bảng 2.10: Bảng phân tích tình hình lao động theo độ tuổi	50
Bảng 2.11: Phân tích tình hình lao động theo trình độ	51
Bảng 2.12: Bảng phân tích tình hình lao động theo bậc	51
Bảng 2.13: Phân tích tình hình tài sản cố định hữu hình năm 2023	53
Bảng 2.14: Tài sản cố định của CTCP Vissai Ninh Bình năm 2023	54
Bảng 2.15: Bảng cân đối kế toán năm 2022 - 2023 của Công ty.....	58
Bảng 2.16: Phân tích kết quả hoạt động kinh doanh của CTCP Vissai Ninh Bình năm 2022 - 2023.....	59
Bảng 2.17: Phân tích chỉ số về cơ cấu TS - NV của CTCP Vissai Ninh Bình.....	61
Bảng 2.18: Phân tích khả năng sinh lời của CTCP Vissai Ninh Bình	62
Bảng 3.1: Nhu cầu đào tạo lao động của Công ty đến năm 2030.....	76
Bảng 3.2: Mức khuyến mại hiện tại của Công ty với các nhà phân phối	78
Bảng 3.3: Bảng mức khuyến mại với nhà phân phối (mới).....	79

DANH MỤC HÌNH VẼ, BIỂU ĐỒ

Hình 1.1: Mối quan hệ giữa chiến lược tổng quát và chiến lược bộ phận.....	5
Hình 1.2: Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của M.Porter.....	11
Hình 1.3: Sơ đồ phân tích SWOT	18
Hình 1.4. Cấu trúc ma trận SWOT.....	20

THÔNG TIN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

1. Tên đề tài: “Hình thành chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần Vissai Ninh Bình đến năm 2030”.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở phân tích môi trường vĩ mô, phân tích môi trường ngành sản xuất xi măng, phân tích nội bộ của CTCP xi măng Vissai Ninh Bình, từ đó tổng hợp các cơ hội và thách thức, điểm mạnh và điểm yếu của Công ty, hình thành một số chiến lược kinh doanh cho CTCP xi măng Vissai Ninh Bình đến năm 2030.

3. Kết quả nghiên cứu

Đề tài đã hệ thống hóa các vấn đề lý luận cơ bản liên quan đến chiến lược kinh doanh được trình bày ở chương 1; Chương 2 phân tích cơ sở hình thành chiến lược kinh doanh cho CTCP Vissai Ninh Bình; Trên cơ sở đó, chương 3 phân tích SWOT và đưa ra các giải pháp chiến lược kinh doanh cho Công ty đến năm 2030, với các giải pháp chiến lược: Nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty; Phát triển thị trường; Phát triển nguồn nhân lực; Tăng cường khuyến khích cho các nhà phân phối; Tăng cường hệ thống kiểm soát chiến lược cạnh tranh của Công ty.

4. Đóng góp về mặt Giáo dục và đào tạo, Kinh tế - xã hội

Giáo dục và đào tạo

Nghiên cứu là nguồn tài liệu tham khảo hữu ích cho giảng viên, sinh viên Khoa Kinh tế trường Đại học Hoa Lư muốn nghiên cứu khoa học về các vấn đề liên quan chiến lược kinh doanh.

Kinh tế - xã hội

Đề tài cung cấp thông tin về hình thành chiến lược kinh doanh cho CTCP Vissai Ninh Bình đến năm 2030 và những đối tượng quan tâm. Các giải pháp chiến lược đưa ra nhằm giúp ích cho công tác hoạch định chính sách và kế hoạch sản xuất kinh doanh của CTCP Vissai Ninh Bình đến năm 2030 đảm bảo được các mục tiêu đề ra, đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng và xã hội.

MỞ ĐẦU

1. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Nhận thức về vai trò quan trọng của chiến lược kinh doanh trong hoạt động quản trị chiến lược của doanh nghiệp, nhiều tác giả trong nước đã nghiên cứu về vấn đề này. Theo tìm hiểu của nhóm nghiên cứu, có một số công trình nghiên cứu ở mức độ tổng quát về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp như:

Phạm Đình Tùng (2011). *Xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty TNHH Dược Phẩm An Thiên đến năm 2023*, Luận văn thạc sỹ ngành quản trị kinh doanh. Đề tài đã hệ thống hóa lý luận về chiến lược kinh doanh, đồng thời xác định các yếu tố tác động đến môi trường hoạt động của doanh nghiệp. Trên cơ sở lý luận được hệ thống, luận văn đã đi sâu trong việc phân tích và đánh giá tác động từ môi trường kinh doanh đến kết quả hoạt động của Công ty TNHH Dược phẩm An Thiên. Tác giả đã lựa chọn các chiến lược kinh doanh phù hợp với thực trạng của Công ty TNHH Dược phẩm An Thiên, đồng thời đề ra những giải pháp, kiến nghị giúp cho việc thực hiện có hiệu quả chiến lược kinh doanh của công ty. Tuy nhiên do không cùng lĩnh vực kinh doanh nên đề tài chỉ có đóng góp là tài liệu tham khảo phân tích và hình thành chiến lược tổng quát.

Nguyễn Thị Trâm Anh (2013). *Chiến lược marketing sản phẩm viễn thông tại CTCP viễn thông VNPT*, Luận văn thạc sỹ. Đề tài đã nghiên cứu thực trạng sản xuất và kinh doanh sản phẩm viễn thông của công ty trên thị trường cả nước cho thấy thị trường viễn thông rất đa dạng: đa dạng về chủng loại, đa dạng về công ty cạnh tranh, đa dạng về tập quán tiêu dùng... Đề tài rút ra được một số điểm sau: công ty chưa tạo được lợi thế marketing, là một công ty lớn nhưng các hoạt động nghiên cứu thị trường, tiếp thị, kích thích tiêu thụ...chưa có hiệu quả. Tuy nhiên đề tài này nghiên cứu về chiến lược marketing sản phẩm viễn thông, chỉ là một bộ phận của các chiến lược nên đề tài có tính chất tham khảo nhất định.

Hà Anh Tuấn (2015). *Phân tích chiến lược kinh doanh của CTCP đầu tư xây dựng Yên Bái dựa vào mô hình Delta và bản đồ chiến lược, đề xuất đến năm 2015*, Luận văn thạc sỹ. Đề tài đã dựa trên mô hình Dự án Delta và khung bản

đồ chiến lược để nghiên cứu, phân tích, đánh giá chiến lược kinh doanh của CTCP đầu tư xây dựng Yên Bái, một công ty hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, bất động sản. Đề tài đã phân tích, đánh giá chiến lược kinh doanh của CTCP đầu tư xây dựng Yên Bái dựa trên các mô hình Dự án Delta, xem chiến lược mà công ty đưa ra đã hợp lý hay chưa? Đây là điểm mạnh, điểm yếu? Từ đó tác giả đã đề xuất một số giải pháp về chiến lược của CTCP đầu tư xây dựng Yên Bái trong giai đoạn tiếp theo. Đề tài này sử dụng mô hình Delta nên không phù hợp với định hướng nghiên cứu của nhóm nghiên cứu, tuy nhiên đây cũng là đề tài có tính tham khảo tốt để hỗ trợ việc hình thành các giải pháp chiến lược.

Các tài liệu nghiên cứu trên đưa ra cơ sở lý luận mang tính tổng quát, phạm vi nghiên cứu lớn, liên quan tới các doanh nghiệp trong nhiều ngành nghề, lĩnh vực khác nhau. Tuy nhiên, việc nghiên cứu và hình thành chiến lược kinh doanh cho CTCP Vissai Ninh Bình đến năm 2030 thì chưa có công trình nào đề cập tới và đây sẽ là đề tài có ý nghĩa góp phần hình thành chiến lược kinh doanh nhằm đề xuất định hướng kinh doanh giúp Công ty tăng hiệu quả và phát triển bền vững.

2. Tính cấp thiết của nhiệm vụ Khoa học & Công nghệ

Trong suốt những năm qua, ngành công nghiệp sản xuất xi măng đã có sự phát triển mạnh mẽ, tạo ra sự chuyển biến lớn cả về lượng và chất. Cùng với sự đảm bảo sản xuất ổn định và huy động ở mức cao công suất thiết kế của các nhà máy hiện có, được Nhà nước quan tâm một cách đích đáng ngành xi măng Việt Nam đã huy động được các nguồn lực trong nước, tranh thủ vốn vay nước ngoài đầu tư xây dựng và tham gia liên doanh đầu tư với sự xuất hiện của các chủ thể kinh tế liên doanh trong lĩnh vực này như: Hoàng Thạch II, Hoàng Mai, Chinh phong, Nghi Sơn... Sự xuất hiện của một số chủ thể kinh tế là xi măng liên doanh đã đánh dấu một sự thay đổi lớn và càng làm gia tăng tính cạnh tranh khốc liệt trong ngành công nghiệp xi măng Việt Nam.

Ngành xi măng Việt Nam đã có những bước phát triển vượt bậc chuyển từ xuất khẩu clinker sang xuất khẩu thành phẩm, song thực tế hiện nay thị trường đã bão hoà, đang quá dư thừa những loại xi măng mác thấp, nhưng vẫn phải nhập

khẩu các loại xi măng mác cao; lại thêm yêu cầu về tiêu chuẩn môi trường theo hướng phát triển xanh càng gia tăng thêm thách thức và khó khăn.

Bên cạnh đó, xi măng là ngành chịu rất nhiều áp lực từ nhà cung cấp gây áp lực về chi phí nguyên liệu và năng lượng; chiến tranh Nga - Ukraine: Tháng 2/2022 đã xảy ra cuộc xung đột giữa Nga - Ukraine, gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến kinh tế toàn cầu như khủng hoảng năng lượng, lương thực, logistic...; đồng thời gây ra cơn bão lạm phát tại các trung tâm kinh tế thế giới. Than là nguồn năng lượng lớn nhất thế giới để phát điện cũng như sản xuất thép và XM.

Mặt khác, cầu XM sụt giảm mạnh: Giai đoạn 2020 - 2022, Trung Quốc đã siết thị trường bất động sản với chính sách “3 lần ranh đỏ”, hạn chế khả năng vay nợ và đảo nợ của các nhà phát triển bất động sản. Do đó, nhu cầu nhập khẩu XM từ thị trường Trung Quốc giảm mạnh.

Bên cạnh đó, đến gần hết năm 2022, Trung Quốc vẫn duy trì chính sách “Zero Covid” để kiểm soát dịch Covid-19, thực hiện phong tỏa các cảng biển... đã ảnh hưởng đến giao thương của nhiều quốc gia, trong đó có VN.

Việc bảo hộ sản xuất XM trong nước tại Philippines, cạnh tranh từ các nguồn cung dư thừa tại Trung Đông, Đông Nam Á... giá xuất khẩu clinker xuống thấp.

Năm 2022, sản lượng XM toàn cầu giảm mạnh nhất trong hai thập kỷ qua, đã giảm 8% so với cùng kỳ năm trước xuống còn 1.9 tỷ tấn trong sáu tháng đầu năm 2022. Sự sụt giảm này là do sản lượng XM sản xuất tại Trung Quốc giảm 15% xuống còn 977 triệu tấn.

Những bất ổn đến từ các yếu tố bên ngoài như giá nhiên liệu bị đẩy lên, chi phí đầu vào gia tăng, đồng USD tăng mạnh, lạm phát tăng cao, nguy cơ gián đoạn chuỗi cung ứng đầu vào do chính sách Zero-Covid của Trung Quốc... khiến sản xuất XM gặp nhiều khó khăn.

Giá cả đầu vào sản xuất XM như: Xăng, dầu, than,... tăng cao, đặc biệt giá than nhập khẩu, đồng thời nguồn cung than khan hiếm.

Trong nước, riêng năm 2022 Tập đoàn công nghiệp Than - Khoáng sản VN (TKV) đã điều chỉnh tăng giá bán 03 lần, tăng khoảng 40 - 45% so với thời điểm

tháng 12/2021 (mỗi lần tăng 10 - 15% đối với một số chủng loại than). Giá xăng dầu trong nước bình quân năm 2022 tăng 28,01% so với năm 2021.

Cung XM tiếp tục vượt xa so với cầu: Thị trường XM trong nước tiếp tục cạnh tranh khốc liệt do cung vượt xa so với cầu (nguồn cung XM là 107 triệu tấn, trong khi đó, nhu cầu tiêu thụ XM trong nước năm 2022 dự kiến khoảng 62,2 - 62,5 triệu tấn); Sự mất cân đối “cung - cầu” cục bộ giữa các vùng miền trong nước cùng với chi phí vận chuyển, Logistics tăng cao đã ảnh hưởng đến nguồn cung XM tại một số khu vực và làm giảm hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Xuất khẩu XM gặp nhiều khó khăn: Trung Quốc là thị trường xuất khẩu XM lớn nhất của VN kể từ năm 2018 và chiếm 54% tổng sản lượng xuất khẩu XM năm 2021. Do đó, nhu cầu xây dựng yếu đi tại Trung Quốc đã khiến ngành XMVN gặp khó kể từ đầu năm 2022. Trong năm 2022, sản lượng xuất khẩu XM của VN đã giảm mạnh khoảng trên 30% so với cùng kỳ.

Thêm vào đó, thị trường VLXD trong nước trầm lắng: Thời điểm hiện tại, nhu cầu tiêu thụ VLXD như sắt, thép, XM, gạch... đang ở mức thấp mặc dù giá cũng đã giảm so với đầu năm. Thị trường VLXD trong nước ảm đạm, do các doanh nghiệp bất động sản bị rơi vào trạng thái “ngủ đông”. Người dân cũng tiết giảm nhu cầu xây dựng, sửa chữa nhà cửa, kéo theo ngành sản xuất, kinh doanh VLXD quy mô lớn, đến các cửa hàng nhỏ lẻ ngày một ế ẩm.

Thị trường bất động sản đang rơi vào suy thoái. Các chính sách của Chính phủ tháo gỡ dòng tiền cho lĩnh vực này chưa hiệu quả, gây ách tắc cho nền kinh tế, trong đó có ngành xây dựng, VLXD, cụ thể là XM.

Nhiều đơn vị đã phải thực hiện các biện pháp để tồn tại như thu hẹp quy mô đầu tư sản xuất kinh doanh; dừng, đình hoãn hoạt động đầu tư, thi công xây dựng một số dự án; dừng triển khai các dự án mới... Hoạt động thi công đình trệ, các doanh nghiệp cung ứng VLXD lập tức bị tác động mạnh.

Hơn nữa, do các vấn đề về điều hành kinh tế vĩ mô, Chính phủ đã chủ trương siết chặt tín dụng bất động sản, kiểm tra tính pháp lý của hàng loạt dự án bất động sản lớn trên cả nước, nên hàng loạt các dự án đình trệ, nhiều khách hàng truyền thống của ngành XM bị rơi vào tình trạng mất thanh khoản, nợ đọng khó đòi.

Công cuộc chống tham nhũng của Trung ương Đảng ở giai đoạn quyết liệt, có những tác động nhất định về tâm lý của các chính quyền địa phương và các chủ doanh nghiệp. Điều này cũng làm giảm mạnh tính quyết đoán của khách hàng, làm thị trường trầm lắng.

Giá nguyên liệu đầu vào trong sản xuất XM đã thiết lập một mặt bằng, giá thành sản xuất XM và clinker đã tăng lên đáng kể so với những năm trước năm 2020, nhưng thực tế giá bán thành phẩm ra thị trường lại không tăng nhiều (không tương ứng) nên ảnh hưởng trực tiếp làm giảm lợi nhuận của các doanh nghiệp.

Cầu nội địa không tăng như mọi năm do ảnh hưởng của giá cả VLXD như gạch, cát, đá... tăng. Thị trường bất động sản đóng băng, các dự án bất động sản lớn trên cả nước đã bị “ngâm” khủng hoảng, ở vào trạng thái “treo”, án binh bất động, nên thị phần cho lĩnh vực này sụt giảm nghiêm trọng.

Khu vực dân cư đang ở trạng thái kinh tế eo hẹp sau hơn 2 năm ảnh hưởng của đại dịch Covid 19, nên xây dựng dân dụng chiếm tỷ trọng thấp.

Các NSX còn chịu áp lực lớn trong thu hồi nợ đọng từ các khoản nợ khó đòi từ các nhà phân phối, do khó khăn nên có nhiều sự ưu ái cho khâu bán hàng, nhiều nhà phân phối đã nợ đọng và chiếm dụng vốn của các NSX, khiến NSX đã khó khăn lại càng khó khăn hơn. Thực tế, nhiều NSX phải dừng lò gián đoạn, vừa với lý do bảo dưỡng, nhưng lý do chính là không bán được hàng. Các đơn vị đều tồn kho lớn từ 20 đến 30 ngày sản xuất/năm.

Trải qua hơn 20 năm thành lập và phát triển, CTCP Vissai Ninh Bình đã đạt được những thành quả to lớn. Nhưng những năm gần đây, ty bên cạnh những thế mạnh, công ty đang đứng trước nhiều thách thức từ môi trường kinh doanh bên ngoài và cả những khó khăn thuộc nội bộ doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp nói chung và CTCP Vissai Ninh Bình nói riêng khi tham gia vào nền kinh tế thị trường phải xác định được những mục tiêu và lập chiến lược kinh doanh trong từng giai đoạn thì mới có thể nâng cao năng lực cạnh tranh, tồn tại và phát triển vững mạnh được. Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt và chông chênh khó khăn, thách thức, để đưa ra các giải pháp chiến lược kinh doanh trong cả dài hạn và ngắn hạn, nhà quản trị phải tính đến nhiều yếu tố khách quan bên ngoài

và chủ quan bên trong doanh nghiệp, phân tích có hệ thống để làm căn cứ. Vì vậy, nhóm nghiên cứu chọn đề tài: “*Hình thành chiến lược kinh doanh cho CTCP Vissai Ninh Bình đến năm 2030*”, thông qua việc phân tích SWOT của CTCP Vissai Ninh Bình để làm rõ những khó khăn, thách thức Công ty đang phải đối mặt; từ đó, đề xuất một số chiến lược kinh doanh giúp Công ty có thể phát huy những thế mạnh, khắc phục những điểm yếu; tận dụng được cơ hội, vượt qua thách thức, thích ứng với sự thay đổi của môi trường và phát triển bền vững trong tương lai.

3. Mục tiêu của nhiệm vụ Khoa học & Công nghệ

Trên cơ sở phân tích môi trường vĩ mô, phân tích môi trường ngành sản xuất xi măng, phân tích nội bộ của CTCP xi măng Vissai Ninh Bình, từ đó tổng hợp các cơ hội và thách thức, điểm mạnh và điểm yếu của Công ty, hình thành một số chiến lược kinh doanh cho CTCP xi măng Vissai Ninh Bình đến năm 2030.

4. Đối tượng nghiên cứu

- Các căn cứ để hình thành chiến lược kinh doanh
- Các chiến lược kinh doanh

5. Phạm vi nghiên cứu

Nội dung: Phân tích ma trận SWOT hình thành chiến lược kinh doanh cho CTCP xi măng Vissai Ninh Bình.

Thời gian: Từ năm 2021 đến hết năm 2023.

Không gian: CTCP xi măng Vissai Ninh Bình.

6. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

6.1. Cách tiếp cận

Lý thuyết – Thực trạng – Giải pháp.

6.2. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng: Phương pháp thống kê, so sánh, phân tích, dự báo, tổng hợp, đánh giá và một số phương pháp khác để nghiên cứu.

Chương 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. Tổng quan về chiến lược kinh doanh

1.1.1. Khái niệm

Khái niệm chiến lược được nhiều nhà nghiên cứu phát triển, ứng dụng trong hoạt động quản trị kinh doanh:

Theo Barnard (1938) cho rằng: "chiến lược nhắm tới việc đạt được hiệu quả của tổ chức, là sự phù hợp giữa mục tiêu với yếu tố môi trường bên trong, bên ngoài".

Theo Chandler (1962) cho rằng: "chiến lược là sự quyết định về các mục tiêu dài hạn và tập hợp các hành động, phân bổ nguồn lực để đạt được mục tiêu".

Năm 1979, George Steiner định nghĩa: "chiến lược là các quyết định mang tính định hướng cơ bản nhằm đạt được mục đích, sứ mệnh", "chiến lược gồm nhiều hành động quan trọng cần thiết để đạt mục tiêu".

Mintzberg (1994) định nghĩa: "chiến lược là một kế hoạch, phương tiện để đạt mục tiêu, là cách thức tiếp cận mà doanh nghiệp sử dụng".

Đến năm 1996, M. Porter nhấn mạnh tới sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Ông cho rằng chiến lược là cạnh tranh. "Chiến lược cạnh tranh là trở nên khác biệt. Điều đó có nghĩa doanh nghiệp cần chọn lọc kỹ càng tập hợp các giá trị khác biệt, làm nên sự độc đáo của doanh nghiệp". M. Porter cũng nói rằng chiến lược thể hiện vị thế cạnh tranh trên thị trường, là định vị bản thân doanh nghiệp trong mắt khách hàng cũng như những giá trị mà doanh nghiệp mang lại vượt trội so với đối thủ cạnh tranh. Doanh nghiệp cần biến mình trở thành duy nhất, chứ không phải biến mình trở thành số 1.

Ngoài ra, có thể kể tới một số khái niệm khác nữa về chiến lược mà các nhà nghiên cứu đã đưa ra như:

Theo Guth & MacMillan (1986): "Chiến lược là tập hợp các quyết định thể hiện mục đích, mục tiêu của doanh nghiệp, được thực hiện thông qua các kế hoạch; phản ánh các loại hình kinh doanh, đóng góp xã hội cũng như giá trị mang lại cho cổ đông, nhân viên, khách hàng và cộng đồng mà doanh nghiệp dự kiến thực hiện".

Theo Grundy (1998): "Chiến lược là một tập hợp các mục tiêu thể hiện bản chất của doanh nghiệp trong hiện tại và tương lai".

Theo Gubrium & Koro-Ljungberg (2005): "Chiến lược được sử dụng để phân bổ nguồn lực dựa trên nhu cầu của tổ chức. Cụ thể liên quan tới năng lực cốt lõi, sự thay đổi của môi trường, cũng như sự cạnh tranh trên thị trường".

Từ những khái niệm trên có thể thấy, chiến lược là cách thức nhằm giúp doanh nghiệp kết nối giữa chính sách và mục tiêu, đảm bảo phù hợp với sự biến đổi của môi trường kinh doanh. [1, tr8]

Vậy chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp được hiểu là tập hợp thống nhất các mục tiêu, các chính sách và sự phối hợp các hoạt động của các đơn vị kinh doanh trong doanh nghiệp.

Chiến lược kinh doanh phản ánh các hoạt động của đơn vị kinh doanh bao gồm quá trình đặt ra các mục tiêu và các biện pháp, các phương tiện sử dụng để đạt được mục tiêu đó.

Hoạch định chiến lược kinh doanh giúp các doanh nghiệp đạt được mục tiêu trước mắt và lâu dài, tổng thể và bộ phận, là một điều hết sức quan trọng và cần thiết. Mục đích của việc hoạch định chiến lược kinh doanh là “*dự kiến tương lai trong hiện tại*”. Dựa vào chiến lược kinh doanh, các nhà quản lý có thể lập các kế hoạch cho những năm tiếp theo. Tuy nhiên quá trình đó phải có sự kiểm soát chặt chẽ, hiệu chỉnh trong từng bước đi. Một chiến lược vững mạnh, luôn cần đến khả năng, điều hành linh hoạt, sử dụng được các nguồn lực, vật chất, tài chính và con người thích ứng.

Hoạch định chiến lược kinh doanh thực chất là hướng vào trả lời 4 câu hỏi quan trọng: Hiện nay doanh nghiệp đang ở đâu? Doanh nghiệp muốn đến đâu? Doanh nghiệp sẽ đến đó bằng cách nào? Làm thế nào để kiểm soát được tiến triển của doanh nghiệp?

1.1.2. Yêu cầu và ý nghĩa của chiến lược kinh doanh

1.1.2.1. Yêu cầu của chiến lược kinh doanh

Có nhiều cách tiếp cận khác nhau về khái niệm chiến lược kinh doanh, song dù tiếp cận theo cách nào thì chiến lược kinh doanh cũng cần đảm bảo các yêu cầu cơ bản sau:

- Chiến lược kinh doanh phải xác định rõ những mục tiêu cơ bản cần phải đạt được trong từng thời kỳ và cần phải quán triệt ở mọi cấp, mọi lĩnh vực hoạt động trong doanh nghiệp hoặc tổ chức.

- Chiến lược kinh doanh phải bảo đảm huy động tối đa và kết hợp một cách tối ưu việc khai thác và sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp trong kinh doanh, nhằm phát huy được những lợi thế, nắm bắt những cơ hội để dành ưu thế trong cạnh tranh.

- Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp được phản ánh trong một quá trình liên tục từ xây dựng đến thực hiện, đánh giá, kiểm tra, điều chỉnh chiến lược.

- Chiến lược kinh doanh được lập ra cho một khoảng thời gian tương đối dài thường là 3 năm, 5 năm hay 10 năm.

1.1.2.2. Ý nghĩa của chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp:

- Giúp cho doanh nghiệp nhận thấy rõ mục đích, hướng đi của mình, làm cơ sở cho mọi kế hoạch hành động cụ thể, tạo ra những phương án kinh doanh tốt hơn thông qua việc sử dụng phương pháp tiếp cận hệ thống, tăng sự liên kết và gắn bó của cán bộ quản lý trong thực hiện mục tiêu doanh nghiệp.

- Giúp cho doanh nghiệp nhận biết được các cơ hội và nguy cơ trong tương lai, qua đó có thể thích nghi bằng cách giảm thiểu sự tác động xấu từ môi trường, tận dụng những cơ hội của môi trường khi nó xuất hiện, giúp các doanh nghiệp đưa ra các quyết định đúng đắn phù hợp với biến đổi của môi trường đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao nhất.

- Giúp cho doanh nghiệp tạo ra thế chủ động thích nghi với môi trường, dự báo sự thay đổi môi trường để có phương án phù hợp với sự phát triển của doanh nghiệp, tránh tình trạng thụ động.

- Cho phép phân phối một cách có hiệu quả về thời gian, nguồn lực cho các lĩnh vực hoạt động khác nhau.

- Hoạch định chiến lược khuyến khích doanh nghiệp hướng về tương lai, phát huy sự năng động sáng tạo, ngăn chặn những tư tưởng ngại thay đổi, làm

rõ trách nhiệm cá nhân, tăng cường tính tập thể.

- Giúp cho doanh nghiệp tăng được vị thế cạnh tranh, cải thiện các chỉ tiêu về doanh số, tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả quản lý, tránh được rủi ro về tài chính, tăng khả năng phòng ngừa, ngăn chặn các vấn đề khó khăn của doanh nghiệp, nâng cao đời sống cán bộ công nhân, bảo đảm cho doanh nghiệp phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh.

Tóm lại, chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp duy trì mối quan hệ chặt chẽ giữa một bên là nguồn lực và các mục tiêu của doanh nghiệp, một bên là các cơ hội thị trường và vị thế cạnh tranh trên thị trường.

1.1.3. Phân loại chiến lược kinh doanh

1.1.3.1. Phân loại theo phạm vi của chiến lược

Mỗi chiến lược đều hoạch định tương lai phát triển của tổ chức, theo phạm vi có thể chia chiến lược kinh doanh thành 02 cấp, chiến lược tổng quát và chiến lược bộ phận.

** Chiến lược tổng quát*

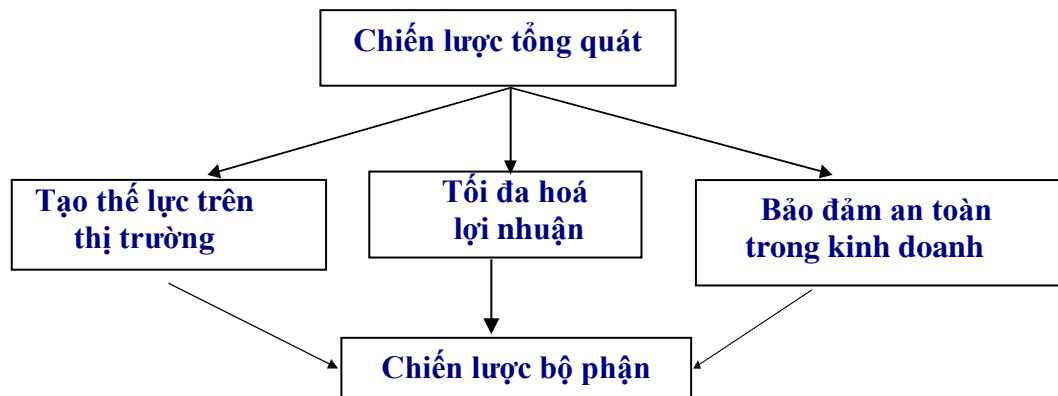
Chiến lược tổng quát là chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp vạch ra mục tiêu phát triển doanh nghiệp trong khoảng thời gian dài. Chiến lược tổng quát tập trung vào các mục tiêu sau:

- Tăng khả năng sinh lợi: Tối đa hoá lợi nhuận với chi phí thấp nhất, mục tiêu tỷ suất sinh lợi của đồng vốn và lợi nhuận càng cao càng tốt phải là mục tiêu tổng quát của mọi doanh nghiệp.

- Tạo thế lực trên thị trường: Thế lực trên thị trường của doanh nghiệp thường được đo bằng phần thị trường mà doanh nghiệp kiểm soát được; tỷ trọng hàng hoá hay dịch vụ của doanh nghiệp so với tổng lượng cung về hàng hoá, dịch vụ đó trên thị trường; khả năng tài chính, khả năng liên doanh, liên kết trong, ngoài nước; mức độ phụ thuộc của các doanh nghiệp khác vào doanh nghiệp; uy tín, tiếng tăm của doanh nghiệp đối với khách hàng.

- Bảo đảm an toàn trong kinh doanh: Kinh doanh luôn gắn liền với may rủi, chiến lược kinh doanh càng táo bạo, cạnh tranh càng khốc liệt thì khả năng thu lợi nhuận càng lớn nhưng rủi ro càng càng cao. Rủi ro là sự bất trắc không

mong đợi, nhưng các nhà chiến lược khi xây dựng chiến lược chấp nhận nó thì sẽ tìm cách ngăn ngừa, né tránh, hạn chế, nếu có chính sách phòng ngừa tốt thì thiệt hại sẽ ở mức thấp nhất.



Hình 1.1: Mối quan hệ giữa chiến lược tổng quát và chiến lược bộ phận

** Chiến lược bộ phận*

Chiến lược bộ phận bao gồm rất nhiều loại chiến lược, đối với doanh nghiệp công nghiệp thường là chiến lược Marketing, chiến lược tài chính, chiến lược nguồn nhân lực... Trong chiến lược Marketing người ta thường chú ý tới các chiến lược giá, chiến lược sản phẩm, chiến lược phân phối, và chiến lược giao tiếp khuếch trương.

- Chiến lược giá: Là chiến lược mà doanh nghiệp luôn luôn phải theo đuổi vì bao giờ họ cũng muốn sản xuất ra sản phẩm với giá thấp nhất.

- Chiến lược sản phẩm: Doanh nghiệp thường phải chú ý đến những điểm nhấn mạnh như chất lượng tốt, dịch vụ chu đáo, thiết kế sáng tạo, tính năng kỹ thuật đa dạng, những ấn tượng mạnh mẽ về nhãn hiệu sản phẩm...

1.1.3.2. Phân loại theo hướng tiếp cận

** Chiến lược tập trung vào những yếu tố then chốt:* Hoạch định chiến lược với tư tưởng không dàn trải các nguồn lực, mà tập trung vào những lĩnh vực có ý nghĩa quyết định đối với phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

** Chiến lược dựa trên ưu thế tương đối:* Hoạch định chiến lược bắt đầu từ việc phân tích, so sánh sản phẩm hay dịch vụ của mình có chi phí tương đối nhỏ hơn so với đối thủ cạnh tranh. Từ việc tìm ra ưu thế tương đối của mình, doanh

nghiệp sẽ dựa vào đó để xây dựng chiến lược kinh doanh.

* *Chiến lược sáng tạo tấn công*: Để thực hiện chiến lược này, doanh nghiệp nhìn thẳng vào những vấn đề được coi là phổ biến, bất biến để xem xét chúng. Cần đặt ra nhiều câu hỏi, những nghi ngờ về những vấn đề tưởng như đã kết luận. Từ việc đặt liên tiếp các câu hỏi và sự nghi ngờ bất biến của vấn đề, doanh nghiệp có thể khám phá ra những vấn đề mới mẻ có lợi cho doanh nghiệp và tìm cách phát triển chúng trong chiến lược kinh doanh đặt ra.

* *Chiến lược khai thác các khả năng và tiềm năng bao quanh nhân tố then chốt*: Xây dựng chiến lược dựa trên sự phân tích có hệ thống thông tin nhằm khai thác khả năng có thể có của tất cả các yếu tố khác bao quanh nhân tố then chốt. Từ đó tìm cách sử dụng và phát huy tối ưu nguồn lực của doanh nghiệp để mang lại hiệu quả kinh doanh cao nhất.

1.2. Phân tích môi trường kinh doanh

1.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô

1.2.1.1. Môi trường chính trị

Các nhân tố này tác động đến doanh nghiệp theo các hướng khác nhau. Chúng có thể tạo ra cơ hội, trở ngại, thậm chí là rủi ro thực sự cho doanh nghiệp. Các nhân tố đó thường bao gồm:

- Chính phủ là người tiêu dùng lớn nhất trong nền kinh tế. Chính phủ bằng những chính sách, những khoản đầu tư, hàng rào thuế và phi thuế có thể thúc đẩy sự phát triển cũng có thể kìm hãm sự phát triển của nền kinh tế quốc dân.

- Sự ổn định về chính trị, sự nhất quán về quan điểm, chính sách lớn luôn là sự hấp dẫn các nhà đầu tư. Hệ thống luật pháp được xây dựng và hoàn thiện sẽ là cơ sở để kinh doanh ổn định.

- Quyết định về các loại thuế và các lệ phí có thể vừa tạo ra cơ hội cũng lại vừa có thể là những thách thức để phát triển sản xuất.

- Luật lao động, quy chế tuyển dụng, đề bạt, chế độ hưu trí, trợ cấp thất nghiệp cũng là điều mà các doanh nghiệp phải tính đến.

Khi quyết định đầu tư sản xuất kinh doanh, nhà quản trị các doanh nghiệp cần hiểu rõ tình hình chính trị ở khu vực đầu tư, khu vực phát triển thị trường mua

bán. Có như vậy, nhà quản trị sẽ chủ động việc quyết định đầu tư ở đâu, đầu tư cái gì, đầu tư như thế nào, đầu tư trong bao lâu... đồng thời hạn chế được rủi ro yếu tố chính trị. Mặt khác, nhà quản trị có căn cứ để đầu tư mua công nghệ mới, bán hàng hoá của doanh nghiệp mình trên quốc gia nào là thuận lợi nhất.

1.2.1.2. Môi trường kinh tế

Môi trường kinh tế của doanh nghiệp được xác định thông qua tiềm lực của nền kinh tế quốc gia. Các nhân tố quan trọng nhất để đánh giá tiềm lực này bao gồm: Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất và xu hướng của lãi suất, tỷ giá hối đoái và tỷ lệ lạm phát, mức độ tiêu dùng, mức độ thất nghiệp, hệ thống thuế và mức thuế, các khoản nợ. Đây là những yếu tố rất quan trọng, tác động mạnh hơn so với một số yếu tố khác của ngoại cảnh vĩ mô. Việc phân tích các yếu tố của môi trường kinh tế giúp cho các nhà quản lý tiến hành các dự báo và đưa ra kết luận về những xu thế chính của sự biến đổi môi trường tương lai, là cơ sở cho việc hình thành chiến lược kinh doanh.

Ảnh hưởng của nền kinh tế đến một công ty nào đó có thể làm thay đổi khả năng tạo giá trị và thu nhập của nó. Các nhân tố quan trọng trong nền kinh tế đó là tỷ lệ tăng trưởng, mức lãi suất, chính sách về tiền tệ & tỷ giá hối đoái và mức độ lạm phát.

Mức tăng trưởng kinh tế hàng năm được đánh giá thông qua mức tăng GDP và mức tăng thu nhập bình quân đầu người/năm. Mức tăng trưởng kinh tế ảnh hưởng trực tiếp đến quy mô và đặc trưng của các cơ hội cũng như các thách thức đối với doanh nghiệp. Tăng trưởng kinh tế sẽ kéo theo tăng khả năng tiêu thụ hàng hoá trong toàn bộ nền kinh tế quốc dân, từ đó tạo ra triển vọng phát triển cho các doanh nghiệp và làm giảm bớt đi áp lực cạnh tranh trong phạm vi của những ngành riêng biệt. Ngược lại sự thụt lùi trong nền kinh tế sẽ đem đến những hậu quả: Giảm nhu cầu tiêu thụ hàng hoá, việc cạnh tranh quyết liệt để tồn tại dẫn đến phá sản hàng loạt các doanh nghiệp yếu kém. Sự giảm sút của nền kinh tế cũng dẫn đến các cuộc chiến về giá cả trong các ngành công nghiệp nằm trong thời kỳ trưởng thành trở nên khốc liệt hơn. Mặc dù việc dự đoán hệ số mức tăng trưởng kinh tế là rất khó đạt được mức độ chính xác cao, nhưng

ngiên cứu và dự báo chiều hướng phát triển của nó là hết sức cần thiết để xây dựng chiến lược phát triển doanh nghiệp.

Mức lãi suất sẽ quyết định đến mức cầu cho các sản phẩm của doanh nghiệp. Mức lãi suất tăng sẽ là mối nguy cơ cho phát triển chiến lược của doanh nghiệp, ngược lại, nếu nó giảm sẽ làm tăng triển vọng phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

Chính sách tiền tệ và tỷ giá hối đoái cũng có thể tạo ra một vận hội mới cho doanh nghiệp nhưng cũng có thể là những nguy cơ cho sự phát triển.

Mức độ lạm phát và những vấn đề chống lạm phát cũng là một nhân tố quan trọng. Trên thực tế, nếu tỷ lệ lạm phát cao có thể làm mất ổn định nền kinh tế, hạn chế nhịp độ phát triển kinh tế, thúc đẩy việc nâng cao tỷ lệ phần trăm cho vay tiền và tăng sự dao động về giá trao đổi ngoại tệ. Lạm phát tăng lên, dự án đầu tư trở nên mạo hiểm hơn, doanh nghiệp sẽ giảm đầu tư phát triển sản xuất. Những yếu tố kinh tế trên rất dễ thay đổi, những xu thế hay thay đổi của những con số có thể ảnh hưởng mạnh đến các quyết định chiến lược.

Ngoài những nhân tố trên có tác động trực tiếp và quan trọng đến doanh nghiệp, còn có các nhân tố khác nữa như: Hệ thống thuế và mức thuế là những căn cứ để nhà nước điều khiển mối quan hệ cung cầu các sản phẩm hàng hoá khác nhau trong nền kinh tế, các phương pháp hoạt động thị trường, thị trường vốn, vòng quay và các chỉ số chứng khoán, cấu trúc nền kinh tế v.v...

1.2.1.3. Môi trường công nghệ

Đây là nhân tố rất năng động, chứa đựng nhiều cơ hội và đe dọa đối với các doanh nghiệp, có ảnh hưởng lớn, trực tiếp đến chiến lược kinh doanh của các lĩnh vực, ngành cũng như nhiều doanh nghiệp. Trên thế giới đã chứng kiến sự biến đổi công nghệ làm trao đảo, thậm chí mất đi nhiều lĩnh vực, nhưng đồng thời cũng làm xuất hiện nhiều lĩnh vực kinh doanh mới, hoàn thiện hơn.

Phân tích sự ảnh hưởng của công nghệ nhằm trả lời các câu hỏi:

+ Công nghệ của công ty đang dùng là loại công nghệ nào, lạc hậu hay hiện đại?

+ Công nghệ của các ngành sản xuất của doanh nghiệp trong nước và trên

thế giới đã đạt đến trình độ nào?

+ Tình trạng công nghệ hiện tại của công ty gây nguy cơ trong cạnh tranh hay là cơ hội phát triển?

Hiện nay, xã hội đang trong thời đại của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 với xu hướng chuyển đổi số mạnh mẽ. Do đó sự phân tích và phán đoán về sự biến đổi công nghệ là rất quan trọng và cấp bách hơn lúc nào hết. Thực tế sự biến đổi công nghệ ảnh hưởng đến mọi doanh nghiệp, thậm chí cả các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Sự thay đổi của công nghệ đương nhiên ảnh hưởng tới chu kỳ sống của một sản phẩm hoặc một dịch vụ. Một chu kỳ lý thuyết bao gồm các pha: Bắt đầu, phát triển, chín muồi, và suy tàn. Đối với một số doanh nghiệp và một số sản phẩm, sẽ lại có giai đoạn phát triển mới sau giai đoạn suy tàn. Hơn nữa sự thay đổi công nghệ cũng làm ảnh hưởng tới các phương thức sản xuất nguyên vật liệu, cũng như thái độ ứng xử của người lao động.

Từ đó đòi hỏi các nhà chiến lược phải thường xuyên quan tâm tới sự thay đổi cũng như đầu tư cho tiến bộ công nghệ. Do tác động hai mặt của yếu tố công nghệ, đòi hỏi nhà quản trị cần có hệ thống thông tin nhạy bén để tận dụng được cơ hội và ngăn chặn nguy cơ kịp thời. Công việc này cần được phân công cho bộ phận quản lý kỹ thuật trong mỗi doanh nghiệp. Đặc biệt, các doanh nghiệp cần quan tâm đúng mức việc tận dụng công nghệ thông tin mới để tạo ra lợi thế trong cạnh tranh trên thị trường.

1.2.1.4. Môi trường văn hoá - xã hội

Trong thời gian chiến lược trung và dài hạn có thể đây là loại nhân tố thay đổi lớn nhất. Những lối sống tự thay đổi nhanh chóng theo hướng du nhập và những lối sống mới luôn là cơ hội cho nhiều nhà sản xuất. Doanh nghiệp cũng phải tính đến thái độ tiêu dùng, sự thay đổi của tháp tuổi, tỷ lệ kết hôn và sinh đẻ, vị trí vai trò của người phụ nữ tại nơi làm việc và gia đình. Sự xuất hiện của hiệp hội những người tiêu dùng, đặc biệt là chất lượng sản phẩm phải đảm bảo vì lợi ích người tiêu dùng.

Trình độ dân trí ngày càng cao đã, đang và sẽ là một thách thức đối với các nhà sản xuất. Văn hoá truyền thống và văn hoá tiếp nhận qua các hình thức

giao lưu, hình thành nền tảng văn hoá của mỗi quốc gia, có tính hệ thống, có giá trị theo các mức độ khác nhau, có tính lịch sử, có mặt tích cực, có mặt tiêu cực... ảnh hưởng đến tư duy và hành động của con người trong các hoạt động thuộc các lĩnh vực đời sống kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia.

Sự thay đổi dân cư dẫn đến sự thay đổi sâu sắc và quan trọng về các quá trình kinh tế - xã hội trên phạm vi toàn thế giới. Những quá trình này làm thay đổi môi trường kinh tế và ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Khi xây dựng chiến lược, các doanh nghiệp cần phải quan tâm đến môi trường dân số ở các mặt: Tổng dân số xã hội, tỷ lệ gia tăng dân số, kết cấu và xu hướng thay đổi kết cấu dân số về tuổi tác, giới tính, nghề nghiệp, mức thu nhập, tuổi thọ trung bình, sự chuyển dịch dân cư từ nông thôn lên thành thị...

Chính vì vậy, khi kinh doanh ở quốc gia, địa phương nào, nhà quản trị các doanh nghiệp cần có thông tin về đặc điểm văn hoá của các dân tộc khác nhau theo vùng lãnh thổ để có quyết định kinh doanh phù hợp với môi trường, có thái độ ứng xử với con người, với thiên nhiên, với xã hội thích hợp.

1.2.1.5. Môi trường tự nhiên

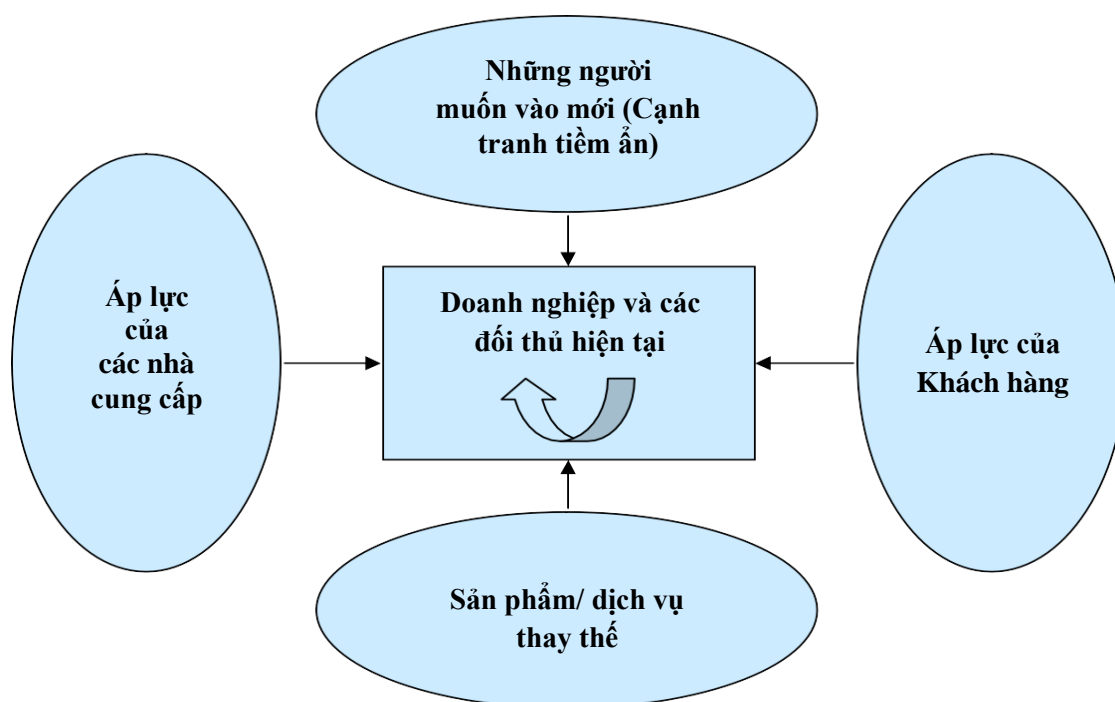
Môi trường tự nhiên luôn là yếu tố đặc biệt quan trọng không chỉ đối với đời sống của con người, mà còn là yếu tố đầu vào hết sức quan trọng của các ngành kinh tế. Môi trường tự nhiên bao gồm: Vị trí địa lý, khí hậu, đất đai, sông biển, tài nguyên khoáng sản, rừng, môi trường sinh thái... Nhận biết được các nhân tố ngoại cảnh tự nhiên đó sẽ giúp cho các doanh nghiệp hướng những hoạt động nhằm khai thác tốt nhất các lợi thế của vị trí địa lý, có chiến lược hành động đúng trong việc nghiên cứu phát triển công nghệ chế tạo sản phẩm phù hợp, góp phần bảo vệ môi trường sinh thái của đất nước mình.

1.2.1.6. Môi trường toàn cầu

Khu vực hóa và toàn cầu hóa đã, đang và sẽ là một xu hướng tất yếu mà mọi doanh nghiệp, mọi ngành, mọi Chính phủ phải tính đến. Môi trường quốc tế sẽ phức tạp hơn, cạnh tranh hơn theo quan điểm từ những khác biệt về xã hội, văn hoá, cấu trúc thể chế, chính sách và kinh tế...

1.2.2. Phân tích môi trường vi mô (ngành)

Sử dụng mô hình 5 lực lượng của Michael Porter (Hình 1.2) để phân tích môi trường ngành. Mỗi lực lượng trong số 5 lực lượng càng mạnh thì càng hạn chế khả năng cho các doanh nghiệp tăng giá cả và kiếm được lợi nhuận. Ngược lại, khi một lực lượng nào đó mà yếu thì cơ hội để doanh nghiệp có được lợi nhuận sẽ càng khả thi.



Hình 1.2: Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của M.Porter

1.2.2.1. Đối thủ cạnh tranh hiện tại

Các đối thủ cạnh tranh hiện tại tạo ra cấu trúc cạnh tranh bên trong khu vực, là áp lực thường xuyên đe dọa trực tiếp các doanh nghiệp. Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong một ngành sản xuất thường bao gồm các nội dung chủ yếu như: Cơ cấu cạnh tranh ngành, thực trạng cầu của ngành và các hàng rào rút lui. Cơ cấu cạnh tranh của ngành dựa vào số liệu và khả năng phân phối sản phẩm của doanh nghiệp trong ngành sản xuất. Cơ cấu cạnh tranh thay đổi từ ngành sản xuất phân tán tới ngành sản xuất tập trung. Ngành riêng lẻ thông thường bao gồm một số lớn các doanh nghiệp vừa và nhỏ, không có một doanh nghiệp nào trong số đó có vị trí thống trị ngành. Trong khi đó một ngành tập trung có sự chi phối bởi một số ít doanh nghiệp lớn, thậm chí chỉ là một doanh

nghiệp duy nhất gọi là độc quyền. Bản chất và mức độ cạnh tranh đối với các ngành tập trung rất khó phân tích và dự đoán. Tình trạng cầu của một ngành là một yếu tố quyết định khác về tính mãnh liệt trong cạnh tranh nội bộ ngành. Thông thường, cầu tăng tạo cho doanh nghiệp một cơ hội lớn để mở rộng hoạt động. Ngược lại cầu giảm dẫn đến cạnh tranh khốc liệt để các doanh nghiệp giữ được phần thị trường đã chiếm lĩnh. Đe dọa mất thị trường là điều khó tránh khỏi đối với các doanh nghiệp không có khả năng cạnh tranh. Hàng rào rút lui là môi đe dọa cạnh tranh nghiêm trọng khi cầu của ngành giảm mạnh. Hàng rào rút lui là kinh tế, là chiến lược và là quan hệ tình cảm giữ doanh nghiệp trụ lại. Nếu hàng rào rút lui cao, các doanh nghiệp có thể bị khoá chặt trong một ngành sản xuất không ưa thích. Hàng rào rút lui thường bao gồm các yếu tố:

- + Đầu tư nhà xưởng và thiết bị một số ngành không có sự lựa chọn thay đổi sử dụng hoặc có thể bán lại được. Nếu muốn bỏ ngành buộc doanh nghiệp phải bỏ phí những giá trị còn lại của những tài sản này.

- + Chi phí trực tiếp cho việc rời bỏ ngành là cao.

- + Quan hệ chiến lược giữa các đơn vị chiến lược kinh doanh. Một sản phẩm hoặc một dịch vụ có thể cùng kênh phân phối hoặc cùng các phương tiện sản xuất với các sản phẩm dịch vụ khác.

- + Giá trị của các nhà lãnh đạo, quan hệ tình cảm, lịch sử với ngành hoặc cộng đồng địa phương cũng có thể dẫn đến doanh nghiệp không muốn rời bỏ ngành gốc của họ.

- + Chi phí xã hội khi thay đổi như khó khăn về sự sa thải nhân công, rủi ro về sự xung đột xã hội, chi phí đào tạo lại...

1.2.2.2. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn là các doanh nghiệp hiện tại chưa cạnh tranh trong cùng một ngành sản xuất, nhưng có khả năng cạnh tranh nếu họ lựa chọn và gia nhập ngành. Đây là đe dọa cho các doanh nghiệp hiện tại, họ cố gắng ngăn cản các đối thủ tiềm ẩn muốn gia nhập ngành bởi vì có càng nhiều doanh nghiệp trong một ngành sản xuất thì cạnh tranh càng khốc liệt hơn, thị trường và lợi nhuận sẽ bị chia sẻ, vị trí của doanh nghiệp sẽ bị thay đổi. Mức

độ thuận lợi và khó khăn cho việc nhập ngành của các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn phụ thuộc phần lớn vào hàng rào gia nhập ngành của doanh nghiệp. Hàng rào gia nhập ngành thường bao gồm:

- + Những ưu thế tuyệt đối về chi phí: Thuộc về các sáng chế, làm chủ một công nghệ riêng đặc thù.

- + Khác biệt hoá về sản phẩm: Chi phí cho một chiến lược khác biệt hoá là rất cao và rất mạo hiểm.

- + Kinh tế quy mô hay còn gọi là kinh tế bậc thang: Các chi phí về sản xuất, phân phối, bán, quảng cáo, dịch vụ... sẽ giảm với sự gia tăng số lượng bán.

- + Kênh phân phối chủ yếu đã được thiết lập của các doanh nghiệp hiện tại cũng là một vật cản đối với các doanh nghiệp muốn nhảy vào chia sẻ thị trường.

- + Phản ứng lại của các doanh nghiệp hiện tại trong lĩnh vực kinh doanh.

1.2.2.3. Nhà cung cấp

Doanh nghiệp hoạt động cần các yếu tố đầu vào do các nhà cung cấp bán. Mỗi thời kỳ lợi thế trong mua bán thuộc về ai căn cứ vào số lượng người tham gia mua bán trên thị trường này, nói cách khác là căn cứ vào quan hệ cung cầu các yếu tố đầu vào trên thị trường:

Các nhà cung cấp chủ yếu:

- + Nhà cung cấp máy móc thiết bị
- + Nhà cung cấp nguyên phụ liệu, dịch vụ
- + Nhà cung cấp vốn
- + Nhà cung cấp sức lao động
- + Nhà cung cấp thông tin

Ngoài yếu tố số lượng doanh nghiệp tham gia mua bán, tùy theo yếu tố đầu vào cụ thể, nhà quản trị nghiên cứu các đặc điểm liên quan khác. Ví dụ: Mua máy móc thiết bị cần xem xét chất lượng, thể hệ công nghệ, giá cả, điều kiện cung cấp... Thu thập thông tin về yếu tố đầu vào cụ thể để nhà quản trị lựa chọn nguồn cung cấp phù hợp, hạn chế rủi ro trong đầu tư nhất là mua sắm máy móc, thiết bị, nguyên nhiên vật liệu... Bản thân doanh nghiệp muốn chọn nhà cung cấp đáng tin cậy thì phải xây dựng uy tín thật của mình trên thương trường

thông qua các phương án đầu tư có hiệu quả, chính sách đãi ngộ thoả đáng, giá trị văn hoá của tổ chức cao...

1.2.2.4. Khách hàng

Khách hàng là đối tượng được các doanh nghiệp quan tâm phục vụ và khai thác, là yếu tố quyết định sự sống còn của doanh nghiệp, không có khách hàng thì không có doanh nghiệp. Người mua có thể được xem như một sự đe dọa cạnh tranh khi họ buộc doanh nghiệp giảm giá hoặc có nhu cầu chất lượng cao và dịch vụ tốt hơn. Ngược lại, khi người mua yếu sẽ mang đến cho doanh nghiệp một cơ hội để tăng giá kiếm được lợi nhuận nhiều hơn. Người mua gồm: Người tiêu dùng cuối cùng, các nhà phân phối (bán buôn, bán lẻ) và các nhà mua công nghiệp. Mỗi đối tượng khách hàng có đặc điểm riêng, nhà quản trị các doanh nghiệp, nhất là nhà quản trị Marketing cần hiểu rõ để có cơ sở phục vụ đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng trên thị trường mục tiêu. Những đặc điểm cơ bản của khách hàng như: Quy mô nhu cầu sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại và tiềm năng, lợi ích mà khách hàng mong muốn, thị hiếu về các đặc trưng của sản phẩm, khả năng thanh toán của khách hàng, nghề nghiệp, tình trạng gia đình, trình độ học vấn... Các đặc điểm của khách hàng có thể tạo cơ hội hay nguy cơ cho doanh nghiệp. Hiểu khách hàng, nhà quản trị có cơ sở hoạch định và tổ chức thực hiện các kế hoạch phục vụ khách hàng có hiệu quả.

1.2.2.5. Sản phẩm thay thế

Lực lượng đe dọa cuối cùng trong mô hình 5 áp lực cạnh tranh của M.Porter là sự đe dọa của các sản phẩm thay thế. Sản phẩm thay thế là sản phẩm khác có thể thoả mãn cùng nhu cầu của người tiêu dùng. Đặc điểm cơ bản của nó thường có ưu thế hơn, sản phẩm bị thay thế ở các đặc trưng riêng biệt. Đe dọa này đòi hỏi doanh nghiệp phải có sự phân tích, theo dõi thường xuyên những tiến bộ kỹ thuật - công nghệ, trong đó liên quan trực tiếp là đổi mới công nghệ, đổi mới sản phẩm. Hơn nữa, sự thay đổi của nhu cầu thị trường cũng là nhân tố quan trọng tạo ra sự đe dọa này.

1.2.3. Phân tích nội bộ doanh nghiệp

Nhà quản trị thường xuyên thu thập thông tin nội bộ doanh nghiệp để phát

hiện các thuận lợi, các khó khăn ở các bộ phận, các khâu công việc, đồng thời có cơ sở so sánh với các đối thủ cạnh tranh trong ngành trên từng khu vực thị trường. Các yếu tố trong nội bộ doanh nghiệp cần có thông tin thường xuyên hoặc định kỳ như:

1.2.3.1. Các nguồn lực

Đây là nhóm yếu tố cơ bản cần xem xét đánh giá đầu tiên, mục tiêu của doanh nghiệp có đạt được hay không phần lớn phụ thuộc vào nhóm yếu tố này.

- Nguồn nhân lực: Bao gồm lực lượng nhà quản trị các cấp và nhân viên thừa hành ở tất cả các bộ phận. Đối với nhà quản trị, các tiêu chuẩn về đạo đức nghề nghiệp, kỹ năng chuyên môn, kỹ năng quan hệ, kỹ năng tư duy... cần được đánh giá chặt chẽ trong thời kỳ để có kế hoạch quản lý phù hợp, nhất là nhà quản trị cấp cao. Đối với nhân viên thừa hành (trực tiếp và gián tiếp sản xuất), các tiêu chuẩn về đạo đức nghề nghiệp và trình độ chuyên môn tay nghề cần kiểm tra phân tích, đánh giá qua các kỳ thi nhằm hoạch định các kế hoạch huấn luyện, nâng cao chất lượng theo thời gian. Con người là yếu tố cực kỳ quan trọng, con người quyết định thành công hay thất bại trong mọi hoạt động. Kiểm tra, phân tích, đánh giá con người thường xuyên nhằm nâng cao giá trị văn hoá cá nhân sẽ tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

- Nguồn vốn: Vốn hoạt động của doanh nghiệp gồm vốn bằng tiền và vốn bằng hiện vật. Cơ cấu nguồn vốn gồm: Tự có và đi vay, tỷ lệ trong cơ cấu, mức độ huy động sử dụng các loại vốn (vốn cố định, vốn lưu động)... thể hiện tính chủ động, tính hiệu quả mà doanh nghiệp đạt được sẽ đánh giá điểm mạnh, điểm yếu về nguồn vốn kinh doanh.

- Nguồn thông tin: Thông tin môi trường mà doanh nghiệp thu thập dưới nhiều hình thức khác nhau, được sử dụng làm cơ sở ra quyết định, quản lý môi trường kinh doanh được xem như một nguồn lực quan trọng trong bối cảnh hiện nay. Nếu thông tin thu thập thường xuyên, đầy đủ, phù hợp nhu cầu quản lý của các bộ phận chuyên môn và sử dụng có hiệu quả sẽ làm cho doanh nghiệp có lợi thế trong kinh doanh.

1.2.3.2. Triết lý kinh doanh

Nội dung nhiệm vụ, hệ thống các mục tiêu, các kế hoạch chiến lược, các

chính sách và các chương trình hành động của tổ chức trong từng kỳ. Nhà quản trị các cấp của tổ chức phân tích những nội dung này để đánh giá hiệu quả hoạt động của các bộ phận chuyên môn đồng thời xác định điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức so với các đối thủ cạnh tranh, thực hiện việc điều chỉnh, bổ sung phù hợp với môi trường luôn thay đổi theo khu vực thị trường.

1.2.3.3. Cơ cấu tổ chức

Trong từng thời kỳ, cơ cấu tổ chức được hình thành thích ứng với nhiệm vụ và các kế hoạch chiến lược: Khi nhiệm vụ và kế hoạch thay đổi thì cơ cấu tổ chức cần được đánh giá, xem xét để thiết kế tái cấu trúc lại nhằm luôn duy trì cơ cấu tổ chức hữu hiệu.

1.2.3.4. Văn hoá tổ chức

Văn hoá tổ chức là hệ thống các giá trị vật chất và tinh thần được hình thành và phát triển trong quá trình hoạt động, ảnh hưởng đến tư duy và hành động của các thành viên trong tổ chức. Văn hoá tổ chức do các thành viên ban đầu mang vào, phản ánh các giá trị văn hoá trong xã hội mà những người này chịu ảnh hưởng, tạo nên bản sắc văn hoá của tổ chức và phát triển theo thời gian theo chiều hướng tích cực hoặc tiêu cực.

Văn hoá tổ chức bao gồm các yếu tố cơ bản như:

+ Những giá trị cốt lõi: Thể hiện qua tính quyết đoán, thái độ đối với quyền lực, đối với rủi ro, đối với các mối quan hệ đối nội và đối ngoại.

+ Những chuẩn mực chung: Là những giá trị, những tiêu chuẩn bắt thành về hành vi ứng xử mà các thành viên của tổ chức phải tuân theo. Những chuẩn mực này có thể mang tính tích cực (cởi mở, trung thực, quan tâm hiệu quả, tạo cơ hội cho các thành viên phát huy khả năng dám chịu trách nhiệm...) hoặc có thể mang tính tiêu cực.

+ Những niềm tin: Là những điều mà con người tiếp nhận từ bên ngoài, do ảnh hưởng văn hoá, truyền thống, tôn giáo...

+ Những giai thoại được truyền tụng trong tổ chức;

+ Các nghi lễ thực hiện thường xuyên hay định kỳ;

+ Những điều cấm kỵ nhân viên không được thực hiện nơi làm việc;

+ Thói quen quan tâm đến chất lượng (trong bối cảnh hiện nay chất lượng là trung tâm, là cơ sở để duy trì và nâng cao khả năng cạnh tranh, là giá trị và danh tiếng của tổ chức).

Văn hoá tổ chức ảnh hưởng đến giá trị hoạt động, ảnh hưởng đến tư duy và hành động của các thành viên trong tổ chức, quyết định mức hiệu quả giá trị cao hay thấp. Vì vậy, nhà quản trị muốn tổ chức tồn tại lâu dài và hoạt động hữu hiệu cần quan tâm đến việc hình thành và duy trì văn hoá tổ chức tích cực. Đồng thời, thường xuyên đánh giá các yếu tố văn hoá tổ chức để không ngừng hoàn thiện, luôn tác động tốt và thúc đẩy sự nhiệt tình sáng tạo đối với mọi thành viên trong tổ chức.

Tóm lại, trong một ngành dù là ngành tập trung hay ngành phân tán đều bao gồm nhiều doanh nghiệp. Cơ hội và đe dọa đối với các doanh nghiệp khác nhau là khác nhau. Các đơn vị kinh doanh trong một ngành kinh doanh thường khác nhau về thị trường, kênh phân phối, chất lượng sản phẩm, công nghệ, giá bán và quảng cáo. Tuy nhiên có một số doanh nghiệp, công ty trong cùng một ngành theo đuổi chiến lược giống nhau hoặc tương tự nhau, trong khi đó một số doanh nghiệp khác lại theo đuổi và thực hiện một chiến lược cơ bản. Các doanh nghiệp cơ bản đó tạo thành các nhóm chiến lược trong ngành.

1.3. Sử dụng ma trận SWOT hình thành chiến lược kinh doanh

1.3.1. Phân tích SWOT

SWOT là viết tắt của 4 từ Tiếng Anh: Điểm mạnh (S-Strengths), Điểm yếu (W-Weaknesses), Cơ hội (O-Opportunities) và Thách thức (T-Threats) - là mô hình (hay ma trận) phân tích kinh doanh nổi tiếng cho doanh nghiệp.

Phân tích SWOT (hay ma trận SWOT) là kỹ thuật chiến lược được sử dụng để giúp cá nhân hay tổ chức xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức trong cạnh tranh thương trường cũng như trong quá trình xây dựng nội dung kế hoạch cho dự án. Doanh nghiệp có thể dùng phân tích SWOT làm rõ mục tiêu đầu tư và xác định những yếu tố khách quan - chủ quan có thể ảnh hưởng đến quá trình đạt được mục tiêu đó.

Mô hình SWOT phân tích kinh doanh dành cho mọi doanh nghiệp muốn

cải thiện tình hình kinh doanh bằng định hướng đúng đắn và xây dựng những nền tảng phát triển vững chắc.



Hình 1.3: Sơ đồ phân tích SWOT

- **Điểm mạnh (S-Strengths):** Mô tả những gì mà một doanh nghiệp có thể làm tốt hơn, vượt trội hơn hoặc giúp họ khác biệt với các đối thủ cùng ngành trên thị trường.

Tùy vào từng mô hình kinh doanh hay bối cảnh kinh doanh cụ thể, điểm mạnh có thể được thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau như mạnh về nguồn vốn, mạnh về thương hiệu, mạnh về tệp khách hàng hay mạnh về công nghệ hậu thuẫn.

Một số câu hỏi giúp doanh nghiệp xác định đúng điểm mạnh của họ khi phân tích SWOT có thể là: Thương hiệu hay doanh nghiệp của bạn đang cố gắng giải quyết nhu cầu hay vấn đề gì của người tiêu dùng? Và để giải quyết vấn đề đó, bạn hơn đối thủ ở điểm nào? Khách hàng đang nhận định, đánh giá hay cảm nhận như thế nào về các sản phẩm hay dịch vụ của bạn? Sản phẩm của bạn có gì khác so với thị trường? Khác biệt đó có tạo ra cảm xúc gì cho khách hàng không?

- **Điểm yếu (W-Weaknesses):** Đề cập đến những thứ mà hiện doanh nghiệp đang thua kém so với đối thủ hoặc chưa đáp ứng được những gì mà khách hàng mục tiêu đang mong đợi. Điểm yếu có thể là về thương hiệu khi doanh nghiệp còn quá mới, về yếu tố con người khi doanh nghiệp chưa có chiến lược nhân sự phù hợp hoặc về hệ thống phân phối khi khách hàng rất khó để tiếp cận các sản

phẩm của doanh nghiệp...

Điểm mạnh và Điểm yếu được xem là hai yếu tố nội bộ trong một doanh nghiệp. Ví dụ như danh tiếng, đặc điểm, vị trí địa lý... Đây là các yếu tố nội bộ thuộc về doanh nghiệp và doanh nghiệp có thể nỗ lực để thay đổi chúng.

Điểm mạnh và điểm yếu, vốn là những yếu tố nội bộ bên trong doanh nghiệp hay doanh nghiệp có thể chủ động can thiệp được; các cơ hội và thách thức lại nằm ngoài tầm kiểm soát vì nó đến từ môi trường bên ngoài.

- Cơ hội (O-Opportunities): Khái niệm cơ hội trong phân tích SWOT đề cập đến các yếu tố bên ngoài mang tính thuận lợi, có thể mang lại cho tổ chức một lợi thế cạnh tranh nào đó hoặc giúp cho doanh nghiệp có thể khai thác được tiềm năng phát triển của chính nó. Cơ hội có thể đến từ việc Chính phủ thay đổi các chính sách phát triển kinh tế, hoặc sự phát triển của xã hội làm cho khách hàng phát sinh thêm nhiều nhu cầu mới mà chưa có công ty nào đáp ứng được... Như vậy, cơ hội là những nhân tố của môi trường có thể khai thác để giành được lợi thế.

- Thách thức (T-Threats): Thành phần cuối cùng trong ma trận SWOT là thách thức hay các mối nguy tiềm ẩn. Các mối nguy này đề cập đến các yếu tố có khả năng gây hại cho tổ chức, hoặc gây tác động xấu đến hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp. Ví dụ có thể kể đến như về thị trường khi thị hiếu người tiêu dùng thay đổi, hoặc về chính sách như các lệnh trừng phạt hoặc cấm vận hoặc về yếu tố bất khả kháng như thiên tai, dịch bệnh...

Cơ hội và Thách thức là hai yếu tố thuộc môi trường bên ngoài. Ví dụ như nguồn cung ứng, đối thủ cạnh tranh, giá thị trường... đây là những yếu tố rất khó để có thể kiểm soát được.

Phân tích SWOT là yếu tố quan trọng để hình thành chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Về cơ bản, phân tích SWOT tức là phân tích 4 yếu tố: Điểm mạnh (S-Strengths), Điểm yếu (W-Weaknesses), Cơ hội (O-Opportunities) và Thách thức (T-Threats), từ đó giúp doanh nghiệp xác định được mục tiêu chiến lược và định hướng cho doanh nghiệp phát triển bền vững trong môi trường của nó.

1.3.2. Các bước xây dựng ma trận SWOT

- Bước 1: Liệt kê các cơ hội (O)
- Bước 2: Liệt kê các thách thức (T)
- Bước 3: Liệt kê các thế mạnh bên trong (S)
- Bước 4: Liệt kê các điểm yếu bên trong (W)
- Bước 5: Kết hợp các thế mạnh bên trong với những cơ hội bên ngoài hình thành chiến lược SO (Strengths – Opportunities) là chiến lược theo đuổi những cơ hội giúp doanh nghiệp có thể phát triển hơn nhờ vào điểm mạnh của công ty so với các đối thủ trực tiếp cùng ngành khác.

- Bước 6: Kết hợp các điểm yếu bên trong với các cơ hội bên ngoài hình thành chiến lược WO (Weaknesses – Opportunities) là chiến lược nhằm phân tích và đưa ra phương pháp để khắc phục những điểm yếu hiện hữu trong doanh nghiệp. WO giúp doanh nghiệp có thể tận dụng được cơ hội để phát triển hoạt động kinh doanh mà ít bị trở ngại bởi những hạn chế bên trong.

- Bước 7: Kết hợp các điểm mạnh bên trong với các thách thức bên ngoài hình thành chiến lược ST (Strengths – Threats) trong ma trận SWOT là chiến lược đối phó với ảnh hưởng tiêu cực do các rủi ro kinh doanh từ bên ngoài nhờ vào việc tận dụng những lợi thế từ sức mạnh nội tại của một doanh nghiệp.

- Bước 8: Kết hợp các điểm yếu bên trong với các thách thức bên ngoài hình thành chiến lược WT (Weaknesses – Threats) là chiến lược thiết lập một kế hoạch phòng thủ nhờ vào ứng dụng của SWOT nhằm hạn chế những tác động xấu từ những nguy cơ từ môi trường bên ngoài đến những điểm yếu mà doanh nghiệp chưa thể khắc phục.

SWOT	Strength (S) Các điểm mạnh	Weaknesses (W) Các điểm yếu
Opportunities (O) Các cơ hội	Các chiến lược SO	Các chiến lược WO
Threats (T) Các đe dọa	Các chiến lược ST	Các chiến lược WT

Hình 1.4. Cấu trúc ma trận SWOT

- Khi thiết lập ma trận SWOT cần lưu ý:

Thứ nhất: Phát triển điểm mạnh

Một trong những điều có giá trị nhất về những điểm mạnh mà bạn đã xác định được trong khi phân tích SWOT của mình đó là bạn đã có được nó và nó là đúng. Về cơ bản, mục tiêu cuối cùng của chiến lược phát triển điểm mạnh là cần phải làm cho những gì doanh nghiệp đã làm tốt trở nên tốt hơn hoặc thậm chí là xuất sắc hơn.

Thứ hai: Chuyển hóa rủi ro

Khác với chiến lược hành động dựa trên điểm mạnh, chiến lược hành động dựa trên điểm yếu trong phân tích SWOT thường rắc rối hơn, một phần vì việc nhận định điểm yếu của mình thường khó khăn hơn là điểm mạnh. Một cách đơn giản, mục tiêu cuối cùng của các chiến lược trong giai đoạn chuyển hóa rủi ro là hạn chế và khắc phục các điểm yếu để tránh các rủi ro tiềm ẩn khác.

Thứ ba: Tận dụng cơ hội

Phần cơ hội trong quá trình thiết lập ma trận SWOT có thể nói là phần tương đối dễ thực hiện nhất. Từ các điểm mạnh, điểm yếu hiện có, nhiệm vụ của doanh nghiệp là xây dựng hay liệt kê một danh sách bao gồm các mục tiêu muốn hướng tới, từ đó nhận ra đâu sẽ là cơ hội để doanh nghiệp có thể phát triển.

Thứ tư: Loại bỏ các mối đe dọa

Ngược lại với các chiến lược nói trên, xây dựng chiến lược giảm thiểu rủi ro thường là phần khó nhất trong phân tích ma trận SWOT khi nó vừa đến từ bên ngoài vừa là những thứ mà doanh nghiệp không thể hoặc rất khó nắm bắt được. Bất kể các mối đe dọa cụ thể đã được xác định trong quá trình phân tích SWOT là gì, việc đối phó và giám sát cẩn thận các nguy cơ đó phải nằm trong số các ưu tiên hàng đầu của doanh nghiệp.

- Ưu và nhược điểm của mô hình SWOT:

Ưu điểm:

Đơn giản và dễ hiểu: Mô hình SWOT rất dễ áp dụng cho mọi loại hình doanh nghiệp, giúp các nhà quản lý và nhân viên dễ dàng nắm bắt và thực hiện.

Giúp doanh nghiệp nhận diện rõ ràng các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động

kinh doanh: SWOT giúp cung cấp một cái nhìn toàn diện về các yếu tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến doanh nghiệp.

Là công cụ hữu ích để lập kế hoạch chiến lược: Phân tích SWOT giúp doanh nghiệp xác định được các chiến lược phù hợp để tận dụng điểm mạnh, khắc phục điểm yếu, nắm bắt cơ hội và đối phó với thách thức.

Nhược điểm:

Thiếu tính chi tiết: SWOT có thể không đầy đủ nếu không được thực hiện kỹ lưỡng và chuyên sâu

Dễ bị ảnh hưởng bởi quan điểm chủ quan: Kết quả phân tích SWOT có thể bị ảnh hưởng bởi quan điểm cá nhân của người thực hiện, dẫn đến những nhận định thiếu chính xác.

Không đưa ra giải pháp cụ thể: SWOT chỉ giúp nhận diện các yếu tố ảnh hưởng, không đưa ra các giải pháp cụ thể cho các vấn đề phát hiện.

Chương 2 - PHÂN TÍCH CƠ SỞ HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CTCP VISSAI NINH BÌNH

2.1. Giới thiệu chung về CTCP Vissai Ninh Bình

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của CTCP Vissai Ninh Bình

- Tên doanh nghiệp: CTCP Vissai Ninh Bình
- Trụ sở chính: Lô C7 KCN Gián Khẩu - Gia Viễn - Ninh Bình
- Loại hình doanh nghiệp: CTCP (Doanh nghiệp ngoài quốc doanh)

Ninh Bình là một Tỉnh nằm ở cực nam miền Bắc thuộc khu vực đồng bằng Bắc Bộ - Việt Nam. Theo quy hoạch xây dựng phát triển kinh tế thì Ninh Bình thuộc vùng duyên hải Bắc Bộ. Về kinh tế Ninh Bình là một tỉnh có xuất phát điểm thấp hơn so với các tỉnh cùng khu vực đồng bằng sông Hồng đây là nơi giao thoa giữa miền núi và đồng bằng. Thế mạnh kinh tế của tỉnh là nông nghiệp cùng các ngành công nghiệp vật liệu xây dựng và du lịch. Với những ưu đãi về thiên nhiên từ núi rừng, biển, đồng bằng lưu vực sông Đáy, đặc biệt có đường quốc lộ 1A và tuyến đường sắt Bắc Nam đi qua thế nhưng sau hai mươi năm giải phóng đất nước Ninh Bình vẫn là một tỉnh thuần nông nghèo.

Năm 2004, Công ty TNHH đầu tư phát triển thương mại sản xuất Hoàng Phát được thành lập, đã quyết định xây dựng một Nhà máy xi măng hiện đại tại huyện Gia Viễn tỉnh Ninh Bình.

Ngày 24 tháng 2 năm 2007 khánh thành Dây chuyền 1 một Nhà máy xi măng The Vissai Ninh Bình công suất 1,2 triệu tấn năm. Những tấn xi măng đầu tiên mang thương hiệu Xi măng The Vissai Ninh Bình đã xuất xưởng; Chỉ trong 11 tháng thi công liên tục với 80 ngàn tấn bê tông, 20 ngàn tấn sắt thép, 12 ngàn tấn thiết bị với sự góp sức của 500 kỹ sư trong nước và chuyên gia nước ngoài.

CTCP Vissai Ninh Bình tiền thân là Công ty TNHH Xi măng Vinakansai trực thuộc Công ty TNHH Đầu tư Phát triển Thương mại Sản xuất Hoàng Phát, được thành lập năm 2004; Năm 2009, công ty đổi tên thành Tập đoàn Xi măng Vissai (The Vissai) với ngành kinh doanh chính là sản xuất xi măng và clinker; Năm 2017, công ty được đổi tên thành CTCP Vissai Ninh Bình. CTCP Vissai

Ninh Bình hiện nằm trong chuỗi các công ty xi măng thuộc tập đoàn The Vissai đang sở hữu hệ thống nhà máy với quy mô lớn và dây chuyền sản xuất hiện đại, có khả năng đáp ứng nhu cầu sản xuất hàng triệu tấn xi măng mỗi năm gồm: Nhà máy sản xuất Xi măng Vissai Ninh Bình, Nhà máy sản xuất Xi măng tại Hà Nam, Nhà máy sản xuất Xi măng Vissai 3, Nhà máy sản xuất Xi măng tại Lạng Sơn, Nhà máy xi măng Sông Lam, Nhà máy sản xuất Xi măng Sông Lam 2. Trải qua hơn 20 năm thành lập và phát triển, CTCP Vissai Ninh Bình đã đạt được những thành quả to lớn, khẳng định được thương hiệu uy tín cả trong và ngoài nước.

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của CTCP Vissai Ninh Bình

CTCP Vissai Ninh Bình có chức năng sản xuất, kinh doanh xi măng, các sản phẩm từ xi măng các vật liệu xây dựng khác. Sản phẩm chính của Công ty là xi măng Porland PC30, PC40 xi măng hỗn hợp PCB30, PCB40, Clinker, ngoài ra Công ty còn sản xuất xi măng theo yêu cầu của khách hàng. Sản phẩm xi măng của Công ty được đóng bao phức hợp KP, đảm bảo chất lượng tốt đến tay người tiêu dùng.

2.1.3. Hình thức tổ chức sản xuất của CTCP Vissai Ninh Bình

Các bộ phận sản xuất của Công ty được tổ chức theo hình thức sản xuất hàng loạt liên hoàn theo hệ thống dây chuyền, mang tính chất đồng bộ. Sản phẩm sản xuất ra tương đối giống nhau, chất lượng tương đối đồng đều chính điều đó mang lại hiệu quả sản xuất cao, năng suất tăng nhanh.

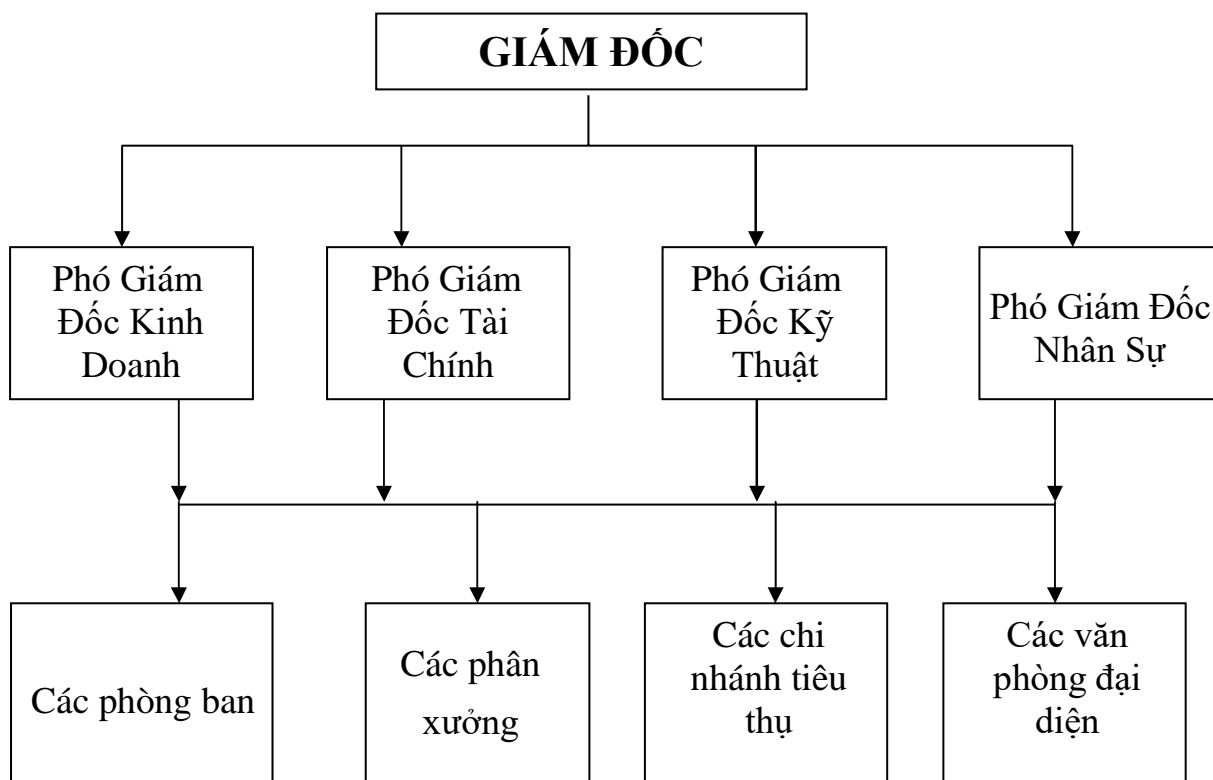
2.1.4. Ngành nghề kinh doanh của CTCP Vissai Ninh Bình

- Sản xuất, kinh doanh xi măng và các loại sản phẩm từ xi măng;
- Sản xuất, kinh doanh các loại vật liệu xây dựng khác;
- Kinh doanh các ngành nghề khác phù hợp với quy định của pháp luật;
- Công ty có thể tiến hành những hình thức kinh doanh khác được pháp luật cho phép.

2.1.5. Cơ cấu tổ chức của CTCP Vissai Ninh Bình

Để tăng cường hiệu quả quản lý và phù hợp với đặc điểm kinh doanh của mình, bộ máy quản lý của CTCP Vissai Ninh Bình được tổ chức theo hình thức

trực tuyến chức năng, được thể hiện qua sơ đồ sau:



Hình 2.1: Mô hình tổ chức bộ máy quản lý CTCP Vissai Ninh Bình

Ban giám đốc: Bao gồm 1 Giám đốc và 4 Phó giám đốc.

Các phòng ban chức năng bao gồm: Phòng tổ chức lao động, Phòng kế hoạch, Phòng hành chính quản trị, Phòng kế toán - thống kê - tài chính, Phòng tiêu thụ, Phòng vật tư, Phòng cơ điện, Phòng kỹ thuật sản xuất, Phòng điều hành trung tâm, Phòng thí nghiệm KCS, Phòng xây dựng cơ bản, Phòng bảo vệ - quân sự, Phòng y tế, Ban kỹ thuật an toàn.

Các phân xưởng bao gồm: Phân xưởng khai thác mỏ, Phân xưởng nguyên liệu, Phân xưởng lò nung, Phân xưởng nghiền đóng bao, Phân xưởng cơ khí, Phân xưởng xe máy, Phân xưởng nước, Phân xưởng điện - tự động hoá, Phân xưởng sửa chữa công trình - vệ sinh công nghiệp.

Các chi nhánh văn phòng đại diện: Công ty có 8 chi nhánh, văn phòng đại diện, chủ yếu tập chung tại các tỉnh phía Bắc.

2.2. Phân tích cơ sở hình thành chiến lược kinh doanh cho CTCP Vissai Ninh Bình

2.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô

2.2.1.1. Tác động của môi trường kinh tế

Trạng thái của môi trường kinh tế vĩ mô xác định sự lành mạnh, thịnh vượng của nền kinh tế, nó luôn gây ra những tác động đến các doanh nghiệp và các ngành.

Môi trường kinh tế chi bản chất và định hướng của nền kinh tế trong đó doanh nghiệp hoạt động. Các ảnh hưởng của nền kinh tế đến một ngành có thể làm thay đổi khả năng tạo giá trị và thu nhập của nó. Bốn nhân tố quan trọng trong nền kinh tế đó là mức tăng trưởng, mức lãi suất, chính sách về tiền tệ và tỷ giá hối đoái, mức độ lạm phát.

** Mức tăng trưởng kinh tế*

Mức tăng trưởng kinh tế hàng năm được đánh giá thông qua mức tăng GDP và mức tăng thu nhập bình quân đầu người/năm. Mức tăng trưởng kinh tế ảnh hưởng trực tiếp đến quy mô và đặc trưng của các cơ hội cũng như các thách thức đối với doanh nghiệp. Tăng trưởng kinh tế sẽ kéo theo tăng khả năng tiêu thụ hàng hoá trong toàn bộ nền kinh tế quốc dân, từ đó tạo ra triển vọng phát triển cho các doanh nghiệp và làm giảm bớt đi áp lực cạnh tranh trong phạm vi của những ngành riêng biệt. Ngược lại sự suy thoái trong nền kinh tế sẽ đem đến những hậu quả: Giảm nhu cầu tiêu thụ hàng hoá, việc cạnh tranh quyết liệt để tồn tại dẫn đến phá sản hàng loạt các doanh nghiệp yếu kém.

Kinh tế Việt Nam bị ảnh hưởng nặng nề sau đại dịch covid-19 và bị thiên tai tàn phá, mặc dù vẫn còn nhiều khó khăn, nhưng với sự vào cuộc của cả hệ thống chính trị, Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ đã chủ động, linh hoạt, quyết liệt, sát sao chỉ đạo các Bộ, ngành, địa phương cùng với sự đoàn kết, tin tưởng, ủng hộ của nhân dân và cộng đồng doanh nghiệp đã triển khai nhiều giải pháp nhằm tháo gỡ khó khăn, thúc đẩy tăng trưởng, giữ vững ổn định kinh tế vĩ mô và các cân đối lớn của nền kinh tế, nhờ đó kinh tế nước ta vẫn đạt được kết quả khả quan cho thấy nền kinh tế tiếp tục có xu hướng phục hồi mới mức tăng trưởng quý sau cao hơn quý trước.

Năm 2023, tăng trưởng kinh tế ước đạt 5,05%; trong đó, khu vực nông,

lâm nghiệp và thủy sản tăng 3,83% đóng góp 0,46 điểm phần trăm; công nghiệp, xây dựng tăng 3,74% đóng góp 1,51 điểm phần trăm (riêng công nghiệp tăng 3,02%) và dịch vụ tăng cao nhất với 6,82% đóng góp 3,25 điểm phần trăm và thuế sản phẩm trừ trợ cấp sản phẩm tăng 3,33% GDP tăng dần và ổn định qua các quý, cho thấy kinh tế Việt Nam khả năng đã ra khỏi thời điểm xấu nhất và đang trên đà phục hồi.

Qua số liệu thống kê cho thấy GDP đã có dấu hiệu gia tăng, trong đó ngành công nghiệp và xây dựng cũng tăng đáng kể. Sản xuất xi măng là một ngành công nghiệp phục vụ chủ yếu cho ngành xây dựng thì sự gia tăng đó cũng sẽ góp phần cho sự phát triển của ngành trong các năm tới.

Đầu tư trực tiếp nước ngoài vào Việt Nam qua các năm được đánh giá rất cao, tính đến ngày 20/12/2023, tổng vốn đăng ký cấp mới, điều chỉnh và góp vốn mua cổ phần, mua phần vốn góp của nhà đầu tư nước ngoài đạt gần 36,6 tỷ USD, tăng 32,1% so với cùng kỳ năm trước. Bên cạnh đó, với những chính sách ưu đãi cho đầu tư nước ngoài vào Việt Nam như hiện nay, dự kiến những con số này sẽ vẫn tiếp tục gia tăng vào các năm tới. Đầu tư trực tiếp gia tăng, cũng đồng nghĩa với việc đầu tư cho ngành sản xuất xi măng tăng lên, đó vừa là cơ hội nhưng đồng thời cũng là thách thức lớn đối với sự phát triển của ngành. Vì khi đầu tư tăng sẽ có nhiều công nghệ tiên tiến hỗ trợ cho ngành sản xuất xi măng phát triển, nhưng nó cũng làm gia tăng sức cạnh tranh cho sản xuất xi măng nội địa.

Bảng 2.1 - Các chỉ tiêu cơ bản của nền kinh tế VN trong 3 năm gần đây

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1	Tốc độ tăng trưởng GDP	%	2.91%	2.58%	8.02%
2	Chỉ số giá tiêu dùng (CPI)	%	2.32%	1.84%	3.15%
3	Chỉ số lạm phát	%	2.31%	0.81%	2.59%
4	Đầu tư theo giá trị hiện hành	1000 tỷ	2,164.50	2,891.99	3,219.80
5	Tỷ trọng Đầu tư/GDP	%	34.40%	37.86%	38.24%

6	Tăng trưởng của lĩnh vực Công nghiệp và Xây dựng	%	3.98%	4.05%	7.78%
7	Tỷ lệ CN-XD đóng góp cho tăng trưởng chung	%	53.00%	63.80%	38.24%
8	Tỷ lệ XD đóng góp trong tốc độ tăng trưởng	Điểm %	0.50	0.05	0.59
9	Dân số VN	Người	97,580,000	98,510,000	99,460,000
10	Tốc độ tăng trưởng dân số	%	1.14%	0.95%	0.96%
11	Kim ngạch xuất khẩu	Tỷ USD	292	342	372

Nguồn: Tổng cục thống kê Việt Nam

** Tỷ giá hối đoái và chính sách tiền tệ*

Sự thay đổi trong chính sách tiền tệ và tỷ giá hối đoái cũng có thể tạo ra một vận hội mới cho ngành xi măng Việt Nam, nhưng cũng có thể là những nguy cơ cho sự phát triển của ngành trong tương lai.

Trong giai đoạn 5 năm 2020-2024, tỷ giá ngoại tệ USD so với đồng Việt Nam (VND) được điều chỉnh linh hoạt theo cung cầu ngoại tệ của thị trường và tình hình kinh tế vĩ mô. Sự điều chỉnh tỷ giá USD/VND có ảnh hưởng lớn đến hoạt động nhập khẩu nhiên liệu, máy móc thiết bị và hoạt động xuất khẩu thành phẩm của CTCP Vissai Ninh Bình. Từ tháng 6 năm 2022, tỷ giá USD/VND tăng lên đáng kể làm tăng chi phí nhập khẩu các yếu tố đầu, tuy nhiên giá bán xi măng trong nước hơn chục năm qua gần như không thay đổi, điều này làm ảnh hưởng trực tiếp đến giảm lợi nhuận của Công ty.

Mức lãi suất sẽ quyết định đến mức cầu cho các sản phẩm của doanh nghiệp. Mức lãi suất tăng sẽ là mối nguy cơ cho phát triển chiến lược của doanh nghiệp, ngược lại, nếu nó giảm sẽ làm tăng triển vọng phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Lãi suất trên thị trường ngoài việc chịu tác động bởi cung cầu về vốn, còn bị dẫn dắt bởi các chính sách của nhà nước. Nền kinh tế Việt Nam với tốc độ phát triển đứng hàng đầu trong khu vực những năm vừa qua. Hiện nay, mặt bằng lãi suất tiền gửi và cho vay tiếp tục có xu hướng giảm; lãi suất tiền

gửi và cho vay bình quân các giao dịch phát sinh mới của các ngân hàng thương mại giảm lần lượt khoảng 0,15%/năm và 0,25%/năm so với cuối năm 2023. Lãi suất giảm sâu kỷ lục là một cơ hội lớn đối với sự phát triển của các doanh nghiệp đặc biệt là những doanh nghiệp ngoài quốc doanh như CTCP Vissai Ninh Bình.

VLXD, xăng dầu và lãi suất ngân hàng là 3 yếu tố khiến công tác điều hành giá gặp nhiều khó khăn. Trong đó, giá các loại VLXD liên tục biến động do những tác động từ thị trường đã kéo theo chi phí xây dựng bị đội giá, khiến nhiều dự án liên tục điều chỉnh mức đầu tư, người dân thì bị vỡ kế hoạch xây dựng nhà cửa.

** Tỷ lệ lạm phát*

Mức độ lạm phát và những vấn đề chống lạm phát cũng là một nhân tố quan trọng. Trên thực tế, nếu tỷ lệ lạm phát cao có thể làm mất ổn định nền kinh tế, hạn chế nhịp độ phát triển kinh tế, thúc đẩy việc nâng cao tỷ lệ phần trăm cho vay tiền và tăng sự dao động về giá trao đổi ngoại tệ. Lạm phát tăng lên, dự án đầu tư trở nên mạo hiểm hơn, doanh nghiệp sẽ giảm đầu tư phát triển sản xuất. Những yếu tố kinh tế trên rất dễ thay đổi, những xu thế hay thay đổi của những con số có thể ảnh hưởng mạnh đến các quyết định chiến lược.

Lạm phát là một trong bốn yếu tố quan trọng nhất của mọi quốc gia (tăng trưởng cao, lạm phát thấp, thất nghiệp ít, cán cân thanh toán có số dư). Lạm phát hiện cao sẽ dẫn đến nhiều tiêu cực trong đời sống kinh tế của chính phủ: làm suy vong nền kinh tế quốc gia. Bên cạnh đó là sự tác động mạnh tới đời sống của người dân, nhất là dân nghèo khi vật giá ngày càng leo thang.

Do ảnh hưởng của chiến tranh Nga-Ukraine và những nút thắt chuỗi cung ứng toàn cầu trong đại dịch Covid-19, lạm phát đã và đang tiếp tục tăng cao trên toàn thế giới. Đà leo thang của giá cả gây sức ép lớn buộc các hầu hết các nền kinh tế lớn phải tăng lãi suất, từ đó đặt nền kinh tế toàn cầu trước rủi ro suy thoái.

Hiện tại, lạm phát, thắt chặt chính sách tiền tệ và hệ lụy đối với tăng trưởng đang là những chủ đề “nóng” của các nền kinh tế phát triển cũng như các nền kinh tế mới nổi và đang phát triển. So sánh với Trung Quốc và một số quốc gia cùng khu vực Đông Nam Á, Việt Nam đang có tỷ lệ lạm phát tương đối

thấp. Tháng 9 năm 2024, lạm phát ở Việt Nam là 4%, so với mức 2,8% ở Trung Quốc; 6% ở Indonesia; 6,4% ở Thái Lan; và 7,5% ở Singapore.

Lạm phát tăng cao, nguy cơ gián đoạn chuỗi cung ứng đầu vào do chính sách Zero-Covid của Trung Quốc... khiến sản xuất XM gặp nhiều khó khăn.

Giá cả đầu vào sản xuất XM như: Xăng, dầu, than... tăng cao, đặc biệt giá than nhập khẩu, đồng thời nguồn cung than khan hiếm. Giá than thế giới bình quân năm 2022 là 360,42 USD/tấn (trong năm 2022, có thời điểm tăng lên đến 490 USD/tấn vào tháng 5/2022), tăng 162,54% so với bình quân năm 2021 (137,28 USD/tấn).

Trong nước, năm 2022 Tập đoàn Công Nghiệp Than - Khoáng sản VN (TKV) đã điều chỉnh tăng giá bán 03 lần, tăng khoảng 40 - 45% so với thời điểm tháng 12/2021 (mỗi lần tăng 10- 15% đối với một số chủng loại than). Giá xăng dầu trong nước bình quân năm 2022 tăng 28,01% so với năm 2021. Trong khi đó, giá bán xi măng hơn chục năm qua gần như không thay đổi đã gây ra rất nhiều khó khăn cho CTCP Vissai Ninh Bình.

Như vậy, sự biến động của yếu tố kinh tế tác động đến các doanh nghiệp trong nước nói chung và CTCP Vissai Ninh Bình nói riêng; tạo ra cơ hội để phát triển thị trường ra ngoài nước; song khủng hoảng kinh tế, lạm phát tăng, thất nghiệp tăng lại tạo ra những thách thức đối với Công ty.

2.2.1.2. Tác động của môi trường công nghệ

Đây là loại nhân tố rất năng động, chứa đựng nhiều cơ hội và đe dọa đối với các doanh nghiệp, có ảnh hưởng lớn, trực tiếp cho chiến lược kinh doanh của các lĩnh vực, ngành cũng như nhiều doanh nghiệp. Trên thế giới đã chứng kiến sự biến đổi công nghệ làm chao đảo, thậm chí mất đi nhiều lĩnh vực, nhưng đồng thời cũng làm xuất hiện nhiều lĩnh vực kinh doanh mới, hoàn thiện hơn.

Thay đổi công nghệ tác động lên nhiều bộ phận của xã hội.

Công nghệ bao gồm:

- + Các thể chế
- + Các hoạt động liên quan đến việc sáng tạo ra các kiến thức mới
- + Chuyển dịch các kiến thức đó đến các đầu ra: các sản phẩm, các quá

trình và các vật liệu mới.

- Thay đổi công nghệ bao gồm cả sáng tạo và hủy diệt, cả cơ hội và đe dọa.
- Thay đổi công nghệ có thể tác động lên chiều cao của rào cản gia nhập

và định hình lại cấu trúc ngành tận gốc rễ.

- Trong không gian toàn cầu, các cơ hội và đe dọa của công nghệ tác động lên mọi doanh nghiệp:

- + Bằng việc mua từ bên ngoài.
- + Tự sáng tạo ra công nghệ mới.

Phân tích sự ảnh hưởng của công nghệ nhằm trả lời các câu hỏi:

- + Công nghệ của các ngành sản xuất trong nước và trên thế giới đã đạt đến trình độ nào?
- + Tình trạng công nghệ hiện tại của ngành gây nguy cơ trong cạnh tranh hay là cơ hội phát triển?

Ngoài sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ, trong ngành xi măng hiện nay xuất hiện một công nghệ làm xi măng mới. Đó là công nghệ làm xi măng xanh (xi măng địa)

Xi măng địa polime (Geopolymer), là loại vật liệu xây dựng thân thiện với môi trường và đôi mới được phát triển tại Trung tâm Công nghệ Trenchless của trường đại học Công nghệ Louisiana (TTC), Mỹ, được trưng bày tại triển lãm giao thông tổ chức tại Trung tâm Khoa học Detroit. Xi măng địa polime là một thế hệ vật liệu xi măng mới sử dụng “tro bay” một trong những sản phẩm phụ công nghiệp dư thừa nhất, với vai trò là vật thay thế cho xi măng Portland, loại vật liệu tổng hợp được sản xuất phổ biến nhất trên thế giới.

Lợi ích lớn nhất của xi măng địa polime sẽ là tiềm năng làm giảm khí nhà kính tuần hoàn, lên tới 90% so với xi măng Portland thông thường. Các nhà nghiên cứu tại trung tâm tiếp tục nghiên cứu các cách thức thay thế xi măng Portland bằng các loại vữa được sản xuất từ chất thải công nghiệp. Một số xi măng địa polime thế hệ mới có thể có vòng đời dài hơn xi măng thông thường.

Công nghệ ngày càng phát triển, với sự ra đời của xi măng địa vừa mở ra cơ hội nhưng cũng là thách thức lớn đối với ngành sản xuất xi măng nói chung

và đối với CTCP Vissai Ninh Bình nói riêng. Vì khi công nghệ phát triển cũng đồng nghĩa với việc công nghệ sản xuất xi măng phát triển ngày càng hiện đại hơn, nhưng nếu không theo kịp và nắm bắt được nó Công ty sẽ bị đẩy lùi tụt hậu so với các doanh nghiệp cùng ngành khác.

2.2.1.3. Môi trường văn hóa - xã hội

Liên quan đến các thái độ xã hội và các giá trị văn hóa. Các giá trị văn hóa và thái độ xã hội tạo nên nền tảng của xã hội, dẫn dắt các thay đổi và các điều kiện công nghệ, chính trị - luật pháp, kinh tế và nhân khẩu. Thay đổi xã hội cũng tạo ra các cơ hội và đe dọa.

Trong thời gian chiến lược trung và dài hạn có thể đây là loại nhân tố thay đổi lớn nhất. Những lối sống tự thay đổi nhanh chóng theo hướng du nhập và những lối sống mới luôn là cơ hội cho nhiều nhà sản xuất. Doanh nghiệp cũng phải tính đến thái độ tiêu dùng, sự thay đổi của tháp tuổi, tỷ lệ kết hôn và sinh đẻ, vị trí vai trò của người phụ nữ tại nơi làm việc và gia đình. Sự xuất hiện của hiệp hội những người tiêu dùng, đặc biệt là chất lượng sản phẩm phải đảm bảo vì lợi ích người tiêu dùng.

Trình độ dân trí ngày càng cao đã, đang và sẽ là một thách thức đối với các nhà sản xuất. Văn hoá truyền thống và văn hoá tiếp nhận qua các hình thức giao lưu, hình thành nền tảng văn hoá của mỗi quốc gia, có tính hệ thống, có giá trị theo các mức độ khác nhau, có tính lịch sử, có mặt tích cực, có mặt tiêu cực... ảnh hưởng đến tư duy và hành động của con người trong các hoạt động thuộc các lĩnh vực đời sống kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia.

Sự thay đổi dân cư dẫn đến sự thay đổi sâu sắc và quan trọng về các quá trình kinh tế - xã hội trên phạm vi toàn thế giới. Những quá trình này làm thay đổi môi trường kinh tế và ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Khi xây dựng chiến lược, các doanh nghiệp cần phải quan tâm đến môi trường dân số ở các mặt: Tổng dân số xã hội, tỷ lệ gia tăng dân số, kết cấu và xu hướng thay đổi kết cấu dân số về tuổi tác, giới tính, nghề nghiệp, mức thu nhập, tuổi thọ trung bình, sự chuyển dịch dân cư từ nông thôn lên thành thị...

Hiện nay, môi trường văn hóa ở Việt Nam vừa phong phú và đa dạng, lại

năng động và tích cực, lại khích lệ và cảm dỗ, lại có nhiều cơ hội và thách thức... cho ngành sản xuất xi măng. Mức độ phong phú và đa dạng, nhịp điệu năng động và tích cực của môi trường văn hóa Việt Nam hiện đã đủ để nuôi dưỡng mọi ý tưởng tốt đẹp, khích lệ mọi lợi thế trong phát kiến, sáng tạo. Nhưng mặt khác, mặt trái của nó cũng là những thách thức khiến bất cứ doanh nghiệp nào trong ngành cũng phải cảnh giác.

2.2.1.4. Môi trường nhân khẩu học

Phân đoạn môi trường nhân khẩu học trong môi trường vĩ mô liên quan đến: Dân số; cấu trúc tuổi; phân bố địa lý; cộng đồng các dân tộc; phân phối thu nhập.

Dân số Việt Nam năm 2023 khoảng hơn 100 triệu người, đưa Việt Nam trở thành quốc gia đông dân thứ 15 trên thế giới và đứng thứ 3 ở khu vực Đông Nam Á. Tỷ lệ tăng dân số đã giảm dần qua các năm, nhưng vẫn duy trì mức tăng trưởng dương, khoảng 1% mỗi năm.

Việt Nam đang trong giai đoạn “cơ cấu dân số vàng” với tỷ lệ người trong độ tuổi lao động (15-64 tuổi) chiếm hơn 68% dân số. Tỷ lệ dân số dưới 15 tuổi khoảng 24%, trong khi tỷ lệ người từ 65 tuổi trở lên khoảng 8%. Số người cao tuổi đang tăng lên, dự báo sẽ đạt mức đáng kể trong những thập kỷ tới, đưa Việt Nam vào giai đoạn già hóa dân số.

Tình trạng chênh lệch thu nhập còn tồn tại, đặc biệt giữa các vùng thành thị và nông thôn. Khu vực thành thị có thu nhập bình quân đầu người cao hơn đáng kể so với nông thôn. Mặc dù tỷ lệ nghèo đã giảm trong những thập kỷ qua, nhưng vẫn còn những khu vực khó khăn, đặc biệt là ở các tỉnh miền núi phía Bắc và Tây Nguyên.

Việt Nam là nước có dân số trẻ; đó là điều kiện thúc đẩy nền kinh tế phát triển, nhu cầu xây dựng cơ sở hạ tầng ngày càng ra tăng. Điều kiện dân số trẻ còn là nguồn cung cấp lao động dồi dào cho ngành xi măng một ngành sản xuất cần đến rất nhiều lao động. Đây chính là cơ hội cho ngành xi măng phát triển trong thời gian sắp tới. Nhưng thực tế việc tuyển dụng nhân sự cho ngành xi măng nói chung và tại CTCP Vissai Ninh Bình nói riêng gặp không ít khó khăn

do sự dịch chuyển việc làm sang các lĩnh vực khác có tính chất công việc nhẹ nhàng và ít độc hại hơn.

2.2.1.5. Môi trường chính trị - pháp luật

Môi trường chính trị tác động đến doanh nghiệp theo các hướng khác nhau. Chúng có thể tạo ra cơ hội, trở ngại, thậm chí là rủi ro thực sự cho doanh nghiệp. Các nhân tố đó thường bao gồm:

- Chính phủ là người tiêu dùng lớn nhất trong nền kinh tế. Chính phủ bằng những chính sách, những khoản đầu tư, hàng rào thuế và phi thuế có thể thúc đẩy sự phát triển cũng có thể kìm hãm sự phát triển của nền kinh tế quốc dân.

- Sự ổn định về chính trị, sự nhất quán về quan điểm, chính sách lớn luôn là sự hấp dẫn các nhà đầu tư. Hệ thống luật pháp được xây dựng và hoàn thiện sẽ là cơ sở để kinh doanh ổn định.

- Quyết định về các loại thuế và các lệ phí có thể vừa tạo ra cơ hội cũng lại vừa có thể là những thách thức để phát triển sản xuất.

- Luật lao động, quy chế tuyển dụng, đề bạt, chế độ hưu trí, trợ cấp thất nghiệp cũng là điều mà các doanh nghiệp phải tính đến.

Hệ thống pháp luật Việt Nam chưa hoàn chỉnh, nhiều điều khoản, pháp lệnh chưa rõ ràng, đó là khó khăn cho tất cả các ngành nghề, các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh ở Việt Nam nói chung và ngành xi măng nói riêng. Song, Việt Nam lại là nước có nền chính trị tương đối ổn định nhất trên thế giới, đó là môi trường chính trị lý tưởng cho các dự án đầu tư và cho ngành xi măng.

Do các vấn đề về điều hành kinh tế vĩ mô, Chính phủ đã chủ trương siết chặt tín dụng bất động sản, kiểm tra tính pháp lý của hàng loạt dự án bất động sản lớn trên cả nước, nên hàng loạt các dự án đình trệ, nhiều khách hàng truyền thống của ngành XM bị rơi vào tình trạng mất thanh khoản, nợ đọng khó đòi. Công cuộc chống tham nhũng của TW Đảng đang vào giai đoạn quyết liệt, có những tác động nhất định về tâm lý của các chính quyền địa phương và các chủ doanh nghiệp. Điều này cũng làm giảm mạnh tính quyết đoán của khách hàng, làm thị trường trầm lắng.

Trước thực trạng bất ổn giá của nhiều loại VLXD, ảnh hưởng tới tiến độ

xây dựng của nhiều công trình, Chính phủ yêu cầu các bộ, ngành, địa phương căn cứ dự địa lạm phát để chủ động điều hành giá các loại thiết yếu; đánh giá tác động để điều chỉnh phù hợp với diễn biến, mặt bằng giá thị trường.

Chính phủ đã yêu cầu Bộ Xây dựng hướng dẫn, kiểm tra các địa phương xây dựng, công bố giá và chỉ số giá các loại VLXD theo đúng quy định của pháp luật về quản lý chi phí đầu tư xây dựng, bảo đảm đầy đủ thông tin của các vật liệu cho công trình xây dựng.

Bộ Xây dựng chủ trì, phối hợp với Bộ, ngành, để thực hiện điều chỉnh hợp đồng, điều chỉnh giá hợp đồng do ảnh hưởng biến động giá vật liệu đối với các dự án đang triển khai theo quy định của pháp luật.

Hiện nay chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh Ninh Bình ưu tiên phát triển ngành du lịch xanh, nên nhiều mỏ khai thác đá vôi mới chưa được cấp phép trong khi đó các mỏ đá vôi đã được cấp phép trước đây đã khai thác gần hết.

2.2.1.6. Môi trường toàn cầu

Chiến tranh Nga - Ukraine: Tháng 2/2022 đã xảy ra cuộc xung đột giữa Nga - Ukraine, gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến kinh tế toàn cầu như khủng hoảng năng lượng, lương thực, logistic...; đồng thời gây ra cơn bão lạm phát tại các trung tâm kinh tế thế giới. Nga là nước sản xuất dầu lớn và xuất khẩu than cho Trung Quốc và Châu Phi.

Nhu cầu tiêu thụ than toàn cầu tăng cao: Cuộc khủng hoảng năng lượng đã đẩy nhu cầu tiêu thụ than trên toàn cầu trong năm 2022 lên mức kỷ lục. Than đá sẽ tiếp tục là nguồn phát thải CO2 lớn nhất.

Giá khí đốt tự nhiên tăng cao do cuộc xung đột Nga - Ukraine tỷ lệ thuận với sự phụ thuộc vào than đá để sản xuất điện. Than là nguồn năng lượng lớn nhất thế giới để phát điện cũng như sản xuất thép và XM. Đây cũng là nguyên nhân lớn nhất gây ra khủng hoảng khí hậu, chiếm khoảng 40% lượng khí thải nhà kính toàn cầu.

Cầu XM sụt giảm mạnh: Giai đoạn 2020 - 2022, Trung Quốc đã siết thị trường BĐS với chính sách “3 lần ranh đỏ”, hạn chế khả năng vay nợ và đảo

nợ của các nhà phát triển bất động sản. Do đó nhu cầu nhập khẩu XM từ thị trường Trung Quốc giảm mạnh.

Bên cạnh đó, gần hết cả năm 2022, Trung Quốc vẫn duy trì chính sách “Zero Covid” để kiểm soát dịch Covid-19, thực hiện phong tỏa các cảng biển... đã ảnh hưởng đến giao thương của nhiều quốc gia, trong đó có Việt Nam.

Việc bảo hộ sản xuất XM trong nước tại Philippines, cạnh tranh từ các nguồn cung dư thừa tại Trung Đông, Đông Nam Á... giá xuất khẩu clinker xuống thấp.

Sản lượng XM toàn cầu giảm mạnh nhất trong hai thập kỷ qua, đã giảm 8% so với cùng kỳ năm trước xuống còn 1.9 tỷ tấn trong sáu tháng đầu năm 2022. Sự sụt giảm này là do sản lượng XM sản xuất tại Trung Quốc giảm 15% xuống còn 977 triệu tấn.

Bangladesh hiện đang nhập khẩu cả nguyên liệu SX XM, như clinker, sạn, hạt, chất hỗ trợ đá vôi, thạch cao và tro bay từ Thái Lan, VN, Trung Quốc và Pakistan...

Môi trường toàn cầu trong những năm gần đây với rất nhiều biến động, khoa học ngày càng phát triển, nhiều công nghệ hiện đại ra đời. Việt Nam đã tham gia sân chơi chung của Thế giới (WTO), mở ra nhiều cơ hội kinh doanh cho ngành xi măng, nhưng cũng tạo ra nhiều áp lực cạnh tranh khi có nhiều doanh nghiệp nước ngoài thâm nhập vào thị trường Việt Nam và khi xi măng của Việt Nam xuất khẩu ra nước ngoài.

2.2.1.7. Môi trường tự nhiên

Môi trường tự nhiên luôn luôn là yếu tố đặc biệt quan trọng không chỉ đối với đời sống của con người, mà còn là yếu tố đầu vào hết sức quan trọng của các ngành kinh tế. Môi trường tự nhiên bao gồm: Vị trí địa lý, khí hậu, đất đai, sông biển, tài nguyên khoáng sản, rừng, môi trường sinh thái... Nhận biết được các nhân tố ngoại cảnh tự nhiên đó sẽ giúp cho các doanh nghiệp hướng những hoạt động nhằm khai thác tốt nhất các lợi thế của vị trí địa lý, có chiến lược hành động đúng trong việc nghiên cứu phát triển công nghệ chế tạo sản phẩm phù hợp, góp phần bảo vệ môi trường sinh thái của đất nước mình. Công ty nằm

trong khu vực có tiềm năng phát triển công nghiệp xi măng, có điều kiện thuận lợi về nguồn nguyên liệu đá vôi và cơ sở hạ tầng tốt.

2.2.2. Phân tích môi trường vi mô (ngành sản xuất xi măng)

Ngành là một nhóm các công ty cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có thể thay thế chặt chẽ với nhau. Sự thay thế một cách chặt chẽ có nghĩa là các sản phẩm hay dịch vụ thỏa mãn các nhu cầu khách hàng về cơ bản tương tự nhau.

Với tình hình phát triển của các doanh nghiệp và định hướng phát triển của ngành trong những năm sắp tới, cho thấy sự cạnh tranh trong ngành ngày càng trở lên khắc nghiệt. Để thấy rõ sự cạnh tranh đó ta sẽ phân tích mô hình gồm 5 lực lượng của Michael Porter . Mỗi lực lượng trong số 5 lực lượng càng mạnh thì càng hạn chế khả năng cho các doanh nghiệp tăng giá cả và kiếm được lợi nhuận. Ngược lại, khi một lực lượng nào đó mà yếu thì cơ hội để doanh nghiệp có được lợi nhuận sẽ càng khả thi.

Như đã phân tích ở trên, để đưa ra được giải pháp về chiến lược kinh doanh cho một đơn vị, ngoài việc phân tích các yếu tố ở môi trường vĩ mô, thì việc phân tích các yếu tố trong môi trường vi mô rất quan trọng ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị. Đối với CTCP Vissai Ninh Bình thuộc ngành xi măng, trước khi đi vào phân tích các yếu tố trong nội bộ Công ty cần phân tích rõ sự ảnh hưởng của các yếu tố trong ngành xi măng theo mô hình của MC. Porter.

Sự cạnh tranh làm cho giá xi măng của Việt Nam trong nhiều năm liên gần như không tăng giá nhưng so với thế giới và khu vực thì giá xi măng Việt Nam còn rất cao. Hiện tại, giá thành bình quân của sản phẩm xi măng Việt Nam cao hơn giá thành bình quân của thế giới và khu vực là 25%. Vậy các công ty xi măng Việt Nam, một mặt nên kéo dài thời gian hoàn vốn đầu tư; mặt khác, quản lý tốt hơn về vận tải, phân phối, sử dụng vật tư, nhiên liệu để giảm giá thành sản phẩm để tăng sức cạnh tranh của ngành.

2.2.2.1. Đối thủ cạnh tranh hiện tại

Các đối thủ cạnh tranh hiện tại tạo ra cấu trúc cạnh tranh bên trong khu vực, là áp lực thường xuyên đe dọa trực tiếp các đối với ngành. Cạnh tranh giữa

các doanh nghiệp trong một ngành sản xuất thường bao gồm các nội dung chủ yếu như: Cơ cấu cạnh tranh ngành, thực trạng cầu của ngành và các Hàng rào rút lui. Cơ cấu cạnh tranh của ngành dựa vào số liệu và khả năng phân phối sản phẩm của doanh nghiệp trong ngành sản xuất. Tình trạng cầu của một ngành là một yếu tố quyết định khác về tính mãnh liệt trong cạnh tranh nội bộ ngành. Thông thường, cầu tăng tạo cho doanh nghiệp một cơ hội lớn để mở rộng hoạt động. Ngược lại cầu giảm dẫn đến cạnh tranh khốc liệt để các doanh nghiệp giữ được phần thị trường đã chiếm lĩnh.

Bảng 2.2: Phân tích đối thủ cạnh tranh hiện tại

STT	Công ty	Điểm mạnh	Điểm yếu	Tốc độ tăng trưởng (%)	Thị phần (%)
1	Công ty TNHH MTV XM VICEM Hoàng Thạch	Thị phần tăng nhanh Giao thông thuận tiện	Ở xa vùng nguyên liệu Giá bán cao	13,6	19,64
2	Công ty TNHH Duyên Hà	Gần vùng nguyên liệu Công nghệ sản xuất hiện đại	Chất lượng không đồng đều	11,2	11,59
3	Công ty xi măng Chinfon	Công nghệ sản xuất hiện đại Giao thông thuận tiện	Hệ thống phân phối phụ thuộc vào đại lý bên ngoài. Văn hóa doanh nghiệp áp dụng theo phong cách Đài Loan nên dễ gây xung đột	11,5	9,44
4	Công ty xi măng Nghi Sơn	Giá bán thấp Gần vùng nguyên liệu	Hệ thống phân phối chủ yếu dựa vào các nhà phân phối bên ngoài và thuê hợp đồng vận tải xi măng	9,7	7,94
5	Công ty xi măng Phúc Sơn	Thị phần tăng nhanh Giá bán thấp	Xa vùng nguyên liệu Giao thông đi lại khó khăn	12,3	12,45
6	Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn	Thị phần tăng nhanh Gần vùng nguyên liệu	Công nghệ sản xuất lạc hậu Giá bán cao	11,7	12,23

7	Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hải Phòng	Giao thông thuận tiện Công nghệ sản xuất hiện đại	Xa vùng nguyên liệu Giá bán cao Chất lượng sản phẩm thấp.	6,8	2,36
8	Công ty xi măng Tam Điệp	Gần vùng nguyên liệu Giao thông đi lại thuận tiện	Công nghệ sản xuất lạc hậu Giá bán cao	7,5	1,72
9	Các Công ty khác	Tỷ suất đầu tư thấp Giá thành sản phẩm thấp	Chất lượng sản phẩm không cao	10,8	16,74

(Nguồn: Báo cáo ngành XM)

Đe dọa mất thị trường là điều khó tránh khỏi đối với các doanh nghiệp không có khả năng cạnh tranh. Hàng rào rút lui là mối đe dọa cạnh tranh nghiêm trọng khi cầu của ngành giảm mạnh. Hàng rào rút lui là kinh tế, là chiến lược và là quan hệ tình cảm giữ doanh nghiệp trụ lại. Nếu Hàng rào rút lui cao, các doanh nghiệp có thể bị khoá chặt trong một ngành sản xuất không ưa thích. Hàng rào rút lui của ngành xi măng gồm:

+ Đầu tư nhà xưởng và thiết bị không có sự lựa chọn thay đổi sử dụng hoặc có thể bán lại được. Nếu muốn bỏ ngành buộc doanh nghiệp phải bỏ phí những giá trị còn lại của những tài sản này.

+ Chi phí trực tiếp cho việc rời bỏ ngành là cao.

+ Quan hệ chiến lược giữa các đơn vị chiến lược kinh doanh. Một sản phẩm hoặc một dịch vụ có thể cùng kênh phân phối hoặc cùng các phương tiện sản xuất với các sản phẩm dịch vụ khác.

+ Giá trị của các nhà lãnh đạo, quan hệ tình cảm, lịch sử với ngành hoặc cộng đồng địa phương cũng có thể dẫn đến doanh nghiệp không muốn rời bỏ ngành gốc của họ.

+ Chi phí xã hội khi thay đổi: khó khăn về sự sa thải nhân công, rủi ro về sự xung đột xã hội, chi phí đào tạo lại...

2.2.2.2. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn là các doanh nghiệp hiện tại chưa cạnh tranh trong cùng một ngành sản xuất, nhưng có khả năng cạnh tranh nếu họ lựa

chọn và gia nhập ngành. Đây là đe dọa cho các doanh nghiệp hiện tại, họ cố gắng ngăn cản các đối thủ tiềm ẩn muốn gia nhập ngành bởi vì có càng nhiều doanh nghiệp trong một ngành sản xuất thì cạnh tranh càng khốc liệt hơn, thị trường và lợi nhuận sẽ bị chia sẻ, vị trí của doanh nghiệp sẽ bị thay đổi. Mức độ thuận lợi và khó khăn cho việc gia nhập ngành xi măng của các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn phụ thuộc phần lớn vào hàng rào gia nhập ngành của doanh nghiệp, bao gồm:

- + Những ưu thế tuyệt đối về chi phí: Thuộc về các sáng chế, làm chủ một công nghệ riêng đặc thù.

- + Khác biệt hoá về sản phẩm: Chi phí cho một chiến lược khác biệt hoá là rất cao và rất mạo hiểm.

- + Kinh tế quy mô hay còn gọi là kinh tế bậc thang: Các chi phí về sản xuất, phân phối, bán, quảng cáo, dịch vụ... sẽ giảm với sự gia tăng số lượng bán.

- + Kênh phân phối chủ yếu đã được thiết lập của các doanh nghiệp hiện tại cũng là một vật cản đối với các doanh nghiệp muốn nhảy vào chia sẻ thị trường.

- + Phản ứng lại của các doanh nghiệp hiện tại trong lĩnh vực kinh doanh.

Đối với ngành sản xuất xi măng Việt Nam hiện nay, với chính sách mở cửa hội nhập, khuyến khích thu hút vốn đầu tư cho sản xuất kinh doanh để hoàn thành mục tiêu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và phát triển xanh của nước ta; Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn là những doanh nghiệp nước ngoài và ngay cả các doanh nghiệp trong nước đang chuẩn bị đầu tư vào ngành sản xuất xi măng. Khi có nhiều các doanh nghiệp mới gia nhập ngành đó là một thách thức lớn không chỉ đối với CTCP Vissai Ninh Bình mà còn với toàn ngành sản xuất xi măng hiện nay.

2.2.2.3. Nhà cung ứng

Doanh nghiệp hoạt động cần các yếu tố đầu vào do các nhà cung cấp bán. Mỗi thời kỳ lợi thế trong mua bán thuộc về ai căn cứ vào số lượng người tham gia mua bán trên thị trường này, nói cách khác là căn cứ vào quan hệ cung cầu các yếu tố đầu vào trên thị trường. Các nhà cung cấp chủ yếu, bao gồm:

- + Nhà cung cấp máy móc thiết bị

- + Nhà cung cấp nguyên phụ liệu, dịch vụ
- + Nhà cung cấp vốn
- + Nhà cung cấp sức lao động
- + Nhà cung cấp thông tin

Hiện nay, ngành xi măng đang phải đối mặt với nguy cơ thiếu than. Các nhà máy sản xuất xi măng cần phải thay đổi công nghệ để sử dụng các loại than chất lượng thấp hơn, phù hợp và tiết kiệm. Lại thêm sức ép tăng trưởng thì ngành xi măng sẽ đối mặt với nguy cơ thiếu than trầm trọng. Hiện nay, tình trạng thiếu than cho sản xuất xảy ra ở tất cả các nhà máy xi măng như: Hoàng Thạch, Bút Sơn, Bỉm Sơn, Tam Điệp, Hoàng Mai, Hải Phòng, Hà Tiên...

Ngoài yếu tố số lượng doanh nghiệp tham gia mua bán, tùy theo yếu tố đầu vào cụ thể, nhà quản trị nghiên cứu các đặc điểm liên quan khác. Ví dụ: Mua máy móc thiết bị cần xem xét chất lượng, thế hệ công nghệ, giá cả, điều kiện cung cấp... Thu thập thông tin về yếu tố đầu vào cụ thể để nhà quản trị lựa chọn nguồn cung cấp phù hợp, hạn chế rủi ro trong đầu tư nhất là mua sắm máy móc, thiết bị, nguyên vật liệu... Bản thân doanh nghiệp muốn chọn nhà cung cấp đáng tin cậy thì phải xây dựng uy tín của mình trên thương trường thông qua các phương án đầu tư có hiệu quả, chính sách đãi ngộ thỏa đáng, giá trị văn hoá của tổ chức cao...

Đứng từ phương diện nhà cung cấp, đối với ngành sản xuất xi măng trong thời gian tới phải đối mặt với nguy cơ thiếu than trầm trọng, trong khi giá vàng và tỷ giá USD đã và đang ngày một tăng cao thì việc nhập khẩu máy móc thiết bị, dây truyền công nghệ cũng là một khó khăn, thách thức lớn đối với CTCP Vissai Ninh Bình và toàn ngành xi măng.

2.2.2.4. Khách hàng

Khách hàng là đối tượng được các doanh nghiệp quan tâm phục vụ và khai thác, là yếu tố quyết định sự sống còn của doanh nghiệp, không có khách hàng thì không có doanh nghiệp. Người mua có thể được xem như một sự đe dọa cạnh tranh khi họ buộc doanh nghiệp giảm giá hoặc có nhu cầu chất lượng cao và dịch vụ tốt hơn. Ngược lại, khi quyền lực của người mua yếu sẽ mang đến

cho doanh nghiệp một cơ hội để tăng giá kiếm được lợi nhuận nhiều hơn.

Bảng 2.3: Đặc điểm khách hàng

Khách hàng	Đặc điểm	Mức độ áp lực	Thị phần của Vissai Ninh Bình	Tiềm năng phát triển
Dân dụng	Số khách hàng nhiều, quy mô của từng khách hàng nhỏ, yêu cầu chuyên biệt, khoảng cách vận chuyển ngắn...	Trung bình	17%	Trung bình
Công nghiệp	Số khách hàng ít, quy mô của từng khách hàng lớn, yêu cầu đa dạng về sản phẩm và phương thức bán hàng cũng như thanh toán...	Cao	6%	Cao
Giao thông	Số lượng khách hàng ít, quy mô của từng khách hàng lớn, khoảng cách vận chuyển xa...	Trung bình	11%	Thấp

(Nguồn: Phòng tiêu thụ)

Các đặc điểm của khách hàng có thể tạo cơ hội hay nguy cơ cho doanh nghiệp. Từ Bảng 2.3 cho thấy Công ty phân loại khách hàng thành ba nhóm chính thông qua các đặc điểm về: Quy mô nhu cầu sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại và tiềm năng, lợi ích mà khách hàng mong muốn, thị hiếu về các đặc trưng của sản phẩm, khả năng thanh toán của khách hàng...

Áp lực từ phía khách hàng mang lại là rất lớn, mỗi đối tượng khách hàng lại có nhu cầu khác nhau về sản phẩm, phương thức vận chuyển cũng như thanh toán, thời gian giao hàng, tỷ lệ chiết khấu... Hiện nay, tình trạng dư thừa xi măng ngày càng nhiều, yêu cầu của khách hàng ngày càng cao, các doanh nghiệp không chỉ hướng vào khách hàng nội bộ mà cần phải tìm cách xuất khẩu xi măng ra nước ngoài. Đó là một thách thức không nhỏ đối với CTCP Vissai Ninh Bình. Chính vì vậy, doanh nghiệp cần phải có nhiều chính sách, chiến lược điều chỉnh công nghệ sản xuất, phương thức kinh doanh cho phù hợp với nhu cầu của từng nhóm đối tượng khách hàng.

2.2.2.5. Sản phẩm thay thế

Áp lực đe dọa cuối cùng trong mô hình M.Porter là sự đe dọa của các sản

phẩm thay thế. Sản phẩm thay thế là sản phẩm khác có thể thỏa mãn cùng nhu cầu của người tiêu dùng, nó thường có ưu thế hơn sản phẩm bị thay thế ở các đặc trưng riêng biệt. Đe dọa này đòi hỏi doanh nghiệp phải có sự phân tích, theo dõi thường xuyên những tiến bộ kỹ thuật - công nghệ, trong đó liên quan trực tiếp là đổi mới công nghệ, đổi mới sản phẩm. Hơn nữa, sự thay đổi của nhu cầu thị trường cũng là nhân tố quan trọng tạo ra sự đe dọa này.

Ngày nay nhu cầu xây dựng nhiều, nhưng lại có xu hướng xây dựng bằng cách lắp ráp tôn, khung sắt nhà kính, nhà gỗ... chứ không hoặc ít sử dụng đến vôi gạch, xi măng như trước. Không chỉ thế với công nghệ sản xuất xi măng mới, xi măng xanh ra đời thay thế cho xi măng porland hiện nay. Đó là những đe dọa đến từ phía sản phẩm thay thế của ngành sản xuất xi măng Việt Nam hiện nay. Theo dự báo của các chuyên gia trong ngành sản xuất xi măng, đến khoảng năm 2030, xi măng xanh có thể sẽ rất phát triển và thay thế cho xi măng porland vì khi đó ý thức bảo vệ môi trường của người dân sẽ tăng cao hơn, khả năng tài chính cũng gia tăng. Chính vì vậy, ngay từ lúc này CTCP Vissai Ninh Bình cần có những chiến lược phát triển đổi mới công nghệ sản xuất để có thể đáp ứng với nhu cầu tiêu dùng trong tương lai.

2.2.3. Phân tích nội bộ CTCP Vissai Ninh Bình

2.2.3.1. Phân tích hoạt động Marketing

*** Sản phẩm của CTCP Vissai Ninh Bình**

Nhằm đáp ứng cho nhu cầu của ngành xây dựng dân dụng và công nghiệp đang có tốc độ tăng trưởng mạnh ở Việt Nam trong giai đoạn thực hiện Công nghiệp hoá - Hiện đại hoá – Phát triển xanh. Nhận thức rõ điều đó CTCP Vissai Ninh Bình đã tiến hành sản xuất kinh doanh các mặt hàng chủ yếu sau:

- Xi măng PC40 sản xuất theo tiêu chuẩn Việt Nam 6260:1997 có khả năng chịu được 300kg lực/cm². Thông thường cường độ xi măng PC30 và PC40 sau 28 ngày đạt 37 đến 40 N/mm². Sử dụng cho các công trình xây dựng dân dụng.

- Xi măng PCB30, PCB40 sản xuất theo tiêu chuẩn Việt Nam 2682:1999 có khả năng chịu được 400kg lực/cm², sau 28 ngày đạt 48 đến 50 N/mm². Sử dụng cho các công trình trọng điểm của Quốc gia như: cầu đường, thủy điện...

- Ngoài ra CTCP Vissai Ninh Bình còn tiêu thụ bán thành phẩm Clinker cho các trạm nghiền và các nhà máy xi măng khác.

*** Tình hình tiêu thụ sản phẩm của CTCP Vissai Ninh Bình trong những năm gần đây:**

Trong những năm trở lại đây ngành công nghiệp xi măng phát triển mạnh mẽ, tình hình tiêu thụ càng gặp nhiều bất lợi. CTCP Vissai Ninh Bình cũng không nằm ngoài những tác động đó.

Tình hình tiêu thụ một số loại sản phẩm chính của Công ty trong năm 2023 được thể hiện qua bảng tổng kết sau:

Bảng 2.4: Tình hình tiêu thụ năm 2023

STT	Sản Phẩm	Phát sinh trong kỳ		Tỷ lệ doanh thu (%)
		Số lượng (tấn)	Doanh thu (VND)	
A	Xi Măng	1.398.724,95	965.119.977.556	90,91
I	Xi măng bao	1.142.344,97	783.039.250.119	73,76
1	Xi măng bao PC40	1.104.596,52	755.045.409.346	71,12
2	Xi măng bao PCB40	37.748,45	27.993.840.773	2,64
II	Xi măng rời	256.379,98	182.080.727.437	17,15
1	Xi măng rời PC40	76.812,03	54.680.826.790	5,15
2	Xi măng rời PCB40	179.567,95	127.399.900.647	12,00
B	Clinker	230.982,50	96.456.446.834	9,09
Tổng cộng		1.629.707,45	1.061.576.424.390	100,00

(Nguồn: Phòng tiêu thụ)

Qua bảng tổng kết trên ta thấy: Tổng doanh thu tiêu thụ sản phẩm của Công ty năm 2023 là 1.061.567.424.390 đồng. Trong đó doanh thu tiêu thụ của xi măng chiếm đa số trong tổng doanh thu (Trên 90%), doanh thu do tiêu thụ xi măng bao mang lại là chủ yếu (Trên 70%), xi măng bao PC40 mang lại doanh thu (755.045.409.346 đồng). Điều đó cho thấy nhu cầu tiêu thụ xi măng bao PC40 là rất lớn, Công ty có thể lấy kết quả này để làm một trong những tiêu chí

để xác định sản phẩm chủ yếu của Công ty trong những năm tiếp theo.

Trong những năm gần đây sự ra đời của các nhà máy xi măng tư nhân, xi măng địa phương, xi măng liên doanh đã ảnh hưởng không nhỏ đến việc tiêu thụ xi măng của CTCP Vissai Ninh Bình. Điều đó được thể hiện trong bảng sau:

Bảng 2.5: Bảng so sánh doanh thu tiêu thụ một số loại sản phẩm chính năm 2023 với năm 2022

Sản phẩm	Năm 2022		Năm 2023		So sánh 2023/2022	
	Doanh thu (tr.đ)	Tỷ lệ (%)	Doanh thu (tr.đ)	Tỷ lệ (%)	+/- (tr.đ)	(%)
A- Xi Măng	885.369	96,58	965.117	90,91	-133.039	109,059
I- Xi măng bao	722.870	78,86	783.038	73,76	-152.619	108.692
Xi măng bao PC40	694.664	75,78	755.045	71,13	60.381	108,69
Xi măng bao PCB40	28.206	3,08	27.993	2,64	-213	99,245
I- Xi măng rời	162.499	17,73	182.079	17,15	19.580	112,049
Xi măng rời PC40	65.011	7,09	54.680	5,15	-10.331	84,109
Xi măng rời PCB40	97.488	10,64	127.399	12,001	29.911	130,68
B- Clinker	31.321	3,42	96.456	9,09	65.135	307,96
Tổng cộng	916.690	100	1.061.573	100	144.883	115,81

(Nguồn: Phòng tiêu thụ)

Qua bảng trên ta thấy rõ tình hình tiêu thụ của Công ty năm 2023 tăng lên so với năm 2022 nhưng chỉ ở một số mặt hàng. Cụ thể:

- Doanh thu tiêu thụ xi măng bao PC40 tăng 60.381 triệu đồng tương ứng gần 9%. Doanh thu tiêu thụ xi măng rời PC40 tăng 29.911 triệu đồng tương ứng 30%, Clinker tăng 65.135 triệu đồng.

- Xi măng bao PCB40 giảm 213 triệu đồng tương ứng gần 2%, Xi măng rời PCB40 giảm 10.331 triệu đồng tương ứng 16%.

- Tuy vậy, tổng doanh thu tiêu thụ các sản phẩm trên năm 2023 vẫn tăng so với năm 2022 là 144.883 triệu đồng tương ứng khoảng 15%.

* Giá bán của sản phẩm

Là một doanh nghiệp ngoài quốc doanh, do vậy CTCP Vissai Ninh Bình định giá theo mức giá chung của thị trường và tuân theo tỷ lệ lợi nhuận mong muốn của Công ty ở từng thời kỳ cụ thể.

Bảng 2.6: Bảng so sánh giá bán sản phẩm của CTCP Vissai Ninh Bình với Công ty Xi măng Tam Điệp - (Sản phẩm xi măng PC40)

(Đơn vị tính: VNĐ/ Tạ)

Thị trường	Giá XM Vissai Ninh Bình	Giá XM Tam Điệp	So Sánh	
			Giá trị	%
Ninh Bình	1.250.000	1.150.000	100.000	8,6
Nam Định	1.350.000	1.250.000	100.000	8,0
Vĩnh Phúc	1.650.000	1.500.000	150.000	10,0
Hà Nam	1.400.000	1.350.000	50.000	3,7

(Nguồn: Phòng kế toán - thống kê - tài chính)

Nhìn chung tại các địa bàn giá bán của CTCP Vissai Ninh Bình đều cao hơn của đối thủ từ 4% đến 10%. Nguyên nhân chính dẫn đến điều đó là do:

- Giá mua các loại nguyên vật liệu của Công ty cao hơn
- Chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp của Công ty cũng ở mức cao
- Chi phí hoạt động tài chính là khá lớn (68.056.998.069 đồng)
- Chất lượng sản phẩm cao hơn là do xi măng được sản xuất theo công nghệ lò ngang.

*** Kênh phân phối của CTCP Vissai Ninh Bình**

Hiện nay Công ty sử dụng 100% kênh phân phối gián tiếp. Việc thay đổi hệ thống phân phối tạo ra nhiều thuận lợi nhưng cũng mang lại không ít khó khăn cho Công ty.

Ưu điểm: Đối với mô hình này việc thanh quyết toán được nhanh chóng, các khách hàng thanh toán tiền ngay đã giảm phần nào được chi phí lãi vay do không phải để hàng tồn tại các đại lý như trước đây.

Nhược điểm: Tồn kém chi phí chi trả cho các nhà phân phối và Công ty kém phân chủ động trong việc bán hàng.

Bảng 2.7: Bảng số lượng các nhà phân phối của Công ty

(ĐVT: Nhà phân phối)

STT	Địa Bàn	Số lượng nhà phân phối		So Sánh 2023/2022	
		Năm 2022	Năm 2023	+/-	(%)
1	Ninh Bình	1	3	2	300

2	Hà Nội	2	4	2	200
3	Nam Định	2	3	1	150
4	Hưng Yên	1	3	2	300
5	Hà Tây	2	3	1	150
6	Vĩnh Phúc	1	3	2	300
7	Phú Thọ	1	2	1	200
8	Sơn La	1	3	2	300
9	Điện Biên	1	2	1	200
10	Lào Cai	1	2	1	200
11	Lai Châu	1	2	1	200
12	Thái Nguyên	2	3	1	150
13	Hoà Bình	1	2	1	200
14	Thái Bình	1	2	1	200
15	Thừa Thiên Huế	1	2	1	200
16	Bình Định	1	3	2	300
	Tổng	20	42	22	3.550

(Nguồn: Phòng tiêu thụ)

Bảng 2.7 cho thấy năm 2023 số lượng nhà phân phối của Công ty đã tăng lên rõ rệt, tăng thêm 20 nhà phân phối tương ứng với 104,35%. Tuy đã có thêm nhiều nhà phân phối vào năm 2022 nhưng hầu như các nhà phân phối vẫn chỉ tập trung tại khu vực miền Bắc chứ chưa phân bố đều trên cả nước. Hiện nay, Công ty đã có 5 nhà phân phối độc quyền nhưng con số đó là quá ít, vì so với tổng số 47 nhà phân phối thì mới chỉ chiếm 10,63%. Để không phụ thuộc vào các nhà phân phối của Công ty khác và tiêu thụ được nhiều sản phẩm hơn nữa trong thời gian sắp tới Công ty cần xây dựng thêm nhiều nhà phân phối độc quyền hơn.

* Thị trường tiêu thụ

Sản phẩm của Công ty được tiêu thụ chủ yếu tại các địa bàn miền Bắc và tập trung chủ yếu tại thị trường Hà Nội, tiếp đó đến các thị trường Ninh Bình, Nam Định, Hà Nam và các tỉnh Tây Bắc. Bảng tổng kết sau thể hiện rõ tình hình tiêu thụ sản phẩm của Công ty tại một số thị trường chủ yếu:

Bảng 2.8: Bảng so sánh doanh thu tiêu thụ sản phẩm theo địa bàn*(Đơn vị tính: Triệu đồng)*

STT	Địa bàn tiêu thụ	Năm 2022		Năm 2023		So Sánh 2023/2022	
		Doanh thu	Tỷ lệ	Doanh thu	Tỷ lệ	+/- (Tr. đồng)	(%)
1	Ninh Bình	156.669	17	142.238	16	-14.431	90,79
2	Nam Định	47.878	5	44.274	5	-3.604	92,47
3	Hà Nam	40.146	4	30.202	3	-9.944	75,23
4	Hà Nội	500.149	54	465.970	51	-34.179	93,17
5	Vĩnh phúc	20.117	2	20.304	2	187	100,93
6	Miền Trung	42.624	5	69.506	8	26.882	163,07
7	Tây Nguyên	15.701	2	30.768	3	15.067	195,96
8	Thái Bình	6.355	1	9.653	1	3.298	151,90
9	Địa bàn khác	104.283	11	98.238	11	-6.045	94,20
	Tổng	933.922	100	911.153	100	-22.769	97,56

(Nguồn: Phòng kế toán - thống kê - tài chính)

Bảng tổng kết cho thấy thị trường tiêu thụ lớn nhất của Công ty là địa bàn Hà Nội, chiếm trên 50%, tiếp đó là địa bàn Ninh Bình. Còn các địa bàn khác chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ. Vì các địa bàn Hà Nội và Ninh Bình nằm trong khu vực địa lý gần với Công ty nên việc vận chuyển dễ dàng hơn, đỡ tốn chi phí vận chuyển hơn. Hơn nữa tại địa bàn Hà Nội và Ninh Bình, sản phẩm của Công ty có uy tín cao hơn và sự cạnh tranh lớn hơn các đối thủ khác.

2.2.3.2. Phân tích công tác quản lý nhân sự của Công ty

Ngay từ khi cổ phần hoá doanh nghiệp (năm 2017), Công ty rất chú trọng đến chính sách về nhân lực. Công việc quản lý nhân sự do phòng tổ chức đảm nhiệm. Con người là yếu tố quan trọng quyết định sự thành bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Mọi vấn đề liên quan đến tuyển dụng nhân sự đều phải được phê duyệt của Giám đốc. Đối với vấn đề tuyển dụng Công ty tiến hành tuyển dụng theo 3 bước:

*** Đối với nhân viên gián tiếp:**

Bước 1: Xác định vị trí cần tuyển, chức năng và nhiệm vụ của vị trí đó, xác định kỹ năng, trình độ, kiến thức, kinh nghiệm... cần thiết cho vị trí đó.

Bước 2: Tìm kiếm và thu hút các ứng viên có khả năng đáp ứng các yêu

câu đã xác định.

Bước 3: Tiến hành phỏng vấn thi tuyển sát hạch để xác định người phù hợp.

*** Đối với nhân viên trực tiếp:**

Công ty tiến hành thi tay nghề và lựa chọn những người có tay nghề vững. Trong quá trình làm việc, công ty tiến hành theo dõi, đánh giá chất lượng công việc của từng nhân viên. Công việc này do những người quản lý trực tiếp đảm nhiệm như: Trưởng/ Phó phòng, tổ trưởng, quản đốc phân xưởng...

Công ty chú trọng đẩy mạnh các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ, đặc biệt là kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn đối với các nhân viên nghiệp vụ. Việc đào tạo tại Công ty được thực hiện theo hướng sau:

- Đào tạo nhân viên mới: Sau khi được tuyển dụng, nhân viên mới được Công ty tổ chức đào tạo để nắm rõ chuyên môn nghiệp vụ, nghĩa vụ, quyền hạn và trách nhiệm được giao đồng thời học tập nội quy, kỷ luật lao động và các văn bản liên quan đã ban hành, đang có hiệu lực tại Công ty.

- Đào tạo hàng năm: Căn cứ vào nhu cầu phát triển của Công ty, hàng năm Công ty định ra kế hoạch đào tạo dưới nhiều hình thức: có thể đào tạo tại chỗ, cử đi đào tạo theo các khoá huấn luyện chuyên ngành. Bên cạnh đó, Công ty tiến hành tổ chức các lớp nghiệp vụ để đào tạo nâng cao trình độ quản lý của cán bộ quản lý và kiểm tra tay nghề hàng năm, nhằm nâng cao tay nghề của công nhân và chỉnh đốn những người làm chưa đạt hiệu quả, năng suất chất lượng công việc.

Mặc dù vậy, chất lượng cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật và công nhân kỹ thuật vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu mà Công ty đặt ra. Đây là yêu cầu lớn đòi hỏi doanh nghiệp phải có chiến lược nhân sự để khắc phục điểm yếu này.

2.2.3.3. Phân tích tình hình lao động

Về vấn đề lao động, Công ty luôn tuân thủ theo các quy định của pháp luật về các chế độ chính sách giành cho người lao động. Các bảng sau sẽ cho chúng ta thấy rõ hơn về tình hình lao động của Công ty:

Bảng 2.9: Bảng phân tích tình hình lao động theo giới tính*(Đơn vị tính: Người)*

Tiêu chí	Năm 2022		Năm 2023		So sánh	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Nam	895	79,91	891	81,14	-4	-0,36
Nữ	225	20,09	217	19,76	-8	-0,71
Tổng cộng	1.120	100	1.098	100	-22	-1,96

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Qua bảng trên cho thấy tổng số lao động năm 2023 là 1.098 (người) đã giảm so với năm 2022 là 22 (người) tương ứng với 1,96%. Số lao động của Công ty năm 2023 giảm so với năm 2022 do nhiều nguyên nhân như: có nhiều người chuyển công tác, cũng có người đến tuổi về hưu, và một phần do chính sách về lao động của Công ty cắt giảm lao động ở những khâu không quan trọng... Trong đó số lao động nam có 891 (người) chiếm 81,14%, số lao động nữ có 217 (người) tương ứng 19,76 %. Như vậy, số lao động nam là chủ yếu, tuy có mất cân bằng, nhưng điều đó lại hoàn toàn phù hợp với điều kiện thực tế, tính chất và yêu cầu công việc của một nhà máy sản xuất xi măng như Vissai.

Bảng 2.10: Bảng phân tích tình hình lao động theo độ tuổi*(Đơn vị tính: Người)*

Tiêu chí	Năm 2022		Năm 2023		So sánh	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Từ 22 đến 30 tuổi	80	7,14	86	7,83	6	0,54
Từ 30 đến 40 tuổi	575	51,34	559	50,91	-16	-1,43
Từ 40 đến 50 tuổi	363	32,41	356	32,42	-7	-0,63
Từ 50 đến 60 tuổi	102	9,11	97	8,83	-5	-0,45
Tổng cộng	1.120	100	1.098	100	-22	-1,96

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Từ bảng phân tích tình hình lao động theo độ tuổi cho thấy: Độ tuổi thấp nhất trong Công ty là 22 và cao nhất là 60. Trong đó độ tuổi từ 30 đến 40 là nhiều nhất, cả hai năm đều chiếm tỷ lệ trên 50%, số người trong độ tuổi từ 22 đến 30 có tỷ lệ ít nhất, cả hai năm đều dưới 10%. Năm 2023 số lao động trong độ tuổi từ 22 đến 30 tăng 6 người tương ứng với 0,54%, còn số lao động từ 50

đến 60 tuổi giảm 5 người tương ứng với 0,45%. Tuy không đáng kể nhưng những con số đó cho thấy Công ty đang ngày càng trẻ hoá đội ngũ lao động của mình. Đây là một dấu hiệu tốt giúp Công ty ngày càng phát triển, nâng cao năng lực lao động, việc tiếp thu những tiến bộ khoa học - kỹ thuật - công nghệ do lao động trẻ đảm nhận sẽ nhanh nhạy và ngày càng tiến bộ.

Bảng 2.11: Phân tích tình hình lao động theo trình độ

(Đơn vị tính: Người)

Tiêu chí	Năm 2022		Năm 2023		So sánh	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Trình độ đại học trở lên	229	20,45	235	21,4	6	0,54
Trình độ cao đẳng, TC	120	10,71	108	9,84	-12	-1,07
Kỹ thuật	704	62,86	686	62,48	-18	-1,61
Lao động khác	67	5,98	69	6,28	2	0,18
Tổng cộng	1.120	100	1.098	100	-22	-1,96

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Bảng 2.12: Bảng phân tích tình hình lao động theo bậc

(Đơn vị tính: Người)

Tiêu chí	Năm 2022		Năm 2023		So sánh	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Bậc 1		-	1	0,09	1	0,09
Bậc 2	16	1,43	10	1,28	-2	-0,18
Bậc 3	67	5,98	55	5,92	-2	-0,18
Bậc 4	14	1,25	16	1,46	2	0,18
Bậc 5	103	9,2	104	9,11	-3	-0,27
Bậc 6	70	6,25	60	5,46	-10	-0,89
Bậc 7	541	48,3	537	48,91	-4	-0,36
Bậc 8	213	19,02	220	19,13	-3	-0,27
Bậc 9	4	0,36	5	0,46	1	0,09
Bậc 12	92	8,21	90	8,2	-2	0,18
Tổng cộng	1.120	100	1.098	100	-22	-1,96

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Qua bảng 2.11 và 2.12 phản ánh rõ trình độ của cán bộ công nhân viên trong Công ty. Số công nhân kỹ thuật là chủ yếu, cả hai năm đều trên mức 60%. Số người có trình độ đại học trở lên năm 2022 là 229 người chiếm 20,45%, đến năm 2023 con số đó là 235 người chiếm 21,4%. Số người có trình độ cao đẳng trung cấp giảm 12 người tương ứng với 1,02%, số công nhân kỹ thuật giảm 18 người tương ứng với 1,68%. Số lao động khác tăng lên không đáng kể, với 2 người tương ứng 0.28%. Bậc thợ bình quân trong Công ty năm 2022 là 7,02; năm 2023 là 7,09. Cho thấy trình độ tay nghề của công nhân trong Công ty mặc dù chưa cao và còn thiếu nhiều về cán bộ quản lý, nhưng có xu hướng năm sau tăng cao hơn năm trước. Tất cả cho thấy Công ty ngày càng chú trọng đến công tác đào tạo, phát triển nâng cao tay nghề cho cán bộ công nhân viên.

2.2.3.4. Phân tích tài sản cố định của CTCP Vissai Ninh Bình

CTCP Vissai Ninh Bình là công ty sản xuất công nghiệp nên giá trị tài sản cố định rất lớn, chiếm tỷ trọng cao trong tổng tài sản của toàn Công ty. Giá trị và tình hình hao mòn của các loại tài sản được trình bày qua phần phân tích sau:

*** Tài sản cố định hữu hình**

Tài sản cố định hữu hình được trình bày theo nguyên giá trừ đi giá trị hao mòn lũy kế. Nguyên giá tài sản cố định hữu hình hình thành từ mua sắm và xây dựng chuyển giao là toàn bộ các chi phí mà doanh nghiệp phải bỏ ra để có tài sản cố định, tính đến thời điểm đưa tài sản đó vào trạng thái sẵn sàng sử dụng. Tài sản cố định hữu hình được trích khấu hao theo phương pháp đường thẳng dựa trên thời gian hữu dụng ước tính, trừ các máy móc thiết bị dây chuyền sản xuất được tính khấu hao với thời gian 12,5 năm theo văn bản số 6271/TC/TCĐN của Bộ tài chính. Thời gian tính khấu hao cụ thể của các loại tài sản của Công ty như sau:

- Nhà xưởng, vật kiến trúc: 6 năm đến 30 năm
- Máy móc, thiết bị: 3 năm đến 14 năm
- Thiết bị văn phòng: 7 năm đến 10 năm
- Phương tiện vận tải: 3 năm đến 8 năm

Bảng phân tích sau phản ánh tình hình tài sản cố định hữu hình của Công ty:

Bảng 2.13: Phân tích tình hình tài sản cố định hữu hình năm 2023*(Đơn vị tính: VNĐ)*

Danh mục	Nguyên giá	Khấu hao	Giá trị còn lại	Cơ cấu tài sản (%)	GTCL / nguyên giá (%)
Nhà cửa vật kiến trúc	663.470.967.335	294.506.224.479	368.964.742.856	25,06	55,61
Máy móc thiết bị	1.904.249.777.625	958.589.874.713	945.659.902.912	71,94	49,66
Phương tiện VT, truyền dẫn	76.320.710.782	63.493.814.071	12.826.896.711	2,88	16,81
Thiết bị dụng cụ quản lý	3.069.192.201	1.962.198.607	1.106.993.594	0,12	36,07
Tổng cộng	2.647.110.647.943	1.318.552.111.870	1.328.558.536.073	100	50,19

(Nguồn: Phòng kế toán - thống kê - tài chính)

Bảng trên cho thấy, tổng giá trị còn lại của tài sản cố định hữu hình tính đến ngày 31/12/2023 là 1.328.558.536.073 đồng. Trong đó máy móc thiết bị còn lại là 945.659.902.912 đồng chiếm tỷ trọng lớn nhất (71,94%) trong giá trị còn lại của tổng tài sản. Tuy nhiên, những tài sản cố định của Công ty không còn mới nữa vì giá trị còn lại/ trên nguyên giá chỉ là 50,19% đối với máy móc, thiết bị là 49,66%. Vì vậy, trong những năm tới, Công ty nên chú trọng tới việc đầu tư cho tài sản cố định.

*** Tài sản cố định vô hình**

Giá trị tài sản cố định vô hình của Công ty bao gồm: Giá trị thương hiệu, lợi thế kinh doanh; Giá trị phần mềm kế toán.

*** Tài sản cố định thuê ngoài**

Tài sản cố định thuê ngoài của Công ty là 02 xe ô tô với nguyên giá 1.239.431.363 đồng, được thuê của Công ty cho thuê Tài chính I - Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển Nông thôn Việt Nam. Các tài sản cố định thuê ngoài này được tính khấu hao theo phương pháp đường thẳng trên thời gian hữu dụng ước tính tương tự như áp dụng với tài sản thuộc sở hữu của Công ty với thời gian là 9 năm.

Bảng tổng kết sau đây phản ánh khái quát tình hình tài sản cố định và hao mòn của các tài sản đó, tính đến ngày 31/12/2023.

Bảng 2.14: Tài sản cố định của CTCP Vissai Ninh Bình năm 2023*(Đơn vị tính: VNĐ)*

Danh mục	Nguyên giá	Khấu hao	Giá trị còn lại	Cơ cấu tài sản (%)	Giá trị còn lại/nguyên giá (%)
Tài sản cố định hữu hình	2.647.110.647.943	1.318.552.111.870	1.328.558.536.073	97,01	50,19
Tài sản cố định vô hình	80.216.000.000	6.767.333.334	73.448.666.666	2,94	91,56
Tài sản cố định thuê tài chính	1.239.431.363	247.886.274	991.545.089	0,05	80
Tổng cộng	2.728.566.079.306	1.325.567.331.478	1.402.998.747.828	100	51,42

(Nguồn: Phòng kế toán - thống kê - tài chính)

Tổng giá của trị tài sản cố định tính đến ngày 31/12/2023 tại Công ty là 1.402.998.747.828 đồng, chưa kể chi phí xây dựng cơ bản dở dang. Trong đó:

- Tài sản cố định hữu hình là chủ yếu với giá trị còn lại 1.328.558.536.073 đồng chiếm 97,01%

- Tài sản cố định vô hình còn lại 73.448.666.666 đồng chiếm 2,94%

- Tài sản cố định thuê tài chính còn lại 991.545.089 đồng chiếm một tỷ lệ rất nhỏ là 0,55%

Tài sản cố định hữu hình tuy có chiếm một tỷ lệ lớn nhưng điều đó là hoàn toàn hợp lý vì CTCP Vissai Ninh Bình là Công ty sản xuất công nghiệp nên cần phải đầu tư nhiều cho tài sản cố định hữu hình.

2.2.3.5. Phân tích quy trình công nghệ của Công ty

CTCP Vissai Ninh Bình là một trong những nhà máy có công nghệ sản xuất xi măng hiện đại nhất Việt Nam hiện nay, do hãng Technip - Cle - Cộng hoà Pháp thiết kế công nghệ và cung cấp thiết bị. Lò quay, phương pháp khô được điều khiển tự động từ phòng điều khiển trung tâm qua hệ thống máy tính của hãng SIEMENS (Cộng hoà liên bang Đức). Hệ thống giám sát và điều khiển vi tính cho phép vận hành các thiết bị một cách đồng bộ, an toàn. Các quá trình

công nghệ được theo dõi và điều khiển chính xác, đảm bảo sản phẩm xuất xưởng đạt chất lượng cao và ổn định.

Nội dung cơ bản các công đoạn trong quá trình công nghệ

**** Công đoạn đập, vận chuyển và chứa nguyên liệu***

Đá vôi được khai thác từ mỏ và được vận chuyển bằng xe ben đến máy đập đá vôi. Sau khi qua máy đập, đá vôi được đưa đến kho chứa và đồng nhất sơ bộ. Đá sét được khai thác và vận chuyển về máy đập đá sét. Băng tải sau máy đập chuyển sét về kho chứa để đồng nhất sơ bộ thành phần.

Tại đồng nguyên liệu Silic, dòng nguyên liệu vào kho sẽ được định lượng bằng hệ thống cân băng tải. Cỡ hạt sau máy đập sét nhỏ hơn 70 mm, độ ẩm tối đa là 15%. Các nguyên liệu khác như thạch cao, quặng sắt sẽ được chuyển đến nhà máy và vận chuyển về kho chứa bằng hệ thống băng tải.

**** Công đoạn nghiền nguyên liệu***

Sau khi đồng nhất sơ bộ, nguyên liệu có bốn cấu tử (đá vôi, đá sét, quặng sắt, silic) được chứa trong bốn két chứa riêng biệt. Các thành phần được cân định lượng và đưa vào máy nghiền thô. Bột liệu sau khi nghiền phần lớn được phân ly động lực đến các Cyclone lắng để thu hồi bột, phần còn lại được thu hồi qua hệ thống lọc bụi tĩnh điện. Bột liệu sau đó chứa trong Silô đồng nhất theo kiểu dòng chảy liên tục có buồng hoà trộn, bột liệu được tháo ra khỏi Silô theo phương pháp QUADRANT. Máy nghiền con lăn trực đứng MPS của hãng PFFEIFER, năng suất thiết kế 320 tấn/giờ.

**** Công đoạn lò nung và máy làm nguội Clinker***

Sau khi qua buồng hoà trộn, vật liệu sẽ tập chung tại đáy các Cyclone để cấp vào lò hoà trộn, vật liệu sẽ tập trung vào đáy các Cyclone để cấp vào lò nung. Công đoạn lò nung: Trang bị hệ thống tháp sấy 5 tầng Cyclone, hệ thống tiền Canxi hoá gọi là Pre - Calciner. Hệ thống máy làm nguội Clinker được cung cấp cùng với đầy đủ các hệ thống phụ trợ nhằm đảm bảo năng suất Clinker là 4.000 tấn/ngày. Clinker sau khi làm nguội được vận chuyển vào các Silô chứa bằng băng găng xiên kéo tải.

*** Công đoạn nghiền than**

Than khô sau khi đồng nhất sơ bộ được chứa riêng trong hai két cấp liệu. Than được nghiền trên máy nghiền than và được trang bị hệ thống phun nước làm mát khí nóng để nghiền sấy than được trích từ máy làm nguội Clinker. Hệ thống lò đốt được sử dụng khi bắt đầu chạy khởi động hoặc khi hàm lượng ẩm trong than vượt quá 12%. Máy nghiền con lăn trục đứng MPS của hãng PFFEIFER năng suất thiết kế 30 tấn/giờ.

Các máy đóng bao được trang bị hệ thống cân điện tử đảm bảo khối lượng các bao xi măng đạt 50 ± 0.5 kg. Các bao xi măng ra khỏi máy đóng bao được vận chuyển bằng hệ thống băng tải cao su tới các máng xuất cho ô tô và tàu hoả. Ngoài ra công đoạn xuất xi măng còn trang bị các vòi xuất xi măng bột tới các xe téc.

*** Công nghệ nghiền xi măng**

Clinker, thạch cao và phụ gia được chuyển từ kho chứa vào ba két chứa. Trong các két được trang bị hệ thống rung để tránh hiện tượng bám dính, Clinker được rút ra khỏi két chứa bằng băng tải thép. Trong quá trình vận hành bình thường, các phụ gia và Clinker được nghiền sơ bộ trong máy nghiền đứng, riêng thạch cao nghiền được loại bỏ kim loại bằng thiết bị tách kim loại.

Máy nghiền XM kiểu nghiền bi có hai ngăn nghiền. Khí thải của máy nghiền bi được lọc bụi tĩnh điện để thu hồi lại XM, sản phẩm mịn được phân ly nhờ máy phân ly động lực. XM sau đó được tách khỏi dòng khí chủ yếu nhờ bốn Cyclone và được chuyển tới các Silô chứa bằng hệ thống máng trượt, khí động, gầu nâng.

Máy nghiền xi măng: Công đoạn nghiền xi măng được trang bị hai máy nghiền. Bao gồm máy nghiền sơ bộ CKP là máy con lăn trục đứng, có tác dụng làm giảm kích thước của vật liệu nghiền trước khi đưa vào máy nghiền bi để tăng năng suất và tiết kiệm năng lượng nghiền. Máy nghiền bi kích thước đường kính 5.000 mm, chiều dài 17.385 mm được chia làm 2 ngăn. Bột xi măng sau khi nghiền có độ mịn 2.800 – 3.200 Blaine được vận chuyển bằng hệ thống máng khí động và gầu nâng đổ vào bồn silo chứa, mỗi silo 10.000 tấn (Trong đó có 1 silo chứa xi măng PC40 và 3 silo chứa PC30).

**** Bảo quản, đóng bao và vận chuyển xi măng***

Công ty được trang bị bốn Silô có tổng sức chứa 40.000 tấn được dùng để chứa và bảo quản xi măng. Xưởng đóng bao của nhà máy bao gồm bốn máy đóng bao, năng suất mỗi máy 100 tấn/giờ tương đương với 2.000 bao loại 50kg. Xi măng sau khi đóng bao được chuyên xuống xe ô tô qua 6 máng và 2 máng qua tàu hoả nhờ các hệ thống chất tải tự động. Ngoài ra còn hai máng cân xuất xi măng rời bằng đường bộ năng suất 150 tấn/giờ và hai máng cân xuất xi măng rời cho tàu hoả năng suất 150 tấn/giờ.

**** Máy đóng bao tự động***

Các két chứa bột xi măng và 4 máy đóng bao tự động HAVE mỗi máy gồm 8 vòi phun, năng suất đóng bao 100 tấn/máy/giờ. Các máy đóng bao được trang bị hệ thống cân điện tử đảm bảo khối lượng các bao xi măng đạt 50 ± 0.5 kg. Các bao xi măng ra khỏi máy đóng bao được vận chuyển bằng hệ thống băng tải cao su tới các máng xuất cho ô tô và tàu hoả. Ngoài ra công đoạn xuất xi măng còn trang bị các vòi xuất xi măng bột tới các xe téc.

Trong điều kiện hiện nay, các doanh nghiệp đều cố gắng đầu tư về công nghệ để cạnh tranh với các đối thủ trong và ngoài ngành. Nhưng không phải doanh nghiệp nào cũng có đủ tiềm năng về nhân lực, vật lực để đầu tư. Vì vậy, có thể coi đây là một điểm mạnh của CTCP Vissai Ninh Bình so với các đối thủ cạnh tranh.

2.2.3.6. Phân tích tình hình tài chính của CTCP Vissai Ninh Bình

Tình hình tài chính là bức tranh khái quát nhất phản ánh về tài sản nguồn vốn, doanh thu cũng như lợi nhuận... của Công ty.

Các bảng phân tích sau cho chúng ta thấy rõ tình hình tài chính của CTCP Vissai Ninh Bình trong 2 năm 2022 – 2023.

Bảng 2.15: Bảng cân đối kế toán năm 2022 - 2023 của Công ty*(Đơn vị tính: VNĐ)*

STT	Chỉ tiêu	Năm 2022	Năm 2023	So sánh	
				2023/2022 (VNĐ)	2023/2022 (%)
	TÀI SẢN				
A	Tài sản ngắn hạn	520.925.741.354	650.372.916.427	129.447.175.073	124,85
1	Tiền	45.053.405.024	109.337.480.594	64.284.075.570	242,68
2	Các khoản phải thu ngắn hạn	231.107.624.448	216.316.814.467	14.790.809.981	93,6
3	Hàng tồn kho	243.937.532.237	313.287.655.811	69.350.123.574	128,43
4	Tài sản ngắn hạn khác	827.179.645	11.430.965.555	10.603.785.910	1381,92
B	Tài sản dài hạn	1.608.418.821.165	1.695.402.666.011	86.983.844.846	105,41
1	Các khoản phải thu dài hạn	4.021.910.550	4.021.910.550	0	100
2	Tài sản cố định	1.591.089.036.887	1.674.358.706.351	83.269.669.464	105,23
3	Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	508.564.383	508.564.383	0	100
4	Đầu tư dài hạn khác	12.799.309.345	16.513.484.727	3.714.175.382	129,02
	Tổng cộng tài sản	2.129.344.562.519	2.345.775.582.438	216.431.019.919	110,16
	NGUỒN VỐN				
A	Nợ phải trả	1.151.882.350.471	1.315.518.757.882	163.636.407.411	114,21
1	Nợ ngắn hạn	809.597.265.871	838.510.863.132	28.913.597.261	103,57
2	Nợ dài hạn	342.285.084.600	477.007.894.750	134.722.810.150	139,36
B	Vốn chủ sở hữu	977.462.212.048	1.030.256.824.556	52.794.612.508	105,4
1	Vốn chủ sở hữu	973.269.373.194	1.020.126.687.489	46.857.314.295	104,81
	Vốn đầu tư của chủ sở hữu	900.000.000.000	900.000.000.000	0	100
2	Nguồn kinh phí và quỹ khác	4.192.838.854	10.130.137.067	5.937.298.213	241,61
	Tổng cộng nguồn vốn	2.129.344.562.519	2.345.775.582.438	216.431.019.919	110,16

(Nguồn: Phòng kế toán - thống kê - tài chính)

Qua bảng phân tích trên cho thấy Tổng tài sản, Nguồn vốn của công ty năm 2023 tăng so với năm 2022 là 216.431.019.919 đồng tương ứng với 10,16%. Có được kết quả đó là do các nguyên nhân chủ yếu sau:

* Về Tài sản:

- Tài sản ngắn hạn tăng 129.447.175.073 đồng tương ứng với 24,85%

- Tiền tăng lên 64.284.075.570 đồng tương ứng với 162,48%, tuy tiền tăng lên nhưng đây không phải là một chỉ tiêu có lợi vì tiền tồn trong quỹ tại ngày 31/12/2022 là khá nhiều.

- Hàng tồn kho tăng lên 69.350.123.574 đồng tương ứng với 28,43% hàng tồn kho tăng lên sẽ gây ra ứ đọng vốn Công ty cần xem xét lại việc tiêu thụ của mình.

- Tài sản dài hạn tăng 86.983.844.846 đồng tương ứng với 5,41 % tài sản dài hạn tăng chủ yếu do tài sản cố định tăng lên 5,23%. Chứng tỏ Công ty chú trọng đầu tư TSCĐ nâng cao chất lượng máy móc thiết bị.

** Về nguồn vốn*

- Các khoản nợ phải trả năm 2023 tăng lên 163.636.407.411 đồng tương ứng với 14,21 % chứng tỏ khả năng chiếm dụng vốn của Công ty tăng lên cho thấy uy tín của công ty ngày càng cao.

- Vốn chủ sở hữu tăng 52.794.612.508 đồng tương ứng với 5,41 % cho thấy lợi nhuận và các quỹ của Công ty đã tăng lên. Đây là nỗ lực đáng ghi nhận của Công ty, trong những năm tiếp theo Công ty cần cố gắng giữ gìn và phát huy.

Bảng 2.16: Phân tích kết quả hoạt động kinh doanh của CTCP Vissai Ninh Bình năm 2022 - 2023

(Đơn vị tính: VNĐ)

STT	Chỉ tiêu	Năm 2022	Năm 2023	So sánh 2023/2022	
				Tuyệt đối (VNĐ)	Tương đối (%)
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	943.951.343.455	1.061.576.424.390	117.625.080.935	112,46
2	Các khoản giảm trừ doanh thu			0	
3	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	943.951.343.455	1.061.576.424.390	117.625.080.935	112,46
4	Giá vốn hàng bán	630.091.765.012	696.066.857.331	65.975.092.319	110,47
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	313.859.578.443	365.509.567.059	51.649.988.616	116,46
6	Doanh thu hoạt động tài chính	343.444.869	1.395.836.358	1.052.391.489	406,42

7	Chi phí tài chính	58.229.996.444	68.056.998.069	9.827.001.625	116,88
8	Chi phí bán hàng	122.599.404.820	160.275.333.260	37.675.928.440	130,73
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	43.016.489.323	48.150.148.342	5.133.659.019	111,93
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	90.357.132.725	90.422.923.746	65.791.021	100,07
11	Thu nhập khác	7.435.822.835	10.673.025.628	3.237.202.793	143,54
12	Chi phí khác	540.475.220	71.646.729	-468.828.491	13,26
13	Lợi nhuận khác	6.895.347.615	10.601.378.899	3.706.031.284	153,75
14	Tổng lợi nhuận trước thuế	97.252.480.340	101.024.302.645	3.771.822.305	103,88
15	Chi phí thuế TNDN			0	
16	Lợi nhuận sau thuế	97.252.480.340	101.024.302.645	3.771.822.305	103,88
17	Lãi cơ bản trên cổ phiếu	816	1.122	306	137,5

(Nguồn phòng kế toán - thống kê - tài chính)

Bảng phân tích kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty năm 2023-2022 cho thấy tổng doanh thu năm 2023 tăng 117.625.080.935 đồng tương ứng với 12,46%, tổng doanh thu cũng chính là doanh thu thuần của Công ty vì các khoản giảm trừ doanh thu bằng 0 chứng tỏ chất lượng sản phẩm của Công ty luôn đạt tiêu chuẩn, công tác tiêu thụ luôn tuân thủ theo các hợp đồng.

- Lợi nhuận gộp tăng lên 51.649.988.616 đồng tương ứng với 16,46 %, nhưng lợi nhuận thuần chỉ tăng 65.791.021 đồng tương ứng với 0,07 %. Nguyên nhân do các chi phí quản lý doanh nghiệp, bán hàng, chi phí tài chính tăng cao.

- Tổng lợi nhuận trước thuế tăng lên 3.771.822.305 đồng tương ứng với 3,88%. Nguyên nhân chủ yếu do thu nhập khác tăng lên 3,54 %, tổng lợi nhuận trước thuế cũng chính là lợi nhuận sau thuế vì Công ty đang trong thời gian được hưởng ưu đãi về thuế thu nhập doanh nghiệp.

Để làm rõ tình hình tài chính của Công ty chúng ta đi phân tích một số chỉ tiêu tài chính cơ bản qua các bảng sau:

Bảng 2.17: Phân tích chỉ số về cơ cấu TS - NV của CTCP Vissai Ninh Bình

Chỉ tiêu	Công thức	ĐVT	Năm 2022	Năm 2023	Tăng (+) Giảm (-)
Cơ cấu tài sản	Tài sản ngắn hạn/ Tổng tài sản	%	24,46	27,73	3,26
	Tài sản dài hạn/ Tổng tài sản	%	75,54	72,27	-3,26
Cơ cấu nguồn vốn	Tổng nợ phải trả/ Tổng nguồn vốn	%	54,10	56,08	1,98
	Vốn chủ sở hữu/ Tổng nguồn vốn	%	45,71	43,49	-2,22

Nguồn: Phòng kế toán - thống kê - tài chính)

*** Về cơ cấu tài sản:**

- Năm 2022: Tài sản ngắn hạn/tổng tài sản: 24,46%

Tài sản dài hạn/tổng tài sản: 75,54%

- Năm 2023: Tài sản ngắn hạn/tổng tài sản: 27,73%

Tài sản dài hạn/tổng tài sản: 72,27%

Như vậy tài sản dài hạn chiếm đa số trong tổng tài sản, nhưng năm 2023 cơ cấu tài sản ngắn hạn tăng lên còn cơ cấu tài sản dài hạn giảm đi. Nguyên nhân dẫn đến sự thay đổi đó là do tỷ lệ hao mòn tài sản cố định lớn hơn tỷ lệ đầu tư cho tài sản cố định.

*** Về cơ cấu nguồn vốn:**

- Năm 2022: Tổng nợ phải trả/tổng nguồn vốn: 54,10%

Vốn chủ sở hữu/Tổng nguồn vốn: 45,71%

- Năm 2023: Tổng nợ phải trả/tổng nguồn vốn: 56,08%

Vốn chủ sở hữu/Tổng nguồn vốn: 43,49%

Ta thấy nợ phải trả của Công ty năm 2023 tăng lên so với năm 2022 chứng tỏ khả năng chiếm dụng vốn của Công ty tăng lên. Còn cơ cấu nguồn vốn vốn chủ sở hữu dưới 50% cho thấy khả năng tự chủ về vốn của Công ty ở mức thấp. Nhưng điều đó hoàn toàn phù hợp với đặc trưng của một Công ty sản xuất công nghiệp.

Bảng 2.18: Phân tích khả năng sinh lời của CTCP Vissai Ninh Bình

Chỉ tiêu	Công thức	ĐVT	Năm 2022	Năm 2023	Tăng (+) Giảm (-)
Sức sinh lời của lao động	Lợi nhuận (sau thuế)/Tổng số lao động bình quân	Đồng	86.832.572	92.007.562	5.174.990
Sức sinh lời của tổng tài sản (ROA)	Lợi nhuận (sau thuế)/Tổng tài sản bình quân	%	4,57	4,31	-0,26
Đòn bẩy chi phí	Lợi nhuận (sau thuế)/Tổng chi phí bình quân	%	17,62	17,95	0,33
Sức sinh lời của vốn chủ sở hữu (ROE)	Lợi nhuận (sau thuế)/Vốn chủ sở hữu bình quân	%	19	2	-17

(Nguồn: Phòng kế toán - thống kê - tài chính)

- Sức sinh lời của lao động năm 2022 là 86.832.571 đồng điều đó có nghĩa năm 2022 bình quân một người lao động trong Công ty có khả năng tạo ra 86.832.571 đồng lợi nhuận, năm 2023 là 92.007.562 đồng chứng tỏ năm 2023 bình quân một người lao động có khả năng tạo ra 92.007.562 đồng lợi nhuận cho Công ty. Như vậy, khả năng tạo ra lợi nhuận cho Công ty của người lao động ngày càng tăng đó là do bề dày kinh nghiệm và trình độ của người lao động ngày càng tăng. Để phát huy thành tích đó trong những năm tiếp theo Công ty cần chú ý đào tạo và có chính sách động viên khuyến khích người lao động.

- Sức sinh lợi của tổng tài sản năm 2022 là 4,57%, có nghĩa 1 đồng tài sản có khả năng sinh được 4,57 đồng lợi nhuận, năm 2023 là 4,31% cho thấy 1 đồng tài sản năm 2023 có khả năng tạo ra 4,31 đồng lợi nhuận. Khả năng sinh lợi của tài sản cả hai năm tuy ở mức cao nhưng năm 2023 lại giảm so với năm 2022.

- Xét đến đòn bẩy chi phí: Năm 2022 là 17,62% có nghĩa 1 đồng chi phí bỏ ra mang lại 17,62 đồng lợi nhuận. Năm 2023 sức sinh lời của chi phí là 17,95% cho thấy 1 đồng chi phí bỏ ra có khả năng mang lại 17,95 đồng lợi nhuận. Những con số đó chứng tỏ khả năng sử dụng chi phí của Công ty năm

2023 đạt hiệu quả cao hơn so với năm 2022.

- Sức sinh lời của vốn chủ sở hữu năm 2023 là 2% giảm mạnh so với năm 2022 là 19%. Điều đó chứng tỏ khả năng sử dụng vốn chủ sở hữu của Công ty chưa hiệu quả.

Nhìn chung sức sinh lợi của Công ty năm 2023 giảm mạnh so với năm 2022. Nguyên nhân chính dẫn đến sự sụt giảm đó là do sản lượng tiêu thụ và sức sinh lợi của vốn chủ sở hữu năm 2023 giảm làm cho lợi nhuận giảm.

Chương 3 - HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CTCP VISSAI NINH BÌNH ĐẾN NĂM 2030

3.1. Căn cứ hình thành chiến lược kinh doanh cho CTCP Vissai Ninh Bình

3.1.1. Định hướng đầu tư phát triển của Ngành XM VN đến năm 2050

*** Giai đoạn 2021 - 2030:**

Về đầu tư:

- Chỉ đầu tư mới nhà máy sản xuất clanhke xi măng có công suất một dây chuyền không nhỏ hơn 5.000 tấn clanhke/ngày, gắn với vùng nguyên liệu và đầu tư đồng thời hệ thống phát điện tận dụng nhiệt khí thải, đáp ứng đầy đủ các chỉ tiêu về công nghệ và môi trường.

- Đến năm 2025, các nhà máy xi măng hiện có công suất nhỏ hơn 2.500 tấn clanhke/ngày, tiêu hao nhiều nguyên, nhiên liệu và năng lượng lớn, phải đầu tư chiều sâu đổi mới công nghệ nhằm nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm, tiết kiệm năng lượng và bảo vệ môi trường.

- Đầu tư trạm nghiền xi măng có công suất phù hợp ở những khu vực không thuận lợi về nguyên liệu để sản xuất clanhke xi măng.

- Tỷ lệ sử dụng clanhke trong sản xuất xi măng trung bình toàn ngành tối đa ở mức 65%; phụ gia cho xi măng sử dụng tối thiểu 35%.

- Tổng công suất thiết kế các nhà máy xi măng đến năm 2025 không vượt quá 125 triệu tấn/năm; đến năm 2030 không vượt quá 150 triệu tấn/năm.

Về công nghệ:

- Sử dụng công nghệ tiên tiến với mức tự động hóa cao, ứng dụng công nghệ thông tin vào sản xuất để đạt được các chỉ tiêu kỹ thuật như sau:

- Sử dụng công nghệ tiên tiến với mức tự động hóa cao, ứng dụng công nghệ thông tin vào sản xuất để đạt được các chỉ tiêu kỹ thuật như sau:

+ Tiêu hao nhiệt năng: ≤ 730 kcal/kg clanhke;

+ Tiêu hao điện năng: ≤ 90 kWh/tấn xi măng;

+ Tiêu hao điện năng: ≤ 65 kWh/tấn clanhke.

- Yêu cầu phát thải đối với các dây chuyền đã đầu tư đạt:

+ CO₂ ≤ 650 kg/tấn xi măng;

+ $SO_2 \leq 200 \text{ mg/Nm}^3$;

+ $NO_2 \leq 800 \text{ mg/Nm}^3$;

+ Bụi $\leq 30 \text{ mg/Nm}^3$.

- Yêu cầu phát thải đối với các dây chuyền đầu tư mới đạt:

+ $CO_2 \leq 650 \text{ kg/tấn xi măng}$;

+ $SO_2 \leq 100 \text{ mg/Nm}^3$;

+ $NO_2 \leq 400 \text{ mg/Nm}^3$;

+ Bụi $\leq 20 \text{ mg/Nm}^3$.

- Đến hết năm 2025, 100% các dây chuyền sản xuất xi măng có công suất từ 2.500 tấn clanhke/ngày trở lên phải lắp đặt và vận hành hệ thống phát điện tận dụng nhiệt khí thải;

- Đến năm 2025, sử dụng tối thiểu 20%; đến năm 2030, sử dụng tối thiểu 30% tro bay nhiệt điện hoặc chất thải công nghiệp khác làm nguyên liệu thay thế trong sản xuất clanhke và làm phụ gia trong sản xuất xi măng.

- Sử dụng nhiên liệu thay thế lên đến 15% tổng nhiên liệu dùng để sản xuất clanhke xi măng.

Về khai thác và sử dụng tài nguyên:

Khai thác sử dụng tiết kiệm khoáng sản; khuyến khích khai thác âm, khai thác theo công nghệ khoan hầm. Sử dụng tối đa các chất thải, phế thải của các ngành công nghiệp, nông nghiệp, xây dựng và chất thải sinh hoạt làm nguyên liệu, nhiên liệu, phụ gia cho quá trình sản xuất xi măng.

Về bảo vệ môi trường:

100% các cơ sở sản xuất đáp ứng các tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật về môi trường; tăng cường chuyển đổi lọc bụi tĩnh điện sang lọc bụi túi vải; các cơ sở sản xuất xi măng phải có thiết bị giám sát nồng độ bụi tại nguồn thải và kết nối trực tuyến các thiết bị này với cơ quan quản lý môi trường tại địa phương.

Về sản phẩm:

Nâng cao chất lượng sản phẩm xi măng; đa dạng hóa các chủng loại sản phẩm xi măng chất lượng cao, có giá trị kinh tế cao, đáp ứng nhu cầu xây dựng; chú trọng phát triển sản xuất xi măng mác cao, xi măng bền sun phát cung cấp

cho công trình biển, xi măng giếng khoan dầu khí, xi măng bên trong môi trường xâm thực.

Về xuất khẩu:

Hạn chế xuất khẩu, tỷ lệ xuất khẩu clanhke và xi măng không vượt quá 30% tổng công suất thiết kế.

*** Giai đoạn 2031 - 2050**

- Tỷ lệ sử dụng clanhke trong sản xuất xi măng trung bình toàn ngành tối đa ở mức 60%; phụ gia cho xi măng sử dụng tối thiểu 40%.

- Công nghệ sản xuất có mức độ tự động hoá cao, ứng dụng triệt để công nghệ thông tin vào các hoạt động quản lý, sản xuất, kinh doanh để đạt các chỉ tiêu kỹ thuật như sau:

+ Tiêu hao nhiệt năng: ≤ 700 kcal/kg clanhke;

+ Tiêu hao điện năng: ≤ 80 kWh/tấn xi măng.

- Yêu cầu mức phát thải:

+ Hàm lượng CO₂ ≤ 550 kg/tấn xi măng;

+ Hàm lượng SO₂ ≤ 100 mg/Nm³;

+ Hàm lượng NO₂ ≤ 400 mg/Nm³;

+ Hàm lượng Bụi ≤ 20 mg/Nm³.

- Tối thiểu 60% dây chuyền sản xuất có sử dụng tro bay nhiệt điện hoặc chất thải công nghiệp khác thay thế nguyên liệu đất sét trong sản xuất clanhke.

- Sử dụng trên 30% tro bay, xỉ nhiệt điện hoặc chất thải công nghiệp khác làm phụ gia trong sản xuất xi măng.

- Sử dụng nhiên liệu thay thế lên đến 30% tổng nhiên liệu dùng để sản xuất clanhke xi măng bằng việc xử lý, sử dụng rác thải sinh hoạt và thải phẩm nông nghiệp, công nghiệp.

- 100% các doanh nghiệp sản xuất xi măng áp dụng các hệ thống quản lý sức khỏe, an toàn nghề nghiệp và năng lượng.

- Hạn chế xuất khẩu, tỷ lệ xuất khẩu clanhke và xi măng không vượt quá 20% tổng công suất thiết kế.

3.1.2. Quan điểm phát triển của CTCP Vissai Ninh Bình đến năm 2030

3.1.2.1. Mục tiêu tổng quát của Công ty

Trong bối cảnh nền kinh tế hiện nay của Việt Nam, việc hội nhập kinh tế quốc tế tạo điều kiện thuận lợi cho kinh tế phát triển, chính vì vậy CTCP Vissai Ninh Bình nhận định việc mở rộng thị trường là điều kiện cần thiết để củng cố phát triển doanh nghiệp. Mục tiêu tổng quát của Công ty trong thời gian tới:

Phấn đấu đưa Công ty trở thành một đơn vị phát triển vững mạnh, duy trì và phát triển thị phần tại các nước có quan hệ giao dịch với Công ty, đồng thời mở rộng thị trường sang các nước khác (châu Á, châu Phi, châu Âu), đồng thời phát triển cả về chiều sâu và chiều rộng.

Huy động vốn của toàn xã hội và các cổ đông nhằm nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường, tạo điều kiện để người lao động, người có cổ phần trong Công ty được làm chủ doanh nghiệp thực sự. Thiết lập phương thức quản lý tiên tiến, tạo động lực thúc đẩy Công ty làm ăn có hiệu quả, tạo việc làm ổn định và nâng cao thu nhập cho người lao động, nâng cao cổ tức cho cổ đông, tăng nguồn thu cho ngân sách nhà nước.

Đẩy mạnh, mở rộng và đa dạng hoá các đơn vị sản xuất, hệ thống làng nghề, dịch vụ gắn liền với hoạt động kinh doanh hàng hoá nhằm mở rộng, phát triển thị trường trong và ngoài nước, lấy hiệu quả kinh tế làm mục tiêu chính để phấn đấu.

Phát triển nội lực, coi trọng hợp tác với các đối tác dưới nhiều hình thức nhằm tăng cường khả năng cạnh tranh và sức mạnh của Công ty.

3.1.2.2. Mục tiêu cụ thể của Công ty

*** Về sản phẩm xi măng:**

- Tiếp tục cải tạo mở rộng, tiếp tục đầu tư xây dựng một số dự án có công suất lớn, đảm bảo từ năm 2020 tất cả các xí nghiệp sản xuất xi măng trong Công ty đều có công nghệ tiên tiến, thiết bị hiện đại, công suất cao, đáp ứng cao về bảo vệ môi trường

- Đầu tư thêm một số trạm nghiền clinker, tiếp nhận và phân phối xi măng dọc theo bờ biển ở khu vực Miền Trung và Miền Nam.

- Đa dạng hoá chủng loại xi măng.
- Đảm bảo thị phần XM tại Việt Nam của C.ty giữ ở mức tối thiểu là 25%.
- Sản xuất phổ biến xi măng mác PCB 30, PCB 40.

*** Về thiết bị:**

Tận dụng tối đa năng lực thiết bị hiện có của Công ty, kết hợp đầu tư chiều sâu, đổi mới thiết bị để đảm bảo cung cấp phụ tùng thay thế sửa chữa cho ngành công nghiệp xi măng và VLXD, máy xây dựng ... từng bước thay thế nhập khẩu; phối hợp liên kết với các đơn vị ngoài Tập đoàn để tiến tới có thể tự chế tạo thiết bị dây chuyền sản xuất xi măng VLXD để thay thế nhập khẩu.

*** Về đầu tư về khoa học công nghệ:**

Tập trung đầu tư để phát triển các hoạt động khoa học kỹ thuật công nghệ, hoạt động tư vấn thiết kế từng bước tiến tới tự thiết kế các dây chuyền sản xuất XM.

Trên cơ sở các cơ sở đào tạo hiện có, tăng cường đầu tư và hợp tác với các trường đào tạo trong nước để đẩy mạnh công tác đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng cho yêu cầu phát triển của Công ty và đào tạo cho nhu cầu của các đơn vị bên ngoài.

*** Về công tác quản lý chi phí sản xuất kinh doanh:** Công ty thực hiện quản lý tài sản và tiền vốn, các chi phí phát sinh liên quan đến quá trình sản xuất kinh doanh và đầu tư đến từng phòng ban phân xưởng đến từng bộ phận phát sinh chi phí cụ thể nhằm quản lý chặt chẽ chi phí và phát huy vai trò chủ động sáng tạo trong sản xuất kinh doanh, từ đó giảm giá thành sản phẩm và nâng cao trách nhiệm đối với từng cá nhân trong Công ty về chi phí và kết quả kinh doanh.

*** Về phát triển thị trường tiêu thụ sản phẩm:** Xác định thị trường Hà Nội là thị trường trọng điểm của Công ty do lợi thế về vị trí địa lý là đơn vị gần Hà Nội nhất, có chi phí vận chuyển thấp và giao thông các đường sắt, bộ thủy tuyến Bắc Nam cũng là tuyến đường giao thông phát triển hơn.

*** Về phát triển nguồn nhân lực:** Công ty đã kiện toàn lại bộ máy quản lý, bao gồm: Thành lập lại các phòng ban chức năng, bổ nhiệm lại cán bộ cho phù hợp với tình hình kinh doanh mới, xây dựng các quy chế quản lý trong

Công ty, phân công trách nhiệm quản lý và theo dõi đối với mỗi thành viên Hội đồng quản trị trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty; tăng cường công tác đào tạo nâng cao nguồn nhân lực có chất lượng cao đặc biệt là các vị trí quản lý; có các chính sách về thu nhập đối với nguồn nhân lực có chất lượng cao, có kinh nghiệm nhiều năm làm việc tại các vị trí chủ chốt trong dây truyền sản xuất xi măng.

3.1.3. Phân tích SWOT của CTCP Vissai Ninh Bình

3.1.3.1. Phân tích môi trường bên ngoài

*** Cơ hội (O)**

- Nhu cầu xây dựng trong nước tăng (O₁): Việt Nam đang trong giai đoạn phát triển hạ tầng mạnh mẽ, với nhiều dự án xây dựng đường cao tốc, khu công nghiệp và đô thị; lại thêm thiên tai, lũ lụt, hoả hoạn, tai nạn... làm tổn thất nặng nề cơ sở hạ tầng và nhiều công trình... Vì vậy, nhu cầu xi măng trong nước dự kiến sẽ tiếp tục gia tăng, tạo ra cơ hội lớn cho CTCP Vissai Ninh Bình mở rộng thị phần và đáp ứng nhu cầu trong nước.

- Tỷ lệ thất nghiệp và thiếu việc làm khá lớn (O₂): VN có dân số đông và dân số trẻ, tỷ lệ thất nghiệp và thiếu việc làm lớn nên thuận lợi cho việc tuyển dụng nhân sự.

- Lãi suất cho vay thấp (O₃): Ngân hàng Nhà nước liên tiếp điều chỉnh giảm lãi suất điều hành; lãi suất thấp tạo điều kiện cho các doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp ngoài quốc doanh kinh doanh trong lĩnh vực cần nhiều vốn đầu tư như CTCP Vissai Ninh Bình tiếp cận được nguồn vốn vay với chi phí thấp.

- Công nghệ hiện đại (O₄): Cơ hội từ việc áp dụng công nghệ mới trong sản xuất xi măng giúp Vissai nâng cao hiệu quả, tiết kiệm năng lượng và giảm thiểu chi phí sản xuất, đồng thời cải thiện chất lượng sản phẩm, phù hợp với xu hướng phát triển bền vững.

- Hỗ trợ từ chính phủ (O₅): VN có nền chính trị ổn định với nhiều chính sách hỗ trợ, kích lệ công nghiệp và xây dựng phát triển. Chính phủ VN luôn khuyến khích các doanh nghiệp trong ngành xây dựng và vật liệu phát triển bền vững, đồng thời có nhiều chính sách hỗ trợ trong việc mở rộng sản xuất và xuất

khẩu. Đây là cơ hội để Vissai tận dụng các ưu đãi và hỗ trợ về chính sách.

- Xuất khẩu mở rộng (O₆): CTCP Vissai Ninh Bình có tiềm năng lớn trong việc mở rộng xuất khẩu sang các thị trường quốc tế như châu Á, châu Phi và châu Mỹ. Các hiệp định thương mại tự do (FTA) mà Việt Nam tham gia cũng giúp giảm thuế và tạo điều kiện thuận lợi cho việc mở rộng thị trường quốc tế.

- Xu hướng phát triển xanh (O₇): Nhu cầu về các sản phẩm xi măng thân thiện với môi trường đang gia tăng, không chỉ tại Việt Nam mà còn trên toàn cầu. CTCP Vissai Ninh Bình có thể tận dụng xu hướng này bằng cách đầu tư vào các công nghệ sản xuất xanh, thân thiện với môi trường.

* Thách thức (T)

- Sự chuyển dịch lao động từ ngành xi măng sang các lĩnh vực khác (T₁): Khoa học - Công nghệ, Thương mại điện tử phát triển mạnh mẽ cùng với chuyển đổi nền kinh tế số làm xuất hiện nhiều cơ hội việc làm mới và sự dịch chuyển cơ cấu ngành nghề làm dịch chuyển cơ cấu lao động từ ngành xi măng sang các ngành nghề khác có thu nhập tương đương hoặc cao hơn mà tính chất công việc lại nhẹ nhàng và đỡ độc hại hơn.

- Tỷ giá hối đoái, giá vàng tăng đáng kể và biến động liên tục (T₂): Trong quá trình sản xuất kinh doanh, CTCP Vissai nhập khẩu nhiều trang thiết bị, máy móc và nhiên liệu, vì vậy việc tỷ giá hối đoái tăng đáng kể và biến động liên tục làm ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí các yếu tố đầu vào và chi phí tài sản cố định tăng cao.

- Cạnh tranh khốc liệt (T₃): Ngành xi măng tại Việt Nam đang có sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp trong nước và quốc tế. Các tập đoàn lớn như Xi măng Hà Tiên, VICEM - Tổng Công ty Măng Việt Nam và các doanh nghiệp nước ngoài có tiềm lực tài chính mạnh, gây áp lực lớn về giá cả và chất lượng sản phẩm.

- Biến động thị trường quốc tế (T₄): Mặc dù xuất khẩu là một cơ hội lớn, nhưng Vissai cũng phải đối mặt với rủi ro biến động giá cả và chính sách thương mại quốc tế. Các thị trường lớn như Trung Quốc có thể thay đổi chính sách nhập khẩu, gây ảnh hưởng đến việc tiêu thụ sản phẩm của Vissai.

- Nhà cung cấp gây áp lực về chi phí nguyên liệu và năng lượng (T₅): Ngành sản xuất xi măng phụ thuộc nhiều vào nguồn tài nguyên tự nhiên như đá vôi, than và điện. Sự biến động giá cả của các nguyên liệu này có thể tạo ra áp lực lớn lên chi phí sản xuất của CTCP Vissai Ninh Bình.

- Yêu cầu về tiêu chuẩn môi trường (T₆): Ngành xi măng là một trong những ngành công nghiệp tiêu tốn nhiều năng lượng và gây ảnh hưởng đến môi trường. Việc tuân thủ các quy định ngày càng khắt khe về môi trường có thể làm tăng chi phí đầu tư vào công nghệ xanh và quy trình sản xuất thân thiện hơn với môi trường.

- Khả năng đổi mới, phát triển xanh và phát triển bền vững (T₇): Để duy trì khả năng cạnh tranh và tăng trưởng bền vững, Vissai cần đầu tư vào nghiên cứu, phát triển công nghệ sản xuất mới và nâng cao chất lượng sản phẩm. Điều này đòi hỏi sự đầu tư lớn về vốn, công nghệ và nhân lực, là một thách thức không nhỏ trong dài hạn.

Nhìn chung, CTCP Vissai Ninh Bình đang đứng trước nhiều cơ hội để phát triển, nhưng cũng phải đối mặt với không ít những thách thức lớn về cạnh tranh, chi phí và môi trường. Vì vậy, cần có chiến lược phù hợp nhằm tận dụng cơ hội và vượt qua thách thức sẽ quyết định sự thành công của Công ty trong tương lai.

3.1.3.2. Phân tích môi trường bên trong của CTCP Vissai Ninh Bình

*** Điểm mạnh (S)**

- Quy mô sản xuất lớn (S₁): CTCP Vissai Ninh Bình sở hữu hai dây chuyền sản xuất, công suất 2.9 triệu tấn clinker và 3.6 triệu tấn xi măng/năm; nâng tổng sản lượng của cả Tập đoàn xi măng The Vissai lên 18.6 triệu tấn xi măng/năm. Việc đáp ứng được sản lượng lớn sẽ giảm thời gian tàu neo đậu, dẫn đến giảm đáng kể chi phí trong chuỗi logistic của quá trình sản xuất và bán hàng. Điều này giúp Vissai duy trì vị thế cạnh tranh và có khả năng cung cấp đủ sản lượng đáp ứng cho cả thị trường trong nước và xuất khẩu.

- Thương hiệu mạnh, uy tín (S₂): Là một trong những tập đoàn xi măng hàng đầu tại Việt Nam, Vissai đã xây dựng được danh tiếng và uy tín trong ngành. Thương hiệu Vissai không chỉ được biết đến tại Việt Nam mà còn có sự

hiện diện trên thị trường quốc tế.

- Mạng lưới phân phối rộng (S_3): Vissai có mạng lưới phân phối rộng, giúp sản phẩm tiếp cận dễ dàng đến các công trình xây dựng lớn nhỏ, từ các dự án hạ tầng quốc gia đến các công trình dân dụng.

- Xuất khẩu mạnh mẽ (S_4): Vissai đã thành công trong việc xuất khẩu xi măng sang nhiều quốc gia tại châu Á, châu Phi và cả thị trường khó tính như châu Âu và Mỹ. Khả năng xuất khẩu lớn giúp Vissai giảm bớt sự phụ thuộc vào thị trường trong nước và tăng trưởng doanh thu.

- Công nghệ sản xuất tiên tiến (S_5): Vissai đã đầu tư mạnh vào công nghệ sản xuất hiện đại, bao gồm các hệ thống tiết kiệm năng lượng và bảo vệ môi trường, giúp tăng hiệu quả sản xuất và giảm chi phí.

* **Điểm yếu (W)**

- Phụ thuộc vào tài nguyên thiên nhiên (W_1): Ngành sản xuất xi măng đòi hỏi sử dụng lượng lớn tài nguyên thiên nhiên như đá vôi và năng lượng (than, điện). Sự cạn kiệt của các nguồn tài nguyên hoặc biến động về giá cả của các nguyên liệu này có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động của Vissai.

- Tác động đến môi trường (W_2): Mặc dù Vissai đã có những bước tiến trong việc áp dụng công nghệ xanh, nhưng ngành xi măng vẫn là một trong những ngành có tác động lớn đến môi trường do việc khai thác nguyên liệu và quá trình sản xuất thải ra lượng lớn khí CO₂. Việc đáp ứng các yêu cầu về bảo vệ môi trường ngày càng khắt khe có thể tạo ra thách thức cho tập đoàn.

- Cạnh tranh gay gắt (W_3): Ngành xi măng tại Việt Nam có sự cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp lớn trong nước và quốc tế. Điều này buộc Vissai phải không ngừng cải tiến công nghệ, giảm giá thành sản phẩm và nâng cao chất lượng để duy trì lợi thế cạnh tranh.

- Phụ thuộc vào thị trường xuất khẩu (W_4): Mặc dù xuất khẩu là một điểm mạnh, nhưng sự phụ thuộc lớn vào thị trường quốc tế cũng là một rủi ro. Các yếu tố như biến động tỷ giá, thay đổi chính sách thương mại, và nhu cầu thị trường toàn cầu có thể ảnh hưởng đến doanh thu xuất khẩu của Vissai.

- Đầu tư lớn vào công nghệ và quy trình mới (W_5): Để theo kịp xu hướng

phát triển xanh và bền vững, Vissai cần đầu tư nhiều vào công nghệ mới, hệ thống xử lý môi trường và năng lượng tái tạo, cần thuê đội ngũ chuyên gia để nghiên cứu, tập huấn và tư vấn không ngừng cải tiến. Đây là một đòi hỏi lớn về vốn đầu tư và năng lực quản lý công nghệ.

- Trình độ lao động và năng lực quản lý chưa đáp ứng yêu cầu (W_6): Mặc dù Công ty đã có những chính sách quan tâm đến công tác quản trị nhân sự, nhưng chất lượng cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật và công nhân kỹ thuật vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu mà Công ty đặt ra. Đây là yêu cầu lớn đòi hỏi Công ty trong thời gian tới phải có chiến lược phát triển nhân sự để khắc phục điểm yếu này.

CTCP Vissai Ninh Bình có những điểm mạnh đáng chú ý như quy mô sản xuất lớn, thương hiệu mạnh và mạng lưới phân phối rộng. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng đang phải đối mặt với nhiều thách thức về tác động môi trường, sự phụ thuộc vào tài nguyên thiên nhiên và cạnh tranh khốc liệt trên thị trường trong nước và quốc tế. Vì vậy, để phát triển bền vững, CTCP Vissai Ninh Bình cần có những định hướng chiến lược phù hợp.

3.2. Hình thành chiến lược kinh doanh cho CTCP Vissai Ninh Bình đến năm 2030

3.2.1. Chiến lược ($S_{1,5,3}O_{1,3,4,5}$): Nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty

Đối với CTCP Vissai Ninh Bình hiện nay, khi mà các yếu tố cạnh tranh như: Sản phẩm; công nghệ sản xuất; thị trường tiêu thụ... không phải là thế mạnh cạnh tranh. Vì thế, việc cắt giảm chi phí là một trong những biện pháp tối ưu nhất để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Biện pháp cắt giảm chi phí được thực hiện thông qua các bước như sau:

- Bước 1: Nhà quản lý phải phát hiện các chi phí cần phải cắt giảm bằng cách nhận diện và tập hợp các chi phí theo từng trung tâm và kết quả tính toán các biến động sẽ giúp phát hiện được các bộ phận yếu kém trong doanh nghiệp trong việc quản lý và sử dụng chi phí. Thông thường, chúng ta chỉ cần quan tâm đến những biến động có tỷ lệ phần trăm lớn (so với định mức) hay có giá trị lớn hoặc các biến động bất lợi kéo dài theo thời gian.

- Bước 2: Nhà quản lý cần xác định các nguyên nhân chủ yếu gây ra các biến động bất lợi: Thông thường một biến động bất lợi về chi phí có thể có nhiều nguyên nhân, nhà quản lý nên tập trung vào một vài nguyên nhân chủ yếu, và bỏ qua các nguyên nhân còn lại.

- Bước 3: Nhà quản lý phải đề ra các biện pháp cắt giảm chi phí như:

- + Tiết kiệm chi phí năng lượng sản xuất
- + Tiết kiệm các chi phí điện năng
- + Tiết kiệm chi phí sản xuất chung...

Việc đề ra các biện pháp cắt giảm chi phí đòi hỏi sự hợp tác chặt chẽ của các nhân viên, bộ phận liên quan; vì thông thường, các biện pháp này thiên về mặt kỹ thuật hơn là quản lý.

Bất kỳ doanh nghiệp nào khi hoạt động đều phát sinh chi phí, đối với nhà quản lý thì vấn đề kiểm soát được các chi phí là mối quan tâm hàng đầu, bởi vì lợi nhuận thu được nhiều hay ít sẽ chịu ảnh hưởng trực tiếp của những chi phí đã chi ra, CTCP Vissai Ninh Bình cũng không phải ngoại lệ. Khi Công ty kiểm soát được chi phí sẽ nâng cao hiệu quả chi tiêu, từ đó sẽ làm tăng lợi nhuận của doanh nghiệp.

3.2.2. Chiến lược (S_{2,3,4}O_{1,6,7}): Phát triển thị trường

Để thực hiện mục mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm thì vấn đề mở rộng thêm các nhà phân phối trên các địa bàn có ít nhà phân phối hoặc các địa bàn mới có ý nghĩa rất quan trọng.

Mục tiêu của việc mở rộng thêm các nhà phân phối mới ngoài nhiệm vụ bán được hàng hoá càng nhiều càng tốt, còn phải đảm bảo làm sao tới gần những người tiêu dùng cuối cùng.

Muốn làm điều đó Công ty cần tổ chức nghiên cứu để giao cho các nhà phân phối nhiệm vụ giới thiệu sản phẩm, theo hướng nhân viên tiếp thị được Công ty trả lương. Các nhân viên tiếp thị này, sau khi đã được đào tạo sẽ làm công tác giới thiệu sản phẩm của Công ty đến với người tiêu dùng.

Bên cạnh đó, Công ty cần huấn luyện cho họ kỹ năng tìm hiểu và thu thập những thông tin về thị trường như: Nhu cầu của khách hàng đối với các sản phẩm đang được bán trên thị trường (chất lượng, giá cả...), các thông tin về đối

thủ cạnh tranh, để cung cấp cho Công ty những thông tin đó. Công ty cần cử một đại diện của mình để theo dõi đơn đốc, kiểm tra có kế hoạch làm việc cụ thể đối với từng đối tượng.

Hiện nay Công ty có tất cả 47 nhà phân phối được chia thành ba vùng; các nhà phân phối của Công ty chủ yếu tập trung tại miền Bắc còn miền Nam và miền Trung thì rất thưa thớt. Với tình hình thực tế như đã phân tích ở trên và trong phân thực trạng, nhóm nghiên cứu khuyến nghị: để Công ty có thể mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm thì công ty nên mở thêm một số nhà phân phối với số lượng và địa bàn cụ thể như sau:

- + Lào Cai: 1 nhà phân phối.
- + Thái Bình: 1 nhà phân phối.
- + Quảng Bình: 2 nhà phân phối
- + Bình Dương: 1 nhà phân phối.

Lý do để mở thêm nhà phân phối tại các địa bàn đó là do: Ở các địa bàn này Công ty có ít hoặc chưa có nhà phân phối. Và đây là những địa bàn đang có tốc độ phát triển kinh tế và có nhu cầu xây dựng cao trong cả nước. Do đó nhu cầu về xi măng cũng tăng.

Thực hiện theo chiến lược này không chỉ làm cho khối lượng sản phẩm tiêu thụ của Công ty gia tăng mà còn làm cho lợi nhuận của Công ty tăng thêm, thị trường ngày càng mở rộng và uy tín của Công ty ngày càng được nâng cao.

3.2.3. Chiến lược (W₆O_{2,4,5,7}): Phát triển nguồn nhân lực

Con người là nguồn lực quan trọng nhất của một doanh nghiệp, một tổ chức, là yếu tố sống còn, chủ thể của tất cả các hoạt động sản xuất kinh doanh. Vì vậy, xây dựng và phát triển nguồn nhân lực mạnh cả về chuyên môn và đạo đức để có thể đảm đương vai trò chủ đạo trong hoạt động sản xuất kinh doanh là nhiệm vụ hàng đầu của các doanh nghiệp. Hơn thế nữa, để cụ thể hoá các chiến lược kinh doanh trong giai đoạn từ nay đến năm 2030 - một giai đoạn then chốt với nhiều biến động lớn, ảnh hưởng sâu sắc đến toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, CTCP Vissai Ninh Bình không thể không quan tâm đến việc phát triển nguồn nhân lực cho phù hợp với yêu cầu,

nhiệm vụ của một thời kỳ mới.

Lãnh đạo Công ty xác định, nâng cao số lượng và chất lượng lực lượng lao động đặc biệt đội ngũ cán bộ quản lý là giải pháp để phát triển bền vững và lâu dài đối với Công ty, trong đó đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giữ vai trò đặc biệt quan trọng. Với mục tiêu tăng cường nhân lực với tỷ lệ trung bình 5% - 7% đến năm 2030, có tính đến tỷ lệ nghỉ hưu của người lao động trong Công ty, đưa tỷ lệ đội ngũ cán bộ quản lý 15% vào năm 2030.

Bảng 3.1: Nhu cầu đào tạo lao động của Công ty đến năm 2030

(Đơn vị tính: Người)

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Quản lý	32	38	46	55	61	75
2. Kinh tế	86	95	113	122	126	135
3. Kỹ thuật	1117	1121	1137	1144	1148	1150
Cộng	1235	1254	1296	1321	1335	1360

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Công ty không chỉ chú trọng đến số lượng mà xác định chất lượng nguồn nhân lực là một yếu tố rất quan trọng. Hiện nay, cán bộ quản lý của Công ty vẫn còn mỏng, trình độ mới dừng ở bậc đại học và cao đẳng là chủ yếu, số cán bộ có trình độ trên đại học rất ít, do đó đội ngũ cán bộ quản lý cần được học tiếp để nâng cao trình độ; đối với người lao động tùy từng vị trí công việc mà được tập huấn tay nghề theo từng đợt do Công ty tổ chức. Muốn người lao động yên tâm gắn bó với công việc thì Công ty cần phải mạnh dạn đưa ra các chính sách hấp dẫn không chỉ về vấn đề thu nhập mà còn tạo cơ hội cho đào tạo, tạo cơ hội thăng tiến, đồng thời có những biện pháp ràng buộc nhất định để họ gắn bó với Công ty.

Bên cạnh đó, khi xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm và chiến lược phát triển trong từng giai đoạn (kế hoạch 5 năm hoặc 10 năm) của mình, bộ phận nhân sự của Công ty cần bám sát các mục tiêu kế hoạch gồm định hướng phát triển sản phẩm, định hướng phát triển của từng lĩnh vực kinh doanh, phối hợp với các bộ phận chức năng khác (các phòng ban) không chỉ xác định số lượng lao động cần đáp ứng cho mỗi lĩnh vực; mà cần phải có sự tiến hành khảo sát thực tế, căn cứ trên các định mức đã xây dựng để xác định cụ thể cơ cấu lao động cho từng lĩnh vực (cơ cấu về trình độ, về lực lượng lao động trong các doanh nghiệp ...).

Hiện tại mới chỉ dừng lại ở việc thực hiện công việc xác định số lao động bình quân để tính toán định mức quỹ lương và mức thu nhập bình quân.

Trong công tác tổ chức tuyển dụng lao động phải xác định cụ thể, trọng tâm mục tiêu của tuyển dụng như tuyển dụng cho lĩnh vực nào? Vị trí công tác nào? Trình độ, khả năng yêu cầu về kinh nghiệm làm việc? Như vậy mới có thể có được các chính sách đãi ngộ hấp dẫn những người tham gia tuyển dụng; từ đó doanh nghiệp sẽ đạt được hai mục đích đó là tuyển dụng được lao động phù hợp với yêu cầu đòi hỏi hoạt động của Công ty, tuyển dụng được “người tài” cho doanh nghiệp và có thể sẽ thu hút được người của đối thủ cạnh tranh sang phục vụ cho doanh nghiệp mình.

Đối với vấn đề tuyển dụng nhân sự của Công ty cần được tổ chức bài bản, khoa học, có mục đích rõ ràng, nhất là phải đảm bảo tính công bằng, công khai trong công tác tuyển dụng.

Bên cạnh đó, cần đẩy mạnh công tác tổ chức đào tạo bổ sung cho những người được tuyển mới để giúp họ nắm bắt được công việc, nội quy, quy định... của Công ty đồng thời hoà nhập vào môi trường làm việc mới.

Về chính sách đánh giá kết quả lao động, phân phối thu nhập (trả lương), tùy từng bộ phận mà Công ty áp dụng hình thức trả lương, cụ thể đối với công nhân ở phân xưởng trả theo khoán, đối với bộ phận hành chính, quản lý trả theo hệ số.

Kết quả mong đợi khi thực hiện giải pháp này là thu hút được người lao động có trình độ, kinh nghiệm quản lý; đối với công nhân yên tâm làm việc trong môi trường lao động công bằng, có thưởng có phạt rõ ràng. Hơn nữa trên địa bàn tỉnh Ninh Bình có sự cạnh tranh nhau về thu hút lao động do đó để tỷ lệ lao động tăng 5%, đảm bảo doanh thu tăng hàng năm thì Công ty cần áp dụng những biện pháp cụ thể như đã phân tích ở trên mới có thể đạt được.

3.2.4. Chiến lược (W_{3,4}O_{1,3}): Tăng cường khuyến khích cho các nhà phân phối

Để thúc đẩy các nhà phân phối gắn bó chặt chẽ với Công ty thì ngoài chế độ thưởng theo sản phẩm tiêu thụ cần nghiên cứu và vận dụng chế độ hoa hồng theo nhiều hướng khác nhau.

Đối với các thị trường mới cần có chế độ thưởng, khuyến mại, và mức hoa hồng cao hơn thị trường cũ.

Từng bước nghiên cứu, áp dụng chính sách chiết khấu bán hàng theo số lượng sản phẩm mà các nhà phân phối tiêu thụ để khuyến khích các nhà phân phối tiêu thụ sản phẩm nhiều hơn nhất là tại các nhà phân phối không phải là nhà phân phối độc quyền của Công ty.

Về nguyên tắc, các chế độ hoa hồng, chiết khấu bán hàng, khuyến mại và thưởng cho các nhà phân phối là các khoản lợi nhuận lớn hơn tiền lãi gửi vào ngân hàng và phải tương đương với lợi ích thu được khi họ chuyển sang kinh doanh mặt hàng của đối thủ cạnh tranh và cần hết sức linh hoạt để phù hợp với sự thay đổi của thị trường tiêu thụ sản phẩm qua từng thời kỳ cụ thể.

Hiện nay Công ty đang áp dụng chế độ khuyến mại với các nhà phân phối như sau:

Bảng 3.2: Mức khuyến mại hiện tại của Công ty với các nhà phân phối

STT	Mức Khuyến Mại	
	Số lượng tiêu thụ (tấn/năm/1 nhà phân phối)	Mức khuyến mại (đồng/tấn)
I	Mức khuyến mại ở vùng I (Bao gồm Hà Nội, Ninh Bình)	
1	Từ 100.000	10.000
2	Từ 50.000 - dưới 100.000	7.000
3	Từ 30.000 - dưới 50.000	5.000
II	Mức khuyến mại ở vùng II (Bao gồm Nam Định, Hưng Yên, Hà Nam)	
1	Từ 50.000	10.000
2	Từ 30.000 - dưới 50.000	7.000
3	Từ 15.000 - dưới 30.000	5.000
III	Mức khuyến mại ở vùng III (Bao gồm các tỉnh khác và miền Trung)	
1	Từ 30.000	10.000
2	Từ 15.000 - dưới 30.000	7.000
3	Từ 7.000 - dưới 15.000	5.000

(Nguồn: Phòng Tiêu thụ)

Bảng trên cho thấy hình thức khuyến mại của Công ty hiện chủ yếu bằng xi măng hoặc bằng hiện vật và ở mức chưa thực sự hấp dẫn. Vì vậy, để các nhà phân phối trung thành hơn với Công ty, khuyến khích họ tiêu thụ nhiều sản phẩm của Công ty hơn nữa thậm chí chuyển thành nhà phân phối độc quyền

của Công ty thì ngoài các chính sách, chế độ ưu đãi dành cho các nhà phân phối thì mức khuyến mại cũng phải tăng lên, nhất là trong thời kỳ giá cả mọi thứ đều leo thang như hiện nay.

Trên cơ sở đó, nhóm nghiên cứu đề xuất mức khuyến mại mới và bổ sung thêm hình thức khuyến mại của Công ty dành cho các nhà phân phối như sau:

Bảng 3.3: Bảng mức khuyến mại với nhà phân phối (mới)

STT	Mức khuyến mại	
	Số lượng tiêu thụ (tấn/năm/1 nhà phân phối)	Mức khuyến mại (đồng/tấn)
I	Mức khuyến mại ở vùng I (Bao gồm Hà Nội, Ninh Bình)	
1	Từ 100.000	15.000
2	Từ 50.000 - dưới 100.000	10.000
3	Từ 30.000 - dưới 50.000	7.000
II	Mức khuyến mại ở vùng II (Bao gồm Nam Định, Hưng Yên, Hà Nam)	
1	Từ 50.000	15.000
2	Từ 30.000 - dưới 50.000	10.000
3	Từ 15.000 - dưới 30.000	7.000
III	Mức khuyến mại ở vùng III (Bao gồm các tỉnh khác và miền Trung)	
1	Từ 30.000	15.000
2	Từ 15.000 - dưới 30.000	10.000
3	Từ 7.000 - dưới 15.000	7.000

(Nguồn: Nhóm nghiên cứu xây dựng)

Công ty không chỉ nên khuyến mại bằng xi măng hay hiện vật mà có thể khuyến mại trực tiếp bằng tiền cho các nhà phân phối sau mỗi tháng chứ không nên để dồn vào dịp cuối năm như hiện nay.

Khi tăng thêm khuyến mại cho các nhà phân phối thì việc tiêu thụ sản phẩm của Công ty được các nhà phân phối chú trọng hơn trước, thậm chí có nhiều nhà phân phối còn chuyển thành nhà phân phối độc quyền của Công ty. Điều này dẫn đến sản lượng tiêu thụ của Công ty sẽ tăng cao.

3.2.5. Chiến lược (W_{1,2,3,5}T_{3,4,5,6,7}): Tăng cường hệ thống kiểm soát chiến lược cạnh tranh của Công ty

Cơ cấu tổ chức chỉ giúp tạo bộ xương cho một doanh nghiệp, còn các biện pháp kiểm soát sẽ tạo ra gân, bắp thịt, hệ thống thần kinh và cảm giác để cho

phép các nhà quản lý điều tiết và quản trị các hoạt động của tổ chức. Cơ chế kiểm soát, giám sát hữu hiệu thực hiện được các mục tiêu sau:

- Tạo động lực cho toàn thể cán bộ công nhân viên làm việc hướng theo mục tiêu chung của Công ty trong việc triển khai thực hiện chiến lược cạnh tranh.

Có sự phản hồi về chất lượng, hiệu quả trong hoạt động của Công ty, trong dây truyền sản xuất và đặc biệt trên thị trường tiêu thụ.

Có cơ chế đánh giá hoạt động của các phòng ban, phân xưởng, các chi nhánh, văn phòng đại diện của cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty để giám sát, đánh giá, điều chỉnh, khắc phục và sửa sai kịp thời.

Hệ thống kiểm soát của CTCP Vissai Ninh Bình được đánh giá như sau:

Về kiểm soát hiệu quả: Được thực hiện thông qua kế hoạch sản xuất kinh doanh của Hội đồng quản trị cho ban điều hành. Từ đó, ban điều hành giao kế hoạch cho các phòng ban, phân xưởng, các chi nhánh, các văn phòng đại diện tại các địa bàn và đánh giá theo tiêu chí hiệu quả công việc.

Về kiểm soát chất lượng: Được thực hiện thông qua các quy trình và đặc biệt là phòng kiểm tra chất lượng sản phẩm. Trong toàn bộ quy trình sản xuất phải tuân thủ nghiêm ngặt việc đảm bảo chất lượng. Không để cho sản phẩm không đảm bảo chất lượng theo tiêu chuẩn được đưa ra thị trường.

Về kiểm soát đổi mới: Hầu như không có.

Về kiểm soát đáp ứng nhu cầu của khách hàng: “Khách hàng là thượng đế”. Đó không phải là khẩu hiệu suông mà bản thân nó là tiêu chí phục vụ của nhà sản xuất. Sản phẩm hàng hoá là con đẻ của doanh nghiệp. Doanh nghiệp tồn vong hay không là do sự chấp nhận của người tiêu dùng. Thị trường chính là thước đo hiệu quả và uy tín của doanh nghiệp. Bộ phận thị trường ở trung tâm tiêu thụ phải thường xuyên lắng nghe, tìm hiểu ý kiến đóng góp đề xuất và nguyện vọng của khách hàng.

Để xác định rõ mục tiêu chất lượng sản phẩm xi măng của mình nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Đồng thời xem xét phân tích địa bàn tiêu thụ nào

là địa bàn trọng tâm và tiêu thụ nhiều sản phẩm nhất, mang lại lợi nhuận cao nhất. Từ đó, định kỳ tổng kết đánh giá lại các kết quả này để tìm ra các nguyên nhân khiến kế hoạch kinh doanh không được như mong muốn và có giải pháp kịp thời. Hệ thống kiểm soát chiến lược cạnh tranh của CTCP Vissai Ninh Bình nên thiết kế theo quy trình: Bước 1: Xây dựng các chuẩn mực và mục tiêu, Bước 2: Thiết lập các hệ thống giám sát, Bước 3: So sánh kết quả thực tiễn với các mục tiêu, Bước 4: Đánh giá kết quả và thực hiện các biện pháp cần thiết.

Để quy trình này được hoạt động và mang lại kết quả một cách tốt nhất, cần phải làm các công việc sau:

- + Chuẩn hoá các quy trình quản lý trong các lĩnh vực dự trữ nguyên vật liệu, phụ tùng thay thế cho sản phẩm và sửa chữa, quy trình vận hành và quản lý chất lượng sản phẩm.

- + Hoàn thiện hệ thống thông tin chung để từ đó lãnh đạo Công ty và các phòng ban phân xưởng trong toàn bộ máy phối hợp thực hiện các quy trình hiệu quả nhất.

- + Phân tích các hoạt động kinh tế của doanh nghiệp.

- + Thống kê các đối tượng khách hàng, sản lượng tiêu thụ và các lợi nhuận đã đạt được.

- + Đối chiếu các kết quả thực tế với kế hoạch đã đặt ra.

- + Tổ chức cơ chế kiểm tra giám sát nhằm bảo đảm hoạt động tuân thủ các quy trình của pháp luật, các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp, hạn chế phòng ngừa rủi ro, tránh khiếu nại của khách hàng, xác định rõ trách nhiệm của người quản lý và cán bộ công nhân viên có liên quan, có hình thức xử lý kỷ luật thích đáng khi có sai phạm.

- + Về quản lý nguồn nhân lực cần kiện toàn hệ thống đánh giá năng lực cán bộ thông qua:

- Xây dựng và thực hiện bộ chức danh tiêu chuẩn cán bộ.

- Tuyển dụng cán bộ theo hình thức thi tuyển để lựa chọn được những người

có năng lực và phẩm chất đạo đức tốt.

Sắp xếp, bố trí cán bộ theo chức danh tiêu chuẩn cán bộ phù hợp với trình độ chuyên môn, năng lực của cán bộ nhằm đáp ứng nhiệm vụ chiến lược của Công ty tăng năng suất lao động và khả năng bán hàng.

Quy hoạch và bổ nhiệm có thời hạn cán bộ, luân chuyển cán bộ lãnh đạo để tạo điều kiện phát huy được năng lực của cán bộ.

Về cơ bản, quy trình kiểm soát này vừa động viên được người lao động cống hiến cho Công ty theo mục tiêu chung, vừa đánh giá được kết quả của Công ty và các biện pháp điều chỉnh chiến lược kịp thời cho phù hợp với diễn biến của thị trường.

Việc triển khai thành công chiến lược cạnh tranh nêu trên sẽ giúp Công ty thực hiện kế hoạch tiêu thụ sản phẩm của mình trong thời gian sắp tới. Thương hiệu XM Vissai có chỗ đứng vững chắc trên thị trường, đặc biệt là địa bàn Hà Nội và các tỉnh phía Bắc, kể cả trong công trình xây dựng dân dụng và các công trình trọng điểm. Hiệu quả sản xuất kinh doanh tăng cao và lợi nhuận đạt được nhiều hơn.

KẾT LUẬN

Hoạch định chiến lược đưa ra các giải pháp chiến lược giúp doanh nghiệp tận dụng được các cơ hội kinh doanh và khai thác điểm mạnh, đồng thời hạn chế được các nguy cơ và khắc phục được các điểm yếu có thể ảnh hưởng đến sự phát triển trong tương lai của doanh nghiệp. Những biến động thường xuyên của môi trường kinh doanh, của nhu cầu tiêu dùng luôn tác động trực tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, để nâng cao sức cạnh tranh các doanh nghiệp phải hoạch định được các chiến lược và đưa ra được các giải pháp, biện pháp để thực hiện các chiến lược đó trong dài hạn cũng như ngắn hạn. Đề tài: **“Hình thành chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần Vissai Ninh Bình đến năm 2030”** được nghiên cứu với mục đích làm rõ những đặc điểm hoạt động của đơn vị dựa trên cơ sở phương pháp luận về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, kết hợp với mô hình phân tích SWOT đã phân tích sâu sắc toàn diện để nhận diện những cơ hội, thách thức đến từ môi trường bên ngoài và những điểm mạnh, điểm yếu khi phân tích nội bộ Công ty. Trên cơ sở đó đề xuất một số giải pháp chiến lược kinh doanh cho Công ty đến năm 2030.

Các nội dung cơ bản được phân tích trong đề tài là:

Hệ thống hóa các vấn đề lý luận cơ bản liên quan đến chiến lược kinh doanh như: Tổng quan về chiến lược, phân tích môi trường kinh doanh, trình tự hoạch định chiến lược, kết hợp với các đặc điểm của ngành sản xuất xi măng, đó chính là cơ sở cho việc phân tích các căn cứ và đưa ra các giải pháp chiến lược kinh doanh cho CTCP Vissai Ninh Bình.

Đồng thời đề tài đã giới thiệu về CTCP Vissai Ninh Bình và đi sâu phân tích SWOT đối với Công ty với các nội dung chủ yếu sau:

+ Phân tích môi trường vĩ mô: môi trường chính trị, môi trường kinh tế, môi trường công nghệ, môi trường văn hóa – xã hội, môi trường tự nhiên, môi trường toàn cầu;

+ Phân tích nội bộ CTCP Vissai Ninh Bình: phân tích tình hình hoạt động SXKD của Công ty, phân tích tài chính của Công ty, phân tích trình độ quản lý, trình độ công nghệ của Công ty.

Trên cơ sở đó, đề tài đã xác định hệ thống mục tiêu chiến lược của CTCP Vissai Ninh Bình đến năm 2030; Vận dụng mô hình phân tích ma trận SWOT để đưa ra một số giải pháp chiến lược kinh doanh cho Công ty, đó là: Nâng cao năng lực cạnh tranh; Phát triển nguồn nhân lực; Phát triển thị trường; Tăng cường khuyến khích cho các nhà phân phối; Tăng cường hệ thống kiểm soát chiến lược cạnh tranh của Công ty.

Hy vọng với các giải pháp chiến lược đã đề xuất, kết quả nghiên cứu sẽ đóng góp cho CTCP Vissai Ninh Bình có thể đứng vững và phát triển trong giai đoạn đầy thách thức như hiện nay.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS. Ngô Kim Thanh, PSG.TS. Lê Văn Tâm (2023), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân - Hà Nội.
2. TS. Trần Đăng Khoa (2022), *Quản trị chiến lược*, Nxb Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
3. TS. Bùi Văn Danh - MBA. Nguyễn Văn Dung - ThS. Lê Quang Khôi (2011), *Quản trị chiến lược - Bài tập và nghiên cứu tình huống*, Nxb Phương Đông.
4. PGS.TS. Hà Nam Khánh Giao (2020), *Giáo trình cao học Quản trị chiến lược - Cập nhật BSC*, Nxb Tài chính.
5. PGS.TS. Nguyễn Thành Độ, TS. Nguyễn Ngọc Huyền (2009), *Giáo trình Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân - Hà Nội.
6. PGS.TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, ThS Phạm Văn Nam (2006), *Chiến lược và Chính sách kinh doanh*, Nxb Lao động - Xã hội.
7. Garry D.Smith, Danny R.ArNold, Bobby R.Bizzell, người dịch: Bùi Văn Đông (2003), *Chiến lược và sách lược kinh doanh*, Nxb Thống kê.
8. Báo cáo tài chính, kết quả hoạt động SXKD, báo cáo tổng kết năm xây dựng và phát triển của các Công ty xi măng.
9. <http://www.vneconomy.vn>
10. <http://www.vnexpress.net>
11. <http://vietnamscout.com>
12. <https://vissaigroup.vn/>
13. https://static2.vietstock.vn/vietstock/2023/12/22/y25ikp_1_cong_bo_thong_tin_tai_chinh.pdf
14. Ximang.vn - Báo cáo Ngành xi măng 2022, Tháng 2 năm 2023, XB lần thứ 10.
15. Tài liệu khác có liên quan: Sách, báo, tạp chí, website...