

BỘ GIÁO DỤC ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THĂNG LONG  
---o0o---

# **KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**ĐỀ TÀI:**

**ỨNG DỤNG MA TRẬN SWOT ĐỂ  
HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH  
DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN  
AFOLI**

<b>SINH VIÊN THỰC HIỆN</b>	<b>: ĐẶNG THỊ THU PHƯƠNG</b>
<b>MÃ SINH VIÊN</b>	<b>: A12641</b>
<b>CHUYÊN NGÀNH</b>	<b>: QUẢN TRỊ KINH DOANH</b>

**HÀ NỘI – 2015**

BỘ GIÁO DỤC ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THĂNG LONG  
---o0o---

# **KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**ĐỀ TÀI:**

## **ỨNG DỤNG MA TRẬN SWOT ĐỂ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN AFOLI**

<b>Giáo viên hướng dẫn</b>	<b>: PGS. TS. Đồng Xuân Ninh</b>
<b>Sinh viên thực hiện</b>	<b>: Đặng Thị Thu Phương</b>
<b>Mã sinh viên</b>	<b>: A12641</b>
<b>Chuyên ngành</b>	<b>: Quản trị kinh doanh</b>

**HÀ NỘI – 2015**

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành khóa luận này, trước tiên em xin tỏ lòng biết ơn sâu sắc nhất đến thầy giáo – PGS. TS. Đồng Xuân Ninh, người đã tận tình hướng dẫn em trong suốt quá trình thực hiện khóa luận tốt nghiệp.

Em xin chân thành cảm ơn quý thầy, cô trong Bộ môn Quản trị kinh doanh cùng các thầy cô đã giảng dạy em tại Trường Đại học Thăng Long đã tận tình truyền đạt kiến thức cho em trong hơn 4 năm học tập. Với vốn kiến thức được tiếp thu trong quá trình học không chỉ là nền tảng cho quá trình nghiên cứu khóa luận mà còn là hành trang quý báu để em bước vào đời một cách vững chắc và tự tin.

Em xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo, các anh chị cán bộ công nhân viên Công ty Cổ phần AFOLI đã cho phép, cung cấp tài liệu và tạo mọi điều kiện thuận lợi để em hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng, nhưng do thời gian có hạn, trình độ, kỹ năng của bản thân còn nhiều hạn chế nên chắc chắn đề tài khóa luận tốt nghiệp của em không tránh khỏi những hạn chế, thiếu sót. Rất mong được sự đóng góp, chỉ bảo, bổ sung thêm của các thầy cô.

*Hà Nội, ngày    tháng    năm 2015*

Sinh viên

**Đặng Thị Thu Phương**

## LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan Khóa luận tốt nghiệp này là do tự bản thân thực hiện có sự hỗ trợ từ giáo viên hướng dẫn và không sao chép các công trình nghiên cứu của người khác. Các dữ liệu thông tin thứ cấp sử dụng trong Khóa luận là có nguồn gốc và được trích dẫn rõ ràng.

Em xin chịu hoàn toàn trách nhiệm về lời cam đoan này!

Sinh viên

Đặng Thị Thu Phương

## MỤC LỤC

### LỜI MỞ ĐẦU

### CHƯƠNG 1. LÝ LUẬN CHUNG VỀ MA TRẬN SWOT TRONG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP..... 1

#### 1.1. Khái niệm, nguồn gốc ma trận SWOT.....1

##### 1.1.1. Khái niệm ma trận SWOT.....1

##### 1.1.2. Nguồn gốc ma trận SWOT.....1

#### 1.2. Vai trò và ý nghĩa của ma trận SWOT .....3

#### 1.3. Những mặt hạn chế của ma trận SWOT .....5

#### 1.4. Nội dung phân tích ma trận SWOT .....5

##### 1.4.1. Phân tích môi trường bên ngoài doanh nghiệp .....8

##### 1.4.2. Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp.....16

##### 1.4.3. Lập ma trận đối chiếu.....19

#### 1.5. Kinh nghiệm vận dụng ma trận SWOT trong hoạch định chiến lược của một số doanh nghiệp trong và ngoài nước .....20

##### 1.5.1. Mô hình SWOT của Walt Disney .....20

##### 1.5.2. Mô hình SWOT của ngành dệt may Việt Nam .....22

### CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ỨNG DỤNG MA TRẬN SWOT ĐỂ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN AFOLI..... 28

#### 2.1. Khái quát chung về Công ty cổ phần AFOLI.....28

##### 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển .....28

##### 2.1.2. Đặc điểm hoạt động kinh doanh .....29

##### 2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần AFOLI.....31

##### 2.1.4. Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty cổ phần AFOLI giai đoạn năm 2012 – 2014 .....34

#### 2.2. Phân tích ma trận SWOT.....41

##### 2.2.1. Cơ hội.....41

##### 2.2.2. Thách thức.....46

##### 2.2.3. Điểm mạnh .....49

##### 2.2.4. Điểm yếu.....50

#### 2.3. Thực trạng ứng dụng ma trận SWOT để hoạch định chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần AFOLI.....51

##### 2.3.1. Nguồn nhân lực .....51

##### 2.3.2. Nguồn tài chính.....53

##### 2.3.3. Cơ sở vật chất kỹ thuật.....54

##### 2.3.4. Hoạt động Marketing .....54

2.3.5. Hệ thống công nghệ thông tin.....	56
2.3.6. Văn hóa doanh nghiệp .....	56
<b>2.4. Đánh giá chung.....</b>	<b>57</b>
2.4.1. Ưu điểm.....	57
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	57
<b>CHƯƠNG 3. HOẠCH ĐỊNH VÀ GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TRÊN CƠ SỞ MA TRẬN SWOT CHO CÔNG TY CỔ PHẦN AFOLI .....</b>	<b>60</b>
<b>3.1. Mục tiêu của công ty cổ phần AFOLI giai đoạn 2015-2020.....</b>	<b>60</b>
3.1.1. Mục tiêu dài hạn của công ty cổ phần AFOLI.....	60
3.1.2. Mục tiêu giai đoạn 2015-2020.....	60
<b>3.2. Hoạch định chiến lược kinh doanh trên cơ sở ứng dụng ma trận SWOT cho Công ty cổ phần AFOLI đến năm 2020.....</b>	<b>61</b>
3.2.1. Phân tích ma trận SWOT .....	61
3.2.2. Đề xuất chiến lược kinh doanh cho Công ty đến năm 2020 .....	64
<b>3.3. Một số giải pháp thực hiện chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần AFOLI đến năm 2020.....</b>	<b>66</b>
3.3.1. Chính sách phát triển nguồn nhân lực.....	66
3.3.2. Hoàn thiện chiến lược Marketing .....	67
3.3.3. Chính sách đa dạng hóa các sản phẩm .....	69
3.3.4. Cụ thể hoá chiến lược hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ ngắn hạn.....	71
3.3.5. Phân phối nguồn lực tài chính, vật chất, công nghệ kỹ thuật.....	72
3.3.6. Đổi mới cơ cấu tổ chức quản lý của công ty.....	72
3.3.7. Xây dựng môi trường văn hoá hỗ trợ cho việc thực hiện chiến lược .....	73
<b>3.4. Một số kiến nghị đối với các cơ quan Nhà nước .....</b>	<b>73</b>
3.4.1. Đối với chính phủ.....	73
3.4.2. Đối với ngành.....	75
3.4.3. Đối với địa phương .....	76
<b>KẾT LUẬN</b>	
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	

## DANH MỤC CÁC HÌNH ẢNH, BẢNG BIỂU, BIỂU ĐỒ

Hình 1.1. Mô hình quá trình hình thành chiến lược .....	3
Bảng 1.1. Sơ đồ ma trận SWOT .....	7
Hình 1.2 Mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Micheal E. Porter .....	10
Hình 1.3. Các nhân tố môi trường ảnh hưởng đến công tác quản trị chiến lược kinh doanh .....	18
Bảng 1.2. Ma trận SWOT của tập đoàn Walt Disney .....	22
Bảng 1.3. Ma trận SWOT của ngành may Việt Nam.....	24
Bảng 2.1. Sản phẩm sản xuất qua các năm của Công ty AFOLI .....	30
Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty Cổ phần AFOLI. ....	32
Bảng 2.2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty AFOLI giai đoạn năm 2012 – 2014 .....	35
Bảng 2.3. Các chỉ tiêu tài chính cơ bản .....	40
Bảng 2.4. Cơ cấu lao động của công ty cổ phần AFOLI.....	51
Bảng 2.5. Thu nhập bình quân trong công ty cổ phần AFOLI.....	51
Biểu đồ 2.1. Tỷ trọng vốn của Công ty năm 2012, 2013, 2014 .....	53
Bảng 2.6. Quy mô vốn tại Công ty cổ phần AFOLI.....	54
Bảng 3.1. Bảng dự kiến số lượng sản phẩm đạt được năm 2015 .....	60
Hình 3.1. Ma trận lựa chọn chiến lược cạnh tranh chung của M. Porter .....	64
Bảng 3.2. Nguyên tắc xây dựng và thực hiện chiến lược đại dương xanh.....	65

## DANH MỤC VIẾT TẮT

Ký hiệu viết tắt	Tên đầy đủ
CTCP	Công ty cổ phần
GDP	Tổng sản phẩm quốc nội
GNP	Tổng sản phẩm quốc dân
ROA	Tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản
ROE	Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu
TSCĐ	Tài sản cố định
TSDH	Tài sản dài hạn
TSNH	Tài sản ngắn hạn
VCSH	Vốn chủ sở hữu
VHDN	Văn hoá doanh nghiệp
VNĐ	Việt Nam Đồng
WTO	Tổ chức thương mại thế giới



## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Việt Nam gia nhập WTO vào tháng 11 năm 2006 đã đánh dấu những bước tiến mới của nước ta trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, mở ra nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp trong nước tiếp thu trình độ khoa học kỹ thuật công nghệ tiên tiến của các nước trên thế giới. Đồng thời cũng đối mặt những thách thức lớn : cạnh tranh gay gắt và nhiều biến động. Do vậy muốn tồn tại và phát triển các doanh nghiệp cần thiết phải định hướng chiến lược kinh doanh cụ thể, linh hoạt để ứng phó với những thay đổi của môi trường.

Ma trận SWOT là một công cụ hỗ trợ hiệu quả, mang tính thực tiễn cao, giúp doanh nghiệp trong việc định hướng và lập kế hoạch kinh doanh và là cơ sở giúp doanh nghiệp đề ra được chiến lược phát triển trong tương lai. AFOLI là một doanh nghiệp còn non trẻ, mới gia nhập ngành vào năm 2003. Sau 8 năm thành lập, công ty cũng đã từng bước ổn định sản xuất, tạo dựng được thương hiệu, xâm nhập vào thị trường công nghệ thông tin tại Việt Nam. Tuy nhiên, bên cạnh sự cạnh tranh vốn có thì hiện nay ngày càng có nhiều doanh nghiệp có quy mô và năng lực cạnh tranh mạnh gia nhập ngành, trong đó có những doanh nghiệp có vốn đầu tư của nước ngoài. Vì vậy doanh nghiệp cần phải định hướng một chiến lược phát triển kinh doanh tương đối bền vững, đúng đắn, khoa học trong giai đoạn tiếp theo

Do vậy, em đã lựa chọn đề tài: "**Ứng dụng ma trận SWOT để hoạch định chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần AFOLI**" làm nội dung nghiên cứu cho khóa luận tốt nghiệp. Giải quyết tốt đề tài này sẽ giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu trong 5 năm tới là: mở rộng thị trường, tăng thị phần, nâng cao sức cạnh tranh, tồn tại và phát triển bền vững trong điều kiện mới.

### 2. Mục tiêu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu

❖ **Mục tiêu nghiên cứu:** Qua phân tích và đánh giá thực trạng, khóa luận kiến nghị và đề xuất chiến lược kinh doanh trên cơ sở ứng dụng ma trận SWOT cho công ty cổ phần AFOLI

❖ **Đối tượng nghiên cứu:** là ma trận SWOT với hoạch định chiến lược kinh doanh của công ty

❖ **Phạm vi nghiên cứu:** là đánh giá tình hình thực hiện chiến lược kinh doanh trên cơ sở phân tích và ứng dụng ma trận SWOT của công ty thời kỳ (2012-2014) và kiến nghị đến năm 2020

### 3. Phương pháp nghiên cứu:

- Phương pháp phân tích ma trận SWOT

- Phương pháp thống kê, phương pháp hệ thống và so sánh, đối chiếu
- Phương pháp chuyên gia, điều tra và khảo sát
- Phương pháp định tính và định lượng

#### **4. Ý nghĩa khoa học của đề tài nghiên cứu**

Qua phân tích SWOT, nắm bắt được điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của doanh nghiệp từ đó đưa ra chiến lược cụ thể, đề xuất thực hiện các mục tiêu đến năm 2020 cho công ty cổ phần AFOLI

#### **5. Kết cấu của khoá luận**

Ngoài lời mở đầu, kết luận, danh mục các từ viết tắt, danh mục bảng biểu, đồ thị, danh mục tài liệu tham khảo, kết cấu của khóa luận gồm ba chương như sau:

**Chương 1: Lý luận chung về ma trận SWOT trong hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp**

**Chương 2: Thực trạng ứng dụng ma trận SWOT để hoạch định chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần AFOLI**

**Chương 3: Hoạch định và giải pháp thực hiện chiến lược kinh doanh trên cơ sở ma trận SWOT cho Công ty cổ phần AFOLI**

## **CHƯƠNG 1. LÝ LUẬN CHUNG VỀ MA TRẬN SWOT TRONG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP**

### **1.1. Khái niệm, nguồn gốc ma trận SWOT**

#### ***1.1.1. Khái niệm ma trận SWOT***

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

#### ***1.1.2. Nguồn gốc ma trận SWOT***

Mô hình phân tích SWOT là kết quả của một cuộc khảo sát trên 500 công ty có doanh thu cao nhất do tạp chí Fortune bình chọn và được tiến hành tại Viện Nghiên cứu Stanford trong thập niên 60-70, nhằm mục đích tìm ra nguyên nhân vì sao nhiều công ty thất bại trong việc thực hiện kế hoạch. Nhóm nghiên cứu gồm có Marion Doshier, Ts.Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart và Birger Lie. Đến năm 1960, toàn bộ 500 công ty đều có “Giám đốc kế hoạch” và các “Hiệp hội các nhà xây dựng kế hoạch dài hạn cho doanh nghiệp”. Tuy nhiên, tất cả các công ty trên đều thừa nhận rằng các kế hoạch dài hạn này không xứng đáng để đầu tư công sức bởi không có tính khả thi.

Trên thực tế, các doanh nghiệp đang thiếu một mắt xích quan trọng: làm thế nào để ban lãnh đạo nhất trí và cam kết thực hiện một tập hợp các chương trình hành động mang tính toàn diện mà không lệ thuộc vào tầm cỡ doanh nghiệp hay tài năng của các chuyên gia thiết lập kế hoạch dài hạn. Để tạo ra mắt xích này, năm 1960, Robert F. Stewart thuộc Viện Nghiên cứu Stanford, Menlo Park, California, đã tổ chức một nhóm nghiên cứu với mục đích tìm hiểu quá trình lập kế hoạch của

doanh nghiệp nhằm tìm ra giải pháp giúp các nhà lãnh đạo đồng thuận và tiếp tục thực hiện việc hoạch định, điều mà ngày nay chúng ta gọi là “thay đổi cung cách quản lý”.

Công trình nghiên cứu kéo dài 9 năm, từ 1960 đến 1969 với hơn 5000 nhân viên làm việc cật lực để hoàn thành bản thu thập ý kiến gồm 250 nội dung thực hiện trên 1100 công ty, tổ chức. Và sau các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng, các nhóm nghiên cứu đã tìm ra 8 vấn đề chính trong việc tổ chức, điều hành doanh nghiệp hiệu quả. Tiến sĩ Otis Benepe xác định ra “Chuỗi logic”, hạt nhân của hệ thống như sau:

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

Sau đó các nhà nghiên cứu lại cho rằng: Nhà kinh doanh nên bắt đầu hệ thống này bằng cách tự đặt câu hỏi về những điều “tốt” và “xấu” cho hiện tại và tương lai. Những điều “tốt” ở hiện tại là “Những điều hài lòng” (Satisfactory), và những điều “tốt” trong tương lai được gọi là “Cơ hội” (Opportunity); những điều “xấu” ở hiện tại là “Sai lầm” (Fault) và những điều “xấu” trong tương lai là “Nguy cơ” (Threat). Công việc này được gọi là phân tích SOFT.

Khi trình bày với Urick và Orr tại Hội thảo về Lập kế hoạch dài hạn tại Dolder Grand, Zurich, Thụy Sĩ năm 1964, nhóm nghiên cứu quyết định đổi chữ F thành chữ W và từ đó SOFT đã chính thức được đổi thành SWOT. Năm 1966,

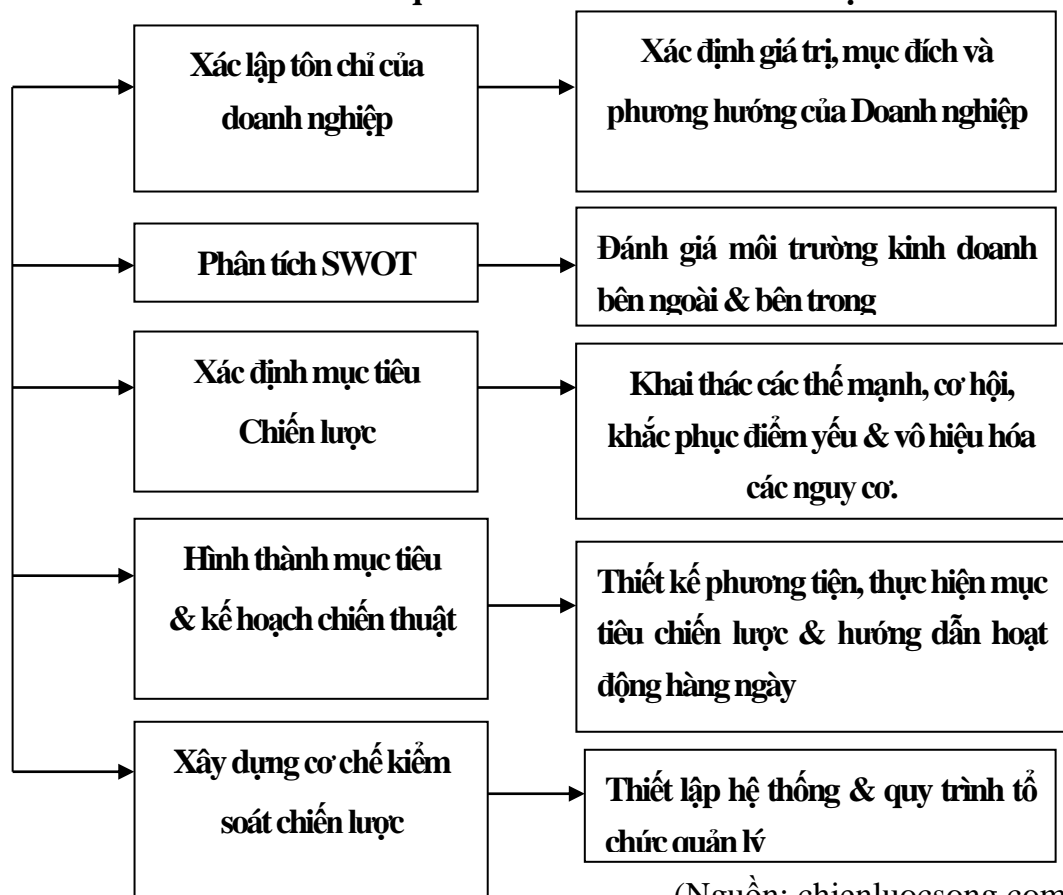
phiên bản đầu tiên được thử nghiệm và xuất bản dựa trên hoạt động của công ty Erie Technological Corp. ở Erie Pa. Năm 1970, phiên bản này được chuyển tới Anh dưới sự tài trợ của công ty W.H.Smith & Sons PLC và được hoàn thiện năm 1973.

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

## 1.2. Vai trò và ý nghĩa của ma trận SWOT

Phân tích SWOT là một trong 5 bước hình thành chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm: xác lập tôn chỉ của doanh nghiệp, phân tích SWOT, xác định mục tiêu chiến lược, hình thành mục tiêu và kế hoạch chiến thuật, xây dựng cơ chế kiểm soát chiến lược.

**Hình 1.1. Mô hình quá trình hình thành chiến lược**



(Nguồn: [chienluocsong.com](http://chienluocsong.com) )

Phân tích SWOT cung cấp những thông tin hữu ích cho việc kết nối các nguồn lực và khả năng của doanh nghiệp với môi trường cạnh tranh mà doanh nghiệp đó hoạt động. Đây là công cụ trong việc hình thành và lựa chọn chiến lược. SWOT cung cấp một công cụ phân tích chiến lược, rà soát và đánh giá vị trí, định hướng của một doanh nghiệp hay một đề án kinh doanh. SWOT phù hợp với làm việc và phân tích theo nhóm, được sử dụng trong việc lập kế hoạch kinh doanh, xây dựng chiến lược, đánh giá đối thủ cạnh tranh, tiếp thị, phát triển sản phẩm và dịch vụ.

SWOT không chỉ có ý nghĩa đối với doanh nghiệp trong việc hình thành chiến lược kinh doanh nội địa mà còn có ý nghĩa rất lớn trong việc hình thành chiến lược kinh doanh quốc tế nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của doanh nghiệp. Một khi doanh nghiệp muốn phát triển, từng bước tạo lập uy tín, thương hiệu cho mình một cách chắc chắn và bền vững thì phân tích SWOT là một khâu không thể thiếu trong quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Làm gì để có được những mục tiêu đúng đắn? làm sao để có những quyết định sáng suốt? doanh nghiệp nào cũng cần một chiến lược hiệu quả đó là những chiến lược có thể tận dụng được các cơ hội bên ngoài và sức mạnh bên trong cũng như có thể vô hiệu hóa những nguy cơ và hạn chế hay vượt qua những yếu kém của bản thân doanh nghiệp. Ma trận SWOT là một gợi ý cho những giải pháp chiến lược hiệu quả.

Trong thời đại hiện nay, mô hình SWOT được sử dụng khá rộng rãi và được coi là một công cụ phân tích chiến lược hiệu quả. Đây là một phương pháp rất đơn giản, dễ áp dụng và có thể sử dụng vào nhiều lĩnh vực hoạt động trong doanh nghiệp. Kết quả của quá trình phân tích SWOT phải đảm bảo được tính cụ thể, chính xác, thực tế và khả thi vì doanh nghiệp sẽ sử dụng kết quả đó để thực hiện những bước tiếp theo như: hình thành chiến lược, mục tiêu chiến lược chiến thuật và cơ chế kiểm soát chiến lược cụ thể. Một chiến lược được coi là có hiệu quả là chiến lược tận dụng được các cơ hội bên ngoài và sức mạnh bên trong cũng như vô hiệu hóa được những nguy cơ bên ngoài và hạn chế hoặc vượt qua được những yếu kém của bản thân doanh nghiệp.

Chất lượng phân tích của mô hình SWOT phụ thuộc vào chất lượng thông tin thu thập được. Thông tin cần tránh cái nhìn chủ quan từ một phía, nên tìm kiếm thông tin từ mọi phía: ban giám đốc, khách hàng, đối tác, nhà cung cấp, đối tác chiến lược, tư vấn... SWOT cũng có phần hạn chế khi sắp xếp các thông tin với xu hướng giản lược. Điều này làm cho nhiều thông tin có thể bị gò ép vào vị trí không phù hợp với bản chất vấn đề.

### **1.3. Những mặt hạn chế của ma trận SWOT**

Sử dụng phân tích SWOT có thể đem lại nhiều lợi ích cho các nhà quản trị chiến lược. Tuy nhiên, ma trận SWOT cũng có những điểm hạn chế cần lưu ý: SWOT chỉ đưa ra những phác họa mang tính chất định hướng cho chiến lược của doanh nghiệp, chỉ là giai đoạn đầu trong quá trình hình thành chiến lược. Độ chính xác của việc phân tích còn phụ thuộc vào kỹ năng phán đoán và sự gắn kết các yếu tố trong và ngoài doanh nghiệp của nhà phân tích.

Kỹ thuật phân tích SWOT giúp doanh nghiệp đề ra các phương án chiến lược khả thi chứ không giúp doanh nghiệp lựa chọn hay quyết định chiến lược nào đó là tốt nhất. Không phải tất cả các chiến lược được đề ra trên ma trận SWOT đều được lựa chọn để áp dụng trong thực tế kinh doanh. Do vậy, để tìm ra chiến lược khả thi nhất cho doanh nghiệp nhà quản trị cần phải phân tích thêm các mô hình ma trận khác như: ma trận BCG, ma trận chiến lược chính, ma trận QSPM,...

### **1.4. Nội dung phân tích ma trận SWOT**

Phân tích SWOT là việc đánh giá một cách chủ quan các dữ liệu được sắp xếp theo định dạng SWOT dưới một trật tự logic dễ hiểu, dễ trình bày, dễ thảo luận và đưa ra quyết định, có thể được sử dụng trong mọi quá trình ra quyết định. Các mẫu SWOT cho phép kích thích suy nghĩ hơn là dựa trên các phản ứng theo thói quen hoặc theo bản năng. Mẫu phân tích SWOT được trình bày dưới dạng một ma trận 2 hàng 2 cột, chia làm 4 phần: Strengths (Những mặt mạnh), Weaknesses (Những mặt yếu), Opportunities (Những cơ hội), và Threats (Những đe dọa).

Trước khi xây dựng SWOT, nhà quản trị cần phải hoàn tất việc phân tích các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp (cơ hội và nguy cơ) và các yếu tố bên trong doanh



nghiệp (các mặt mạnh và mặt yếu). Các yếu tố bên trong doanh nghiệp có thể là: Văn hóa doanh nghiệp, hình ảnh doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức, nhân lực chủ chốt, khả năng sử dụng các nguồn lực, hiệu quả hoạt động, năng lực hoạt động, thương hiệu, thị phần, nguồn tài chính, công nghệ,... Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp cần phân tích gồm: nhà cung cấp, đối tác, thay đổi xã hội, công nghệ mới, môi trường kinh tế, môi trường chính trị và pháp luật,...

Nguyên tắc của mô hình SWOT là tập trung kết quả nghiên cứu thành 4 nhóm:

- **Strengths** (sức mạnh - ưu thế): Lợi thế của mình là gì? Công việc nào mình làm tốt nhất? Nguồn lực nào mình cần, có thể sử dụng? Ưu thế mà người khác thấy được ở mình là gì? Phải xem xét vấn đề từ trên phương diện bản thân và của người khác. Các ưu thế thường được hình thành khi so sánh với đối thủ cạnh tranh. Chẳng hạn, nếu tất cả các đối thủ cạnh tranh đều cung cấp các sản phẩm chất lượng cao thì một quy trình sản xuất với chất lượng như vậy không phải là ưu thế mà là điều cần thiết phải có để tồn tại trên thị trường.

- **Weaknesses** (điểm yếu - hạn chế): Có thể cải thiện điều gì? Công việc nào mình làm tồi nhất? Cần tránh làm gì? Phải xem xét vấn đề trên cơ sở bên trong và cả bên ngoài. Người khác có thể nhìn thấy yếu điểm mà bản thân mình không thấy. Vì sao đối thủ cạnh tranh có thể làm tốt hơn mình? Lúc này phải nhận định một cách thực tế và đối mặt với sự thật.

- **Opportunities** (cơ hội): Cơ hội tốt đang ở đâu? Xu hướng đáng quan tâm nào mình đã biết? Cơ hội có thể xuất phát từ sự thay đổi công nghệ và thị trường dù là quốc tế hay trong phạm vi hẹp, từ sự thay đổi trong chính sách của nhà nước có liên quan tới lĩnh vực hoạt động của công ty, từ sự thay đổi khuôn mẫu xã hội, cấu trúc dân số..., từ các sự kiện diễn ra trong khu vực.

- **Threats** (thách thức): Những trở ngại đang gặp phải? Các đối thủ cạnh tranh đang làm gì? Những đòi hỏi đặc thù về công việc, về sản phẩm hay dịch vụ có thay đổi gì hay không? Thay đổi công nghệ có nguy cơ gì với doanh nghiệp hay không? Có yếu điểm nào đang đe dọa?



Sau đó so sánh một cách có hệ thống từng cặp các yếu tố để tạo ra các cặp phối hợp logic như: S-O, S-T, W-O, W-T. Đây là bước khó khăn nhất của việc phân tích. Ngoài ra, còn có thể hình thành các giải pháp bằng cách kết hợp nhiều hơn 2 yếu tố như: S-W-O, S-W-T, S-O-T,... tùy theo tình huống cụ thể.

Mô hình ma trận SWOT được minh họa bằng sơ đồ sau:

**Bảng 1.1. Sơ đồ ma trận SWOT**

	<b>Những cơ hội – (O)</b>	<b>Những nguy cơ – (T)</b>
<b>Các điểm mạnh- (S)</b>	<u>Nhóm phối hợp S/O</u>	<u>Nhóm phối hợp S/T</u>
<b>Các điểm yếu – (W)</b>	<u>Nhóm phối hợp W/O</u>	<u>Nhóm phối hợp W/T</u>

(Nguồn: <http://voer.edu.vn/>)

Trong đó:

- **SO:** Dùng thế mạnh bên trong của doanh nghiệp để khai thác cơ hội bên ngoài.
- **ST:** Dùng thế mạnh bên trong để khắc phục mỗi đe dọa bên ngoài.
- **WO:** Tận dụng cơ hội để khắc phục điểm yếu hoặc cần phải khắc phục điểm yếu mới có thể khai thác được cơ hội
- **WT:** Cung cấp những thông tin liên quan đến nguy cơ lớn nhất mà doanh nghiệp cần chủ động phòng ngừa. Đồng thời giảm thiểu những yếu kém để tránh các đe dọa mà doanh nghiệp có thể dự báo trước.

### ***1.4.1. Phân tích môi trường bên ngoài doanh nghiệp***

#### ***1.4.1.1. Môi trường vĩ mô***

Việc phân tích môi trường vĩ mô giúp doanh nghiệp trả lời một phần cho câu hỏi: Doanh nghiệp đang trực diện với những gì?

##### ***- Yếu tố kinh tế***

Đây là yếu tố rất quan trọng thu hút sự quan tâm của tất cả các nhà quản trị. Sự tác động của yếu tố này có tính trực tiếp và năng động hơn so với các yếu tố khác của môi trường vĩ mô. Những diễn biến của môi trường kinh tế vĩ mô bao giờ cũng chứa đựng những cơ hội và đe dọa khác nhau đối với từng doanh nghiệp trong các ngành khác nhau. Những yếu tố cơ bản của môi trường kinh tế vĩ mô gồm: Xu hướng của tổng sản phẩm quốc nội (GDP) và tổng sản phẩm quốc dân (GNP), lãi suất và xu hướng của lãi suất, cán cân thanh toán quốc tế, xu hướng của tỷ giá hối đoái, xu hướng tăng giảm của thu nhập thực tế, mức độ lạm phát, hệ thống thuế và mức thuế và các biến động trên thị trường chứng khoán.

Tuy có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến doanh nghiệp, nhưng các nhà quản trị chiến lược cần phải xác định các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng mạnh nhất đối với doanh nghiệp, vì nó có liên quan trực tiếp đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp

##### ***- Yếu tố chính trị - pháp luật***

Các yếu tố chính trị pháp luật ngày càng ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Các yếu tố này bao gồm: hệ thống các quan điểm chính sách của Chính phủ, hệ thống luật pháp hiện hành, các xu hướng đối ngoại của Chính phủ, những diễn biến chính trị trong nước, khu vực và trên thế giới. Doanh nghiệp phải tuân theo các qui định về thuế, cho vay, an toàn, vật giá, quảng cáo, bảo vệ môi trường...

Để tận dụng cơ hội và giảm thiểu nguy cơ, các doanh nghiệp phải nắm bắt những quan điểm, những qui định, những ưu tiên, những chương trình chi tiêu của chính phủ và thiết lập mối quan hệ, thậm chí thực hiện sự vận động hành lang cần thiết nhằm tạo ra môi trường thuận tiện cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

### **- Yếu tố văn hóa - xã hội**

Môi trường văn hóa - xã hội bao gồm những chuẩn mực và giá trị được chấp nhận và tôn trọng bởi một xã hội hoặc một nền văn hóa cụ thể. Sự thay đổi của các yếu tố văn hóa xã hội một phần là là hệ quả của sự tác động lâu dài của các yếu tố vi mô khác. Sự tác động của các yếu tố văn hóa - xã hội thường mang tính dài hạn và tinh tế hơn so với các yếu tố khác, nhiều lúc khó mà nhận biết được.

Tuy nhiên môi trường văn hóa - xã hội lại có ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến hoạt động kinh doanh. Các khía cạnh hình thành văn hóa xã hội có tác động mạnh mẽ tới các hoạt động kinh doanh bao gồm: quan niệm về thẩm mỹ, đạo đức, lối sống, nghề nghiệp; phong tục, tập quán, truyền thống, thuần phong mỹ tục; những quan tâm ưu tiên của xã hội; trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội...

### **- Yếu tố công nghệ**

Đây là một yếu tố rất năng động chứa đựng nhiều cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp. Những áp lực và đe dọa từ môi trường công nghệ có thể là:

- Sự ra đời của công nghệ mới làm xuất hiện và tăng cường ưu thế cạnh tranh của sản phẩm thay thế, đe dọa các sản phẩm truyền thống của ngành hiện hữu.
- Sự bùng nổ của công nghệ mới làm cho công nghệ hiện hữu bị lỗi thời và tạo ra áp lực đòi hỏi doanh nghiệp phải đổi mới công nghệ để tăng cường khả năng cạnh tranh.
- Sự ra đời của công nghệ mới tạo điều kiện thuận lợi cho những người xâm nhập mới và làm tăng thêm áp lực đe dọa các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành.
- Sự bùng nổ của công nghệ mới càng làm vòng đời công nghệ có xu hướng rút ngắn lại.

Chính vì thế, doanh nghiệp cần phải cảnh giác đối với những công nghệ mới vì nó có thể làm sản phẩm của doanh nghiệp lạc hậu một cách tương đối so với đối thủ cạnh tranh cùng ngành.

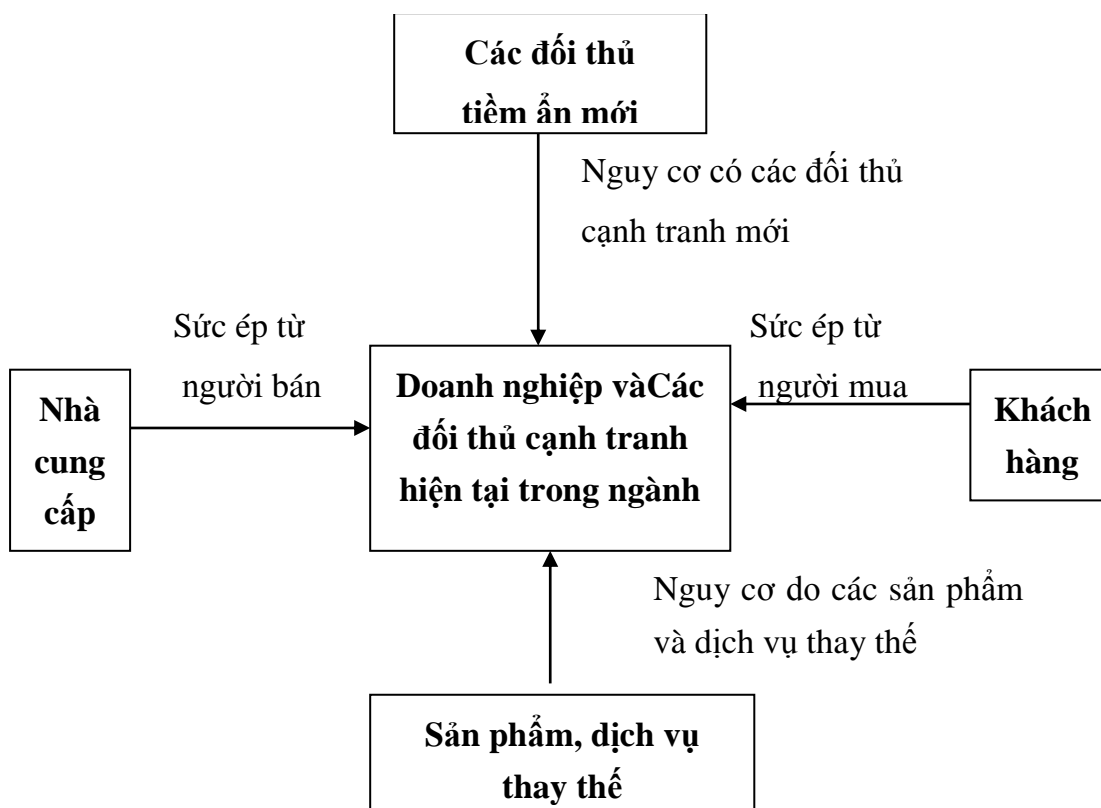
#### ***1.4.1.2. Mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Micheal E. Porter***

Michael E. Porter – Giáo sư trường Đại Học Harvard đã đề ra một khuôn khổ giúp các nhà kinh doanh nhận ra các cơ hội và nguy cơ mà doanh nghiệp phải

đương đầu trong một ngành. Khuôn khổ của Porter gọi là “mô hình năm lực lượng cạnh tranh”, được xem là công cụ hữu dụng và hiệu quả để tìm hiểu nguồn gốc lợi nhuận. Quan trọng hơn, mô hình này cung cấp các chiến lược cạnh tranh để doanh nghiệp duy trì hay tăng lợi nhuận.

Theo Porter có năm lực lượng định hướng cạnh tranh trong phạm vi ngành, đó là: (1) Nguy cơ gia nhập của các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, (2) Mức độ cạnh tranh giữa các đối thủ hiện có trong ngành, (3) Sức mạnh thương lượng của khách hàng, (4) Sức mạnh thương lượng của nhà cung cấp, (5) Đe dọa của các sản phẩm thay thế. Nhà quản lý chiến lược cần phải phân tích được các lực lượng này và đưa ra một chương trình gây ảnh hưởng tới chúng nhằm tìm ra một khu vực đặc biệt hấp dẫn và dành riêng cho tổ chức. Mô hình năm lực lượng của Micheal E. Porter được thể hiện qua hình 1.2.

**Hình 1.2 Mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Micheal E. Porter**



(Nguồn: <http://voer.edu.vn/>)

Để đề ra một chiến lược kinh doanh thành công thì phải phân tích từng yếu tố này để doanh nghiệp thấy được những mặt mạnh, mặt yếu, những cơ hội, nguy cơ mà ngành kinh doanh đó đang gặp phải.

- ***Đối thủ tiềm ẩn mới:***

Đối thủ tiềm ẩn mới là những đối thủ cạnh tranh mà ta có thể dự đoán trong tương lai. Lực lượng này bao gồm các công ty hiện không cạnh tranh trong ngành nhưng họ có khả năng làm điều đó nếu họ muốn. Mặc dù, không phải bao giờ doanh nghiệp cũng gặp phải đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn mới. Song nguy cơ đối thủ cạnh tranh mới gia nhập vào ngành sẽ ảnh hưởng rất lớn đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Một trong những nguyên nhân có thể coi các đối thủ muốn gia nhập ngành như một đe dọa, là bởi vì họ sẽ đem vào ngành các năng lực sản xuất mới. Vì vậy, cần phải dự đoán các đối thủ tiềm ẩn này nhằm ngăn chặn sự xâm nhập từ bên ngoài để bảo vệ vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Sức mạnh của lực lượng cạnh tranh do những đối thủ cạnh tranh tiềm tàng là một hàm số với chiều cao của các rào cản nhập cuộc. Rào cản nhập cuộc là các nhân tố gây khó khăn tốn kém cho các đối thủ khi họ muốn thâm nhập ngành, và thậm chí khi họ có thể thâm nhập ngành thì cũng sẽ bị đặt vào thế bất lợi. Đối thủ tiềm ẩn mới gặp phải các nguồn rào cản sau:

- ***Sự trung thành nhãn hiệu:*** là chỉ sự ưa thích mà người mua dành cho sản phẩm của các công ty hiện tại. Sự trung thành nhãn hiệu có thể được tạo ra bằng cách thông qua việc quảng cáo thương hiệu công ty, cải tiến sản phẩm, nhấn mạnh vào chất lượng sản phẩm và dịch vụ hậu mãi. Sự trung thành nhãn hiệu sẽ gây khó khăn cho những công ty mới nhập cuộc, vì việc làm thay đổi sở thích đã hình thành của khách hàng là điều hết sức khó khăn và tốn kém.

- ***Lợi thế chi phí tuyệt đối:*** Các công ty hiện tại có thể có những lợi thế chi phí tuyệt đối so với đối thủ mới nhập cuộc do: khả năng vận hành sản xuất vượt trội nhờ kinh nghiệm quá khứ, khả năng kiểm soát các đầu vào (nguyên vật liệu, lao động, máy móc thiết bị,...), tiếp cận nguồn vốn rẻ hơn bởi vì các công ty hiện tại chịu rủi ro thấp hơn các công ty chưa được thiết lập.

- *Tính kinh tế của quy mô*: là sự cải thiện hiệu quả biên do doanh nghiệp tích lũy kinh nghiệm khi quy mô của nó tăng thêm. Nguồn tạo ra kinh tế của quy mô gồm: sự giảm thấp chi phí nhờ sản xuất khối lượng lớn sản phẩm, chiết khấu khi mua khối lượng lớn nguyên vật liệu, lợi thế có được bởi sự phân bổ chi phí cố định cho khối lượng sản xuất lớn,... Khi các lợi thế về chi phí trong ngành là đáng kể thì những người nhập cuộc bị buộc phải nhập cuộc với quy mô nhỏ và bỏ mất lợi thế về chi phí, hoặc phải chấp nhận mạo hiểm để nhập cuộc với quy mô lớn, chịu chi phí lớn. Khi nguồn cung sản phẩm tăng lên sẽ làm hạ giá thành, điều đó gây ra sự trả đũa mãnh liệt của các công ty hiện tại.

- *Chi phí chuyển đổi*: là chi phí xuất hiện một lần khi khách hàng muốn chuyển đổi việc mua sắm của mình sang nhà cung cấp khác. Các chi phí chuyển đổi bao gồm: chi phí mua sắm các thiết bị phụ, chi phí huấn luyện nhân viên, hao phí tinh thần khi phải chấm dứt một mối liên hệ. Nếu chi phí chuyển đổi cao, khách hàng như bị kiềm giữ vào những sản phẩm của công ty hiện tại, ngay cả khi sản phẩm của người mới gia nhập tốt hơn.

- *Các quy định của chính phủ*: tạo thành một rào cản nhập cuộc lớn trong nhiều ngành. Thông qua việc cấp phép hay các yêu cầu đặc biệt, Chính phủ có thể kiểm soát sự thâm nhập vào một ngành.

- *Sự trả đũa*: Các doanh nghiệp khi thâm nhập ngành cần phải lường trước các hành động phản ứng của các doanh nghiệp trong ngành. Hướng vào khe hở thị trường mà các đối thủ hiện có trong ngành không phục vụ là cách đối thủ mới vượt qua rào cản nhập cuộc. Nói chung, các doanh nghiệp quy mô nhỏ là cách thích hợp cho việc nhận diện và phục vụ các phân khúc còn bỏ trống của thị trường.

- ***Đối thủ cạnh tranh hiện có***:

Lực lượng thứ hai trong mô hình Porter là mức độ cạnh tranh giữa các công ty trong phạm vi một ngành. Thường thấy các doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách gây khác biệt giữa sản phẩm của mình với những gì mà đối thủ cung cấp. Các công cụ thường sử dụng trong cuộc chạy đua tạo giá trị cho khách hàng là giá, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Nếu sự cạnh tranh trong ngành yếu, các công ty sẽ có cơ hội tăng giá và lợi nhuận đạt được cao hơn. Ngược lại, nếu sự cạnh tranh diễn ra một cách mạnh mẽ thì sẽ dẫn đến các cuộc chiến tranh giá cả. Mức độ cạnh tranh phụ thuộc vào mối tương quan của ba yếu tố, đó là: Cấu trúc cạnh tranh ngành, các điều kiện nhu cầu và rào cản khỏi ngành cao.

- *Cấu trúc cạnh tranh*: chỉ sự phân bố số lượng và quy mô của các công ty trong ngành. Cấu trúc ngành biến thiên từ phân tán đến ngành tập trung và có liên quan đến sự cạnh tranh.

- + Ngành phân tán bao gồm một số lớn các công ty quy mô nhỏ hoặc trung bình, không có công ty nào trong đó giữ vị trí thống trị; thường có rào cản nhập cuộc thấp và sản phẩm của ngành thuộc loại sơ cấp, ít có sự khác biệt. Hai đặc tính này kết hợp tạo ra khuynh hướng tăng giảm lợi nhuận có tính chu kỳ. Các rào cản nhập cuộc thấp sẽ tạo ra điều kiện cho các công ty gia nhập ngành khi thấy nhu cầu và lợi nhuận cao. Khi ngày càng nhiều công ty gia nhập ngành sẽ tạo ra một tiềm ẩn về sự dư thừa năng lực. Lúc này các công ty sẽ bắt đầu cắt giảm giá để sử dụng năng lực dư thừa. Kết quả là một cuộc chiến tranh về giá xảy ra làm suy giảm lợi nhuận trong ngành, thúc ép một vài công ty phải rời bỏ ngành và làm giảm sự gia nhập ngành của các công ty khác. Chu kỳ sẽ tiếp tục tiếp diễn đến khi đưa được năng lực của ngành xuống đến mức nhu cầu, tức là thời điểm mà giá có thể ổn định trở lại. Chiến lược tốt nhất để cạnh tranh trong ngành phân tán là cực tiểu chi phí vì khó có thể tạo ra sự khác biệt sản phẩm. Chiến lược này sẽ giúp công ty thu được lợi nhuận lớn trong thời kỳ bùng nổ và tồn tại trong bất kỳ sự suy giảm nào.

- + Ngành tập trung là ngành bị lấn át bởi một số ít các công ty lớn (độc quyền nhỏ) hoặc trong trường hợp cực đoan chỉ có một công ty (độc quyền). Trong ngành tập trung các công ty phụ thuộc lẫn nhau. Các hành động cạnh tranh của một công ty sẽ tác động trực tiếp lên khả năng sinh lợi và tác động lên thị phần của các đối thủ khác trong ngành. Các công ty cố gắng hạ thấp chi phí để cạnh tranh hoặc hàng loạt các phản ứng tổn kém khác đẩy lợi nhuận của ngành xuống thấp. Khi các cuộc chiến tranh giá xảy ra, các công ty có khuynh hướng chuyển sang cạnh tranh trên các nhân tố không phải giá như: quảng cáo, khuyến mãi, định vị thương hiệu, chất



lượng sản phẩm,...Chiến lược tốt nhất để cạnh tranh trong ngành tập trung là tạo ra sự khác biệt sản phẩm so với đối thủ cạnh tranh, tạo dựng sự trung thành nhãn hiệu và làm giảm khả năng xảy ra một cuộc chiến tranh giá.

- *Các điều kiện nhu cầu*: là yếu tố quyết định khác về mức độ cạnh tranh của các công ty trong ngành. Tăng trưởng nhu cầu của khách hàng sẽ làm giảm sự cạnh tranh, vì các công ty có thể bán được nhiều hơn không cần giành thị trường của công ty khác, kết quả thường là lợi nhuận vẫn cao. Ngược lại, khi nhu cầu giảm xuống sẽ dẫn đến sự cạnh tranh khốc liệt, vì các công ty phải cố gắng duy trì doanh thu và thị phần.

- *Rào cản rời ngành*: Là những nhân tố xúc cảm, chiến lược về kinh tế có thể giữ công ty ở lại trong ngành ngay cả khi doanh thu thấp. Nếu các rào cản rời ngành cao, công ty có thể bị kìm giữ trong một ngành không sinh lợi, khi nhu cầu không đổi hay suy giảm. Điều này có thể làm dư thừa năng lực sản xuất và dẫn đến cuộc cạnh tranh về giá, vì các công ty sẽ giảm giá để lôi kéo khách hàng về phía mình nhằm sử dụng năng lực nhàn rỗi của họ. Các rào cản rời ngành bao gồm một số yếu tố sau:

- + Đầu tư vào nhà xưởng, máy móc thiết bị mà không có phương án sử dụng khác và không thể bán đi. Nếu muốn rời ngành công ty sẽ phải bỏ đi giá trị sổ sách của các tài sản này.

- + Chi phí cố định để rời ngành quá cao.

- + Những gắn bó xúc cảm với ngành như: tiền trợ cấp và phí bảo hiểm cho công nhân dư thừa.

- + Sự phụ thuộc kinh tế vào ngành, khi một công ty không đa dạng hóa và chỉ hoạt động sản xuất và kinh doanh trong một ngành.

- *Sức ép từ khách hàng*:

Khách hàng là một bộ phận không tách rời trong môi trường cạnh tranh. Khách hàng của một công ty gồm: người tiêu dùng cuối cùng và các công ty phân phối sản phẩm (đại lý, nhà bán buôn, bán lẻ). Nếu doanh nghiệp thỏa mãn tốt hơn nhu cầu, thị hiếu của khách hàng thì sẽ nhận được sự tín nhiệm của khách hàng. Khi đó doanh nghiệp sẽ có ưu thế hơn so với đối thủ trong việc quyết định chính sách



giá do độ nhạy cảm của cầu đối với giá thấp hơn so với đối thủ. Khách hàng được xem như mối đe dọa cạnh tranh khi họ ở vị thế yêu cầu giá thấp hơn hoặc khi họ yêu cầu dịch vụ tốt hơn mà có thể dẫn đến tăng chi phí hoạt động. Theo Porter, khách hàng có quyền lực nhất trong các trường hợp sau đây:

- Khi ngành cung cấp được tạo bởi nhiều công ty nhỏ, và người mua là một số ít và lớn;
- Khách hàng mua sắm khối lượng lớn;
- Ngành cung cấp phụ thuộc vào khách hàng vì doanh số mua hàng của họ chiếm một tỷ trọng lớn trong doanh thu của người bán;
- Khách hàng có thể chuyển đổi giữa các công ty cung cấp với chi phí thấp;
- Các sản phẩm không có tính khác biệt và là các sản phẩm cơ bản;
- Khách hàng có khả năng hội nhập dọc: tự sản xuất đầu ra cho chính mình (hội nhập về phía sau) hoặc phát tán các đầu ra của chính mình (hội nhập về phía trước).

- ***Sức ép từ nhà cung cấp***

Nhà cung ứng có thể đe dọa đến lợi nhuận của doanh nghiệp bằng cách tăng giá hoặc giảm chất lượng sản phẩm hay dịch vụ cung ứng. Ngược lại nếu nhà cung cấp yếu, làm cho công ty có cơ hội thúc ép giảm giá và yêu cầu chất lượng cao. Những điều kiện làm tăng áp lực của nhà cung ứng bao gồm:

- Số lượng các nhà cung ứng không nhiều;
- Sản phẩm ít có khả năng thay thế;
- Doanh nghiệp mua các yếu tố sản phẩm không phải là khách hàng quan trọng và ưu tiên của nhà cung ứng;
- Sản phẩm của nhà cung ứng là yếu tố đầu vào quan trọng đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của người mua;
- Sản phẩm của nhà cung ứng có tính khác biệt và được đánh giá cao bởi khách hàng của doanh nghiệp;
- Doanh nghiệp phải gánh chịu một chi phí cao nếu thay đổi nhà cung ứng.

- ***Sản phẩm thay thế:***

Là sản phẩm của các ngành mà phục vụ nhu cầu khách hàng tương tự như đối với ngành đang phân tích. Các sản phẩm thay thế sẽ tạo ra sức ép làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị không chế và phần lớn sản phẩm thay thế mới là do kết quả của cuộc bùng nổ công nghệ.

Theo lý thuyết của kinh tế học, sự giảm giá tương đối của sản phẩm thay thế dẫn đến sự giảm cầu của hàng hóa, dịch vụ có liên quan. Kết quả làm cho lợi nhuận biên giảm xuống. Sản phẩm thay thế là sản phẩm khác có thể thỏa mãn cùng nhu cầu của người tiêu dùng. Đặc điểm cơ bản của nó thường có các ưu thế hơn sản phẩm bị thay thế ở các đặc trưng riêng biệt. Các nguy cơ thay thế thể hiện ở:

- Các chi phí chuyển đổi trong sử dụng sản phẩm;
- Xu hướng sử dụng hàng thay thế của khách hàng;
- Tương quan giữa giá cả và chất lượng của các mặt hàng thay thế.

Phần lớn sản phẩm thay thế là kết quả của cuộc bùng nổ công nghệ. Muốn đạt được thành công, các hãng kinh doanh cần chú ý và dành nguồn lực để phát triển và vận dụng công nghệ mới vào chiến lược của mình.

❖ Việc phân tích ngành phải có nguồn dữ liệu ngành thật dồi dào, vì đây là công việc nghiên cứu cẩn thận và giải thích các dữ liệu thông tin từ nhiều nguồn. Với việc nghiên cứu nắm lực lượng cạnh tranh, doanh nghiệp có thể xác định tính hấp dẫn của ngành trên góc độ tiềm năng gặt hái thu nhập trên vốn đầu tư đầy đủ hay vượt trội. Khi các lực lượng cạnh tranh này càng mạnh thì càng làm giảm tiềm năng thu lợi nhuận cho các doanh nghiệp trong ngành.

#### ***1.4.2. Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp***

Việc phân tích cặn kẽ các yếu tố nội tại của doanh nghiệp nhằm xác định rõ giảm bớt hoặc loại bỏ các nhược điểm và phát huy những ưu điểm để đạt được lợi thế tối đa. Nhà quản trị sẽ có nhận thức tốt hơn về hoàn cảnh nội tại nhờ phân tích các yếu tố chủ yếu sau đây:

#### *1.4.2.1. Nguồn nhân lực*

Nguồn nhân lực có vai trò hết sức quan trọng đối với sự thành bại của doanh nghiệp. Vì đây chính là những con người thu thập dữ liệu, hoạch định mục tiêu, lựa chọn và thực hiện kiểm tra các chiến lược của doanh nghiệp và để đạt được kết quả tốt thì không thể thiếu những con người làm việc hiệu quả. Khi phân tích các nguồn nhân lực của doanh nghiệp cần chú ý những nội dung: trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, tay nghề và tư cách đạo đức của cán bộ nhân viên; các chính sách nhân sự của doanh nghiệp; khả năng cân đối giữa mức độ sử dụng nhân công ở mức độ tối đa và tối thiểu; năng lực, mức độ quan tâm và trình độ của ban lãnh đạo cao nhất.

#### *1.4.2.2. Nghiên cứu và phát triển (R&D)*

Nỗ lực nghiên cứu và phát triển có thể giúp doanh nghiệp giữ vai trò vị trí đi đầu trong ngành hoặc ngược lại, làm cho doanh nghiệp tụt hậu so với đối thủ. Vì lý do đó, doanh nghiệp cần phải thường xuyên thay đổi, đổi mới các công nghệ liên quan đến quy trình công nghệ, sản phẩm và nguyên vật liệu.

#### *1.4.2.3. Yếu tố sản xuất*

Sản xuất là một trong những hoạt động chính yếu của doanh nghiệp gắn liền với việc tạo ra sản phẩm. Nó ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự thành công của doanh nghiệp. Việc sản xuất ra các sản phẩm với chất lượng tương đối cao và giá thành tương đối thấp so với đối thủ sẽ mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp vì những lý do sau:

- Sản phẩm sẽ trở nên dễ bán hơn, tiết kiệm được nguồn tài chính cho doanh nghiệp, tạo được thái độ tích cực trong nhân viên. Các nội dung cần chú ý khi phân tích các yếu tố trong sản xuất là: giá cả, mức độ cung ứng nguyên vật liệu, sự bố trí các phương tiện sản xuất, hiệu năng và phí tổn của thiết bị, chi phí và khả năng công nghệ so với toàn ngành và so với đối thủ cạnh tranh...

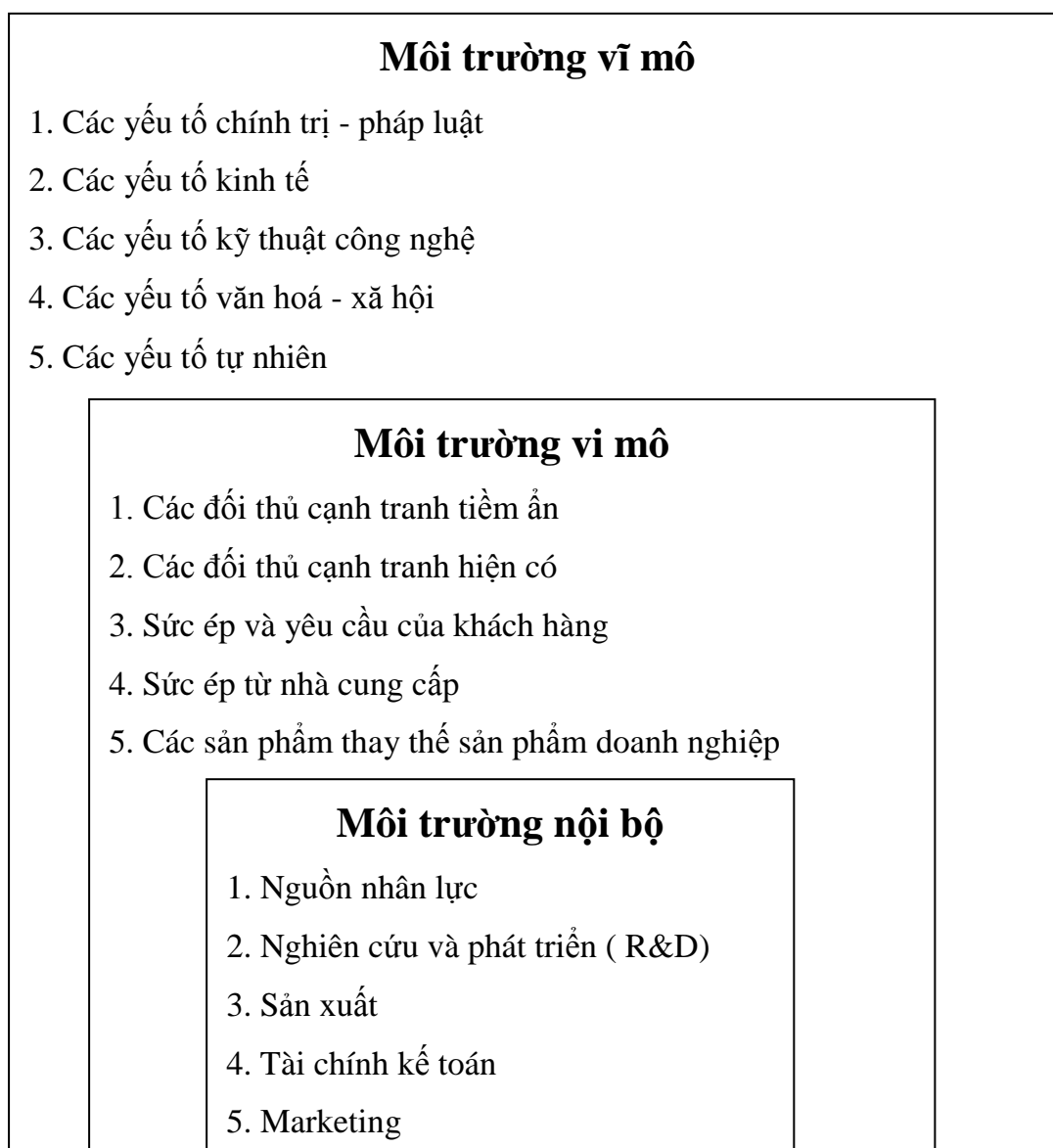
#### *1.4.2.4. Hoạt động Marketing*

Chức năng của bộ phận Marketing bao gồm việc phân tích, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các chương trình đã đặt ra, duy trì các mối quan hệ và trao đổi với khách hàng theo nguyên tắc đôi bên cùng có lợi. Do vậy, nói chung nhiệm

vụ của công tác quản trị Marketing là điều chỉnh mức độ, thời gian và tính chất của nhu cầu giữa khách hàng và doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

❖ Các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến công tác quản trị chiến lược kinh doanh được biểu hiện qua hình 1.3.

**Hình 1.3. Các nhân tố môi trường ảnh hưởng đến công tác quản trị chiến lược kinh doanh**



(Nguồn: <http://voer.edu.vn/>)

### ***1.4.3. Lập ma trận đối chiếu***

#### ***1.4.3.1. Tình huống SO – Chiến lược Maxi-Maxi***

Là chiến lược để sử dụng những điểm mạnh bên trong của doanh nghiệp để tận dụng những cơ hội bên ngoài. Tất cả các nhà quản trị đều mong muốn tổ chức của họ ở vào vị trí mà những điểm mạnh bên trong có thể được sử dụng để lợi dụng những xu hướng và biến cố của môi trường bên ngoài; tương ứng với chiến lược maxi-maxi: bành trướng rộng và phát triển đa dạng hóa. Ví dụ: doanh nghiệp có công nghệ hiện đại và tiềm lực sản xuất lớn thì có thể nhanh chóng phát triển thị trường, đầu tư vào sản phẩm mới và chiếm lĩnh thị trường.

#### ***1.4.3.2. Tình huống WO – Chiến lược Mini-Maxi***

Đôi khi những cơ hội lớn bên ngoài đang tồn tại, nhưng doanh nghiệp có những điểm yếu bên trong ngăn cản nó khai thác những cơ hội này; tương ứng với chiến lược mini-maxi: dựa trên cơ sở tận dụng những cơ hội nhằm cải thiện, hoặc giảm bớt các mặt yếu bên trong.

#### ***1.4.3.3. Tình huống ST – Chiến lược Maxi-Mini***

Đây là tình huống doanh nghiệp đang hoạt động khó khăn, gặp nhiều cản trở từ các điều kiện bên ngoài ảnh hưởng đến sự phát triển của doanh nghiệp. Chiến lược maxi-mini là chiến lược sử dụng các điểm mạnh của doanh nghiệp để tránh khỏi hay giảm đi ảnh hưởng của những mối đe dọa, nguy cơ bên ngoài.

#### ***1.4.3.4. Chiến lược WT – Chiến lược Mini-Mini***

Doanh nghiệp bị rơi vào tình huống WT là bị tước đoạt mất khả năng phát triển. Doanh nghiệp hoạt động trong điều kiện môi trường không thuận lợi và tiềm lực bên trong yếu kém. Một tổ chức đối đầu với vô số mối đe dọa bên ngoài và những điểm yếu bên trong có thể khiến cho nó lâm vào hoàn cảnh không an toàn. Chiến lược mini-mini là chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa từ bên ngoài. Trong thực tế, một tổ chức như vậy phải đấu tranh hoặc liên kết với tổ chức khác để tồn tại; hay phải tuyên bố phá sản, chịu vỡ nợ.

## **1.5. Kinh nghiệm vận dụng ma trận SWOT trong hoạch định chiến lược của một số doanh nghiệp trong và ngoài nước**

### **1.5.1. Mô hình SWOT của Walt Disney**

Hiểu biết về văn hóa địa phương luôn là một trong những vấn đề được quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp khi mở rộng thị trường ra nước ngoài. Một trong những bài học điển hình vẫn thường được nhắc đến là câu chuyện thất bại của người khổng lồ trong ngành giải trí, Tập đoàn Walt – Disney, tại Pháp.

Walt Disney là tập đoàn truyền thông lớn thứ hai trên thế giới (chỉ đứng sau tập đoàn truyền thông AOL Time Warner) với hoạt động kinh doanh trong nhiều lĩnh vực: truyền hình, phim, công viên chuyên đề, internet. Hãng là chủ sở hữu hệ thống kênh truyền hình ABC và một số đài phát thanh, truyền hình khác.

Disneyland là một trong những niềm tự hào của người dân Mỹ. Tại Bắc Mỹ, hai công viên chuyên đề Walt Disney World và Disneyland rất nổi tiếng. Ngoài ra, còn có các công viên ở Nhật (Tokyo Disney Sea, Tokyo Disneyland), ở Hong Kong (Hong Kong Disneyland) càng khẳng định thêm uy tín và vị thế cạnh tranh của Disney. Nhưng có ai ngờ rằng chính chàng khổng lồ này lại thất bại trên "chiến trường" châu Âu.

Cho tới năm 1992 Walt Disney Company luôn thành công với các công viên chủ đề Disneyland ở Anaheim, California (1955), ở Florida (1970) và ở Tokyo (1983). Sau thành công ở Tokyo, năm 1986 những người điều hành Disney nhắm tới Paris, trung tâm văn hóa và lối sống châu Âu. Paris đã được chọn vì hơn 17 triệu dân châu Âu sống trong vòng bán kính hai giờ xe hơi tới Paris, 310 triệu người khác có thể bay tới đó trong quãng thời gian đó trở xuống. Hơn nữa, Chính phủ Pháp đã lôi kéo Disney bằng đủ mọi biện pháp khuyến khích với tổng giá trị hơn 1 tỷ USD vì hy vọng rằng dự án sẽ tạo ra khoảng 30.000 chỗ làm cho người Pháp.

Disney đã khánh thành công viên trị giá 5 tỷ USD theo đúng kế hoạch vào mùa hè 1992. Chỉ ít lâu sau khi Euro - Disneyland mở cửa, công viên đã bị nông dân Pháp cho máy kéo tới húc đổ. Sau đó là đến những trục trặc trong quá trình hoạt động, Disney có chính sách không phục vụ rượu trong công viên và điều

đó gây ngạc nhiên cho người dân của đất nước mà mỗi bữa ăn có một ly rượu vang là đương nhiên. Disney nghĩ rằng: thứ hai là ngày vắng khách, còn thứ sáu là ngày đông khách và sắp xếp nhân viên theo suy nghĩ đó, nhưng thực tế hoàn toàn ngược lại. Disney nghe thông tin rằng: người Pháp không ăn sáng nên xây dựng nhà hàng nhỏ trong khi thực tế ai cũng ghé ăn sáng. Vậy là rơi vào tình cảnh phải phục vụ 2.500 xuất ăn trong một nhà hàng có 350 chỗ. Chưa hết: Disney chuẩn bị bữa ăn theo kiểu truyền thống của Pháp với bánh Croissant và cà phê, trong khi ai cũng đòi ăn thịt xông khói và trứng tự phục vụ theo kiểu Mỹ. Bữa ăn trưa cũng có vấn đề: mọi người đều đổ xô đi ăn vào đúng 12 giờ 30 phút làm nhà hàng đông nghẹt người. Ngay cả đối với đội ngũ nhân viên, Disney cũng gặp vấn đề. Chỉ trong vòng chín tuần đầu tiên với khoảng 1.000 nhân viên (chiếm 10% tổng số) đã bỏ việc. Họ nói rằng việc huấn luyện cứ như là “tẩy não” và mấy người Mỹ chẳng hiểu gì về người châu Âu cả.

Tuy nhiên vấn đề lớn nhất của Euro Disneyland là người châu Âu dường như chỉ coi công viên là nơi đi chơi trong ngày chứ không phải chốn nghỉ ngơi nên họ thường chỉ ở 1 – 2 ngày. Trong khi đó Disney dự tính khách đến nghỉ dài ngày nên đã đầu tư hàng tỷ USD xây những khách sạn sang trọng gần công viên và hầu như lúc nào khoảng một nửa số phòng khách sạn là trống. Số khách tham quan người Pháp cũng không đông như Disney dự tính: năm 1994 chỉ chiếm 40% trên tổng số. Nhiều khách du lịch lại là người Mỹ sống ở châu Âu và người Nhật đi nghỉ ở châu Âu! Kết quả là tính đến cuối năm 1994, Euro – Disneyland lỗ tổng cộng 2 tỷ USD.

Chính sự thiếu hiểu biết về văn hóa châu Âu đã tạo nên bức rào cản ngăn cách những nhà quản trị Disney đến với thành công. Do vậy, Disney buộc phải thay đổi chiến lược. Trước hết, tên công viên được đổi thành Disneyland Paris; kế đến, đồ ăn và phong cách phục vụ được thay đổi. Những món hàng bán trong quầy lưu niệm cũng mang nét đặc trưng của Disney chứ không còn mang phong thái Pháp. Cuối cùng là vé vào cửa và phòng khách sạn được giảm giá bớt 1/3. Kết quả là số người tham quan đã tăng từ con số 8,8 triệu năm 1994 lên 11,7 triệu năm 1996.

Dưới đây là bảng phân tích ma trận SWOT của Walt Disney



**Bảng 1.2. Ma trận SWOT của tập đoàn Walt Disney**

<u>O – Cơ hội</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vị trí địa lý Paris thuận lợi</li><li>- Thu nhập của người dân cao</li><li>- Chính phủ Pháp tạo mọi điều kiện khuyến khích hỗ trợ</li></ul>	<u>T – Nguy cơ</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Rào cản văn hóa</li></ul>
<u>S – Điểm mạnh</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tiềm lực tài chính mạnh</li><li>- Sự nổi tiếng về mặt thương hiệu</li><li>- Số lượng các nhân vật phim ảnh nhiều và có giá trị thương mại cao</li><li>- Hệ thống phân phối toàn cầu</li></ul>	<u>W – Điểm yếu</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Chưa tìm hiểu về văn hóa, lối sống và sở thích của người Pháp.</li></ul>

( Nguồn: *Theo archive.saga.vn, sưu tầm và tóm lược*)

#### **1.5.2. Mô hình SWOT của ngành dệt may Việt Nam**

Với tốc độ tăng trưởng trung bình 14,5%/năm trong giai đoạn 2008 – 2013, Việt Nam là một trong những quốc gia có tốc độ tăng trưởng ngành dệt may lớn nhất thế giới. – Công ty chứng khoán FPT (FPTs) đánh giá trong báo cáo về ngành Dệt may công bố vừa qua. Tuy nhiên, các chuyên gia cũng nhận xét, ngành này vẫn chưa mang lại giá trị gia tăng cao trong chuỗi giá trị dệt may toàn cầu do chủ yếu sản xuất xuất khẩu gia công theo hợp đồng. Bên cạnh đó, ngành công nghiệp phụ trợ vẫn chưa phát triển là thách thức lớn trong việc khai thác những lợi ích từ các Hiệp định thương mại tự do như FTA EU – Việt Nam, TPP (Hiệp định Thương mại Xuyên Thái Bình Dương) được kỳ vọng thông qua trong thời gian tới.

Theo thống kê của FPTs, ngành dệt may Việt Nam hiện có hơn 6.000 công ty, chiếm tỷ trọng lớn là những doanh nghiệp nhỏ và vừa. Năm 2013, giá trị xuất khẩu (không tính xơ sợi) là 17,9 tỷ USD – tăng 18,5% so với cùng kỳ, giá trị nhập khẩu là 13,5 tỷ USD. Trong đó, giá trị xuất khẩu của các doanh nghiệp FDI đạt kim ngạch cao hơn so với doanh nghiệp trong nước. Chu kỳ xuất khẩu của ngành này do tính chất mùa vụ nên thường đạt thấp vào những tháng đầu năm, bắt đầu tăng trưởng vào tháng 5 và đạt mức cao nhất vào tháng 8, sau đó giảm nhẹ vào những tháng cuối năm. Hai tháng đầu năm 2014, kim ngạch xuất khẩu đạt 3,2 tỷ USD – tăng 30,1% so với cùng kỳ năm 2013. Đây là dấu hiệu cho sự tăng trưởng vượt bậc



của kim ngạch xuất khẩu năm 2014. Hoa Kỳ, EU, Nhật Bản, Hàn Quốc là 4 đối tác nhập khẩu hàng dệt may lớn nhất của Việt Nam. Đặc biệt, kim ngạch xuất khẩu vào thị trường Hoa Kỳ liên tục tăng mạnh qua các năm và đạt 8,6 tỷ USD năm 2013 – chiếm 48% tổng kim ngạch xuất khẩu dệt may Việt Nam.

Giá trị nhập khẩu ngành dệt may cũng liên tục tăng qua các năm với giai đoạn 2009 – 2013 là 20,5%/năm. Năm 2013, giá trị nhập khẩu dệt may đạt 13.547 triệu USD - tăng 19,2% so với cùng kỳ trong đó giá trị nhập khẩu phục vụ cho xuất khẩu đạt 10.432 triệu USD. Trong cơ cấu nhập khẩu, vải chiếm tỷ trọng chủ yếu với tỷ trọng 62% tổng kim ngạch nhập khẩu dệt may (năm 2013). Số liệu của các cơ quan thống kê cho biết, ước tính nhập khẩu bông quý I/2014 của Việt Nam là 170.000 tấn – tăng 10,7% so với cùng kỳ. Dự báo giá bông nhập khẩu sẽ tăng nhẹ trong năm 2014 do nhu cầu từ các nhà sản xuất xơ sợi tăng lên. Về nhập khẩu xơ, sợi, ước tính nhập khẩu xơ, sợi quý I/2014 của Việt Nam là 173.000 tấn – tăng 10% so với cùng kỳ. Về nhập khẩu vải, trong hai tháng đầu năm 2014 ước đạt 1.281 triệu USD – tăng 26,7% so với cùng kỳ. Dự báo nhập khẩu vải quý I/2014 là 1,9 tỷ USD – tăng 17,7% so với cùng kỳ. Hiện nay, Việt Nam vẫn phải nhập một khối lượng lớn vải, nguyên phụ liệu dệt may và đang cố gắng nâng tỷ lệ nội địa hóa ngành này lên mức 40%. Năm 2013, Tập đoàn Dệt may Việt Nam (Vinatex) đã triển khai 42 dự án với tổng vốn đầu tư 6.360 tỷ đồng, tập trung cho các dự án sợi và dệt.

Trong hoàn cảnh mới, ngành may Việt Nam đang có nhiều cơ hội, song cũng đứng trước những thách thức lớn. Phân tích S.W.O.T đối với ngành dệt may Việt Nam có thể nêu ra những nét chủ yếu về năng lực cạnh tranh của ngành trong những năm trước mắt.

FPTs tiến hành phân tích SWOT cho ngành dệt may

**Bảng 1.3. Ma trận SWOT của ngành may Việt Nam**

<p><b><u>ĐIỂM MANH</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ổn định chính trị và an toàn xã hội, có sức hấp dẫn đối với thương nhân và nhà đầu tư nước ngoài.</li> <li>- Chính phủ có biện pháp ưu tiên, khuyến khích đầu tư vào ngành dệt may Việt Nam: ưu đãi thuế nhập khẩu cho các nguyên liệu thô, miễn giảm thuế TNDN,...</li> <li>- Số người trong độ tuổi lao động cao</li> <li>- Chi phí nhân công thấp, kỹ năng tay nghề được đánh giá cao.</li> <li>- Sản phẩm đã được các thị trường khó tính chấp nhận: Hoa Kỳ, EU, Nhật Bản.</li> <li>- Xây dựng mối quan hệ gắn bó với nhiều nhà nhập khẩu, nhiều tập đoàn tiêu thụ lớn trên thế giới.</li> </ul>	<p><b><u>ĐIỂM YẾU</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- May xuất khẩu phần lớn theo phương thức gia công, khâu thiết kế chưa phát triển, tỷ lệ làm hàng theo phương thức FOB thấp.</li> <li>- Ngành dệt và công nghiệp phụ trợ phát triển chưa tương xứng, nên không đủ nguồn cung cho ngành may.</li> <li>- Hầu hết các doanh nghiệp dệt may có quy mô vừa và nhỏ, khả năng huy động vốn thấp, hạn chế khả năng đổi mới công nghệ và trang thiết bị.</li> <li>- Kỹ năng quản lý sản xuất và kỹ thuật còn kém, năng suất lao động chưa cao.</li> <li>- Năng lực tiếp thị còn hạn chế. Hầu hết các doanh nghiệp dệt may Việt Nam chưa xây dựng được thương hiệu trên thị trường quốc tế.</li> </ul>
<p><b><u>CƠ HỘI</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ngành dệt may đang có xu hướng chuyển dịch sang các nước đang phát triển, trong đó Việt Nam là một trong những điểm đến</li> </ul>	<p><b><u>THÁCH THỨC</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Xuất phát điểm của ngành còn thấp, công nghiệp phụ trợ chưa</li> </ul>

<p>hấp dẫn.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Việc hội nhập sâu rộng vào thị trường quốc tế sẽ tạo điều kiện tiếp cận thị trường tốt hơn cho ngành dệt may.</li> <li>- Đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) vào dệt may Việt Nam liên tục tăng. Các doanh nghiệp FDI có công nghệ kỹ thuật cao sẽ giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của dệt may Việt Nam.</li> <li>- Thị trường nội địa với dân số đông và mức sống ngày càng cao</li> </ul>	<p>phát triển, nguyên phụ liệu chủ yếu nhập khẩu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Môi trường chính sách chưa thuận lợi.</li> <li>- Rào cản thương mại tại các thị trường lớn đang được vận dụng ngày càng tinh vi.</li> <li>- Nhân công một số nước trong khu vực rẻ hơn, như Indônêxia , Bangladesh .</li> <li>- Cạnh tranh với các doanh nghiệp FDI.</li> <li>- Địa phương không thu hút đầu tư vào các ngành dệt nhuộm vì vấn đề môi trường</li> </ul>
--	--

(Nguồn: Trích từ “Báo cáo ngành Dệt May Việt Nam” của Công Ty Chứng Khoán FPT, thực hiện vào tháng 04/2014, được đăng trên Website: [www.fpts.com.vn](http://www.fpts.com.vn))

Một số biện pháp chủ yếu đối với ngành dệt may Việt Nam:

- Thực thi chiến lược xây dựng và phát triển thương hiệu sản phẩm. Phần lớn hàng may của Việt Nam xuất khẩu trong thời gian qua là hàng gia công cho các nước, vì vậy các doanh nghiệp đơn vị gia công chưa quan tâm nhiều đến vấn đề thương hiệu, nhãn hiệu sản phẩm. Trong thời gian tới, các doanh nghiệp may Việt Nam cần có nhận thức đúng đắn và đầu tư thích đáng cho hoạt động này.

- Làm tốt công tác đào tạo các nhà thiết kế mẫu sản phẩm may có trình độ quốc tế để có thể sáng tạo và chủ động tạo ra các sản phẩm mới, đa dạng, có tính khác biệt và hấp dẫn người tiêu dùng, tránh thụ động làm theo các đơn đặt hàng của các hãng lớn ở các nước hoặc bắt chước mẫu của người khác. Một hạn chế lớn của hàng may Việt Nam là thường làm theo kiểu dáng của các sản phẩm mà các nước khác đã làm, ít có tính sáng tạo và độc đáo.

- Nâng cao năng suất lao động để hạ giá thành sản phẩm. Ngành may mặc Việt Nam có ưu thế là giá nhân công rẻ nhưng tổng chi phí cho một đơn vị sản phẩm lớn hơn so với nhiều nước khác. Lợi thế giá nhân công rẻ sẽ mất đi khi chúng ta gia nhập WTO và Chính phủ cải cách tiền lương. Để hạ giá thành sản phẩm, ngoài việc hiện đại hoá công nghệ thì điều quan trọng là phải nâng cao tay nghề và kỹ năng của công nhân để nâng cao năng suất lao động ngành.

- Giữ gìn chữ tín trong kinh doanh. Chữ tín ở đây không chỉ giới hạn trong vấn đề chất lượng, giao nhận và thanh toán mà còn trong việc kinh doanh theo thông lệ và cam kết quốc tế.

- Đẩy mạnh nghiên cứu các thị trường trọng điểm, các thị trường ngách, vì khả năng các doanh nghiệp Việt Nam giữ và tăng thị phần ở các thị trường trọng điểm và truyền thống là rất thấp. Đặc biệt cần quan tâm đến thị trường Nga và các nước Đông Âu.

- Đẩy mạnh xuất khẩu trên cơ sở phát triển vững chắc thị trường trong nước. Thị trường trong nước là nơi có khả năng tạo ra nhiều giá trị gia tăng và lợi nhuận hơn so với thị trường ngoài nước, giúp cho doanh nghiệp có thêm nguồn đầu tư phát triển, là nơi bắt đầu của quá trình xây dựng thương hiệu và uy tín của sản phẩm.

## TÓM TẮT CHƯƠNG I

Chương I của bài đã bày tỏ một cách ngắn gọn, xúc tích nhất những lý thuyết lý luận cơ bản của đề tài “Ứng dụng ma trận SWOT để hoạch định chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần AFOLI” từ những tác giả nổi tiếng như Anfred Chandler, Fred R.David, Denning, Brace Henderson, Michael Porter. Đồng thời chương 1 cũng đã nêu ra một số mô hình hữu ích được sử dụng trong quá trình phân tích SWOT để hoạch định chiến lược của doanh nghiệp.

Tóm lại, chiến lược kinh doanh vô cùng quan trọng trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Một chiến lược kinh doanh đúng đắn sẽ giúp doanh nghiệp tránh được những chi phí và tổn thất không cần thiết, khắc phục các điểm yếu và phát huy được các điểm mạnh của mình. Có thể nói chiến lược kinh doanh sẽ quyết định một doanh nghiệp có hoạt động hiệu quả hay không từ đó ảnh hưởng trực tiếp tới sự tồn tại của doanh nghiệp trên thị trường. Nhưng để có được một chiến lược kinh doanh đúng đắn nhà quản lý đầu tiên phải thực hiện tốt khâu hoạch định chiến lược, trong đó có phương pháp phân tích SWOT. Khi một chiến lược được làm tốt ngay từ khâu phân tích sẽ làm giảm thiểu các sai sót và hoạch định chiến lược trở nên hoàn hảo hơn. Nhiệm vụ của nhà quản lý là lựa chọn đúng các công cụ phù hợp để có thể thực hiện tốt nhất vai trò quản trị của mình thông qua việc hoạch định chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp.

## **CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ỨNG DỤNG MA TRẬN SWOT ĐỂ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN AFOLI**

### **2.1. Khái quát chung về Công ty cổ phần AFOLI**

#### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển**

##### ***Giới thiệu khái quát về Công ty Cổ phần AFOLI.***

Tên Công ty: Công ty Cổ phần AFOLI

Giám đốc: Bà Nghiêm Thị Hiên

Lĩnh vực kinh doanh: Lĩnh vực hoạt động chính là sản xuất các sản phẩm phần mềm tin học

Qui mô Công ty: Tổng số công nhân viên là 88 người, trong đó có 6 nhân viên quản lí

Địa chỉ: Ngõ 48, Đường chùa Nhân Mỹ, Nhân Mỹ, Mỹ Đình, Từ Liêm, HN.

Mã số thuế: 0104610842

Vốn điều lệ của Công ty: 9.000.000.000 đồng.

##### ***Loại hình doanh nghiệp:***

AFOLI là một công ty cổ phần.

- Vốn điều lệ được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần;
- Cổ đông có thể là tổ chức, cá nhân; số lượng cổ đông tối thiểu là ba và không hạn chế số lượng tối đa;
- Cổ đông chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn đã góp vào doanh nghiệp.
- Cổ đông có quyền tự do chuyển nhượng cổ phần của mình cho người khác.

##### ***Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần AFOLI.***

CTCP AFOLI (sau đây được viết tắt là Công ty) được thành lập vào năm 2003, có trụ sở chính tại ngõ 48, Đường chùa Nhân Mỹ, Nhân Mỹ, Mỹ Đình, Từ Liêm, HN.

- Giai đoạn từ 2003 – 2011:

Năm 2003, công ty thành lập và bước đầu sản xuất các phần mềm tin học đơn giản, ứng dụng cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Dần dần, công ty thử sức và tiến tới sản xuất các phần mềm phức tạp hơn, tính ứng dụng cao và rộng rãi hơn. Mặc dù ở giai đoạn này, công ty đã gặp nhiều khó khăn do là một doanh nghiệp còn non trẻ, trong khi đó, nhiều doanh nghiệp đã khẳng định được thương hiệu của mình trên thị trường trong nước cũng như ở nước ngoài. Song nhờ có chiến lược kinh doanh đúng

đầu, sự nỗ lực làm việc của các thành viên, công ty đã nhanh chóng thâm nhập vào thị trường đầy tiềm năng này.

– Giai đoạn từ 2011 – đến nay:

Công ty sản xuất các phần mềm từ các công ty lớn, viết các phần mềm như quản lý bán hàng, quản lý trường học, quản lý vật tư, ... theo nhu cầu của khách hàng cũng như chấp hành đúng quy định của pháp luật.

Mặc dù do khủng hoảng kinh tế mấy năm gần đây, công ty gặp khá nhiều khó khăn do nhân sự thay đổi, khó khăn trong việc tìm kiếm bạn hàng nhưng chỉ trong một khoảng thời gian rất ngắn, công ty đã vượt qua được giai đoạn khó khăn.

### **2.1.2. Đặc điểm hoạt động kinh doanh**

#### **❖ Sản phẩm:**

Là một doanh nghiệp sản xuất phần mềm, AFOLI cung cấp cho khách hàng những giải pháp về quản lý doanh nghiệp, giúp cho họ có khả năng quản lý một cách nhanh chóng, chính xác và hiệu quả. Sau đây là một số sản phẩm chính mà AFOLI cung cấp.

– Phần mềm Quản lý Học sinh Sinh viên (Education)

Hệ thống AFOLI-Education trong phiên bản EduSoft 2.0 bao gồm 6 phân hệ quản lý:

- + Phân hệ Quản lý hồ sơ sinh viên
- + Phân hệ Quản lý đào tạo
- + Phân hệ Quản lý giờ dạy giáo viên
- + Phân hệ Quản lý Học phí
- + Phân hệ Quản lý Văn bằng- tín chỉ
- + Phân hệ Quản lý Ký túc xá

– Hệ thống Quản lý Quan hệ Khách hàng (AFOLI-CRM)

- + Các chức năng của phần mềm:
- + Quản lý hồ sơ khách hàng
- + Quản lý quá trình giao dịch
- + Tạo báo giá
- + Quản lý tiến trình giao dịch của khách hàng
- + Hỗ trợ gửi e-mail, thư mời, in các loại tài liệu gửi khách hàng phục vụ cho quá trình giao dịch
- + Tạo lịch làm việc tự động với khách hàng

- + Hỗ trợ tạo báo giá
- Phần mềm Quản lý Nhân sự-Tiền lương (AFOLI-HRM)
- + Phân hệ Tuyển dụng
- + Phân hệ Hồ sơ nhân sự
- + Phân hệ Bảng Lương
- Hệ thống Quản lý Bán hàng Siêu thị (AFOLI-Salesoft)

❖ **Sản lượng sản phẩm :**

**Bảng 2.1. Sản phẩm sản xuất qua các năm của Công ty AFOLI**

DVT: Bản

STT	Năm	2009	2010	2011	2012	2013
	Sản Phẩm					
1	AFOLI-CRM	20	15	28	31	43
2	Education	5	9	12	11	91
3	AFOLI-HRM	60	55	61	69	68
4	AFOLI-Salesoft	70	65	80	78	77

(Nguồn : Phòng tài chính kế toán)

❖ **Thị trường, thị phần:**

ở Việt Nam hiện nay, có rất nhiều các loại SPPM đang được lưu hành trong tổng số hơn 1000 DN chuyên sản xuất phần mềm. Tuy nhiên, phần mềm kế toán là SPPM đang được lưu hành phổ biến và rộng rãi nhất ở Việt Nam (có hơn 100 nhà cung cấp phần mềm kế toán ở Việt Nam hiện nay). Hầu hết các nhà sản xuất và cung cấp SPPM trong nước như: FPT, CMS soft, Accnet 2004, Fast Accounting, Bravo 6.0, Effect, Misa, Microsoft Việt Nam, ... Chủ yếu thiết kế để cung cấp cho các DN nhỏ và vừa (DNNVV), điều này cũng phù hợp với thực tế tại Việt Nam.

Việt Nam đã và đang nỗ lực đẩy mạnh việc xây dựng nền công nghiệp công nghệ thông tin (CNTT) và phát triển thị trường CNTT, trong đó có thị trường phần mềm. Nhiều chính sách và biện pháp nhằm khuyến khích sự phát triển các doanh nghiệp (DN) phần mềm đã được Chính phủ ban hành như miễn thuế thu nhập DN trong bốn năm đầu thành lập, nâng cao mức chịu thuế thu nhập cá nhân của những người làm phần mềm, miễn thuế giá trị gia tăng cho sản phẩm phần mềm (SPPM). Trong bối



cảnh đó, nhiều DN phần mềm đã nhanh chóng được thành lập. Tuy nhiên, dù cho DN phần mềm được hưởng những điều kiện thuận lợi từ chính sách nâng đỡ của Nhà nước, nhưng họ vẫn gặp nhiều khó khăn trong việc tiêu thụ sản phẩm.

❖ **Chiến lược phát triển:**

AFOLI tập trung vào việc làm hài lòng khách hàng trong và ngoài nước bằng những giải pháp, sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao với chi phí và thời gian hợp lý. AFOLI luôn kiên định với phương châm phát triển sau:

**Đội ngũ chuyên nghiệp:** Xây dựng một công ty phần mềm chuyên nghiệp có năng lực kỹ thuật cao và đội ngũ quản lý tài năng có khả năng thực hiện các dự án phát triển phần mềm trong nước cũng như ngoài nước, phần đầu trở thành doanh nghiệp tiên phong trong công cuộc cách mạng Công nghệ thông tin ở Việt Nam.

**Quy trình chuyên nghiệp:** Phát triển và ứng dụng thành công các quy trình sản xuất phần mềm tiên tiến nhằm đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

**Môi trường chuyên nghiệp:** Hoàn thiện hơn nữa một môi trường làm việc chuyên nghiệp và thân hữu cho công nghiệp tri thức, tạo cơ hội tối đa cho sự sáng tạo và tiến bộ nghề nghiệp đối với mọi thành viên công ty.

**Sản phẩm bản quyền:** Phát triển và nâng cấp các sản phẩm phần mềm thương hiệu riêng của AFOLI với chất lượng cao, giá cả hợp lý, mang tính cạnh tranh trên thị trường Việt Nam.

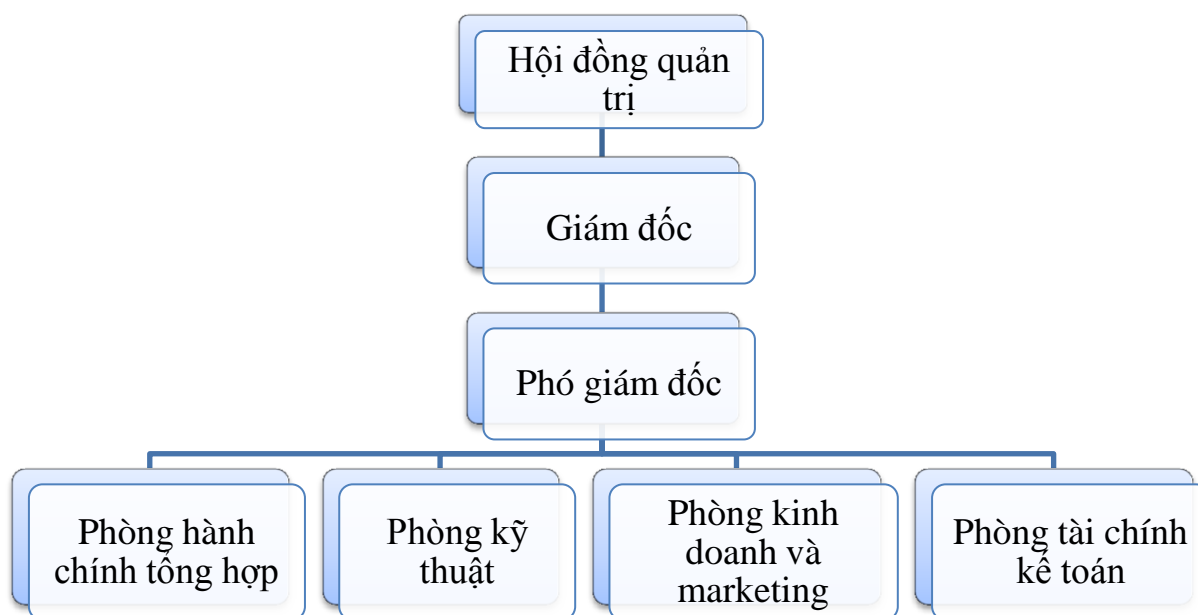
**Mở rộng thị trường quốc tế:** Khai thác các cơ hội làm gia công phần mềm cho đối tác nước ngoài, sử dụng tối đa lợi thế cạnh tranh của kỹ sư Việt Nam.

**2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần AFOLI**

Hiện nay, Công ty Cổ phần AFOLI đã xây dựng được 1 đội ngũ nhân viên giỏi về chuyên môn, nghiệp vụ đáp ứng mọi thách thức của thời đại. Trong những năm xây dựng và phát triển vừa qua, nhiều bài học đã được đúc kết trong công tác quản lý, điều hành, cũng như trong các hoạt động kinh doanh.

Cơ cấu tổ chức của Công ty AFOLI được khái quát qua sơ đồ dưới đây (Sơ đồ 2.1):

**Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty Cổ phần AFOLI.**



*(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)*

#### **Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận.**

- **Hội đồng quản trị**

Hội đồng quản trị là tổ chức quản lý cao nhất của Công ty do Đại hội đồng cổ đông bầu ra. Thành viên Hội đồng quản trị có thể được bầu lại với số nhiệm kỳ không hạn chế. Hội đồng quản trị nhân danh Công ty quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích và quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông. Quyền và nghĩa vụ của Hội đồng quản trị do Pháp luật, điều lệ Công ty và Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông quyết định.

- **Giám đốc.**

Là người đại diện pháp nhân cho Công ty trong các giao dịch với các đối tác của Công ty. Ký kết hợp đồng nhân danh Công ty, kiến nghị phương án, cơ cấu tổ chức.

Là người đứng đầu bộ máy quản lý của Công ty, chịu trách nhiệm toàn bộ hoạt động kinh doanh của Công ty theo giấy phép kinh doanh hành nghề cho phép. Quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động kinh doanh hàng ngày của Công ty.

Là người đại diện cho quyền lợi và nghĩa vụ của toàn Công ty, chịu trách nhiệm trước nhà nước, cơ quan chủ quản và Công ty về kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty.

Tuyển dụng lao động.

Lập kế hoạch quản lý và điều động hiệu quả nhân viên kinh doanh. Xử lý trao đổi thông tin trong và ngoài Công ty.

- **Phó giám đốc**

Có nhiệm vụ giúp Giám đốc thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến tài chính và điều hành công ty theo sự chỉ đạo của Giám đốc. Phó giám đốc chịu trách nhiệm trước Giám đốc và pháp luật về nhiệm vụ được giao.

- **Phòng tài chính - kế toán.**

Phòng tài chính - kế toán là cơ quan tham mưu cho giám đốc về tài chính, kế toán, đảm bảo phản ánh chính xác, kịp thời các nghiệp vụ kinh tế phát sinh, giúp giám đốc nắm bắt tình hình tài chính cụ thể của Công ty để đưa ra quyết định đúng đắn.

Lập kế hoạch tài chính và dự toán thu chi tiền mặt theo kế hoạch tháng, quý, năm, quản lý theo dõi tài sản của Công ty. Kiểm tra đơn đốc thu chi công nợ, thực hiện nộp ngân sách và các nghĩa vụ đối với nhà nước.

Thực hiện và theo dõi công tác tiền lương, tiền thưởng và các khoản thu nhập, chi trả theo chế độ đối với người lao động trong Công ty. Quản lý theo dõi các nguồn tiền ra, vào tiến hành hạch toán ghi sổ các nghiệp vụ phát sinh trong ngày theo đúng chế độ kế toán hiện hành.

Hoàn thành việc quyết toán sổ sách kịp thời, chính xác và lập báo cáo tài chính, lưu trữ và bảo mật hồ sơ, chứng từ.

Chủ trì công tác quyết toán, kiểm toán đúng kỳ hạn. Chủ trì công tác kiểm kê tài sản.

- **Phòng hành chính tổng hợp.**

Chức năng chính là chức năng tổng hợp, chức năng quản trị và chức năng hành chính. Nắm bắt tình hình, tiếp nhận, tổng hợp thông tin cho Công ty. Quản lý cơ sở vật chất, đảm bảo cơ sở vật chất cho nhân viên, để họ được làm việc trong môi trường thoải mái, có hiệu quả. Quản lý dấu, các chứng từ quan trọng, đặc biệt là thực hiện công tác đối ngoại.

- **Phòng kinh doanh và marketing.**

Chức năng chính là chịu trách nhiệm các hoạt động tiếp thị, bán hàng, cung cấp dịch vụ cho khách hàng và nghiên cứu phát triển thị trường, nhằm thu hút khách hàng tiềm năng cho Công ty để đạt mục tiêu về doanh số, doanh thu. Lập kế hoạch kinh doanh và triển khai thực hiện, đồng thời thiết lập giao dịch trực tiếp với khách hàng. Nghiên cứu thị hiếu của khách hàng, tìm kiếm cơ hội phát triển thị trường mới, khách hàng mới. Cùng phối hợp với các phòng ban khác để mang đến cho khách hàng các sản phẩm, dịch vụ tốt nhất.

Từ sơ đồ đã cho ta thấy được cách tổng quan nhất về cơ cấu hoạt động của bộ máy quản lý và đặc biệt là mối liên hệ mật thiết, ràng buộc lẫn nhau.

- **Phòng kỹ thuật.**

Thiết kế, lập trình, kiểm tra sản phẩm, đảm bảo sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng.

Kiểm tra linh kiện đầu vào.

#### ***2.1.4. Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty cổ phần AFOLI giai đoạn năm 2012 – 2014***

##### ***2.1.4.1. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2012 - 2014***

Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty được thể hiện qua bảng số liệu sau:

**Bảng 2.2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty AFOLI giai đoạn năm 2012 – 2014**

*Đơn vị tính: Đồng*

Chỉ tiêu	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	So sánh 2014 và 2013		So sánh 2013 và 2012	
				Tuyệt đối	Tương đối (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	664.841.643.524	428.492.999.125	698.536.677.449	270.043.678.324	63,02%	(236.348.644.399)	(35,55%)
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	0	0	0	-	-	-	-
<b>3. Doanh thu thuần</b>	<b>664.841.643.524</b>	<b>428.492.999.125</b>	<b>698.536.677.449</b>	270.043.678.324	63,02%	(236.348.644.399)	(35,55%)
4. Giá vốn hàng bán	640.524.936.884	411.616.030.585	672.510.860.063	260.894.829.478	63,38%	(228.908.906.299)	(35,74%)
<b>5. Lợi nhuận gộp</b>	<b>24.316.706.640</b>	<b>16.876.968.540</b>	<b>26.025.817.386</b>	9.148.848.846	54,21%	(7.439.738.100)	(30,60%)
6. Doanh thu hoạt động tài chính	94.004.825	152.335.393	6.193.172.773	6.040.837.380	3965,49%	58.330.568	62,05%
7. Chi phí tài chính	1.494.000.000	1.002.549.833	8.703.500.000	7.700.950.167	768,14%	(491.450.167)	(32,89%)
Trong đó: Chi phí lãi vay	1.494.000.000	1.002.549.833	8.703.500.000	7.700.950.167	768,14%	(491.450.167)	(32,89%)
8. Chi phí quản lý doanh nghiệp	17.646.176.012	13.444.727.759	20.124.821.541	6.680.093.782	49,69%	(4.201.448.253)	(23,81%)
<b>9. Lợi nhuận</b>	<b>5.270.535.453</b>	<b>2.582.026.341</b>	<b>3.390.668.618</b>	808.642.277	31,32%	(2.688.509.112)	(51,01%)

Chỉ tiêu	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	So sánh 2014 và 2013		So sánh 2013 và 2012	
				Tuyệt đối	Tương đối (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
<b>thuần</b>							
10. Thu nhập khác	9.465.106.935	0	2.902.727.275	2.902.727.275	100,00%	(9.465.106.935)	(100,00%)
11. Chi phí khác	12.588.493.078	301.904.351	2.584.353.224	2.282.448.873	756,02%	(12.286.588.727)	(97,60%)
<b>12. Lợi nhuận khác</b>	<b>(3.123.386.143)</b>	<b>(301.904.351)</b>	<b>318.374.051</b>	620.278.402	(205,46%)	2.821.481.792	(90,33%)
<b>13. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế</b>	<b>2.147.149.310</b>	<b>2.280.121.990</b>	<b>3.709.042.669</b>	1.428.920.679	62,67%	132.972.680	6,19%
14. Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành	553.181.740	611.304.753	741.808.534	130.503.781	21,35%	58.123.013	10,51%
<b>15. Lợi nhuận sau thuế</b>	<b>1.593.967.570</b>	<b>1.668.817.237</b>	<b>2.967.234.135</b>	1.298.416.898	77,80%	74.849.667	4,70%

(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán)

### **Nhận xét:**

**Doanh thu bán hàng:** Của Công ty bị giảm trong năm 2013 là 428.492.999.125 đồng, giảm 236.348.644.399 đồng ứng với mức giảm là 35,55% so với năm 2012. Nhưng đến năm 2014 đã tăng trở lại là 698.536.677.449 đồng, tăng 270.043.678.324 đồng ứng với mức tăng 63,02%. Lý do chính của sự giảm doanh thu bán hàng của Công ty từ năm 2013 đó là đối diện với nền kinh tế khó khăn, nhà nước thắt chặt chi tiêu, các lĩnh vực liên quan đến công nghệ thông tin bị ảnh hưởng không nhỏ. Mà nguồn thu chính của Công ty là sản xuất các phần mềm ứng dụng trong doanh nghiệp nên do trong năm 2013 có ít khách hàng quan tâm đến sản phẩm này nên nhu cầu tìm đến Công ty để thiết kế, sản xuất phần mềm ít đi, làm ảnh hưởng khá lớn tới doanh thu của Công ty. Song đến năm 2014, Công ty kí kết được nhiều các dự án xây dựng phần mềm quản lý, phần mềm nhân sự, phần mềm bán hàng cho các doanh nghiệp, siêu thị... trong Thủ đô Hà Nội cho nên việc doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của Công ty trong năm 2014 đã tăng cao hơn hẳn năm 2013. Mức doanh thu của Công ty đã tăng trở lại là dấu hiệu của nền kinh tế thị trường đang dần hồi phục.

**Các khoản giảm trừ doanh thu:** Ta thấy các khoản giảm trừ doanh thu ở các năm 2012, 2013 và 2014 bằng 0, cho thấy hoạt động kinh doanh bán hàng của Công ty khá thuận lợi, vì không phát sinh khoản hàng bán bị trả lại. Điều đó chứng tỏ rằng năng lực làm việc của Công ty rất tốt, nhưng mặt khác cũng thể hiện rằng Công ty không áp dụng các chính sách khuyến mại, giảm giá cho khách hàng. Giảm giá hàng bán ngoài tác động tích cực là thu hút khách hàng, nó còn đem lại tác động tiêu cực đến uy tín của Công ty về chất lượng hàng hóa, làm cho khách hàng hoài nghi về chất lượng sản phẩm, khách hàng sẽ mất đi độ tin cậy đối với Công ty. Bên cạnh đó, ta thấy thay vì giảm giá hàng bán sẽ mang đến tác động tiêu cực đến chất lượng hàng bán của Công ty đối với khách hàng.

**Giá vốn hàng bán:** Thông qua bảng 2.2, ta thấy giá vốn hàng bán có quan hệ tỷ lệ thuận với doanh thu, bởi khi doanh thu tăng do sản xuất phần mềm nhiều hơn thì chi phí nghiên cứu dự án, xây dựng thuật toán, ... phục vụ cho quá trình sản xuất phần mềm cũng tăng theo. Trong năm 2014, do công ty kí hợp đồng được các dự án phần mềm lớn nên doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ tăng, đồng nghĩa với việc tăng giá vốn hàng bán, cụ thể giá vốn hàng bán năm 2014 là 672.510.860.063 đồng, tăng 260.894.829.478 đồng ứng với mức tăng 63,38% so với năm 2013 và năm 2013 là 411.616.030.585 đồng, giảm 228.908.906.299 đồng ứng với 35,74% so với năm 2012 là do kinh tế trì trệ, doanh thu giảm, đồng nghĩa với việc giá vốn hàng bán giảm.

**Doanh thu từ hoạt động tài chính:** Doanh thu hoạt động tài chính năm 2013 là 152.335.393 đồng, tăng 58.330.568 đồng so với doanh thu hoạt động tài chính năm



2012, mức tăng tương ứng 62,05%. Sang năm 2014, mức tăng đã tăng mạnh lên là 3965,49%, có nghĩa tăng 6.040.837.380 đồng so với năm 2013 lên mức 6.193.172.773 đồng. Các khoản doanh thu tài chính Công ty nhận được chủ yếu do lãi tiền gửi ngân hàng với lãi suất 4,5%/năm làm tăng lợi nhuận đầu tư tài chính. Ngoài ra, trong năm 2013 Công ty có đầu tư cổ với số lãi nhận được là 123.489.102 đồng chiếm 81,06% tỷ trọng doanh thu hoạt động tài chính của Công ty. Đây chỉ là một chỉ số nhỏ trong chỉ tiêu doanh thu và tác động không đáng kể đến tình hình doanh thu của Công ty. Hiện tại, Công ty chưa chú trọng đến hoạt động đầu tư cổ phiếu, trái phiếu... trên thị trường tài chính vì vậy doanh thu hoạt động tài chính mới chỉ chiếm tỷ trọng nhỏ so với doanh thu bán hàng.

**Chi phí tài chính:** Chi phí tài chính của Công ty trong năm 2013 là 1.002.549.833 đồng, giảm 491.450.167 đồng so với năm 2012, tương ứng giảm 32,89%. Điều này có nghĩa là trong năm 2013 do kinh tế khó khăn, và tình hình kinh doanh của Công ty không thuận lợi dẫn đến việc Công ty hạn chế vay vốn để đầu tư vào các dự án phát triển phần mềm. Với số lượng phần mềm tiêu thụ lớn hơn vào năm 2014 thì lượng chi phí tài chính phải trả đã tăng lên đến 8.703.500.000 đồng, tương ứng tăng 768,14% so với năm 2013, cho thấy Công ty đã vay nợ hơn rất nhiều mà ở đây chủ yếu là ngắn hạn. Khoản chi phí tài chính mà Công ty phải chi trả chính là chi phí trả lãi vay của Công ty.

**Chi phí quản lý và bán hàng doanh nghiệp:** Năm 2013 giảm 4.201.448.253 đồng ứng với mức giảm 23,81%, song sang năm 2014 đã tăng trở lại lên mức 20.124.821.541 đồng, tăng hơn mức so với năm 2013 là 6.680.093.782 đồng, ứng với mức tăng 49,69%. Do năm 2013 doanh thu của Công ty giảm nên Công ty sẽ cắt giảm chi phí bán hàng như chi phí quảng cáo, marketing sản phẩm... vì vậy chi phí quản lý kinh doanh của Công ty sẽ giảm xuống. Và đến năm 2014, doanh thu của Công ty đã tăng trở lại nên chi phí quản lý kinh doanh cũng tăng theo

**Thu nhập khác:** Năm 2012 là 9.465.106.935 đồng. Năm 2013 là 0 đồng., giảm 100% so với năm 2012. Năm 2014 là 2.902.727.275 đồng, tăng 100% so với năm 2013 nhưng vẫn thấp hơn so với năm 2012. Có điều này là do trong hai năm 2012, 2014; Công ty có nhập mua một số TSCĐ mới, chủ yếu là máy tính, một số phần mềm trả tiền để phục vụ cho quá trình lập trình phần mềm, máy tính cũ, lạc hậu. Số máy tính cũ này được thanh lý trong năm 2012 là nhiều nhất trong ba năm qua nên tiền thu từ thanh lý TSCĐ tăng dẫn đến thu nhập khác của năm 2012 là cao nhất trong ba năm.

**Chi phí khác:** Trong ba năm thì năm 2012 cũng có chi phí khác cao nhất với giá trị 12.588.493.078 đồng, nhiều hơn năm 2013 là 12.286.588.727 đồng và năm 2014 là 10.004.139.854 đồng. Nguyên nhân cũng đến từ việc thanh lý các TSCĐ cũ. Đó là do



số lượng máy móc cũ được thanh lý trong năm 2012 nhiều nhất nên chi phí thanh lý, nhượng bán TSCĐ cũ cũng cao nhất.

**Lợi nhuận trước thuế:** Năm 2014 tăng 1.428.920.679 đồng ứng với mức tăng 62,67% so với năm 2013, năm 2013 tăng 6,19% so với năm 2012. Lợi nhuận trước thuế năm 2014 tăng hơn so với năm 2013 là do doanh thu bán hàng của năm 2014 tăng lên đáng kể so với năm 2013

**Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp:** Mức thuế thu nhập năm 2013 là 59.349.976 đồng, tăng 5.643.011 đồng so với năm 2012, ứng với mức tăng 10,51%. Năm 2014 thuế thu nhập là 72.020.246 đồng, tăng 12.670.270 đồng so với năm 2013, ứng với mức tăng 21,35%. Ta thấy chi phí thuế thu nhập qua các năm đều tỉ lệ thuận với lợi nhuận trước thuế của Công ty. Điều này là dễ hiểu vì khi tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty thuận lợi, Công ty có được nhiều lợi nhuận hơn thì đương nhiên chi phí thuế thu nhập cũng sẽ tăng theo.

**Lợi nhuận sau thuế:** năm 2014 là 2.967.234.135 đồng. Vào năm 2014, lợi nhuận sau thuế của Công ty là 2.967.234.135 đồng, tăng 1.298.416.898 đồng so với năm 2013, tương đương tăng 77,8%. Con số này trong năm 2013 là 1.668.817.237 đồng, tăng 74.849.667 đồng so với năm 2012, tương đương 4,7%. Đây là một con số khá quan trọng đối với một Công ty sản xuất phần mềm có quy mô vừa và trong tình hình kinh tế đất nước gặp nhiều khó khăn: tỷ lệ lạm phát cao, nhà nước đang thắt chặt chi tiêu. Công ty đang ngày càng hoàn thiện hơn về các mặt, tăng cường các biện pháp quản lý tài chính doanh nghiệp, giúp khẳng định vị thế của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường

**Kết luận:** Mặc dù lợi nhuận sau thuế của Công ty qua các năm 2012, 2013 và 2014 vẫn có lãi, nhưng mức lãi này vẫn chưa đủ vững chắc để duy trì trong nền kinh tế khó khăn như hiện nay. Công ty cần đưa ra các chính sách nhằm cân bằng giữa các khoản chi và thu, để tạo được mức lợi nhuận tối đa. Trong những năm kế tiếp, Công ty cần tiếp tục phát huy những mặt tích cực, chú ý hơn trong công tác quản lý chi phí, như vậy sẽ giúp Công ty giữ vững hình ảnh là một doanh nghiệp vững mạnh của thành phố Hà Nội.

#### 2.1.4.2. Một số chỉ tiêu tài chính cơ bản

**Bảng 2.3. Các chỉ tiêu tài chính cơ bản**

*Đơn vị tính: Đồng*

Chỉ tiêu	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Chênh lệch 2012 và 2013	Chênh lệch 2013 và 2014
ROS (%)	0,24	0,39	0,42	0,15	0,03
ROA (%)	0,36	0,38	0,42	0,02	0,04
ROE (%)	5,5	5,4	8,8	(0,01)	3,4

*(Nguồn: Theo tính toán của tác giả)*

**Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS):** Năm 2012, với 100 đồng doanh thu thuần Công ty AFOLI tạo ra được 0,24 đồng lợi nhuận sau thuế. Năm 2013, cứ 100 đồng doanh thu thuần tạo ra được 0,39 đồng lợi nhuận sau thuế, tăng 0,15 đồng. Năm 2014, 100 đồng doanh thu tạo ra được 0,42 đồng lợi nhuận, tăng xấp xỉ 0,03 đồng so với năm 2013. Từ năm 2012 – 2014, tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu có xu hướng tăng, đây là một dấu hiệu tốt đối với doanh nghiệp. Nguyên nhân là tốc độ tăng của lợi nhuận nhanh hơn tốc độ tăng của doanh thu khiến cho tỷ lệ này đạt giá trị cao hơn năm trước. Việc tăng ROS ở đây là tốt vì lợi nhuận và doanh thu cùng tăng, điều này chứng tỏ doanh nghiệp trong năm 2012 đã sử dụng nguồn vốn một cách hiệu quả, làm ăn có lãi và kinh doanh có hiệu quả hơn năm trước.

**Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA):** Năm 2013, tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản là 0,38% tăng 0,02% so với năm 2012. Năm 2014, tỷ suất này lên 0,42%, tăng 0,04% so với năm 2013. Trong năm 2014, tài sản của doanh nghiệp gia tăng 25,39% trong khi đó lợi nhuận lại tăng 77,8%, lợi nhuận tăng cùng với mức tăng của tài sản. Năm 2014, tỷ suất lợi nhuận đạt 0,42% , đây là con số tương đối nhỏ, Công ty kinh doanh có lãi nhưng mức sinh lời còn thấp.

**Tỷ suất lợi nhuận trên VCSH (ROE):** Năm 2013, tỷ suất sinh lời trên VCSH là 5,4%, giảm 0,01% so với năm 2012. Năm 2014, tỷ suất sinh lời trên VCSH là 8,8%, tăng 3,4% so với năm 2013. Có sự gia tăng trong ROE là do lợi nhuận năm 2014 tăng mạnh (77,8%) trong khi đó VCSH tăng ở mức vừa phải (9,16%). Sự gia tăng của lợi nhuận cùng với việc VCSH tăng không nhiều đã làm cho ROE tăng lên. Việc ROE dương và tăng là một điều tốt đối với Công ty. Điều này chứng tỏ rằng Công ty đang đạt được hiệu quả kinh doanh.

## 2.2. Phân tích ma trận SWOT

### 2.2.1. Cơ hội

#### 2.2.1.1. Cơ hội từ môi trường Chính trị - luật pháp (Political)

Trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hóa đất nước, Đảng và Chính phủ Việt Nam nhận thức rất rõ tầm quan trọng của ngành công nghiệp phần mềm đối với sự phát triển kinh tế của đất nước. Đây là một ngành kinh tế có giá trị gia tăng cao, ước tính lên tới 90% trên tổng doanh thu.

Công nghiệp phần mềm có đặc điểm phù hợp với con người và trí tuệ Việt nam, phù hợp với lợi thế so sánh của Việt Nam. Vì vậy, ngay từ năm 2000, Chỉ thị 58-CT/TW của Bộ Chính trị đã chỉ ra mục tiêu xây dựng công nghiệp phần mềm trở thành ngành kinh tế mũi nhọn, có tốc độ phát triển hàng năm cao nhất so với các khu vực khác; có tỷ lệ đóng góp cho tăng trưởng GDP của cả nước ngày càng tăng.

Trong Quyết định 55/2007/QĐ-TTg ngày 23/4/2007 phê duyệt "danh mục các ngành công nghiệp ưu tiên, ngành công nghiệp mũi nhọn giai đoạn 2007-2010, tầm nhìn đến năm 2020" thì ngành công nghiệp CNTT được xác định là ngành công nghiệp mũi nhọn với những chính sách ưu đãi rất cụ thể.

Gần đây nhất, Quyết định 698/QĐ-TTg ngày 1/6/2009 Thủ tướng chính phủ phê duyệt "Kế hoạch tổng thể phát triển nguồn nhân lực CNTT đến năm 2015 và định hướng đến năm 2020" đã thể hiện sự quan tâm đến nguồn nhân lực CNTT mà chủ yếu là nhân lực cho phần mềm và ứng dụng CNTT.

Ngành công nghệ cao, sản xuất phần mềm được Nhà nước miễn thuế TNDN 4 năm đầu và được miễn thuế GTGT

“Chợ phần mềm” do Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) tạo dựng nhằm mục đích “tạo cầu nối giữa doanh nghiệp làm phần mềm và doanh nghiệp ứng dụng phần mềm”

Viện Công nghệ phần mềm và Nội dung số Việt Nam (trực thuộc Bộ TT&TT) cũng đã được thành lập, nhằm triển khai các giải pháp thúc đẩy sự phát triển CNPM Việt Nam. Bộ TT&TT cũng mới soạn thảo và trình Thủ tướng Chính phủ Quy chế quản lý Chương trình phát triển CNPM và nội dung số VN, hiện đang chờ phê duyệt. Quy chế này là cơ sở để việc xây dựng và triển khai các đề án, dự án nhằm thực hiện các nội dung, nhiệm vụ được thuận lợi.

Trong khi chờ Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Quy chế, Bộ TT&TT cũng đang đôn đốc các Bộ, ngành, địa phương triển khai xây dựng các đề án, dự án để triển khai thực hiện các nội dung thuộc Chương trình. Bản thân Bộ TT&TT cũng đang xúc tiến xây dựng một số dự án thuộc Chương trình phát triển CNPM như: Dự án xây dựng thương

hiệu cho ngành CNPM và nội dung số Việt Nam, Dự án hỗ trợ các DNPM Việt Nam xây dựng và áp dụng chuẩn CMMi, Dự án xây dựng hệ thống xếp bậc nhân lực PM&NDS, Đề án xây dựng Quỹ phát triển công nghiệp phần mềm, Đề án xây dựng Quỹ phát triển nhân lực cho CNCNTT...

Cùng với việc đẩy mạnh triển khai các Chương trình đã được Thủ tướng phê duyệt, Bộ TT&TT cũng sẽ có sự đánh giá, xem xét để xây dựng đề trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt các kế hoạch, chương trình phát triển CNPM phù hợp cho giai đoạn đến 2015, tầm nhìn 2020.

#### 2.2.1.2. Cơ hội từ môi trường kinh tế(Economics)

Việt Nam đang trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế, cho nên nhu cầu nâng cao hiệu quả quản lý, tổ chức sản xuất của doanh nghiệp, hệ thống hành chính, giáo dục đào tạo, thuế, tài chính, giao thông vận tải, bảo hiểm... là rất lớn. Chính vì thế mà ngành phần mềm và dịch vụ CNTT sẽ được giao những trọng trách và vai trò to lớn.

Việc nước ta chính thức tham gia Tổ chức Thương mại thế giới (WTO) ngày 7/11/2006 đánh dấu bước ngoặt trong tiến trình chủ động tham gia hội nhập kinh tế quốc tế.

Việt Nam đã có cam kết mở cửa thị trường dịch vụ phần mềm và dịch vụ ứng dụng CNTT từ năm 2001 với việc ký kết BTA VN-HK, điều này mở ra nhiều cơ hội đối với ngành công nghệ phần mềm của Việt Nam: được hưởng quy chế tối huệ quốc, không bị phân biệt đối xử trong hoạt động thương mại quốc tế...Cụ thể:

- Sản phẩm công nghệ phần mềm của Việt Nam khi xuất khẩu vào một nước thành viên WTO sẽ nhận được đối xử tối huệ quốc mà nước thành viên ấy dành cho các thành viên WTO khác.
- Khi đã thâm nhập được thị trường một nước thành viên WTO, sản phẩm phần mềm của Việt Nam sẽ không còn bị phân biệt với sản phẩm bản xứ nữa
- Khi gặp tranh chấp thương mại, sản phẩm phần mềm của Việt Nam có thể nhận được bảo vệ từ cơ chế xử lý tranh chấp trong khung khổ WTO
- Trong những trường hợp khó khăn, ngành sản xuất phần mềm Việt Nam có thể nhận được bảo hộ tạm thời từ cơ chế tự vệ
- Ngành sản xuất phần mềm Việt Nam cũng sẽ được hưởng lợi từ đầu tư nước ngoài, đi kèm với trình độ quản lý, kỹ thuật công nghệ mới và cơ hội outsourcing do việc mở cửa thị trường thế giới

Sắp tới, việc trở thành thành viên của Hiệp định Đối tác xuyên Thái Bình Dương (TPP) có thị trường 800 triệu dân và chiếm 40% GDP toàn cầu, Việt Nam nói chung

và ngành công nghệ phần mềm nói riêng có cơ hội khai thác tối đa bởi cảnh thuận lợi này để tiếp thu công nghệ qua hợp tác quốc tế.

#### *2.2.1.3. Cơ hội từ môi trường văn hoá – xã hội (Sociocultural)*

Về nhân khẩu, Việt Nam là một quốc gia có dân số đông gần 90 triệu người dân, tỷ lệ tăng dân số khoảng 1,3%, cùng với nền kinh tế ngày càng phát triển và ổn định, đời sống dân cư ngày một nâng cao, cộng với dân số đông và trẻ đã tạo ra hướng thay đổi tích cực trong nhu cầu tiêu dùng các sản phẩm công nghệ và ứng dụng công nghệ phần mềm

Cùng với thuận lợi về tăng trưởng thị trường theo nhân khẩu thì đây cũng là nguồn lao động dồi dào có thể đáp ứng như cầu lao động cho doanh nghiệp. Theo ông Nguyễn Trọng, Nguyên Chủ tịch Hội tin học TP.HCM (HCA), Việt Nam đang chú trọng đào tạo nguồn nhân lực CNTT đạt trình độ quốc tế. Hiện nay lực lượng lao động trong ngành này đã trưởng thành theo năm tháng, có thể giải quyết những vấn đề phức tạp đòi hỏi trình độ cao.

#### *2.2.1.4. Cơ hội từ môi trường Công nghệ (Technological)*

Các tiến bộ khoa học công nghệ luôn là một yếu tố tích cực trong việc thúc đẩy nền sản xuất phát triển. Phần lớn nền công nghệ mới ra đời sẽ phủ nhận lại nền công nghệ cũ lạc hậu và kém hiệu quả. Những sản phẩm sản xuất từ nền công nghệ mới sẽ có các tính năng cao hơn, vượt trội hơn và có nhiều tính đa dạng khác có khả năng thu hút được khách hàng chuyển hướng tiêu dùng. Ngành công nghệ phần mềm Việt Nam buộc phải đổi mới, phát triển từng ngày để đáp ứng nhu cầu của khách hàng cũng như sự phát triển của công nghệ phần mềm trên thế giới. Đây là cơ hội để ngành công nghệ phần mềm Việt Nam phát triển hơn

Ngoài ra, Internet phát triển và việc toàn cầu hoá đã giúp các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp sản xuất phần mềm nói riêng như AFOLI có cơ hội học hỏi từ các nước phát triển và của các đối thủ cạnh tranh trong ngành, tiếp thu nhanh nhạy xu hướng phát triển của ngành công nghệ phần mềm trên thế giới. Đặc biệt, doanh nghiệp Việt Nam có thể dùng mã nguồn mở - là các phần mềm được sử dụng miễn phí trên thế giới (VD: Hệ điều hành Linux ,bộ công cụ lập trình Java, Cơ sở dữ liệu MySQL, PostGreSQL, bộ công cụ lập trình Eclipse, NetBean...) để lập trình sản phẩm của mình.

#### *2.2.1.5. Cơ hội trong môi trường vi mô (mô hình 5 lực lượng của M.Porter)*

- **Môi trường ngành, các đối thủ cạnh tranh:**

Ở ngành công nghệ phần mềm, có thể nói đối thủ cạnh tranh mang phạm vi toàn cầu bởi vì phạm vi ảnh hưởng, cần quét là trên toàn thế giới, không có bất cứ hàng rào nào về địa lý, thuế quan hay ngôn ngữ nào ngăn cản được. Ở nước ngoài, các tập đoàn lớn về phát triển phần mềm như Google, Apple, Microsoft có thể xác định tạm thời đối thủ cạnh tranh lớn nhất của mình là ai, nhưng những công ty tại Việt Nam, như AFOLI thì không thể xác định được đối thủ cạnh tranh trực tiếp mà có thể nói là cạnh tranh toàn ngành, kể cả với những công ty cung cấp phần mềm tại nước ngoài. Ai cũng có cơ hội lớn và công bằng như nhau

Ngành công nghệ phần mềm Việt Nam là một ngành mới và non trẻ, chưa ổn định, trên thị trường Việt Nam, những tập đoàn kinh doanh chưa xuất hiện nhiều. Thêm vào đó, theo khảo sát thì ở Việt Nam không phân loại phần mềm theo quy mô DN. Ngoài ra, việc đặc thù của ngành công nghệ thông tin là phát minh và sáng tạo, điều này mở ra cơ hội gần như là như nhau đối với các công ty trong ngành.

Thị trường thì lớn nhưng các công ty Việt Nam lại đổ dồn vào một góc, nhiều công ty cùng làm một sản phẩm. Các sản phẩm về kế toán, quản lý được sản xuất rất nhiều, nhưng các phần mềm dành cho ứng dụng trong sản xuất, y tế, giải trí, du lịch... thì hầu như không có hoặc rất đơn giản. Điều này cho thấy thị trường bị bỏ ngỏ rất nhiều, rất nhiều cơ hội để AFOLI phát triển phần mềm ứng dụng cho các lĩnh vực khác thậm chí là có thể hướng đến thị trường nước ngoài vì các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay vẫn còn mất tự tin khi đương đầu với các đối thủ nước ngoài, việc xuất khẩu phần mềm cũng vì thế mà chưa phát triển, tuy nhiên, trong ngành công nghệ này, các doanh nghiệp như AFOLI hoàn toàn có thể tạo ra đại dương xanh cho chính mình do tính đặc thù liên tục vận động, liên tục phát triển và cải tiến của ngành.

Hệ thống luật pháp nước ta cũng tạo cơ hội cho những công ty trong nước cạnh tranh với công ty nước ngoài muốn xâm nhập vào thị trường Việt Nam. Ví dụ như do hệ thống tài khoản kế toán khác nhau nên các công ty nước ngoài không thể bán phần mềm kế toán của họ tại Việt Nam mà chỉ có những công ty Việt Nam mới làm phần mềm này

Ngoài ra, AFOLI có thể học hỏi từ đối thủ cạnh tranh của mình để nâng cao và phát triển sản phẩm (bài học từ Apple và Samsung)

#### **- Các đối thủ tiềm ẩn mới**

Tuy ở trong ngành Công nghệ phần mềm, rào cản gia nhập của các đối thủ tiềm ẩn dễ bị phá vỡ hơn so với các ngành khác nhưng các đối thủ tiềm ẩn của AFOLI vẫn vương phải những khó khăn sau:

- + Vấn đề về kinh nghiệm của nhân lực: Trong Công nghệ phần mềm, nhân lực đóng một vai trò vô cùng quan trọng. Kỹ năng và năng lực của họ quyết định



thành công hay thất bại của công ty. Càng gia nhập ngành lâu, công ty và nhân viên đều tích lũy được kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm cho mình. Đó là một thách thức mà các đối thủ tiềm ẩn phải vượt qua

+ Vấn đề về phản ứng của các doanh nghiệp hiện tại: Với lợi thế gia nhập ngành trước đã có thương hiệu, thị trường và phần lớn là điều kiện tài chính hơn các công ty mới gia nhập, AFOLI và các công ty đi trước khác hoàn toàn có thể phản ứng lại bằng cách thu hút các nhân lực tài năng

#### - **Nhà cung cấp**

Trong ngành công nghệ phần mềm Việt Nam, sức ép từ các nhà cung cấp tùy thuộc vào loại sản phẩm mà doanh nghiệp sản xuất vì có những sản phẩm có thể dùng mã nguồn mở để sản xuất, có những sản phẩm nhất định phải mua bản quyền để chạy chương trình sản xuất thì sức ép từ nhà cung cấp cũng đáng kể. Tuy nhiên, với quy mô của các doanh nghiệp Việt Nam thì vẫn chưa có khác biệt đáng kể trong mối quan hệ với nhà cung cấp để làm lợi thế so sánh

#### - **Khách hàng**

Xu hướng ứng dụng công nghệ phần mềm vào hầu hết các sản phẩm, dịch vụ, sản xuất đang ngày một nhiều nên thị trường ngành càng ngày càng mở rộng, kéo theo lượng khách hàng lớn tạo cơ hội cho các doanh nghiệp như AFOLI mở rộng thị trường, tăng doanh số bán hàng cũng như thử sức ở các mảng sản phẩm mới và khẳng định mình ở những sản phẩm hiện tại.

Ngoài ra, Nhà nước Việt Nam khuyến khích dùng sản phẩm Việt Nam nên có một lượng khách hàng nhất định từ phía các cơ quan Nhà nước, Chính phủ,... ủng hộ cho ngành công nghệ thông tin nước nhà. Ví dụ như Nhà nước dùng phần mềm diệt virus của BKAV

#### - **Sản phẩm, dịch vụ thay thế**

Hiện nay, sản phẩm thay thế đối với các sản phẩm quản lý của AFOLI nói riêng và của các công ty khác nói chung chính là phần mềm Microsoft office online, offline hay các phần mềm mã nguồn mở như CRM

Các cách này đều có ưu điểm là miễn phí, tuy nhiên:

+ Sử dụng Microsoft office online chậm hơn, ít tính năng hơn, gặp những sự cố như tắc nghẽn, lỗi hệ thống, mạng lag, không bảo mật tài khoản,...

+ Ở Việt Nam, do tình trạng sử dụng không có bản quyền là phổ biến, nên phần mềm Microsoft office offline bao gồm excel, quản lý access được một số doanh nghiệp nhỏ dùng, tuy nhiên mỗi một doanh nghiệp đều có một đặc thù riêng mà

những phần mềm này không thể đáp ứng toàn bộ → cần thiết có một phần mềm riêng, phù hợp với loại hình công ty, loại hình kinh doanh

+ Các sản phẩm mã nguồn mở như CRM, Linux... thường khó sử dụng với người Việt Nam hay ứng dụng trong các doanh nghiệp Việt Nam do chưa dễ cài đặt. Người dùng phải tự cài đặt riêng nhiều trình điều khiển thiết bị (driver), thậm chí có thiết bị không có trình điều khiển chạy trên nền Linux. Việc chuyển đổi đòi hỏi phải có đội ngũ hỗ trợ kỹ thuật đi kèm. Ngoài ra, nhiều ý kiến cho rằng không thể xem phần mềm nguồn mở như một giải pháp lâu dài và bền vững cho vấn đề vi phạm bản quyền, bởi lẽ trên thực tế phần mềm nguồn mở trao đổi tự do không có nghĩa là miễn phí. Nó chỉ miễn phí về mã nguồn chứ không miễn phí đối với sản phẩm hoàn chỉnh. Khi đã được phát triển thành sản phẩm phần mềm hoàn chỉnh, phần mềm nguồn mở cũng sẽ được thương mại hóa. Và như thế, tuy chi phí mua phần mềm nguồn mở rẻ hơn phần mềm thương mại, song chưa chắc chi phí sở hữu phần mềm nguồn mở (bao gồm: chi phí mua phần mềm ban đầu, chi phí chuyển đổi từ ứng dụng cũ sang ứng dụng mới, chi phí đào tạo huấn luyện người sử dụng, chi phí bảo trì hệ thống) đã rẻ hơn phần mềm thương mại. Đó là chưa kể, những quy định trong việc phát triển phần mềm mã nguồn mở cũng rất khắt khe, nếu vi phạm, những người phát triển phần mềm có thể phải đền bù số tiền lớn hơn rất nhiều so với số tiền để mua phần mềm thương mại. Và như thế, thay cho nguy cơ trả vài triệu USD tiền bản quyền cho Microsoft, ta có thể sẽ phải trả vài triệu khác cho việc vi phạm các license của phần mềm mã mở.

+ Trong môi trường ngành Việt Nam, các công ty cung cấp các sản phẩm phần mềm quản lý là rất nhiều, tất cả các sản phẩm đầy đủ đều là sản phẩm cùng loại thay thế cho sản phẩm của AFOLI. Đây là một thách thức lớn nhưng cũng là một cơ hội cho AFOLI hoàn thiện, nâng cao sản phẩm và khẳng định vị thế của mình bởi:

Các phần mềm đều đã được đăng ký bản quyền nên sẽ có sự khác biệt trong giao diện và cách thức sử dụng sản phẩm của từng doanh nghiệp phần mềm

Sản phẩm của AFOLI có chất lượng cao, không ngừng cải tiến và chỉnh sửa phù hợp với từng doanh nghiệp

Các phần mềm miễn phí hoặc sao chép của AFOLI sẽ không thể có các dịch vụ bảo hành, chăm sóc khách hàng, đảm bảo chất lượng sản phẩm

### **2.2.2. Thách thức**

#### **2.2.2.1. Thách thức từ môi trường chính trị - luật pháp**

Việc ưu đãi và hỗ trợ của Chính phủ không phải lúc nào cũng là đòn bẩy để thúc đẩy sự phát triển ngành CNCNTT, chưa kể đến các ràng buộc, cam kết xóa bỏ các hình thức ưu đãi, hỗ trợ trong hội nhập. Thực tế đã cho thấy, Chính phủ đã áp dụng các



biện pháp hỗ trợ một số ngành công nghiệp trong khoảng thời gian tương đối dài (trước khi gia nhập WTO) nhưng thực sự không hiệu quả. Vì vậy, đối với ngành CNTT, sự hỗ trợ của Chính phủ chỉ có thể mang tính khuyến khích động viên chứ không thể không có thời hạn.

Vấn đề bản quyền tại Việt Nam là một vấn đề đáng lo ngại, là một thách thức lớn của các doanh nghiệp công nghệ phần mềm. Theo đánh giá của Liên minh phần mềm Quốc tế BSA, năm 2006, Việt Nam vẫn là 1 trong 10 nước có tỷ lệ vi phạm bản quyền phần mềm cao nhất thế giới. Năm 2004, tỉ lệ vi phạm bản quyền phần mềm tại Việt Nam là 92%, năm 2005 là 90 % và năm 2006 là 88% (theo quantrimang.com)

Chính sách bảo hộ trong nước chưa hiệu quả, trong khi ngành còn non trẻ, yếu kém, còn các công ty phần mềm nước ngoài lại tiên bộ, có thể mạnh hơn rất nhiều. Trên thế giới, một số nước đã thực hiện chính sách bảo hộ và hỗ trợ rất tốt để ngành công nghệ phần mềm phát triển. Ví dụ Trung Quốc cấm người dùng trong nước lên Google để dùng Baidu, Liên minh châu kiện Microsoft độc quyền, Isaren có chính sách hỗ trợ tài chính cho những công ty khởi nghiệp ở lĩnh vực công nghệ...

#### *2.2.2.2. Thách thức từ môi trường kinh tế*

Cuộc khủng hoảng kinh tế phủ đầu lên các nước, nên các tập đoàn đều phải cắt giảm chi tiêu, nhiều dự án lớn về CNTT phải lùi lại, vì thế cạnh tranh trong gia công phần mềm sẽ gay gắt hơn. Ngoài ra, theo ông Chu Tiến Dũng, Chủ tịch Hội tin học TP.HCM, thị trường phần mềm và dịch vụ CNTT tuy không suy thoái nghiêm trọng nhưng đang có xu hướng suy giảm. Việt Nam đang chịu sức ép lớn từ các đối thủ sản xuất phần mềm nước ngoài. Suy thoái kinh tế khiến cho các doanh nghiệp trong và ngoài nước cắt giảm chi tiêu cho CNTT. Đơn hàng vì thế cũng giảm sút nghiêm trọng; ngay cả những đơn hàng ký kết rồi cũng bị dừng lại vô thời hạn.

Lạm phát dẫn đến việc giá thành của các sản phẩm bị đẩy cao, ảnh hưởng đến việc kinh doanh của các công ty phần mềm

Việc gia nhập WTO mang đến cho ngành công nghệ phần mềm Việt Nam nhiều cơ hội nhưng cũng có những thách thức mà ngành phải đương đầu như:

- Nguồn lao động bị chia sẻ, giá lao động tăng lên, cạnh tranh trong việc thu hút lao động cũng gay gắt hơn
- Có nhiều nhà đầu tư nước ngoài đầu tư vào lĩnh vực công nghệ phần mềm, do vậy, sức ép cạnh tranh đối với các doanh nghiệp Việt Nam tăng lên...

Với cơ hội hội nhập TPP, Chúng ta có điều kiện để thiết lập một sự hợp tác bình đẳng, hai bên đều có lợi: công nghệ hiện đại trao đổi với giá lao động rẻ và thị trường TPP. Nhưng sự trao đổi này chỉ có kết quả dài hạn nếu chúng ta biết thương lượng rõ ràng

về những điều kiện chuyển giao công nghệ, chuẩn bị kỹ nhân lực, phương tiện và chương trình làm việc để có khả năng tiếp thu và áp dụng hiệu quả nhất trong những điều kiện và văn hóa Việt Nam.

Kinh tế nước mình còn nhỏ lẻ, hộ kinh doanh cá thể nhiều, điều kiện tài chính thấp → họ thường lựa chọn cách dùng excel, hoặc sổ sách để quản lý thay vì dùng các phần mềm trả tiền

#### *2.2.2.3. Thách thức từ môi trường văn hoá – xã hội*

Người dân Việt Nam có thói quen vi phạm phần mềm bản quyền, đây là một thách thức lớn cho các doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh phần mềm bản quyền. Cuộc thanh tra về việc thực hiện bản quyền phần mềm được thực hiện tại một doanh nghiệp Hàn Quốc và một doanh nghiệp lớn của Việt Nam cho thấy thực tế vi phạm bản quyền phần mềm diễn ra cả ở những DN lớn, DN nước ngoài (theo vietnamnet.vn)

#### *2.2.2.4. Thách thức từ môi trường công nghệ*

Xu hướng dùng mã nguồn mở tuy có nhiều bất lợi nhưng lại ngày càng được nhiều công ty lựa chọn do trong điều kiện hiện tại nền kinh tế còn đang khó khăn, thu nhập của người dân còn thấp, họ tiết kiệm bằng cách thay các phần mềm thương mại sang phần mềm nguồn mở

Sự nhanh nhạy của môi trường công nghệ thông tin đã giúp AFOLI có cơ hội học hỏi từ các đối thủ cạnh tranh, nhưng cũng chính lại là một thách thức lớn khi mà các đối thủ cạnh tranh có thể học hỏi và nắm bắt sản phẩm của AFOLI để sản xuất một sản phẩm đi sau có nhiều tính năng vượt trội hơn

#### *2.2.2.5. Thách thức từ môi trường vi mô (mô hình 5 lực lượng của M. Porter)*

##### **– Môi trường ngành, đối thủ cạnh tranh**

Tuy có những cơ hội rất lớn từ đặc thù của ngành là các doanh nghiệp được có cơ hội như nhau, nhưng những công ty nhỏ và vừa như AFOLI cũng có những thách thức sau:

- + Các công ty lớn có lợi thế khi đấu thầu các dự án phần mềm do có lợi thế về thương hiệu và quy mô
- + Công ty, tập đoàn lớn có tiềm lực tài chính mạnh, hoàn toàn có thể mua bản quyền các sản phẩm đắt tiền từ nước ngoài để giúp sản xuất sản phẩm của mình, tiềm lực tài chính cũng giúp họ thu hút được những nhân lực có năng lực, đây là những lợi thế rất lớn không thể phủ nhận
- + Không chỉ có những doanh nghiệp trong nước, mà những doanh nghiệp nước ngoài cũng là những đối thủ cạnh tranh đáng gờm. Ví dụ: việc xây dựng các

phần mềm hỗ trợ xử lý thông tin thi đấu cho SEA Games 2003, các công ty phần mềm Việt Nam đã “nhường” lại cho các công ty Trung Quốc bởi không am hiểu và không có đủ nhân lực để phát triển các phần mềm phục vụ thể thao.

– **Đối thủ tiềm ẩn mới:**

Trong trường hợp đối thủ tiềm ẩn muốn gia nhập ngành có điều kiện tài chính lớn mạnh hơn những doanh nghiệp trong ngành, thì việc họ có thể thu hút nguồn nhân lực tài giỏi về phía họ là điều hoàn toàn có thể. Điều đó gây thách thức lớn cho những công ty có quy mô nhỏ và vừa như AFOLI

– **Nhà cung cấp**

Trong ngành công nghệ phần mềm, các nhà cung ứng thường có xu hướng liên kết dọc, tức là khép kín sản xuất. Lúc này họ không còn là nhà cung ứng nữa mà đã trở thành đối thủ cạnh tranh trực tiếp của doanh nghiệp

– **Khách hàng**

Đối với khách hàng trong nước: do có thói quen sử dụng miễn phí, hack phần mềm để sử dụng, hoặc lựa chọn phương pháp chi phí thấp, nhiều khách hàng lựa chọn sử dụng phần mềm mã nguồn mở hoặc ghi chép sổ sách. Khi hướng đến thị trường phần mềm trả tiền, họ thường có tâm lý e ngại, buộc doanh nghiệp giảm giá... → đây là một thách thức lớn của các công ty sản xuất phần mềm như AFOLI khi đứng trước khả năng mặc cả của người mua, và mở rộng thị trường

Đối với khách hàng nước ngoài: Họ có rất nhiều sự lựa chọn. Còn các doanh nghiệp Việt Nam như AFOLI lại có rất nhiều thách thức về rào cản về công nghệ, ngôn ngữ, chi phí...

– **Sản phẩm thay thế**

Không thể phủ nhận việc sử dụng mã nguồn mở đã đem lại không ít thách thức cho những công ty sản xuất phần mềm thương mại như AFOLI. Xu hướng này là một xu hướng khiến các nhà cung cấp phần mềm thương mại có sức ép cần phải nâng cao hơn nữa giá trị cho người dùng.

Ngoài ra, các sản phẩm cùng loại thay thế của các công ty khác cũng là một trở ngại lớn với AFOLI

### **2.2.3. Điểm mạnh**

– Tiềm lực tài chính công ty khá vững, không vay mượn ngân hàng. Nhất là trong thời điểm lạm phát như hiện nay lãi suất biến động theo chiều hướng bất lợi cho người đi vay, thì đây chính là một thế mạnh của công ty

- Uy tín thương hiệu đã được khẳng định. Đạt chứng chỉ chuyên môn quốc tế: Java SE; Microsoft Certified Application Developer (MCAD); Java EE; Oracle Database: SQL Certified Expert và Microsoft Certified Professional Developer (MCPD).
- Tiếp thu nhanh nhạy thông tin, bắt kịp xu hướng công nghệ phần mềm trên thế giới
- Các thành viên ban giám đốc có mối quan hệ với các cơ quan Nhà nước, Chính phủ, am hiểu về Công nghệ phần mềm (Ví dụ: Giám đốc Nghiêm Thị Hiền có bằng cử nhân Công nghệ thông tin và bằng MBA)
- Sản phẩm của chất lượng cao, đa dạng, khả năng thỏa mãn nhiều nhu cầu khác nhau của khách hàng.
- Đội ngũ nhân viên có năng lực, kinh nghiệm, năng động, nhiệt tình trong công việc và có tinh thần trách nhiệm cao.
- Giá cả phù hợp, chính sách chăm sóc khách hàng được quan tâm
- Cơ sở vật chất kỹ thuật khá tốt.
- Môi trường văn hóa lành mạnh, đoàn kết, các thành viên có tính kỷ luật, tinh thần trách nhiệm cao, cống hiến vì mục tiêu chung.
- Tạo lập và phát triển một nền văn hoá doanh nghiệp mang tính quốc tế cao nhưng vẫn đậm đà bản sắc Việt Nam: chuyên nghiệp, lành mạnh, hợp tác, đoàn kết, vui vẻ, thu nhập cao cho nhân viên và lợi nhuận cao cho các nhà đầu tư.
- Cơ cấu phòng ban tương đối hợp lý, phù hợp với quy mô của công ty, quyền hạn và trách nhiệm được xác định rõ ràng...

#### **2.2.4. Điểm yếu**

- Tiềm lực tài chính như hiện nay công ty chưa đủ mạnh, sẽ khó tạo nên tính đột phá trong kinh doanh cũng như sản xuất phần mềm do việc công ty chủ yếu sử dụng các phần mềm mã nguồn mở để sản xuất phần mềm của mình
- Hiện tại, do chưa thành lập phòng Marketing riêng biệt nên công tác marketing cũng chưa được đầu tư và chú trọng đúng mức, nảy sinh các vấn đề như:
  - + Công việc Marketing do nhân viên kinh doanh đảm nhận, nên không thể phân bổ, sắp xếp được quỹ thời gian hợp lý khi đảm nhận cùng lúc hai công việc quan trọng nhất trong công ty
  - + Chưa xây dựng được các chương trình chiêu thị hấp dẫn để thu hút khách hàng mới
  - + Hệ thống kênh phân phối còn yếu, chủ yếu là phân phối trực tiếp

## 2.3. Thực trạng ứng dụng ma trận SWOT để hoạch định chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần AFOLI

### 2.3.1. Nguồn nhân lực

Nhân lực là yếu tố đóng vai trò quan trọng trong hoạt động của các doanh nghiệp hay tổ chức. Do đó việc khai thác tốt nguồn lực này để phục vụ phát triển doanh nghiệp và xã hội là một vấn đề cần thiết trong việc quản lý các tổ chức và doanh nghiệp. Nhất là trong ngành CNTT thì nguồn nhân lực đóng vai trò cốt cán trong việc tạo ra sản phẩm, có ý nghĩa sống còn với công ty. AFOLI hiểu rõ tầm quan trọng của nhân viên. Từ áp dụng phân tích SWOT, AFOLI đã xác định rõ phải có những nhân viên có năng lực, trình độ chuyên môn cao, nhiệt thành với công việc thì công ty mới có thể phát triển lâu dài và bền vững được, từ đó có những chính sách tuyển dụng, chế độ lương thưởng, đãi ngộ,... hợp lý đối với nhân viên.

Đội ngũ nhân viên của AFOLI có trình độ từ cao đẳng trở lên với kỹ năng chuyên môn và năng lực làm việc của mình đã góp phần to lớn đến sự phát triển của công ty

**Bảng 2.4. Cơ cấu lao động của công ty cổ phần AFOLI**

Bộ phận	Trình độ	Số lượng
Lãnh đạo	Thạc sĩ	06
Kế toán	Đại học	02
Kỹ sư phần mềm	Đại học	70
Hành chính	Đại học và Cao đẳng	02
Kinh doanh Marketing	Đại học và Cao đẳng	08

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

**Bảng 2.5. Thu nhập bình quân trong công ty cổ phần AFOLI**

*DVT: Đồng*

Năm	Tiền lương bình quân/người/tháng
2014	12.000.000 – 13.000.000
2013	10.000.000 – 11.000.000
2012	10.000.000 – 11.000.000

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

**Chế độ làm việc tại công ty:**

- Thời gian làm việc: Công ty tổ chức làm việc 8 giờ mỗi ngày, 6 ngày mỗi tuần, nghỉ trưa 01 giờ. Khi có yêu cầu về tiến độ hợp đồng, dự án thì cán bộ nhân viên của Công ty có trách nhiệm và tự nguyện làm thêm giờ. Công ty có chính sách phù hợp để đảm bảo quyền lợi cho nhân viên theo quy định của nhà nước với mức đãi ngộ thỏa đáng.

- Nhân viên được nghỉ lễ và Tết theo quy định của Bộ Luật Lao động, những nhân viên có thời gian làm việc tại Công ty từ 12 tháng trở lên được nghỉ phép 12 ngày mỗi năm, những nhân viên có thời gian làm việc tại Công ty chưa đủ 12 tháng thì số ngày được nghỉ phép trong năm được tính theo tỷ lệ thời gian làm việc. Ngoài ra, cứ 05 năm làm việc tại Công ty nhân viên sẽ được cộng thêm 01 ngày phép. Công ty thanh toán chế độ lương, ốm, thai sản theo quy định, đây là phần BHXH trả thay lương. Thời gian nghỉ thai sản nhân viên được nghỉ 04 tháng theo quy định về chế độ bảo hiểm đối với người lao động. Ngoài chế độ nghỉ thai sản, nhân viên nữ trong thời gian nuôi con nhỏ dưới 12 tháng được nghỉ thêm 1 giờ mỗi ngày, trên 12 tháng dưới 36 tháng được nghỉ thêm 0.5 giờ mỗi ngày.

- Nhân viên được làm việc trong điều kiện văn minh, văn phòng, thoáng mát, sạch sẽ có đầy đủ các điều kiện về ánh sáng, điều hòa được trang bị những phương tiện làm việc hiện đại. 100% nhân viên làm việc bằng máy tính có kết nối mạng LAN, Internet... Công ty cũng áp dụng chế độ khám kiểm tra sức khỏe định kỳ cho toàn thể nhân viên mỗi năm 1 lần.

### **Chính sách lương, thưởng :**

- Chính sách lương: Công ty xây dựng chính sách lương phù hợp với đặc trưng ngành nghề hoạt động và bảo đảm cho nhân viên được hưởng đầy đủ các chế độ theo quy định của Nhà nước, phù hợp với trình độ, năng lực và công việc chuyên môn của từng người. Nhân viên trong Công ty ngoài việc được hưởng lương tháng còn được hưởng lương công việc theo năng suất và hiệu quả.

- Chính sách thưởng: Nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong Công ty sáng tạo, gia tăng năng suất lao động và hiệu quả. Công ty có chính sách thưởng định kì và thưởng đột xuất cho cá nhân, nhóm thực hiện dự án có những đóng góp thiết thực vào kết quả hoạt động chung của công ty.

- Chính sách xét tăng lương được thực hiện đầy đủ theo các quy định của Nhà nước.

### **Chế độ phúc lợi :**

- Bảo hiểm và phúc lợi: Công ty trích nộp bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế theo đúng quy định của pháp luật. Ngoài chế độ bảo hiểm bắt buộc, công ty còn nộp bảo hiểm kết hợp con người cho toàn thể nhân viên công ty. Nhân viên ốm, nằm viện, phẫu



thuật.... sẽ được bảo hiểm kết hợp chi trả một khoản bảo hiểm với mức tối đa 10 triệu đồng/người/vụ.

- Ngoài ra công ty cũng có những chính sách động viên, khuyến khích kết quả học tập của con nhân viên như tặng quà cho các cháu nhân dịp 1-6, Trung thu, năm mới, lễ nô-en...

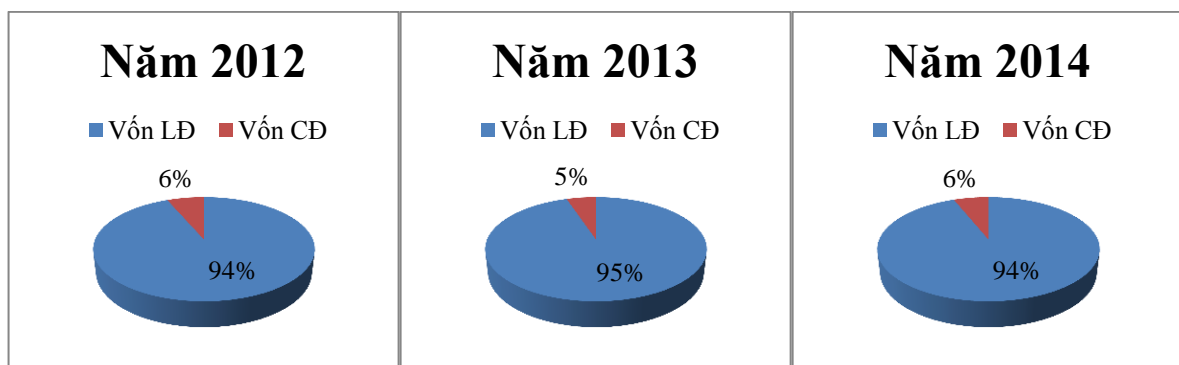
- Chính sách đào tạo: Công tác đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ luôn được Công ty đặc biệt quan tâm. Trong những năm tới công ty tiếp tục có nhiều kế hoạch đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho nhân viên.

### 2.3.2. Nguồn tài chính

Việc nguồn tài chính vững vàng là một trong những nền tảng quan trọng nhất để xây dựng cũng như phát triển công ty là điều không thể phủ nhận, điều này càng được làm rõ hơn thông qua phân tích SWOT. AFOLI luôn ý thức được tầm quan trọng của yếu tố tài chính

Nguồn vốn phục vụ cho hoạt động mở rộng sản xuất kinh doanh, đều là nguồn vốn huy động từ các cổ đông và nhân viên trong công ty thông qua việc phát hành cổ phiếu. Đây là một lợi thế của AFOLI, tự chủ về nguồn tài chính, không phải trả chi phí lãi vay

**Biểu đồ 2.1. Tỷ trọng vốn của Công ty năm 2012, 2013, 2014**



(Nguồn: Bảng cân đối kế toán năm 2012 - 2014)

Nhìn vào biểu đồ ta thấy, vốn lưu động của Công ty luôn chiếm tỉ trọng cao trên tổng nguồn vốn. Năm 2013, vốn lưu động chiếm tỷ trọng 95%, tăng 1% so với năm 2012. Năm 2014, vốn lưu động chiếm tỷ trọng 94%, giảm 1% so với năm 2013. Tỷ trọng vốn lưu động năm 2014 giảm do vốn cố định gia tăng thêm trong năm 2014, mức tăng thêm này đã giúp tăng tỷ trọng vốn cố định. Tuy vậy thì vốn lưu động năm 2014 vẫn có sự gia tăng so với năm 2013. Cơ cấu vốn lưu động nhiều hơn vốn cố định là khá phù hợp với loại hình Công ty sản xuất phần mềm như AFOLI, vì Công ty luôn

cần vốn bất cứ lúc nào để đảm bảo cho quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh luôn được diễn ra liên tục không bị gián đoạn.

**Bảng 2.6. Quy mô vốn tại Công ty cổ phần AFOLI**

*Đơn vị tính: Đồng*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2012</b>	<b>Năm 2013</b>	<b>Năm 2014</b>	<b>Chênh lệch 2013 – 2012</b>	<b>Chênh lệch 2014 - 2013</b>
<b>Vốn LD</b>	410.808.046.468	415.318.416.962	651.489.427.169	4.510.370.494	236.171.010.207
<b>Vốn CĐ</b>	28.388.838.760	22.501.676.577	42.099.049.364	(5.887.162.183)	19.597.372.787
<b>Tổng vốn</b>	<b>439.196.885.228</b>	<b>437.820.093.539</b>	<b>693.588.476.533</b>	<b>(1.376.791.689)</b>	<b>255.768.382.994</b>

*(Nguồn: Bảng cân đối kế toán năm 2012 - 2014)*

Thông qua bảng số liệu ta có thể thấy được rõ nhất cơ cấu vốn của Công ty cổ phần AFOLI. Nguồn vốn của Công ty tuy có giảm một phần trong năm 2013 nhưng đã tăng nhanh lại trong năm 2014. Vốn lưu động của Công ty luôn chiếm tỷ trọng cao hơn vốn cố định. Công ty dùng nhiều vốn để đầu tư vào tài sản ngắn hạn. Năm 2013, vốn lưu động là 415.318.416.962 đồng, tăng 4.510.370.494 đồng so với năm 2012. Trong khi đó, vốn cố định lại giảm 5.887.162.183 đồng. Vì vậy đã khiến cho tổng vốn trong năm 2013 đã giảm so với năm trước là 1.376.791.689 đồng. Năm 2014, tổng vốn tiếp tục tăng mạnh lên 255.768.382.994 đồng, mức tăng này có được đều là do vốn lưu động và vốn cố định cùng tăng. Tuy nhiên mức tăng của vốn lưu động vẫn chiếm phần lớn hơn. Vốn lưu động có vai trò quan trọng đối với Công ty AFOLI. Công ty dùng phần lớn vốn của mình để đầu tư vào tài sản ngắn hạn

### **2.3.3. Cơ sở vật chất kỹ thuật**

Các nhân viên văn phòng được trang bị đầy đủ các phương tiện trong quá trình làm việc như: máy tính để bàn, điện thoại, máy fax, máy photocopy, máy in,... Riêng đội ngũ nhân viên kỹ thuật được trang bị máy vi tính xách tay, nhằm hỗ trợ khách hàng một cách kịp thời và nhanh chóng nhất. Lập trình viên nghiên cứu, xây dựng và phát triển phần mềm, được trang bị máy vi tính tốc độ cao, có khả năng xử lý nhanh, được tích hợp các bộ phần mềm chuyên dụng để khởi tạo, lập trình cấp cao các ứng dụng phần mềm.

### **2.3.4. Hoạt động Marketing**

Nhân thức được điểm yếu trong hoạt động Marketing của mình thông qua tổng hợp SWOT, Công ty tăng cường đầu tư vào hoạt động marketing quảng bá thương



hiệu, củng cố và phát triển thị trường trong nước một cách bền vững và ổn định, không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, phân loại khách hàng, đưa ra chiến lược cụ thể, chuyên nghiệp hóa đội ngũ kinh doanh, tiếp thị và công tác dịch vụ tư vấn.

Chiến lược marketing mix hiện tại của Công ty:

- Về sản phẩm: chất lượng sản phẩm là điều mà Công ty rất quan tâm là chiến lược phát triển hàng đầu của công ty, để có được một sản phẩm đạt được chất lượng theo nhu cầu của khách hàng không phải là điều dễ đối với mỗi công ty. Đối với những sản phẩm công nghệ phần mềm thì lại càng đòi hỏi chất lượng từ khâu nghiên cứu, thiết kế, lập trình, kiểm tra và hướng dẫn khách hàng sử dụng sản phẩm

Công ty đã quyết định trích 5% lợi nhuận để phục vụ cho nghiên cứu, phát triển sản phẩm

- Về giá cả: chính sách giá hiện nay của công ty áp dụng cho mỗi sản phẩm phần mềm theo hướng định giá theo giá trị cảm nhận

Phương pháp xác định vào chi phí, ứng với mỗi chi phí bỏ ra để tạo ra mỗi loại sản phẩm khác nhau thì có giá cả khác nhau, chi phí chủ yếu là về nguồn nhân lực cần thiết để hoàn thành sản phẩm, từ đó giá mà công ty đưa ra sẽ được tính như sau:

**Giá dự kiến của sản phẩm = giá thành sản phẩm + lãi dự kiến.**

Với việc áp dụng giá như hiện nay công ty sẽ đảm bảo lợi nhuận và thu hút được số lượng khách hàng bởi vì so với thị trường thì giá của sản phẩm mà doanh nghiệp cung cấp là rất phù hợp.

- Về phân phối: công ty có các hình thức phân phối như: phân phối trực tiếp, qua chợ công nghệ, online nhưng hình thức chủ yếu của công ty hiện nay vẫn là phân phối trực tiếp, khách hàng có nhu cầu đến với công ty qua mối quan hệ cũ, qua được giới thiệu hay được công ty đến chào hàng, hình thức phân phối này mặc dù có đặc điểm: làm giảm chi phí kinh doanh cho công ty, chủ động phân phối theo kế hoạch... song rất khó để giúp công ty mở rộng được thị trường

- Về xúc tiến: Xây dựng hệ thống thông tin chuyên sâu về sản phẩm. Thiết lập hệ thống hỗ trợ khách hàng từ quá trình tìm kiếm thông tin đến khi mua sản phẩm.

- + Xây dựng hệ thống thông tin chuyên sâu về sản phẩm. Thiết lập hệ thống hỗ trợ khách hàng từ quá trình tìm kiếm thông tin đến khi mua sản phẩm.

- + Tăng cường hệ thống quản lý thông tin, dữ liệu khách hàng nhằm cung cấp sản phẩm đúng với nhu cầu của khách.

- + Xây dựng các chiến lược chiêu thị, các chương trình hậu mãi hấp dẫn thu hút khách hàng mới và duy trì lượng khách hàng hiện tại.

- + Xây dựng các chương trình quảng cáo sản phẩm, thương hiệu phù hợp và hiệu quả. Tổ chức hội thảo giới thiệu tính năng mới, phần mềm mới, định hướng của công ty
- + Thực hiện các công tác nghiên cứu thị trường, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh để tham mưu cho ban giám đốc về tình hình thị trường và các chiến lược chiêu thị. Đồng thời đề xuất các kế hoạch phát triển sản phẩm và dịch vụ mới
- + Vận động hành lang để có lợi thế khi đấu thầu các dự án

### **2.3.5. Hệ thống công nghệ thông tin**

- Hiện nay, Công Ty Cổ Phần AFOLI được trang bị hệ thống máy vi tính khá đầy đủ. Thông tin được trao đổi, công bố đầy đủ qua website riêng của công ty. Việc lưu trữ và xử lý các số liệu tổng hợp và hoạt động kinh doanh tại công ty thông qua các phần mềm kế toán, phần mềm nghiệp vụ bán hàng, quản lý.... Đây chính là hệ thống thông tin mà từ đó ban lãnh đạo dùng để đề ra đối sách, chiến lược cho giai đoạn tiếp theo. Việc sử dụng hệ thống máy vi tính trong công tác quản lý sản xuất và kinh doanh đã làm cho công việc quản lý trở nên dễ dàng hơn, hiệu quả hơn, mang tính chuyên sâu, có khoa học cao, luôn giải quyết kịp thời các sự cố xảy ra.
- Quản lý nhân sự bằng hệ thống chấm công tự động sử dụng thẻ chip, chuyên nghiệp hơn và hiệu quả hơn, ít tốn kém thời gian, mang lại hiệu quả cao và tránh được nhiều sai sót.
- Quản trị dự án bằng những phần mềm quản lý tác vụ, quản lý thời gian, quản lý phiên bản sản phẩm giúp quá trình xây dựng phần mềm được khoa học và đúng quy trình.

### **2.3.6. Văn hóa doanh nghiệp**

Phân tích SWOT đã góp phần giúp AFOLI tổng hợp được những điểm mạnh của mình để khai thác cơ hội bên ngoài cũng như cố gắng phát huy điểm mạnh của mình để hạn chế điểm yếu. Một trong số đó là việc tạo dựng văn hoá doanh nghiệp

- Công ty luôn ghi nhận tầm quan trọng của mỗi thành viên và tạo môi trường khuyến khích sự phát triển và thành công của mỗi cá nhân.
- Mỗi cá nhân có năng lực và khả năng riêng biệt. Công ty luôn đảm bảo sự phù hợp giữa công việc và thế mạnh, về khả năng cũng như năng lực tốt nhất của mỗi cá nhân, khuyến khích để họ thành công.
- Nhân viên được khuyến khích để đóng góp và trao đổi ý kiến với lãnh đạo, đồng nghiệp về công việc sản xuất và kinh doanh trên tinh thần xây dựng và tôn trọng lẫn nhau.

- Ban giám đốc luôn có chính sách khen thưởng hợp lý cho các phòng ban hay cá nhân đạt thành tích cao trong công việc. Điều này giúp tạo động lực làm việc và giữ chân người tài cho công ty.
- Tạo lập và phát triển một nền văn hoá doanh nghiệp mang tính quốc tế cao nhưng vẫn đậm đà bản sắc Việt Nam: chuyên nghiệp, lành mạnh, hợp tác, đoàn kết, vui vẻ, thu nhập cao cho nhân viên và lợi nhuận cao cho các nhà đầu tư.

## **2.4. Đánh giá chung**

### **2.4.1. Ưu điểm**

AFOLI đã sử dụng phân tích SWOT để hoạch định mục tiêu, chiến lược của công ty. Điều này đã góp phần tạo ra một số ưu điểm sau:

Hệ thống thông tin của công ty khá tốt và hiệu quả, giúp bộ máy hoạt động một cách trơn tru, chuyên nghiệp hơn cũng như mở ra những cơ hội trong việc có thêm khách hàng mới. Các thành viên trong công ty, cũng như khách hàng có thể tìm kiếm được thông tin về công ty một cách nhanh chóng, và dễ dàng.

Công ty không ngừng tìm hiểu nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng và tìm cách đáp ứng những yêu cầu đó. Thỏa mãn mong muốn của khách hàng là phương châm hoạt động của Công ty

Về bộ máy của Công ty: Ngoại trừ sự thiếu sót khi chưa lập một phòng Marketing riêng thì Công ty đã tiến hành phân công công việc một cách khá rõ ràng, hợp lý và khoa học cho từng nhân viên. Mỗi nhân viên đảm nhận trách nhiệm của mình và phối hợp nhịp nhàng ăn ý với nhân viên các bộ phận khác.

Môi trường văn hóa công ty lành mạnh, môi trường làm việc năng động tạo điều kiện cho các thành viên cống hiến hết mình cho sự nghiệp xây dựng và phát triển của công ty. Các thành viên hòa đồng, đoàn kết, luôn nhiệt tình giúp đỡ nhau trong công việc, để toàn công ty cùng tiến bộ và cùng phát triển.

### **2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân**

Tuy đã áp dụng SWOT vào hoạch định chiến lược công ty, AFOLI vẫn mắc phải những hạn chế sau:

- Công tác Marketing còn nhiều yếu kém. Nguyên nhân chủ yếu là do Ban giám đốc quyết định không đầu tư nhiều cho hoạt động Marketing, cũng như việc quảng bá thương hiệu, nhất là trong thời điểm suy thoái kinh tế như hiện nay, để giảm thiểu tối đa chi phí. Cơ cấu công ty có phần không hợp lý ở chỗ gộp phòng kinh doanh và marketing làm một.

- Hoạt động marketing để đưa sản phẩm cạnh tranh trên thị trường vẫn còn kém hiệu quả. Đa số các khách hàng đều là các khách hàng lâu năm hoặc được khách hàng khác tự giới thiệu.
- Công ty AFOLI là một Công ty cổ phần tư nhân nên còn yếu kém về vốn cũng như khả năng huy động vốn dẫn đến khả năng sinh lời của Công ty giảm sút.

## TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã đưa ra cái nhìn tổng quát về tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần AFOLI, quá trình hình thành, phát triển, về cơ cấu bộ máy quản lý, tình hình sản xuất kinh doanh và những chiến lược kinh doanh hiện tại mà Công ty đang áp dụng trong các năm gần đây.

Từ kết quả của việc phân tích SWOT cho công ty, có thể thấy được việc định hướng phát triển và công tác hoạch định chiến lược của Công ty chưa thực sự hiệu quả. Điều này đã gây nhiều khó khăn cho doanh nghiệp trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh. Chính vì vậy, dựa vào việc phân tích SWOT, Công ty cần có ngay những giải pháp để hoàn thiện công tác hoạch định chiến lược nhằm giúp Công ty có vị trí xứng đáng trên thị trường ngành công nghệ phần mềm

### CHƯƠNG 3. HOẠCH ĐỊNH VÀ GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TRÊN CƠ SỞ MA TRẬN SWOT CHO CÔNG TY CỔ PHẦN AFOLI

#### 3.1. Mục tiêu của công ty cổ phần AFOLI giai đoạn 2015-2020

##### 3.1.1. Mục tiêu dài hạn của công ty cổ phần AFOLI

- Trở thành một trong những Công ty hàng đầu trong lĩnh vực sản xuất phần mềm tại Việt Nam.
- Tìm kiếm đại dương xanh cho chính mình để vươn lên là người đi đầu
- Mở thêm các chi nhánh ở một số thành phố lớn Hà Nội, Hồ Chí Minh, Đà Nẵng

##### 3.1.2. Mục tiêu giai đoạn 2015-2020

Mục tiêu marketing giai đoạn cho sản phẩm theo nguyên tắc SMART

**Specific (cụ thể) :**

- Tăng thị phần cung cấp dịch vụ công nghệ thông tin lên 20%
- Giữ chân khách hàng hiện hữu 100%;
- Doanh thu hàng năm tăng 20%
- Đẩy mạnh hoạt động marketing, trích 10% lợi nhuận đầu tư cho nghiên cứu phát triển và marketing
- Tăng cường cho công tác nghiên cứu và phát triển, luôn cập nhật xu hướng công nghệ mới nhằm đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng
- Mở rộng các lĩnh vực phần mềm khác về y tế, công cộng, sản xuất...mà nhiều doanh nghiệp Việt Nam còn bỏ ngỏ
- Nghiên cứu tạo ra sản phẩm khác biệt
- Liên kết với các công ty trung gian phân phối phần mềm
- Thành lập chi nhánh mới tại Hồ Chí Minh.

**Measurable (đo đếm được):**

VD: Mục tiêu số lượng sản phẩm đạt được năm 2015

**Bảng 3.1. Bảng dự kiến số lượng sản phẩm đạt được năm 2015**

Đơn vị: Bản

STT	Năm	2015
	Sản Phẩm	
1	AFOLI-CRM	43x20%

2	Education	91x20%
3	AFOLI-HRM	68x20%
4	AFOLI-Salesoft	77x20%
5	Các sản phẩm khác	Tăng 20%

**Achievable (có thể đạt được):** Nguồn lực tài chính, mối quan hệ và kinh nghiệm, năng lực của quản lý và nhân viên có thể đạt được mục tiêu

**Realistics (thực tế.):**

Đối mặt với thách thức từ môi trường ngành và những mặt hạn chế nội tại, AFOLI sẽ cần có chiến lược cụ thể, phù hợp cũng như thời gian để hoàn thành mục tiêu

Một số mục tiêu cần chiến lược, thời gian và phân bổ nguồn lực phù hợp để thực hiện:

- Nghiên cứu, đẩy mạnh sử dụng SEO trong marketing
- Đầu tư bồi dưỡng, đào tạo nhân viên tại Viện khoa học hệ thống (Institute of System Sciences - ISS) thuộc Đại học quốc gia Singapore (NUS)
- Liên kết với nhà phân phối phần mềm có uy tín ví dụ như Công ty Cổ phần Dịch vụ Công nghệ Tin học HPT (website: <http://www.hpt.vn/>)
- Sử dụng mối quan hệ để được nhận thầu và có lợi thế kinh doanh
- Đầu tư cho nghiên cứu sản phẩm hiện tại và sản phẩm tiềm năng
- Nghiên cứu thêm thị trường Hà Nội, Hồ Chí Minh, Đà Nẵng

**Timebound (có thời hạn):** thực hiện trong 5 năm

### 3.2. Hoạch định chiến lược kinh doanh trên cơ sở ứng dụng ma trận SWOT cho Công ty cổ phần AFOLI đến năm 2020

#### 3.2.1. Phân tích ma trận SWOT

	Những cơ hội (O)	Những đe dọa (T)
	1. Việt Nam gia nhập WTO, sắp gia nhập TPP 2. Chính sách khuyến khích đầu tư, giảm thuế đối với các doanh nghiệp CNTT. 3. Nhà nước tạo môi trường phát triển, hỗ trợ đầu ra cho	1. Chính sách bảo hộ, hỗ trợ của Chính phủ chưa thực sự hiệu quả 2. Khủng hoảng kinh tế. 3. Thách thức từ gia nhập WTO

	<p>các doanh nghiệp CNTT trong nước</p> <p>4. Sự phát triển mạnh mẽ của Khoa học – Công nghệ.</p> <p>5. Sự phát triển mạnh của công nghệ thông tin trong hoạt động quản lý, bán hàng, y tế, giáo dục...</p> <p>6. Thị trường phần mềm tại Việt Nam đang dần mở rộng và còn nhiều tiềm năng để khai thác.</p> <p>7. Sản phẩm nước ngoài có trở ngại ngôn ngữ, luật pháp, khó sử dụng(VD: hệ thống kế toán của nhiều nước khác nhau, nên các doanh nghiệp Việt Nam sẽ phải sử dụng phần mềm kế toán của Việt Nam, hay các doanh nghiệp Việt Nam cũng thường cân nhắc đến các sản phẩm của nước nhà do ngôn ngữ sản phẩm phần mềm lập trình bằng tiếng Việt – dễ sử dụng...)</p>	<p>4. Vấn đề vi phạm bản quyền</p> <p>5. Nhiều các đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm ẩn cả trong và ngoài nước</p>
<p><b>Những điểm mạnh (S)</b></p> <p>1. Tạo dựng được uy tín thương hiệu.</p>	<p><b>Các chiến lược SO</b></p> <p><b>-S1S2S3S4S5S6O6:</b>Tận dụng uy tín và sức mạnh của mình, sự đa dạng về</p>	<p><b>Các chiến lược ST</b></p> <p><b>-S1S3S5S6S7T5:</b> Tận dụng uy tín và thương hiệu trên thị trường,</p>



<p>2. Tài chính vững, không vay mượn</p> <p>3. Sản phẩm chất lượng cao, đa dạng</p> <p>4. Giá cả hợp lý</p> <p>5. Đội ngũ nhân viên kinh nghiệm, năng động, nhiệt tình.</p> <p>6. Có mối quan hệ tốt với Chính phủ, cơ quan nhà nước.</p> <p>8. Cơ sở vật chất kỹ thuật tốt.</p> <p>9. Thông tin nhanh nhạy, bắt kịp xu hướng</p> <p>10. Môi trường văn hóa lành mạnh.</p> <p>11. Bộ máy quản lý khá hợp lý</p>	<p>sản phẩm, cùng đội ngũ nhân viên có trình độ và một thị trường đầy tiềm năng tiếp tục giữ vững và mở rộng thị trường phần mềm</p> <p><b>-S5S9O4:</b> Tiếp thu công nghệ mới, áp dụng sáng tạo vào sản xuất sản phẩm mới; đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ kỹ sư, đội ngũ nhân viên nâng cao trình độ, phát triển sáng tạo trong sản xuất.</p> <p><b>-S2S8O2O3O6:</b> Đẩy mạnh đầu tư cơ sở vật chất, nâng cao chất lượng sản phẩm, mở rộng thị trường</p>	<p>cùng với các sản phẩm chất lượng cao và đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp để mở rộng thị trường, tăng thị phần, đối phó với sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp trong ngành cũng như tìm hướng đi mới</p>
<p><b>Những điểm yếu (W)</b></p> <p>1. Chưa đầu tư nhiều cho công tác Marketing. Chưa thành lập phòng marketing riêng biệt.</p> <p>2. Hệ thống kênh phân phối yếu</p> <p>3. Tiềm lực tài chính chưa mạnh</p>	<p><b>Các chiến lược WO</b></p> <p><b>-W1W2W3O3O4:</b> Tận dụng sự hỗ trợ từ Chính phủ, chú ý, ứng dụng công nghệ vào công tác Marketing, xây dựng hệ thống phân phối qua trung gian, kênh phân phối online</p>	<p><b>Các chiến lược WT</b></p> <p><b>-W1W3T5:</b> đi đôi với phát triển các sản phẩm hiện tại, AFOLI cũng cần chú trọng đến công tác nghiên cứu và phát triển (R&amp;D) từng bước nâng cao năng lực tự mình nghiên cứu ứng dụng các công nghệ mới để tìm ra</p>

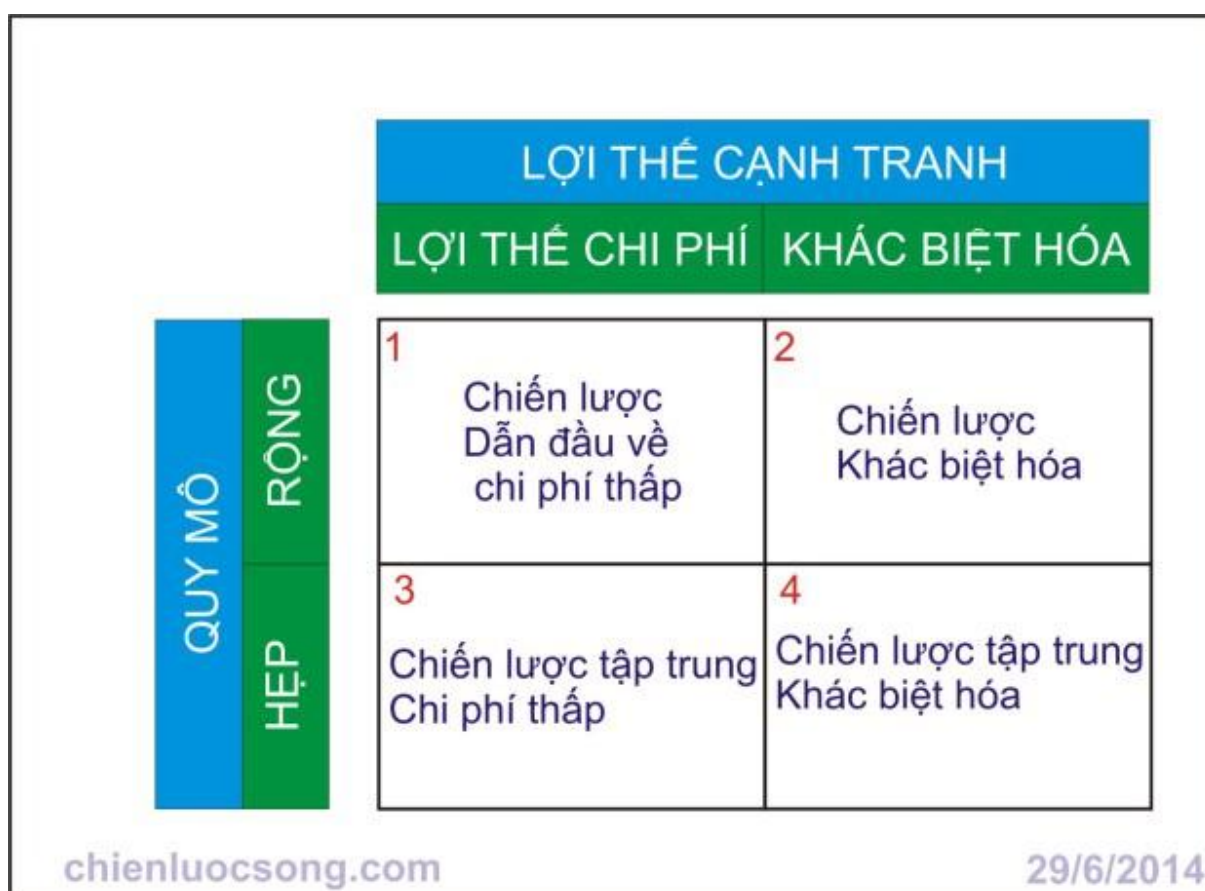
		hướng đi mới cho mình
--	--	-----------------------

### 3.2.2. Đề xuất chiến lược kinh doanh cho Công ty đến năm 2020

Dựa vào đặc điểm của AFOLI, em xác định AFOLI thuộc ngành chuyên biệt (cách phân biệt của công ty Boston Consulting Group đưa ra) nghĩa là các công ty trong ngành có cơ hội tạo đặc điểm khác biệt và mỗi đặc điểm khác biệt có thể đem lại hiệu quả lớn.

#### 3.2.2.1. Chiến lược tạo sự khác biệt cho AFOLI

**Hình 3.1. Ma trận lựa chọn chiến lược cạnh tranh chung của M. Porter**



(Nguồn: chienluocsong.com)

Vì theo đặc thù của ngành và do ở Việt Nam, sản phẩm phần mềm không phân định theo quy mô của doanh nghiệp nên em lựa chọn chiến lược 2 và 4.

Ở chiến lược 4, AFOLI hoàn toàn có khả năng áp dụng để thực hiện mục tiêu dài hạn và ngắn hạn đã đề ra do công nghệ thông tin ngày càng phát triển, các công ty trong ngành như AFOLI buộc phải tạo sự khác biệt về giao diện, dễ sử dụng, dễ nâng

cấp...để thoả mãn nhu cầu của khách hàng, giữ chân khách hàng cũ, mở rộng thị trường, thêm khách hàng mới, tăng doanh thu...

Ở chiến lược 2, tuy rất khó thực hiện vì AFOLI sẽ đi theo hướng tránh cạnh tranh với các đối thủ hiện tại, tìm một hướng đi mới. Ở các ngành khác, điều kiện để thực hiện được chiến lược này là:

- Tổ chức công ty quy mô lớn, cho phép phục vụ toàn bộ thị trường
- Khả năng xây dựng lợi thế cạnh tranh trên toàn bộ thị trường

Tuy nhiên, vì đặc thù của ngành công nghệ thông tin và chính sách đầu tư vào nghiên cứu, phát triển sản phẩm nên có cơ hội có khả năng doanh nghiệp tạo ra được một sản phẩm khác biệt với các sản phẩm khác trên thị trường để trở thành người đi đầu (bài học từ Facebook trên thế giới hay Cốc cốc của Việt Nam)

#### 3.2.2.2. Chiến lược đại dương xanh

W. Chan Kim và Renee Mauborgne cho rằng các tập đoàn lớn hay bất cứ doanh nghiệp nào trên con đường hình thành và phát triển cũng không thể tránh khỏi những thất bại. Chiến lược đại dương xanh thách thức và buộc các công ty phải phá vỡ đại dương đỏ của cuộc cạnh tranh thương trường khốc liệt bằng cách tạo ra các khoảng trống thị trường không có cạnh tranh. Quan điểm này hoàn toàn khác biệt với những quan điểm truyền thống về chiến lược dựa trên cạnh tranh kiểu cũ.

Theo đó, đại dương xanh bao gồm tất cả các ngành hiện chưa tồn tại, đó là do khoảng trống thị trường chưa được biết đến, bởi những nhu cầu mới được tạo ra và triển vọng tăng trưởng mang lại lợi nhuận cao

Ngành công nghệ thông tin không bao giờ đứng yên, chúng liên tục vận động và liên tục phát triển. Đại dương xanh là cơ hội lớn và công bằng đối với tất cả các doanh nghiệp. Thực tế cho thấy đã có rất nhiều doanh nghiệp nắm bắt và tự tạo được đại dương xanh cho mình trên thế giới như Apple, Facebook...Cơ hội cho đại dương xanh có mặt ở tất cả mọi nơi, AFOLI có thể tạo ra và nắm bắt cơ hội tạo ra đại dương xanh đó

**Bảng 3.2. Nguyên tắc xây dựng và thực hiện chiến lược đại dương xanh**

Nguyên tắc hình thành	Yếu tố rủi ro giảm bớt
<ul style="list-style-type: none"><li>- Xác lập lại ranh giới thị trường</li><li>- Tập trung vào sơ đồ tổng thể chứ không phải những số liệu</li><li>- Vươn ra ngoài những nhu cầu hiện tại</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rủi ro trong việc tìm kiếm</li><li>- Rủi ro trong hoạch định</li><li>- Rủi ro về quy mô</li><li>- Rủi ro về mô hình kinh doanh</li></ul>

- Đưa ra trình tự hợp lý trong chiến lược	
<b>Nguyên tắc thực hiện</b>	<b>Yếu tố rủi ro giảm bớt</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vượt qua những rào cản chính về mặt tổ chức</li> <li>- Xây dựng quá trình thực hiện bên trong chiến lược</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rủi ro về tổ chức</li> <li>- Rủi ro về quản lý</li> </ul>

(Nguồn: Giáo trình quản trị chiến lược- Nxb Đại học Kinh tế quốc dân)

### **3.3. Một số giải pháp thực hiện chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần AFOLI đến năm 2020**

#### **3.3.1. Chính sách phát triển nguồn nhân lực**

Con người là một trong những nhân tố quyết định quyết định sự thành công hay thất bại của công ty, nhất là với những công ty trong ngành sản xuất phần mềm thì nhân lực là yếu tố then chốt

Trong điều kiện kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay, đòi hỏi con người phải tích cực đổi mới tư duy, năng động hơn, sáng tạo hơn để thích ứng với môi trường một cách tốt nhất. Công ty phải tạo ra một nguồn lực thật chuyên nghiệp tùy theo lĩnh vực mà nhân viên đó đảm nhận: tinh thần trách nhiệm cao, kỹ năng quản lý, khả năng chuyên môn,... Những điều này được cụ thể hóa qua các giải pháp sau đây:

#### **– Bổ sung đội ngũ nhân viên**

Với chiến lược mở rộng ngành kinh doanh sang lĩnh vực mới, Công ty cần tuyển dụng thêm nhân viên về công ty. Công ty cần có chính sách tuyển dụng thật tuyệt đối, chiêu mộ người tài, cùng chí hướng, phù hợp với văn hoá công ty, người tuyển dụng phải là người có kinh nghiệm chuyên môn cao

#### **– Phát triển nguồn nhân lực:**

Sự năng động nhiệt tình, cống hiến hết mình vì công ty của mỗi nhân viên là điều rất quan trọng để công ty hoạt động đạt được hiệu quả cao, tuy nhiên đó mới chỉ là điều kiện cần để công ty có được thành công, kinh nghiệm trong việc xử lý các khó khăn, kinh nghiệm làm việc cùng tính chuyên nghiệp trong kinh doanh là điều kiện đủ, đã có nhiều trường hợp nhân viên trong công ty vì thiếu kinh nghiệm xử lý những phát sinh trong kinh doanh mà làm cho hợp đồng rơi vào tay đối thủ cạnh tranh. Chính vì vậy, công ty nên chú trọng đến việc đào tạo thêm về nguồn nhân lực để sự năng động của họ được phát huy và hơn thế nữa họ sẽ có thêm nhiều kinh nghiệm, làm việc trong môi trường kinh doanh chuyên nghiệp hơn, bằng việc cho nhân viên trong công ty

tham gia những lớp học thêm về nghiệp vụ kinh doanh, marketing, những lớp học đào tạo sản phẩm, quy trình công nghệ và sản xuất, thị trường IT, để nâng cao kiến thức cũng như tay nghề của toàn thể nhân viên. Hoặc khi có điều kiện công ty có thể đầu tư cho một số công nhân viên chủ lực học các khóa đào tạo tại Singapore như: các khóa đào tạo về lập trình, mã hóa,... để nâng cao tay nghề.

+ Xây dựng một môi trường làm việc năng động, tạo điều kiện cho nhân viên đóng góp ý tưởng để phản ứng tích cực hơn với môi trường kinh doanh thay đổi.

– **Nâng cao trình độ quản lý :**

+ Hằng năm, bỏ ra chi phí để đưa các cấp quản lý học thêm các khóa ngắn hạn bên ngoài để có thể cập nhật thêm những kiến thức mới, chú trọng đến việc đào tạo nâng cao kỹ năng phán đoán và đưa ra các đối sách trước tình huống kinh doanh đang thay đổi.

+ Tuyển chọn các cán bộ có năng lực quản lý, thực hiện đào tạo nâng cao về chuyên môn nghiệp vụ và bồi dưỡng về mặt đạo đức, chính trị để có được những nhà quản lý có trình độ, có khả năng phán đoán và giải quyết các vấn đề một cách độc lập.

### ***3.3.2. Hoàn thiện chiến lược Marketing***

Ban giám đốc chưa chú trọng và đầu tư đúng mức cho công tác Marketing của công ty. Hiện nay công ty không có phòng Marketing riêng biệt, mà gộp chung cùng phòng kinh doanh. Trong thời gian tới, công ty nên thành lập phòng marketing để có một bộ phận chuyên nghiệp hơn đảm trách các công việc nghiên cứu, hoạch định chiến lược marketing và thực hiện kế hoạch marketing cho công ty một cách hiệu quả

Đề xuất chiến lược marketing mix cho AFOLI:

– **Sản phẩm:**

+ Không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm sản xuất về giao diện, tính năng tiện ích, cách thức sử dụng,... để thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng cũng như môi trường công nghệ thông tin ngày càng phát triển như hiện nay.

+ Có thể nghiên cứu, chỉnh sửa các phần mềm để phù hợp với nhu cầu của từng khách hàng, từng dự án (VD: chỉnh sửa phần mềm HRM để phù hợp với cơ cấu của từng doanh nghiệp)

+ Đa dạng hoá sản phẩm, mở rộng cung cấp phần mềm cho nhiều lĩnh vực khác nhau

+ Nghiên cứu, sáng tạo ra sản phẩm khác biệt

– **Giá cả của sản phẩm:**

Với việc áp dụng giá như hiện nay công ty sẽ đảm bảo lợi nhuận và thu hút được số lượng khách hàng nhạy cảm về giá bởi vì so với thị trường thì giá của sản phẩm mà doanh nghiệp cung cấp là rất phù hợp. Tuy nhiên chiến lược giá này công ty chỉ nên áp dụng trong ngắn hạn, tại những thời điểm thị trường ổn định, và công ty muốn đảm bảo được mức doanh thu dự kiến. Về dài hạn công ty cần tìm kiếm tài chính để mở rộng sản xuất và mở rộng thị trường cho công ty. Công ty nên đầu tư tiến hành nghiên cứu phân tích giá trên thị trường điều này gắn liền với việc công ty sẽ phân tích giá của những đối thủ cạnh tranh kinh doanh cùng một mặt hàng trên cùng một thị trường nhất định, dựa vào việc phân tích mức giá sản phẩm công ty có thể đưa ra cho mình một mức giá tối ưu nhất. Ngày nay, công ty nên sử dụng các biện pháp cạnh tranh kết hợp giữa nhiều công cụ khác nhau như: chất lượng sản phẩm, cạnh tranh bằng giá, cạnh tranh bằng các dịch vụ tiện ích kèm theo để nhằm thỏa mãn tốt nhu cầu của khách hàng. Mặt khác, công ty nên đưa ra một chính sách giá linh hoạt cho từng đối tượng khách hàng bởi vì mỗi mức giá mà công ty đặt ra sẽ dẫn đến một lượng khách hàng khác nhau đến với công ty và điều này sẽ ảnh hưởng đến doanh thu, lợi nhuận và thị trường khách hàng của công ty. Ví dụ: đối với những khách hàng lớn, khách hàng mà từ đó có thể có thêm nhiều khách hàng mới thì công ty nên có những chính sách hạ giá, giảm giá so với những đối tượng khách hàng khác. Công ty cũng nên chú ý đến từng đợt tăng giảm giá của sản phẩm để đảm bảo uy tín của mình. Công ty nên nghiên cứu giá trên thị trường trước khi có sự thay đổi về bảng giá để tránh tình trạng khách hàng tìm đến với những đối thủ cạnh tranh. Mỗi khi tăng giá công ty nên gửi báo giá trước tới khách hàng ghi rõ lượng tăng và lý do.

– **Phân phối**

Công ty cần có những chính sách phân phối đến gần với khách hàng hơn, cùng với đó là tăng vị thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh, việc xây dựng hệ thống phân phối sản phẩm cho công ty không chỉ nhằm mục tiêu trước mắt mà còn phải nghĩ đến những dự kiến trong tương lai. Công ty cần đưa ra các giải pháp về phân phối để hoạt động kinh doanh có hiệu quả hơn:

Xây dựng hệ thống phân phối: đẩy mạnh liên kết với các nhà phân phối phần mềm hàng đầu cũng, cũng như xây dựng, hoàn thiện hệ thống phân phối online như download và thanh toán online để phục vụ khách hàng một cách nhanh chóng

Về phân phối trực tiếp: Ở mỗi tỉnh lân cận thị trường Hà Nội, công ty nên đầu tư những văn phòng đại diện để tiếp nhận những nhu cầu của khách hàng trong thị trường này, cũng như đảm bảo hỗ trợ việc sử dụng, bảo hành tích hợp phần mềm...cho khách



hàng một cách nhanh nhất. Tuy nhiên tùy thuộc vào khả năng của mình công ty có thể lựa chọn cho mình một chiến lược phân phối phù hợp hơn, hiện nay do nền kinh tế vẫn đang trong quá trình phục hồi việc mở rộng các kênh phân phối vẫn khá khó để thực hiện được do cần nhiều tiềm lực tài chính, nguồn nhân lực, vật lực... Trong những năm tiếp theo, kinh tế ổn định và phục hồi hơn, công ty tiến hành nghiên cứu thị trường tp. Hồ Chí Minh để mở chi nhánh tại đây

– **Xúc tiến:**

+ Tiếp tục có các chiến lược tiếp thị, ưu đãi, hậu mãi hấp dẫn để thu hút khách hàng mới và tri ân khách hàng cũ. Đặc biệt có chính sách đãi ngộ với các đối tượng khách hàng trung gian như: chiết khấu hoa hồng trên doanh số, ưu đãi về giá,...

+ Xây dựng các chương trình quảng cáo sản phẩm, thương hiệu sao cho phù hợp và hiệu quả: Tích cực tham gia các hội chợ trong ngoài nước về thiết bị, công nghệ và sản phẩm ngành IT; tham gia các hiệp hội để nâng cao uy tín, có cơ hội giới thiệu hình ảnh công ty và sản phẩm đến khách hàng, tích cực quảng cáo hình ảnh trên các phương tiện thông tin đại chúng, trên mạng xã hội,...

+ Đặc biệt, AFOLI nên chú trọng đến Marketing online trên các công cụ Google (SEO) và marketing, đặt quảng cáo trên facebook,... SEO gồm hai giai đoạn:

1. Đẩy từ khoá lên top tìm kiếm của Google: Trong một khoảng thời gian khoảng vài tháng (tùy vào độ khó của nội dung cần SEO) mà người làm SEO cần tối ưu hoá Web và viết nội dung cho web của mình để từ khoá lên top
2. Sau khi từ khoá lên top, vẫn cần phải duy trì để từ khoá SEO không tụt hạng tìm kiếm trên Google.

+ Tận dụng hiệu ứng đám đông. Truyền thông xã hội là một kênh hiệu quả để xây dựng cơ sở khách hàng ảo cho doanh nghiệp. AFOLI nên biến những khách hàng ảo này thành khách hàng thật bằng những lời mời chào hấp dẫn trên mạng xã hội. Trên các trang mạng xã hội như Facebook, Twitter,...đều nên có những thông điệp của công ty cũng như các forum yêu thích sản phẩm của AFOLI

### **3.3.3. Chính sách đa dạng hóa các sản phẩm**

Hiện nay các sản phẩm của công ty khá đa dạng và đầy đủ: các sản phẩm phần mềm quản lý học sinh, sinh viên, quản lý khách hàng, quản lý nhân sự, quản lý bán hàng...được khách hàng tin dùng, phản hồi tốt



Hướng đến mục tiêu mở rộng cung cấp phần mềm sang các lĩnh vực khác nhằm đa dạng hoá sản phẩm, nghiên cứu sản phẩm mới, thoả mãn nhu cầu của khách hàng cũng như tăng doanh số, khẳng định tên tuổi, vị trí thì AFOLI phải đầu tư nhân lực, vật lực và thời gian

Ví dụ như muốn tạo ra và phát triển một sản phẩm mới, AFOLI phải có chiến lược và thực hiện các bước sau (tất cả các bước đều phải nghiên cứu marketing):

1. Nghiên cứu thị trường, tìm hiểu nhu cầu khách hàng
2. Lên ý tưởng cho sản phẩm
3. Thực hiện thiết kế, sản xuất, kiểm tra sản phẩm
4. Giới thiệu sản phẩm
5. Phát triển sản phẩm
6. Đánh giá

❖ **Một số đề nghị nhằm tung sản phẩm mới ra thị trường:**

– **Trong công tác nghiên cứu thị trường:**

+ Công ty cần đầu tư và chú trọng vào công tác nghiên cứu thị trường. Nghiên cứu thị trường tốt sẽ xác định được đúng tiêu chuẩn, giao diện sản phẩm cần sản xuất phù hợp với thị hiếu người tiêu dùng và xác định được mức giá phù hợp nhất. Từ đó đề ra những chính sách về sản phẩm. Công ty phải định hướng các hoạt động theo nhu cầu, đòi hỏi của thị trường.

+ Đội ngũ nghiên cứu thị trường cần phải tổng hợp thông tin yêu cầu về chất lượng, mẫu mã sản phẩm, nhu cầu của thị trường từ đó đổi mới sản phẩm tạo sản phẩm có mẫu mã hơn hẳn sản phẩm của đối thủ, tung sản phẩm mẫu ra thị trường nhằm thăm dò thị trường.

– **Sản phẩm:**

Cung cấp sản phẩm dùng thử để thử nghiệm tính thích hợp của sản phẩm và thị trường trước khi tung ra sản phẩm

Căn cứ vào nhu cầu thị trường, thị hiếu của khách hàng, trên cơ sở đánh giá tiến hành một cách tổng hợp có đối chiếu để khắc phục điểm mạnh, điểm yếu và đánh giá chất lượng sản phẩm của mình so với nhu cầu thị trường, khách hàng, sản phẩm của đối thủ cạnh tranh để không ngừng hoàn thiện sản phẩm

– **Giá của sản phẩm:**

Giai đoạn đầu, công ty nên sử dụng chiến lược xâm nhập chớp nhoáng: là tung sản phẩm ra thị trường với giá thấp và chi phí nhiều cho khuyến mãi.

Sau đó, sẽ xây dựng các chính sách về giá phù hợp, để tăng lợi nhuận cho công ty

– **Phân phối:**

Tiến hành phân phối sản phẩm, bản dùng thử ở các kênh phân phối của công ty

– **Xúc tiến bán:**

Xây dựng các chương trình quảng cáo cho sản phẩm mới là điều cần thiết, khi tung một sản phẩm mới ra thị trường, giúp khách hàng nhận biết được sự có mặt của sản phẩm trên thị trường. Chương trình quảng cáo phải làm nổi bật được những ưu điểm của sản phẩm so đồng thời khi sử dụng sản phẩm mới khách hàng nhận được những tiện ích gì mà sản phẩm đem lại.

Các chương trình khuyến mãi ban đầu: như ưu đãi về giá, tặng kèm, hậu mãi...

Xây dựng các chính sách về giá phù hợp, để sản phẩm trở nên phổ biến hơn, nhiều đối tượng khách hàng sử dụng hơn, chứ không giới hạn trong phạm vi quá hẹp, như mục tiêu ban đầu công ty đưa ra.

**3.3.4. Cụ thể hoá chiến lược hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ ngắn hạn**

Để hoàn thành được các mục tiêu, chiến lược đã đề ra, nhất thiết phải thiết lập mục tiêu ngắn hạn, đưa các chính sách, phân bổ các nguồn lực, gắn cơ cấu tổ chức với thực hiện chiến lược, hoàn thiện hệ thống sản xuất và điều hành, phát triển nguồn nhân sự đáp ứng cho yêu cầu thực hiện chiến lược đã định. Cụ thể:

- Thiết lập mục tiêu hàng năm
- Thiết lập các chính sách hướng dẫn việc thực hiện chiến lược

Ví dụ:

- Thiết lập mục tiêu cho năm 2015:
  - + Doanh thu năm 2015 tăng 20% so với năm 2014 tức là khoảng:  
 $698.536.677.449 \times 120\% = 838.244.012.939$  (Đồng)
  - + Ngân sách dự kiến cho nghiên cứu sản phẩm và marketing (10% lợi nhuận thuần):  $10\% \times 2.967.234.135 = 296.723.414$  (đồng)
  - + Đẩy mạnh quảng cáo và khuyến mại, tiếp thị sản phẩm
  - + Nâng cao dịch vụ chăm sóc khách hàng. Tạo dựng lòng tin tuyệt đối cho khách hàng. Giữ chân khách hàng cũ, thu hút khách hàng mới
  - + Tìm hiểu các doanh nghiệp trung gian cung cấp dịch vụ phần mềm
  - + Thực hiện công tác nghiên cứu thị trường, thăm dò ý kiến khách hàng về sản phẩm cũ nhằm nâng cao, cải tiến sản phẩm và tìm hiểu nhu cầu của khách hàng để định hướng thiết kế, sản xuất sản phẩm mới
  - + Nâng cao văn hoá doanh nghiệp. Kích thích sáng tạo
- Thiết lập các chính sách hướng dẫn việc thực hiện chiến lược:

- + Chính sách tạo điều kiện cho nhân viên được đi học thêm các khoá đào tạo nghiệp vụ nâng cao
- + Chính sách khen thưởng cho nhân viên
- + Chính sách bán hàng và sau bán hàng hợp lý
- + Phát hành sổ tay nhân viên phổ biến văn hoá, phương châm, tầm nhìn sứ mệnh, ứng xử giao tiếp trong môi trường công ty

### ***3.3.5. Phân phối nguồn lực tài chính, vật chất, công nghệ kỹ thuật***

Công ty Cổ phần AFOLI mới ban đầu thành lập là một doanh nghiệp có quy mô trung bình, tiềm lực về vốn còn khiêm tốn, qua một số năm hoạt động công ty cũng đã gây dựng cho mình một số vốn lớn hơn song vẫn rất khó khăn trong việc đầu tư cho kinh doanh, mở rộng quy mô công ty. Trong điều kiện hiện nay công ty vẫn chưa thể đáp ứng được nhu cầu mở rộng đầu tư, sản xuất thêm lĩnh vực phần mềm mới. Với tiềm lực tài chính còn eo hẹp vấn đề sử dụng, phân phối nguồn lực tài chính, vật chất cũng cần được công ty quan tâm, sử dụng vốn, vật chất, công nghệ sao cho đạt được hiệu quả cao nhất. Để đạt được điều đó công ty cần phải xây dựng được kế hoạch cụ thể công tác giám sát trước, trong và sau đối với các hoạt động của công ty, thường xuyên đánh giá phân tích thực trạng để phát hiện kịp thời những tồn tại và đưa ra được những biện pháp khắc phục tránh thất thoát nguồn vốn. Nâng cao trình độ quản lý tài chính, kế toán.

Mặc dù có thể nói cơ sở vật chất phục vụ cho sản xuất phần mềm tương đối đầy đủ nhưng để chuẩn bị cho chiến lược mở rộng kinh doanh cung cấp phần sang lĩnh vực khác, và nghiên cứu sản phẩm mới thì Công ty vẫn cần phân phối nguồn tài chính sao cho hợp lý để có ngân sách cho việc thực hiện chiến lược kinh doanh mà công ty đã đề ra. VD: dùng 10% lợi nhuận cho công tác nghiên cứu, phát triển sản phẩm và marketing

### ***3.3.6. Đổi mới cơ cấu tổ chức quản lý của công ty***

Điểm yếu nhất trong cơ cấu tổ chức quản lý của AFOLI chính là việc gộp Marketing và kinh doanh vào 1 phòng. Như vậy sẽ làm giảm tính chuyên môn hoá, gây khó khăn trong việc thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ chức năng, làm cho công tác marketing trở nên yếu kém, cũng kéo theo nhiệm vụ của phòng kinh doanh, tìm kiếm khách hàng không thuận lợi. Vì vậy, việc cấp thiết cần làm là AFOLI phải phân chia cơ cấu lại tổ chức, tách phòng Kinh doanh marketing thành 2 phòng riêng biệt là phòng Kinh doanh và phòng Marketing

### **3.3.7. Xây dựng môi trường văn hoá hỗ trợ cho việc thực hiện chiến lược**

VHDN giúp nhân viên thấy rõ mục tiêu, định hướng và bản chất công việc mình làm. VHDN còn tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh. VHDN phù hợp giúp nhân viên có cảm giác mình làm công việc có ý nghĩa, vì sứ mệnh chung, hãnh diện vì là một thành viên của doanh nghiệp. Điều này càng có ý nghĩa khi tình trạng “chảy máu chất xám” đang phổ biến. Lương và thu nhập chỉ là một phần của động lực làm việc. Khi thu nhập đạt đến một mức nào đó, người ta sẵn sàng đánh đổi chọn mức thu nhập thấp hơn để được làm việc ở một môi trường hoà đồng, thoải mái, được đồng nghiệp tôn trọng.

Một số đề xuất trong việc xây dựng môi trường văn hoá nhằm hỗ trợ cho việc thực hiện chiến lược nói riêng và xây dựng giá trị công ty nói chung:

- Xây dựng môi trường làm việc hoà đồng, thân thiện, biết lắng nghe. Có như vậy, nhân viên không chỉ lắng nghe ý kiến của các đồng nghiệp trong nội bộ công ty mà còn chú ý lắng nghe từ khách hàng. Điều này rất cần thiết cho văn hoá ứng xử, cho mục tiêu của doanh nghiệp. Đây cũng chính là một trong những phương châm quan trọng để Apple vững mạnh và phát triển: để khách hàng sử dụng sản phẩm của mình, sau đó thu thập ý kiến của họ về sản phẩm. Căn cứ vào đó để tạo ra những sản phẩm phù hợp với thị hiếu người tiêu dùng và thu được những phản hồi tích cực từ khách hàng.
- Khuyến khích sáng tạo, nghĩ khác, làm khác. Điều này sẽ kích thích khả năng phát triển ý tưởng của nhân viên, tạo động lực làm việc, nghiên cứu sản phẩm mới. Bài học từ Apple là: Luôn đi trước một bước, không ngừng cải tiến, sáng tạo
- Tổ chức các buổi đàm thoại giữa các cấp quản lý và nhân viên nhằm giúp toàn bộ nhân viên trong công ty nắm rõ tầm nhìn, sứ mệnh của công ty để cùng nhau phấn đấu vì mục tiêu chung. Đối thoại thân thiện giúp nhân viên hiểu rằng lợi ích chung của công ty chính là mang về cho mình cả về lợi ích hữu hình có thể đo đếm được lẫn lợi ích vô hình như sự tự hào bản thân, nghề nghiệp
- Môi trường hữu hình cũng ảnh hưởng không nhỏ đến tâm lý làm việc của nhân viên. Một môi trường tràn ngập ánh sáng và cây xanh sẽ khiến nhân viên làm việc hiệu quả hơn, tinh thần phấn chấn và thư thái hơn

### **3.4. Một số kiến nghị đối với các cơ quan Nhà nước**

#### **3.4.1. Đối với chính phủ**

- Nhà nước nên có chính sách ưu đãi thuế cho các chi phí mà doanh nghiệp bỏ ra để đào tạo riêng cho nhân viên của mình. Cụ thể, doanh nghiệp được khấu trừ khoản thuế thu nhập doanh nghiệp phải nộp đúng bằng số tiền đã đầu tư để đào tạo cho nhân

viên của mình với hạn mức không giới hạn (tức các chi phí đào tạo nhân viên được tính là các chi phí hợp lý của doanh nghiệp với định mức không hạn chế). Đồng thời, doanh nghiệp có chi phí đào tạo nhân viên lớn sẽ được cộng điểm trong khi đấu thầu các dự án CNTT sử dụng nguồn vốn ngân sách nhà nước.

- Thực hiện khoán chi hành chính trong mua sắm sử dụng sản phẩm, dịch vụ CNTT trong các cơ quan, tổ chức sử dụng ngân sách nhà nước để tăng cường việc đưa các dịch vụ CNTT trong cơ quan nhà nước ra thuê các doanh nghiệp bên ngoài cung cấp; đồng thời tăng cường sử dụng phần mềm nguồn mở; tăng cường xúc tiến thương mại cho công nghiệp phần mềm Việt Nam, Bộ Công thương hàng năm ưu tiên bố trí kinh phí trong Chương trình xúc tiến thương mại quốc gia cho công nghiệp phần mềm; tăng cường vai trò của cơ quan quản lý nhà nước chuyên ngành để xúc tiến thương mại cho công nghiệp CNTT; các cơ quan đại diện ngoại giao Việt Nam ở nước ngoài đẩy mạnh các hoạt động xúc tiến thương mại và xúc tiến đầu tư cho công nghiệp CNTT, đặc biệt tại các thị trường quốc tế còn chưa khai thác như các nước Đông Nam Á, các nước Đông Âu, Nam Mỹ, Châu Đại Dương

- Ưu tiên cho các hoạt động xúc tiến đầu tư vào công nghiệp phần mềm; hàng năm bố trí ít nhất 20% kinh phí xúc tiến đầu tư quốc gia cho công nghiệp phần mềm; sửa đổi chính sách thu hút đầu tư nước ngoài theo hướng tăng cường ưu đãi cho công nghiệp phần mềm (không chỉ là ưu đãi chung cho cả ngành công nghiệp CNTT như hiện nay và không ưu đãi cao cho các dự án FDI lắp ráp điện thoại di động); ban hành chính sách cho các doanh nghiệp phần mềm Việt Nam được ưu tiên tiếp cận các nguồn tài chính, nguồn vốn tín dụng đầu tư phát triển từ Ngân sách nhà nước và nguồn trái phiếu Chính phủ huy động trên thị trường tài chính quốc tế; tập trung đầu tư và thu hút đầu tư xây dựng, nâng cấp phát triển các khu công nghiệp phần mềm tập trung tại các thành phố lớn, nơi có nhiều trường đại học, cao đẳng về công nghệ thông tin; cho phép các khu công nghiệp phần mềm được hưởng mức ưu đãi cao nhất về thuế, giá thuê đất, mặt bằng, giá cước và đường truyền Internet, và các hạ tầng dùng chung; ban hành chính sách ưu tiên xây dựng cơ sở vật chất, kỹ thuật cho các tổ chức nghiên cứu phát triển trong lĩnh vực công nghiệp phần mềm; khuyến khích tổ chức, cá nhân đầu tư xây dựng cơ sở vật chất, kỹ thuật phục vụ nghiên cứu phát triển về phần mềm và nội dung số; đầu tư một số phòng thí nghiệm, kiểm thử về phần mềm, đa phương tiện và nội dung số đạt tiêu chuẩn quốc tế; Nhà nước ưu tiên dành kinh phí cho các chương trình, đề tài nghiên cứu phát triển phần mềm và nội dung số; có Chương trình hành động để thu hút đầu tư của Việt kiều (đặc biệt tại Mỹ) vào lĩnh vực công nghiệp phần mềm Việt Nam.

- Nhà nước nên hỗ trợ các hoạt động mua bán, sáp nhập doanh nghiệp phần mềm để hình thành doanh nghiệp lớn hơn; hỗ trợ doanh nghiệp mua thương hiệu có quy tín



của nước ngoài; tăng cường hợp tác với các công ty, tập đoàn CNTT lớn trên thế giới có thế mạnh về phần mềm (như Ascenture, Motorola, IBM, Microsoft, ...) để tổ chức các khoá đào tạo về các công nghệ mới, về quy trình sản xuất phần mềm và quy trình quản lý chất lượng phần mềm cho các doanh nghiệp phần mềm; Nhà nước nên tiếp tục hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng và áp dụng các quy trình quản lý chất lượng, bảo mật thông tin hoặc các quy trình khác theo các chuẩn, tiêu chuẩn quốc tế (tương tự như hỗ trợ CMMi theo QĐ 50/2009/QĐ-TTg); xây dựng các vườn ươm doanh nghiệp phần mềm tại một số tỉnh/thành phố trọng điểm, đặc biệt là tại Hà Nội, Đà Nẵng, Thành phố Hồ Chí Minh; ưu tiên tuyển chọn các doanh nghiệp phần mềm của Việt Nam tham gia các chương trình khoa học và công nghệ trọng điểm cấp Nhà nước; hàng năm tăng dần kinh phí hỗ trợ phát triển khoa học và công nghệ tại các doanh nghiệp phần mềm Việt Nam; các Tập đoàn viễn thông nhà nước ưu tiên đầu tư vốn đầu tư phát triển để đầu tư cho phát triển công nghiệp phần mềm, hình thành và phát triển các doanh nghiệp phần mềm trực thuộc các tập đoàn này; tổng công ty đầu tư và kinh doanh vốn Nhà nước (SCIC) phải ưu tiên đầu tư vốn vào các doanh nghiệp phần mềm của Việt Nam.

– Sửa đổi Quyết định số 29/2011/QĐ-TTg hoặc ban hành Thông tư liên tịch của Bộ TTTT và Bộ tài chính để đưa công nghiệp phần mềm được hưởng ưu đãi về vay vốn theo Quyết định số 29/2011/QĐ-TTg; ban hành chính sách ưu đãi vốn tín dụng đầu tư của Nhà nước từ Ngân hàng Phát triển Việt Nam tối đa 85% tổng mức vốn đầu tư của dự án và được Chính phủ xem xét bảo lãnh vốn vay nước ngoài cho từng trường hợp cụ thể; ban hành chính sách cho phép áp dụng hình thức Chỉ định thầu trong các dự án đầu tư từ nguồn vốn Ngân sách Nhà nước để mua sắm sản phẩm phần mềm trọng điểm; miễn thuế suất thuế nhập khẩu hoặc áp dụng mức thuế suất sàn trong các cam kết quốc tế mà Việt Nam đã tham gia đối với các loại vật tư, trang thiết bị nhập khẩu để sản xuất sản phẩm phần mềm; bổ sung các dự án đầu tư phát triển công nghiệp phần mềm vào danh mục các dự án được vay vốn đầu tư ban hành kèm theo Nghị định số 106/2008/NĐ-CP ngày 19/9/2008 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 151/2006/NĐ-CP ngày 20/12/2006 của Chính phủ về tín dụng đầu tư và tín dụng xuất khẩu của nhà nước

### **3.4.2. Đối với ngành**

Phát triển và nâng cao trình độ nguồn nhân lực; đào tạo một số chuyên gia tư vấn đánh giá trường quy trình sản xuất theo chuẩn CMMi; tăng cường đào tạo tiếng Anh; cho phép sinh viên được vay vốn để tham gia các khóa đào tạo tiếng Anh; tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn theo nhu cầu thực tế của các doanh nghiệp phần mềm nhằm đáp ứng yêu cầu sản xuất theo quy mô công nghiệp; ban hành các tiêu chuẩn đánh giá và công nhận chất lượng nguồn nhân lực phần mềm; xây dựng và ban hành Hệ thống

chuẩn quốc gia và Hệ thống chứng chỉ về kỹ năng CNTT; tổ chức đào tạo, thi, sát hạch và cấp chứng chỉ về kỹ năng CNTT; tăng chỉ tiêu cho ngành CNTT trong các chương trình, đề án đào tạo tại nước ngoài của Việt Nam hoặc thực hiện tại Việt Nam; tăng cường xuất khẩu lao động CNTT. Xây dựng và triển khai Đề án “Đưa lao động CNTT Việt Nam ra nước ngoài theo hình thức vừa học vừa làm”.

Tổ chức các hoạt động tuyên truyền, quảng bá về công nghiệp phần mềm Việt Nam trên các phương tiện truyền thông trong nước và quốc tế; hỗ trợ doanh nghiệp phần mềm Việt Nam nghiên cứu, tìm kiếm thị trường, tiếp thị và quảng bá các sản phẩm, dịch vụ CNTT của Việt Nam tại các thị trường trong và ngoài nước; nghiên cứu xây dựng các cơ chế chính sách tài chính, định mức cho các dự án CNTT, đặc biệt là các dự án phần mềm; tăng cường các hoạt động thi đua khen thưởng: tổ chức xét thưởng, trao giải cho các đơn vị, tổ chức sử dụng phần mềm và ứng dụng CNTT hiệu quả.

### **3.4.3. Đối với địa phương**

Địa phương cũng cần đánh giá tác động của CNTT đối với việc hoàn thành chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của cơ quan mình, bao gồm dịch vụ hành chính công, năng suất, hiệu quả lao động, đổi mới tổ chức lao động để phối hợp cùng các Bộ, Ngành, Nhà nước phát triển ứng dụng CNTT vào công tác quản lý địa phương.

Phối hợp cùng các Bộ, Ngành liên quan, quan tâm, hỗ trợ tới sinh viên trong địa phương để các em được có cơ hội vay vốn trợ cấp học tập, cũng như định hướng nghề nghiệp cho các em thông qua các cuộc trao đổi, phổ biến tầm quan trọng, nhiệm vụ, chức năng của các ngành nghề, trong đó có công nghệ thông tin để các em có thêm kiến thức để lựa chọn nghề nghiệp của mình sau này, góp phần vào sự phát triển của đất nước

Quan tâm đến việc ứng dụng CNTT trong việc giảng dạy của trường lớp có trên địa bàn địa phương nhằm hỗ trợ kịp thời cho công tác giảng dạy, kết hợp với Bộ, Ngành nâng cao việc ứng dụng CNTT vào trong giáo dục các bậc

Phối hợp với Bộ, Ngành tổ chức tuyên truyền về tầm quan trọng và ảnh hưởng của CNTT đối với việc nâng cao đời sống nhân dân, phát triển đất nước. Cũng như quan tâm, giúp đỡ các doanh nghiệp CNTT trên địa bàn địa phương trong việc nâng cao trình độ chuyên môn, hoạt động sản xuất kinh doanh...



### TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 của khóa luận là tập hợp những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác hoạch định chiến lược và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần AFOLI trong những năm sắp tới qua việc phân tích SWOT, cùng với một số ý kiến đề xuất với các Ban ngành Nhà nước nhằm tạo điều kiện phù hợp thúc đẩy sự phát triển của các doanh nghiệp ngành công nghệ thông tin trên cả nước nói chung và Công ty Cổ phần AFOLI nói riêng.

Hy vọng những ý kiến trên sẽ góp phần định hướng phát triển, cải thiện tình hình sản xuất kinh doanh và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cho Công ty Cổ phần AFOLI

## KẾT LUẬN

Trong môi trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt và nhiều biến động như hiện nay, việc xây dựng một chiến lược kinh doanh phù hợp với tình hình thực tế của doanh nghiệp trong từng giai đoạn cụ thể đóng vai trò rất quan trọng, quyết định sự thành bại của doanh nghiệp trên thương trường.

Mô hình phân tích SWOT, một công cụ được dùng để phân tích chiến lược kinh doanh, đối thủ cạnh tranh... đang được sử dụng rộng rãi như là một công cụ hữu hiệu nhằm phân tích, đánh giá các yếu tố tác động, từ đó đề ra chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Trong phạm vi nghiên cứu của khoá luận, em đã ứng dụng mô hình SWOT để hoạch định chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần AFOLI giai đoạn 2015 – 2020. Trên cơ sở lý luận và thực trạng ứng dụng của công ty, khoá luận đã đề xuất một số giải pháp cho công tác hoạch định chiến lược của doanh nghiệp thông qua ứng dụng phân tích SWOT nhằm khắc phục hạn chế, phát huy ưu điểm, tận dụng cơ hội, và đương đầu với thách thức. Các giải pháp đã nêu trong đề tài bao gồm:

- Chính sách phát triển nguồn nhân lực
- Hoàn thiện chiến lược Marketing
- Chính sách đa dạng hóa các sản phẩm
- Cụ thể hoá chiến lược hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ ngắn hạn
- Phân phối nguồn lực tài chính, vật chất, công nghệ kỹ thuật
- Đổi mới cơ cấu tổ chức quản lý của công ty
- Xây dựng môi trường văn hoá hỗ trợ cho việc thực hiện chiến lược

Khóa luận “Ứng dụng ma trận SWOT để hoạch định chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần AFOLI” đã xem xét, phân tích và đánh giá các yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp (điểm mạnh, điểm yếu) và môi trường bên ngoài có tác động trực tiếp hay gián tiếp tới hoạt động kinh doanh của Công ty AFOLI cũng như ảnh hưởng tới việc xây dựng chiến lược kinh doanh trong giai đoạn tới như thế nào thông qua việc phân tích SWOT. Tuy nhiên, do trình độ khả năng còn hạn chế nên những vấn đề được đề cập chắc chắn còn chưa đầy đủ và còn sai sót, em hy vọng sẽ nhận được những ý kiến đóng góp của các thầy, cô cùng tập thể cán bộ nhân viên trong Công ty AFOLI để Khóa luận của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, ngày tháng năm 2015

Sinh viên

Đặng Thị Thu Phương

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ngô Kim Thanh (2012), *Giáo trình quản trị chiến lược*, NXB Đại Học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
2. Lê Thế Giới, Nguyễn Thanh Liêm, Trần Hữu Hải (2011), *Quản Trị Chiến Lược*, NXB Dân Trí, TP. Hồ Chí Minh.
3. Ths. Trương Đức Thao, *Bài giảng Quản trị chiến lược*, Đại học Thăng Long
4. Ths. Chu Thị Thu Thủy, *Bài giảng Quản trị tài chính doanh nghiệp 1*, Đại học Thăng Long
5. Ths. Vũ Thị Tuyết, *Bài giảng Quản trị Marketing*, Đại học Thăng Long
6. Ths. Vũ Thị Tuyết, *Bài giảng Nghiên cứu Marketing*, Đại học Thăng Long
7. Ths. Vương Thị Thanh Trì, *Bài giảng Quản trị nhân lực*, Đại học Thăng Long
8. Ths Trương Đức Thao, Ths. Lê Huyền Trang, *Bài giảng Văn hoá doanh nghiệp và đạo đức kinh doanh*, Đại học Thăng Long
9. Ths Vũ Lệ Hằng, *Bài giảng Quản trị học đại cương*, Đại học Thăng Long
10. Vũ Duy Hào, Đàm Văn Huệ (2009), *Quản trị tài chính doanh nghiệp*, NXB Giao thông vận tải, Hà Nội.
11. Nguyễn Bá Huy (2010), “*Phân tích, đánh giá và đề xuất giải pháp hoàn thiện chiến lược kinh doanh của Công Ty Bảo Hiểm Châu Á (IAI) giai đoạn 2010 – 2015*”, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Help, Hà Nội.
12. Báo cáo tóm tắt kết quả nghiên cứu đề xuất các biện pháp nhằm thúc đẩy phát triển công nghiệp phần mềm Việt Nam giai đoạn đến 2015. Mã số: 114-11-khkt-ql
13. Trần Tùng Linh *Tiểu luận “Phân tích SWOT của Apple”*, Đại học Thăng Long
14. Đặng Thị Thu Phương, Hà Phương Thảo, *Tiểu luận “Xây dựng kế hoạch marketing cho gạo Vibigaba”*, Đại học Thăng Long, Hà Nội
15. Các tài liệu do Công Ty Cổ Phần AFOLI cung cấp:
  - Bảng báo cáo kết quả HĐSX kinh doanh từ năm 2012 – 2014
16. Các website tham khảo:

<http://www.vnexpress.net>

<http://www.saga.vn>

[www.doanhnhansaigon.vn](http://www.doanhnhansaigon.vn)

[chienluocsong.com](http://chienluocsong.com)

[quantrimang.com](http://quantrimang.com)

[computerjobs.vn](http://computerjobs.vn)

[www.thesaigontimes.vn](http://www.thesaigontimes.vn)

<http://voer.edu.vn/>

website: <http://www.hpt.vn/>

## **PHỤ LỤC**

1. Báo cáo kết quả kinh doanh của Công ty cổ phần AFOLI năm 2012
2. Báo cáo kết quả kinh doanh của Công ty cổ phần AFOLI năm 2013
3. Báo cáo kết quả kinh doanh của Công ty cổ phần AFOLI năm 2014
4. Bảng cân đối kế toán của Công ty cổ phần AFOLI ngày 31/12/2012
5. Bảng cân đối kế toán của Công ty cổ phần AFOLI ngày 31/12/2013
6. Bảng cân đối kế toán của Công ty cổ phần AFOLI ngày 31/12/2014