

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
-----o0o-----

VÕ QUỐC HUY

**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CÔNG TY CỔ
PHẦN KINH ĐÔ ĐẾN NĂM 2015**

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH
Mã số: 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:
PGS.TS NGUYỄN XUÂN QUẾ

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH – NĂM 2007

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài nghiên cứu:	6
2. Mục tiêu nghiên cứu:	6
3. Phạm vi nghiên cứu:	6
4. Phương pháp nghiên cứu:	7
5. Kết cấu của luận án:	7
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP	8
1.1. KHÁI NIỆM CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC:	8
1.1.1. Khái niệm chiến lược:	8
1.1.2. Quản trị chiến lược:	8
1.1.3. Vai trò của chiến lược đối với doanh nghiệp:	8
1.2. QUY TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH:	9
1.2.1 Bước 1 - Thỏa thuận hoạch định chiến lược, xác định s.mạng và mục tiêu định hướng của doanh nghiệp:	10
1.2.2 Bước 2 - Phân tích môi trường	11
1.2.2.1 Phân tích môi trường bên ngoài:	11
1.2.2.1.1 <i>Phân tích môi trường vĩ mô:</i>	11
1.2.2.1.2 <i>Phân tích môi trường vi mô</i>	12
1.2.2.2 Phân tích môi trường bên trong:	13
1.2.3 Bước 3 - Xác định mục tiêu dài hạn và xây dựng chiến lược phát triển doanh nghiệp	14
1.2.4 Bước 4 - X.định các kế hoạch h.động và triển khai các giải pháp thực hiện chiến lược	14
1.2.5 Bước 5 - Kiểm tra và điều chỉnh	15
1.3. CÁC CÔNG CỤ SỬ DỤNG ĐỂ ĐÁNH GIÁ VÀ ĐỀ RA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH:	15
1.3.1 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài - EFE:	15
1.3.2 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong - IFE:	16
1.3.3 Ma trận SWOT:	16
1.3.4 Ma trận QSPM:	18
KẾT LUẬN CHƯƠNG I	19
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG SX-KD CÔNG TY CP KINH ĐÔ	20
2.1. GIỚI THIỆU VỀ HỆ THỐNG KINH ĐÔ	20
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển	20

2.1.2 Sơ đồ tổ chức của hệ thống các Công ty Kinh Đô (Kinh Do Group) -----	21
2.1.3 Kết quả sản xuất kinh doanh-----	24
2.1.3.1 Các nhóm sản phẩm chính của Công ty Cổ phần Kinh Đô -----	24
2.1.3.2 Doanh thu từng nhóm sản phẩm qua các năm -----	27
2.1.3.3 Lãi gộp từng nhóm sản phẩm qua các năm -----	28
2.1.3.4 Tóm tắt một số chỉ tiêu đã đạt được của Công ty CP Kinh Đô 2005-2006: -----	29
2.1.4 Phân tích hình hình tài chính-----	31
2.2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA KINH ĐÔ -MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI:-----	32
2.2.1 Môi trường vĩ mô -----	32
2.2.1.1 Môi trường kinh tế: -----	32
2.2.1.2 Môi trường chính trị, chính sách và pháp luật:-----	34
2.2.1.3 Môi trường văn hoá xã hội: -----	35
2.2.1.4 Môi trường dân số:-----	36
2.2.1.5 Môi trường công nghệ:-----	37
2.2.2 Môi trường vi mô: -----	37
2.2.2.1 Đối thủ cạnh tranh: -----	37
2.2.2.2 Khách hàng: -----	39
2.2.2.3 Nhà cung cấp: -----	39
2.2.2.4 Sản phẩm thay thế: -----	39
2.2.2.5 Rào cản xâm nhập ngành: -----	40
2.3 PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG-----	40
2.3.1 Sản xuất -----	40
2.3.2 Nghiên cứu phát triển -----	43
2.3.3 Marketing -----	43
2.3.4 Quản lý nguồn nhân lực: -----	46
2.4 CÁC CÔNG CỤ SỬ DỤNG-----	46
2.4.1 Ma trận SWOT -----	46
2.4.2 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài –Ma trận EFE: -----	48
2.4.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong - Ma trận IFE:-----	48
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2-----	50
 CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ CÁC GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN KINH ĐÔ ĐẾN NĂM 2015-----	51
3.1 CÁC CĂN CỨ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC:-----	51

3.2 DỰ BÁO NHU CẦU THỊ TRƯỜNG -----	51
3.3 MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN KINH ĐÔ: -----	53
3.4 HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CÔNG TY CP KINH ĐÔ ĐẾN 2015-----	54
3.4.1 Phân tích các chiến lược chính -----	56
3.4.1.1 Chiến lược kết hợp về phía trước: -----	56
3.4.1.2 Chiến lược kết hợp về phía sau: -----	56
3.4.1.3 Chiến lược kết hợp theo chiều ngang: -----	56
3.4.1.4 Chiến lược tăng trưởng tập trung phát triển sản phẩm: -----	56
3.4.1.5 Chiến lược tăng trưởng tập trung theo hướng thâm nhập thị trường: -----	57
3.4.1.6 Chiến lược tăng trưởng tập trung theo hướng phát triển thị trường: -----	57
3.4.1.7 Chiến lược đa dạng hoạt động đồng tâm: -----	57
3.4.2 Lựa chọn chiến lược: -----	57
3.5 MỘT SỐ GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CÁC CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY CP KINH ĐÔ ĐẾN NĂM 2015:-----	58
3.5.1 Giải pháp marketing -----	58
3.5.2.1 Xây dựng chiến lược maketing cho từng dòng sản phẩm -----	54
3.5.2.2 Giải pháp giảm chi phí để khai thác thị trường nông thôn: -----	58
3.5.2.3 Giải pháp phân phối -----	559
3.5.2 Giải pháp tài chính -----	559
3.5.3 Giải pháp nhân sự-----	60
3.5.4 Giải pháp sản xuất -----	60
3.5.4.1 Giải pháp về nguyên liệu -----	60
3.5.4.2 Giải pháp về sản xuất: -----	60
3.5.4.3 Giải pháp về công nghệ -----	61
3.5.4.4 Giải pháp về quản lý chất lượng -----	61
3.6 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ -----	61
3.6.1 Đối với nhà nước: -----	62
3.6.2 Đối với ngành: -----	62
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3-----	63
KẾT LUẬN-----	64

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Stt	Ký hiệu	Tên	Trang
01	Bảng 2.1	Doanh thu từng nhóm sản phẩm qua các năm	22
02	Bảng 2.2	Lãi gộp từng nhóm sản phẩm qua các năm	23
03	Bảng 2.3	Một số chỉ tiêu đã đạt được trong hai năm 2004-2005	24
04	Bảng 2.4	Các khoản phải thu	26
05	Bảng 2.5	Các khoản phải trả	26
06	Bảng 2.6	Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu	27
08	Bảng 2.7	Tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam giai đoạn 1995-2006	28
09	Bảng 2.8	GDP bình quân đầu người từ năm 1995-2006	28
07	Bảng 2.9	Dân số trung bình phân theo giới tính, phân theo thành thị, nông thôn	31
10	Bảng 2.10	Các đối thủ cạnh tranh chính của Kinh Đô	33
11	Bảng 2.11	Ma trận SWOT	42
12	Bảng 2.12	Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài Công ty CP Kinh Đô	43
13	Bảng 2.13	Ma trận đánh giá nội bộ Công ty CP Kinh Đô	44
14	Bảng 3.1	Bảng ước lượng dung lượng t.trưởng bánh kẹo V.Nam đến năm 2015	47
15	Bảng 3.2	Doanh thu của Công ty CP Kinh Đô 10 năm gần đây	48
16	Bảng 3.3	Thiết lập phương trình dự báo	48
17	Bảng 3.4	Dự báo doanh thu Công ty CP Kinh Đô đến 2015	49
18	Bảng 3.5	Một số chỉ tiêu của Công ty Cổ phần Kinh Đô đến 2015	49
23	Hình 2.1	Logo của Cty CP Kinh Đô	16
24	Hình 2.2	Một bakery Kinh Đô tại Tp.HCM	18
25	Sơ đồ 1.1	Quy trình quản trị chiến lược	4
26	Sơ đồ 1.2	Môi trường vi mô (Michael Porter)	6
27	Sơ đồ 1.3	Mô hình lợi thế cạnh tranh của Michael E. Porter	8
28	Sơ đồ 1.4	Môi trường bên trong	8
29	Sơ đồ 1.5	Ma trận SWOT	12
30	Sơ đồ 2.1	Hệ thống các công ty thành viên	16
31	Sơ đồ 2.2	Sơ đồ tổ chức Công ty CP Kinh Đô	19
32	Sơ đồ 2.3	Tỷ trọng doanh thu của các sản phẩm năm 2006	22
33	Sơ đồ 2.4	Tỷ trọng lãi gộp của các sản phẩm năm 2006	24

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài nghiên cứu:

- Việt Nam đang chuyển sang cơ chế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa có sự quản lý của nhà nước, trong điều kiện hội nhập kinh tế khu vực và thế giới. Trước môi trường kinh doanh luôn biến đổi, cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay, mỗi doanh nghiệp cần tìm cho mình một hướng đi đúng đắn để theo kịp trào lưu mới, không ngừng nâng cao được vị thế của doanh nghiệp trên thương trường.
- Cùng với sự tăng trưởng của nền kinh tế đất nước, Kinh Đô đã gặt hái được không ít thành công, góp phần đưa ngành chế biến lương thực, thực phẩm của Tp.HCM nói riêng và của cả nước nói chung lên một tầm cao mới. Tuy nhiên, Việt Nam vừa mới gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới (WTO), môi trường kinh doanh chắc chắn sẽ có nhiều thay đổi, nếu chỉ dựa vào các ưu thế và kinh nghiệm kinh doanh trước đây thì Kinh Đô sẽ không thể đứng vững và tiếp tục phát triển. Với mong muốn góp phần tìm ra hướng đi nhằm giữ vững được vị thế của Kinh Đô trong tương lai, đồng thời, nhằm vận dụng những kiến thức được học ở chương trình cao học, chúng tôi đã chọn đề tài nghiên cứu “Chiến lược kinh doanh Công ty Cổ phần Kinh Đô đến năm 2015” để viết luận văn thạc sĩ kinh tế.

2. Mục tiêu nghiên cứu:

Trên cơ sở phân tích môi trường vi mô, vĩ mô và tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Kinh Đô để tìm ra chiến lược kinh doanh phù hợp giúp Kinh Đô giữ vững vị thế và không ngừng lớn mạnh trở thành tập đoàn kinh tế của Việt Nam trong tương lai.

3. Phạm vi nghiên cứu:

- **Không gian nghiên cứu:** Thị trường bánh kẹo tại Tp.HCM và các tỉnh thành khác trên toàn quốc.¹

¹ Kinh Đô là một tập đoàn nhiều công ty con sản xuất kinh doanh nhiều ngành nghề khác nhau (bánh kẹo, nước giải khát, bất động sản...). Ở đây, chúng tôi chỉ tập trung nghiên cứu lĩnh vực sản xuất bánh kẹo.

- **Thời gian nghiên cứu:** Đề tài tập trung nghiên cứu tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty CP Kinh Đô trong năm 2005-2006²

4. Phương pháp nghiên cứu:

- Chúng tôi đã sử dụng các phương pháp sau để thực hiện đề tài: Phương pháp nghiên cứu mô tả, thu thập số liệu, tổng hợp, để phân tích tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần Kinh Đô.

5. Kết cấu của luận án:

Ngoài phần mở đầu, kết luận và phụ lục, luận án được cấu trúc gồm ba chương:

- **Chương 1:** Cơ sở lý luận
- **Chương 2:** Phân tích tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Kinh Đô.
- **Chương 3:** Định hướng chiến lược và các giải pháp phát triển Công ty Cổ phần Kinh Đô đến 2015

Với kiến thức, điều kiện và khả năng có hạn nên luận án không tránh khỏi những thiếu sót. Kính mong nhận được sự đóng góp ý kiến của Quý Thầy Cô và Hội đồng bảo vệ để luận án được hoàn chỉnh hơn.

² Vì tính bảo mật của thông tin nên chúng tôi chỉ tiếp cận được nguồn thông tin của hai năm tài chính 2005-2006.

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA **HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP**

1.1 KHÁI NIỆM CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC:

1.1.1 Khái niệm chiến lược:

Khái niệm chiến lược đã xuất hiện từ lâu, nó bắt nguồn từ lĩnh vực quân sự. Hiện nay, có rất nhiều khái niệm khác nhau về chiến lược:

- Theo Pred R. David: “Chiến lược là những phương tiện để đạt đến mục tiêu dài hạn”.
- Theo Harold Kooniz và các tác giả trong tác phẩm “ Những vấn đề cốt yếu trong quản lý”, chiến lược là một chương trình hành động nhằm hướng tới việc đạt được những mục tiêu cụ thể. Những chiến lược chủ yếu của một tổ chức chứa đựng những mục tiêu và cam kết về nguồn lực để đạt được những mục tiêu này và những chính sách chủ yếu cần được tuân theo trong khi sử dụng những nguồn lực này.
- Theo Alfred Chandler: “Chiến lược kinh doanh bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp, đồng thời chọn cách thức hoặc quá trình hành động và phân bổ nguồn tài nguyên để thực hiện mục tiêu đó”.
- Theo định nghĩa của Ts. Nguyễn Thị Liên Diệp: “ Chiến lược là chương trình hành động tổng quát hướng tới việc thực hiện mục tiêu đề đã đề ra. Chiến lược không nhằm vạch ra cụ thể làm thế nào để có thể đạt được mục tiêu vì đó là nhiệm vụ của vô số các chương trình hỗ trợ, các chiến lược chức năng khác. Chiến lược chỉ tạo ra cái khung để hướng dẫn tư duy và hành động”.

1.1.2 Quản trị chiến lược:

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

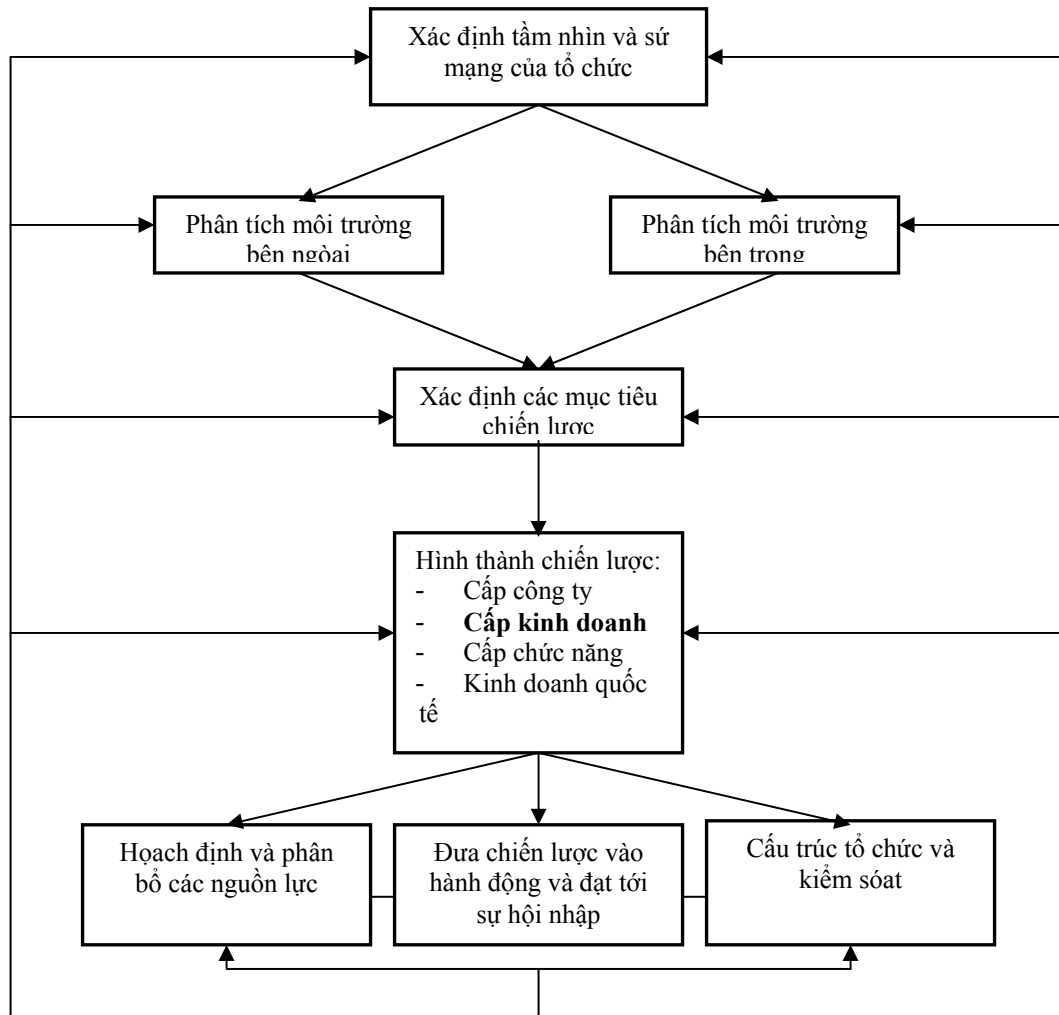
1.1.3 Vai trò của chiến lược đối với doanh nghiệp:

- Chiến lược có vai trò quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, giúp cho doanh nghiệp có thể phát triển bền vững.

- Chiến lược là cơ sở để xác định các chỉ tiêu hoạt động sản xuất kinh doanh cụ thể và đo lường kết quả sản xuất kinh doanh đó.
- Một cách tổng quát, chiến lược bao gồm 3 nhóm yếu tố:
 - + Nhóm các yếu tố liên quan đến môi trường
 - + Nhóm các yếu tố liên quan đến thực tiễn và biện pháp thực hiện của tổ chức
 - + Nhóm các yếu tố liên quan đến các hoạt động của tổ chức
- Tương ứng với 3 nhóm chiến lược, theo Ts. Nguyễn Thị Liên Diệp trong tác phẩm “Chiến lược và chính sách kinh doanh” ta có 3 cách tiếp cận khác nhau trong quá trình quản trị chiến lược:
 - + Cách tiếp cận về môi trường: Quản trị chiến lược là một quá trình quyết định nhằm liên kết khả năng bên trong của tổ chức với các cơ hội và đe dọa của môi trường bên ngoài.
 - + Cách tiếp cận về mục tiêu và biện pháp: Quản trị chiến lược là một bộ phận những quyết định và hoạt động quản trị thành tích dài hạn cho tổ chức.
 - + Cách tiếp cận các hành động: Quản trị chiến lược là tiến hành sự xem xét môi trường hiện tại và tương lai, tạo ra những mục tiêu của tổ chức, ra quyết định, thực thi quyết định và kiểm soát việc thực hiện quyết định, đạt được mục tiêu trong môi trường hiện tại và tương lai.

1.2 QUY TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC:

Sơ đồ 1.1: *Quá trình quản trị chiến lược*



1.2.1 **Bước 1:** Thỏa thuận hoạch định chiến lược, xác định sứ mạng và mục tiêu định hướng của doanh nghiệp:

- **Thỏa thuận hoạch định chiến lược:** Là sự hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau giữa các nhà chiến lược với những người tham gia vào quá trình thực hiện chiến lược nhằm:

- + Những người tham gia vào quá trình hoạch định chiến lược sẽ hiểu rõ hơn về các chiến lược được xây dựng và có thể triển khai thực hiện dễ dàng.
- + Làm tăng tính khả thi của các chiến lược được đưa ra.

- **Xác định sứ mạng của doanh nghiệp:** Sứ mạng được hiểu là lý do tồn tại, ý nghĩa của sự ra đời và tồn tại của doanh nghiệp. Sứ mạng của công ty chính là bản tuyên ngôn của công ty đối với xã hội. Thông thường, sứ mạng bao gồm các nội dung như khách hàng, sản phẩm hay dịch vụ, thị trường, công nghệ, triết lý, mối quan tâm đối với cộng đồng, nhân viên...Sứ mạng cho thấy bức tranh toàn cảnh trong tương lai của công ty. Sứ mạng là cơ sở quan trọng cho việc lựa chọn đúng đắn các mục tiêu và các chiến lược phát triển của doanh nghiệp.
- **Xác định mục tiêu của doanh nghiệp:** Mục tiêu là sự cụ thể hóa nội dung, là phương tiện để thực hiện thành công bản tuyên ngôn về sứ mạng của doanh nghiệp.

1.2.2 Bước 2: Phân tích môi trường

Môi trường hoạt động của doanh nghiệp bao gồm môi trường nội bộ và môi trường bên ngoài, nó ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Vì thế, việc nghiên cứu môi trường nội bộ và môi trường bên ngoài là hết sức cần thiết trong việc hoạch định chiến lược cho doanh nghiệp.

1.2.2.1 Phân tích môi trường bên ngoài:

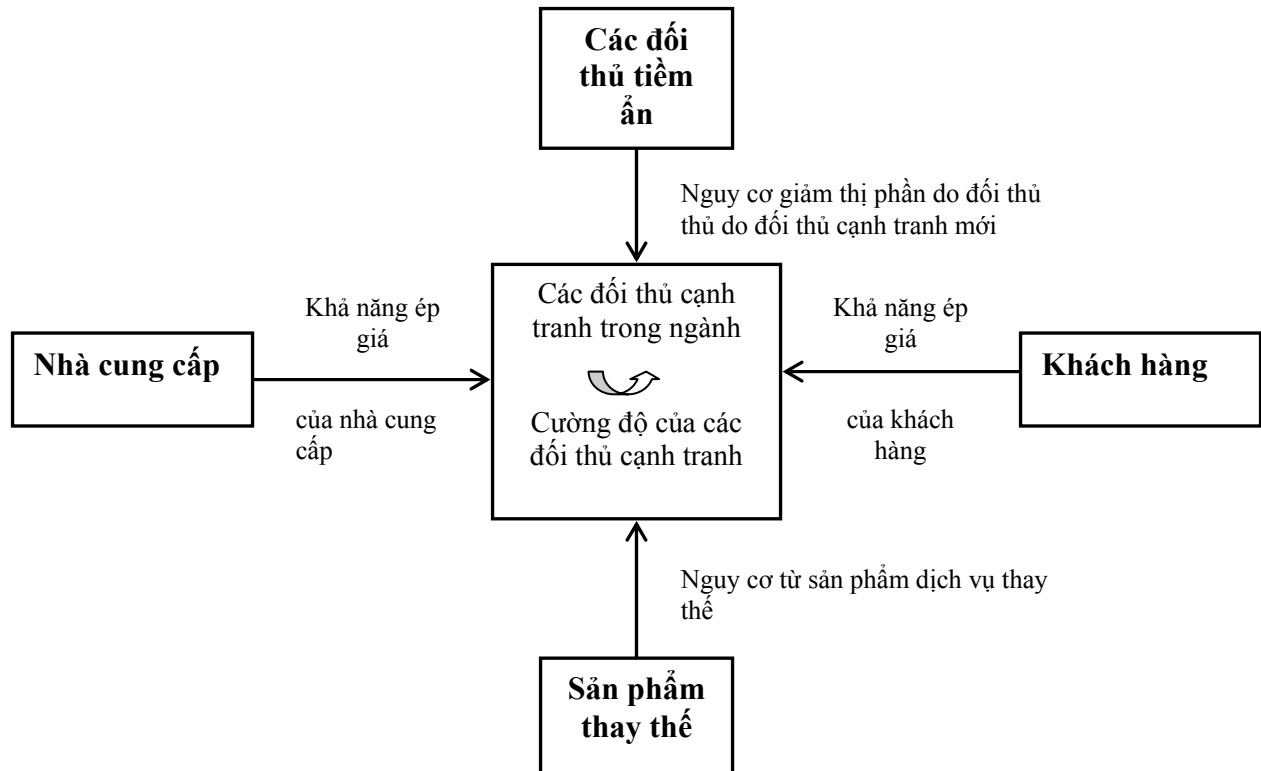
1.2.2.1.1 Phân tích môi trường vĩ mô:

Việc phân tích môi trường bên ngoài cho chúng ta nhận biết được những cơ hội và nguy cơ để từ đó doanh nghiệp đưa ra chiến lược thích hợp. Phân tích môi trường bên ngoài thông qua các môi trường:

- **Môi trường kinh tế:** Tổng thu nhập quốc nội, thu nhập bình quân đầu người, chính sách tiền tệ, hội nhập kinh tế quốc tế...
- **Môi trường chính phủ, chính trị và pháp luật:** Doanh nghiệp cần nắm vững các xu hướng chính trị và đối ngoại, các chính sách của Đảng và Nhà nước ảnh hưởng đến sự phát triển của doanh nghiệp.
- **Môi trường kỹ thuật- công nghệ:** Ngày càng có nhiều công nghệ mới ra đời tạo ra các cơ hội cũng như những nguy cơ cho doanh nghiệp. Công nghệ mới giúp sản xuất ra những sản phẩm mới với giá thành thấp hơn, cạnh tranh hơn, đồng thời, công nghệ mới cũng làm rút ngắn chu kỳ sống của sản phẩm...
- **Môi trường văn hóa - xã hội:** Đặc điểm tiêu dùng, phong cách sống hay nét văn hóa của từng địa phương sẽ tác động đến nhu cầu, thị hiếu của người tiêu dùng.
- **Môi trường dân số:** Quy mô dân số, tốc độ tăng dân số, kết cấu dân số cũng tác động đến doanh nghiệp.

1.2.2.1.2 Phân tích môi trường vi mô

Sơ đồ 1.2: Môi trường vi mô (Michael Porter)

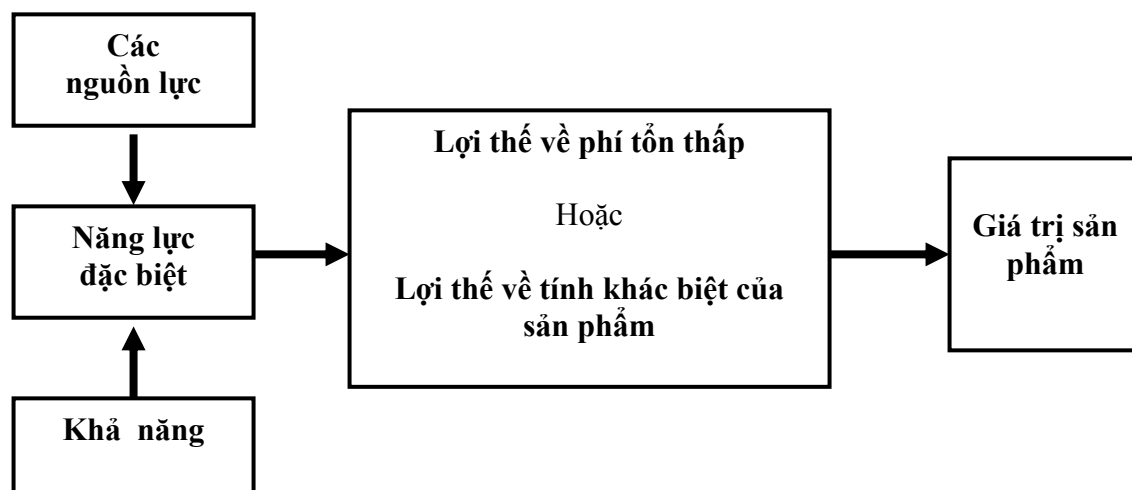


- **Các đối thủ tiềm ẩn:** Khi các đối thủ mới tham gia vào ngành sẽ làm giảm thị phần, lợi nhuận của doanh nghiệp. Để bảo vệ vị thế cạnh tranh của mình, doanh nghiệp phải tăng rào cản nhập ngành thông qua các biện pháp như đa dạng hóa sản phẩm, lợi thế theo quy mô hoặc muốn gia nhập ngành đòi hỏi phải có chi phí đầu tư ban đầu lớn.
- **Sản phẩm thay thế:** Sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của doanh nghiệp, đe dọa thị phần của doanh nghiệp.
- **Khách hàng:** Sự tín nhiệm của khách hàng rất có ý nghĩa đối với doanh nghiệp. Tuy nhiên, khi khách hàng có được những ưu thế, họ sẽ gây áp lực ảnh hưởng đến doanh nghiệp, ví dụ họ sẽ ép giá, yêu cầu được thanh toán dài hạn...

- **Nhà cung cấp:** Bao gồm những đơn vị cung cấp các yếu tố đầu vào như nguyên vật liệu, máy móc thiết bị, tài chính, nguồn lao động... Khi nhà cung cấp có ưu thế, họ sẽ gây áp lực bất lợi đối với doanh nghiệp như bán giá cao, thời hạn thanh toán ngắn...
- **Đôi thủ cạnh tranh:** Đây là áp lực thường xuyên đe dọa trực tiếp các doanh nghiệp, khi áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng tăng lên thì càng đe dọa về vị trí và sự tồn tại của các doanh nghiệp.

Theo Michael E. Porter, có hai loại lợi thế cạnh tranh cơ bản là lợi thế về chi phí thấp và lợi thế về tính khác biệt của sản phẩm.

Sơ đồ 1.3 : Mô hình lợi thế cạnh tranh của Michael E. Porter



Doanh nghiệp sử dụng nguồn lực của mình (bao gồm: nhãn hiệu sản phẩm, uy tín thương hiệu, sở hữu công nghệ, cơ sở dữ liệu khách hàng, danh tiếng của doanh nghiệp) và khả năng sử dụng nguồn lực một cách hiệu quả để tạo ra năng lực đặc biệt nhằm giá trị cho sản phẩm thông qua lợi thế cạnh tranh về phí tổn thấp hoặc lợi thế cạnh tranh về tính khác biệt của sản phẩm.

1.2.2.2 Phân tích môi trường bên trong:

Môi trường bên trong của doanh nghiệp bao gồm các yếu tố mà doanh nghiệp có thể kiểm soát được như quản trị, sản xuất, tài chính, kế toán, cung ứng vật tư, marketing, quan hệ đối ngoại (PR), nguồn nhân lực, hệ thống thông tin... Phân tích các yếu tố bên trong giúp cho doanh nghiệp xác định được điểm mạnh, điểm yếu của mình từ đó đưa ra chiến lược thích hợp.

Sơ đồ 1.4: Môi trường bên trong



1.2.3 Bước 3 :Xác định mục tiêu dài hạn và xây dựng chiến lược phát triển doanh nghiệp

- Mục tiêu dài hạn là kết quả mong muốn của doanh nghiệp được đề ra thường trong khoảng thời gian tương đối dài. Thời gian thực hiện mục tiêu dài hạn hay thực hiện chiến lược thường lớn hơn 2 năm. Trong quá trình thực hiện chiến lược nhằm đạt được mục tiêu dài hạn, doanh nghiệp có thể chia thành nhiều mục tiêu ngắn hạn tương ứng với từng giai đoạn ngắn hơn.
- Xác định mục tiêu chính là quá trình phán đoán kết hợp với việc dự báo nhu cầu về sản phẩm cũng như dự đoán doanh số bán ra của doanh nghiệp. Dự báo nhu cầu giúp cho doanh nghiệp xác định được các loại sản phẩm và số lượng sản phẩm, dịch vụ mà họ cần sản xuất, cung cấp trong tương lai. Thông qua dự báo nhu cầu các nhà quản trị có thể quyết định được quy mô sản xuất, hoạt động của công ty là cơ sở để dự kiến về tài chính, nhân sự...
- Có nhiều phương pháp dự báo, trong đề tài này, chúng tôi sử dụng phương pháp dự báo theo đường thẳng để dự báo nhu cầu thị trường tương lai dựa vào số liệu quá khứ.
- Ngoài ra, trong dự báo, một yếu tố khác mà chúng ta cần phải quan tâm là chu kỳ sống của sản phẩm. Đó là nhân tố quan trọng cần được xem xét cẩn thận trong quá trình dự báo, nhất là dự báo dài hạn.
- Mục tiêu được xây dựng hợp lý, nó sẽ vừa là động lực, vừa là thước đo của quá trình thực hiện chiến lược. Thông thường, mục tiêu phải đảm bảo tính khả thi, tính linh hoạt, cụ thể, nhất quán và có thể xác định thời gian cụ thể.

1.2.4 Bước 4: Xác định các kế hoạch hành động và triển khai các giải pháp thực hiện chiến lược

Đây là quá trình thiết lập cơ chế, đưa ra các kế hoạch phân bổ các nguồn lực của doanh nghiệp nhằm thực hiện các hướng giải pháp của các chiến lược then chốt được lựa chọn. Trên cơ sở đó, góp phần khai thác một cách hiệu quả các nguồn lực và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, tạo sức mạnh tổng hợp để doanh nghiệp đạt được mục tiêu giành thắng lợi trong kinh doanh.

1.2.5 Bước 5: Kiểm tra và điều chỉnh

Do sự thay đổi nhanh chóng của các yếu tố trong môi trường và dự báo cho tương lai khó đạt được chính xác tuyệt đối, nên trong quá trình thực hiện đòi hỏi doanh nghiệp cần phải liên tục kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh.

1.3 CÁC CÔNG CỤ SỬ DỤNG ĐỂ ĐÁNH GIÁ VÀ ĐỀ RA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH:

Để thực hiện hoạch định chiến lược có thể áp dụng nhiều phương pháp và công cụ hoạch định chiến lược khác nhau. Luận văn này chỉ chọn lọc sử dụng một số công cụ được giới thiệu dưới đây mà chúng tôi cho rằng chúng giúp ích cho việc hoạch định chiến lược phát triển Công ty Cổ Phần Kinh Đô

1.3.1 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài - EFE:

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài là công cụ cho phép đánh giá mức độ tác động chủ yếu của môi trường bên ngoài đến doanh nghiệp. Ma trận EFE được triển khai theo 5 bước:

- **Bước 1**: Lập danh mục các yếu tố bên ngoài chủ yếu.
- **Bước 2**: Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (ít quan trọng nhất) đến 1,0 (quan trọng nhất) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của các yếu tố đối với sự thành công trong ngành kinh doanh của doanh nghiệp.
- **Bước 3**: Phân loại từ 1 (phản ứng ít) đến 4 (phản ứng tốt) cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công để cho thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của doanh nghiệp phản ứng với các yếu tố này.
- **Bước 4**: Nhân mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với điểm phân loại tương ứng của nó để xác định số điểm quan trọng.
- **Bước 5**: Cộng số điểm quan trọng của các yếu tố đối với ngành. Số điểm trung bình là 2,5. Tổng số điểm quan trọng nhỏ hơn 2,5 cho thấy khả năng phản ứng yếu đối với môi trường và lớn hơn 2,5 cho thấy khả năng phản ứng tốt, tích cực.

✚ **Ưu điểm**: Hình thành bức tranh tổng quát về các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

✚ **Hạn chế**: Việc cho điểm từng yếu tố cũng như xác định mức độ quan trọng của các yếu tố còn mang tính chủ quan.

1.3.2 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong – IFE:

Tương tự như các bước thực hiện và tính điểm của ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài, ma trận đánh giá các yếu tố bên trong là công cụ dùng để đánh giá các mặt mạnh, yếu và quan trọng của các bộ phận chức năng của doanh nghiệp.

✚ **Ưu điểm**: Hình thành bức tranh tổng thể về nội bộ doanh nghiệp với các điểm mạnh, yếu đặc thù mà các yếu tố này có ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

✚ **Hạn chế**: Tương tự như ma trận EFE.

1.3.3 Ma trận SWOT:

- Ma trận SWOT đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ. Mục đích của việc nghiên cứu môi trường là nhằm nhận định cho được các đe dọa, cơ hội cũng như các điểm mạnh và điểm yếu mà doanh nghiệp đang và sẽ đối mặt trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của mình để làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược của doanh nghiệp. Kỹ thuật phân tích SWOT là một công cụ cho việc tổng hợp kết quả nghiên cứu môi trường và đề ra chiến lược.

- **Cơ hội chủ yếu**: Là những cơ hội mà tích số giữa mức độ tác động đối với doanh nghiệp khi nó được tận dụng và xác suất mà doanh nghiệp có thể tranh thủ được cơ hội đó là rất lớn.

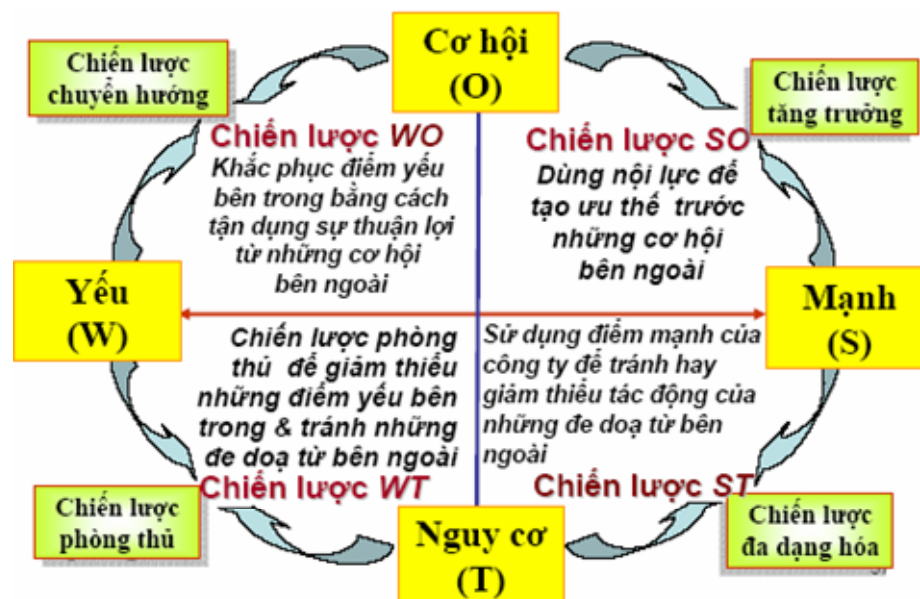
- **Nguy cơ chủ yếu**: Là những nguy cơ mà tích số giữa các mức tác động khi nguy cơ xảy ra đối với doanh nghiệp và xác suất xảy ra nguy cơ đó đạt giá trị lớn nhất.

- **Xác định những điểm mạnh, điểm yếu cốt lõi**: Quá trình đánh giá và phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp rút ra được nhiều yếu tố nhưng điều quan trọng là phải rút ra được những nhân tố cốt lõi có ảnh hưởng đến vị thế cạnh tranh và việc thực thi những chiến lược của doanh nghiệp. Ở đây cần xem xét các yếu tố với tư cách là các hoạt động trong hệ thống và so sánh với chuẩn mực chung của ngành và các đối thủ cạnh tranh chính.

- **Liên kết các yếu tố bên trong và các điều kiện bên ngoài**: Sau khi đã xác định các yếu tố cơ bản của các điều kiện bên trong và bên ngoài, cần áp dụng một quy trình gồm các bước sau đây để tiến hành phân tích và đề xuất các chiến lược:

- **Bước 1:** Liệt kê các yếu tố chủ yếu của các điều kiện bên trong và bên ngoài lên các ô của ma trận SWOT. SWOT là chữ viết tắt của 4 chữ Strengths (các điểm mạnh), Weaknesses (các điểm yếu), Opportunities (các cơ hội) và Threats (các mối đe dọa).
- **Bước 2:** Đưa ra các kết hợp từng cặp một cách logic. Lập các chiến lược kết hợp S/O, S/T, W/O, W/T.
 - o S/O: Sử dụng mặt mạnh nào để khai thác tốt nhất cơ hội từ bên ngoài?
 - o S/T: Sử dụng mặt mạnh nào để đối phó với những nguy cơ từ bên ngoài?
 - o W/O: Khắc phục những yếu kém nào để tạo điều kiện tốt cho việc tận dụng cơ hội từ bên ngoài? Cần phải khai thác cơ hội nào để lấp dần những chỗ yếu kém hiện nay?
 - o W/T: Khắc phục những yếu kém nào để giảm bớt nguy cơ hiện nay?
- **Bước 3:** Đưa ra kết hợp giữa 4 yếu tố S+W+O+T. Điều này nhằm tạo ra sự cộng hưởng giữa 4 yếu tố để hình thành một chiến lược mà qua đó giúp doanh nghiệp sử dụng mặt mạnh để khai thác tốt cơ hội, lấp dần những chỗ yếu kém và giảm bớt nguy cơ.
- **Bước 4:** Tổng hợp và xem xét lại các chiến lược. Phân nhóm chiến lược và phối hợp các chiến lược thành một hệ thống có tính hỗ trợ cho nhau.

Sơ đồ 1.5: Ma trận SWOT





Ưu điểm:

- Chỉ rõ các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp cũng như xác định các cơ hội và đe dọa từ môi trường bên ngoài.
- Đưa ra các chiến lược kết hợp cụ thể từ các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và đe dọa để doanh nghiệp thực hiện.

 **Hạn chế:** Ma trận SWOT giúp đề ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn chứ không phải đưa ra chọn lựa hay quyết định chiến lược nào là tốt nhất. Như vậy, việc chọn lựa chiến lược nào để phát triển chưa được trả lời ở đây.

1.3.4 Ma trận QSPM³:

Kỹ thuật phân tích này sẽ cho thấy một cách khách quan các chiến lược thay thế nào là tốt nhất. Ma trận QSPM sử dụng các yếu tố đầu vào nhờ những phân tích từ ma trận EFE, ma trận IEF.... Và sau đó nhận những thông tin cần thiết để thiết lập ma trận QSPM từ ma trận SWOT, ma trận SPACE...

Như vậy, với các công cụ hoạch định chiến lược như đã phân tích ở trên, mỗi công cụ đều có ưu điểm cũng như hạn chế riêng. Do đó, khi áp dụng vào thực tế chúng ta phải linh hoạt chọn lọc các chiến lược thích hợp với từng hoàn cảnh, điều kiện cụ thể.

³ Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng

KẾT LUẬN CHƯƠNG I

Chiến lược là những phương tiện để đạt tới những mục tiêu dài hạn. Hoạch định chiến lược là một quy trình có hệ thống nhằm xác định các chiến lược kinh doanh được sử dụng để tăng cường vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Các bước cần thiết cho việc hoạch định chiến lược cho doanh nghiệp:

- Nghiên cứu môi trường hoạt động của doanh nghiệp bao gồm môi trường bên ngoài và môi trường bên trong.
 - Môi trường bên ngoài gồm có môi trường vĩ mô và môi trường vi mô. Nghiên cứu môi trường bên ngoài giúp xác định các cơ hội và nguy cơ mà doanh nghiệp có thể gặp phải trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.
 - Môi trường bên trong bao gồm các yếu tố nội tại bên trong doanh nghiệp. Nghiên cứu môi trường bên trong giúp xác định các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp.
- Xác định mục đích, mục tiêu doanh nghiệp cần đạt được trong dài hạn.
- Xây dựng chiến lược cho doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu dài hạn. Việc xây dựng chiến lược dựa trên cơ sở phân tích môi trường và mục tiêu của doanh nghiệp với các công cụ hỗ trợ như ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài, ma trận đánh giá các yếu tố bên trong, ma trận SWOT, ma trận QSPM.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG

SX-KD CÔNG TY CP KINH ĐÔ

2.1 GIỚI THIỆU VỀ HỆ THỐNG KINH ĐÔ

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

- Công ty Cổ phần Kinh Đô tiền thân là Công ty TNHH Xây dựng và Chế biến thực phẩm Kinh Đô, được thành lập năm 1993 theo Quyết định số 216 GP-UB ngày 27/02/1993 của Chủ tịch UBND Tp.HCM cấp và Giấy phép kinh doanh số 048307 Trạng tài Kinh tế Tp.HCM cấp ngày 02/03/1993.
- Trong những ngày đầu thành lập, Công ty chỉ là một xưởng sản xuất nhỏ diện tích khoảng 100m² tại Q6 – Tp.HCM, với 70 công nhân và vốn đầu tư 1,4 tỷ đồng, chuyên sản xuất và kinh doanh bánh snack, một sản phẩm chưa từng có ở Việt Nam trước đó.
- Đến năm 1994, sau hơn một năm kinh doanh thành công với sản phẩm bánh snack, Công ty tăng vốn điều lệ lên 14 tỷ đồng và nhập dây chuyền sản xuất snack trị giá 750.000USD từ Nhật. Thành công của bánh snack Kinh Đô với giá rẻ, mùi vị đặc trưng phù hợp với khẩu vị của người tiêu dùng trong nước đã trở thành một bước đệm quan trọng cho sự phát triển không ngừng của Kinh Đô sau này.
- Năm 1996, Công ty đầu tư xây dựng nhà xưởng mới tại số 6/134 Quốc lộ 13-Phường Hiệp Bình Phước – Thủ Đức và đầu tư dây chuyền bánh cookies với công nghệ và thiết bị hiện đại của Đan Mạch trị giá 5 triệu USD. Lúc này, số lượng công nhân của công ty lên 500 người.
- Năm 1997-1998, Công ty đầu tư dây chuyền sản xuất bánh mì, bánh bông lan công nghiệp trị giá 1,2 triệu USD với công suất 25 tấn bánh/ngày. Cuối năm 1998, Công ty đưa dây chuyền sản xuất kẹo chocolate vào khai thác với tổng đầu tư là 800.000USD.
- Năm 1999, Công ty nâng vốn điều lệ lên 40 tỷ đồng, đồng thời thành lập trung tâm thương mại Savico - Kinh Đô tại Quận 1, đánh dấu bước phát triển mới của Kinh Đô sang lĩnh vực kinh doanh khác ngoài ngành sản xuất bánh kẹo. Cũng trong năm 1999, Công ty khai trương hệ thống bakery đầu tiên, mở đầu cho một chuỗi hệ thống cửa hàng bánh kẹo Kinh Đô từ Bắc vào Nam sau này.

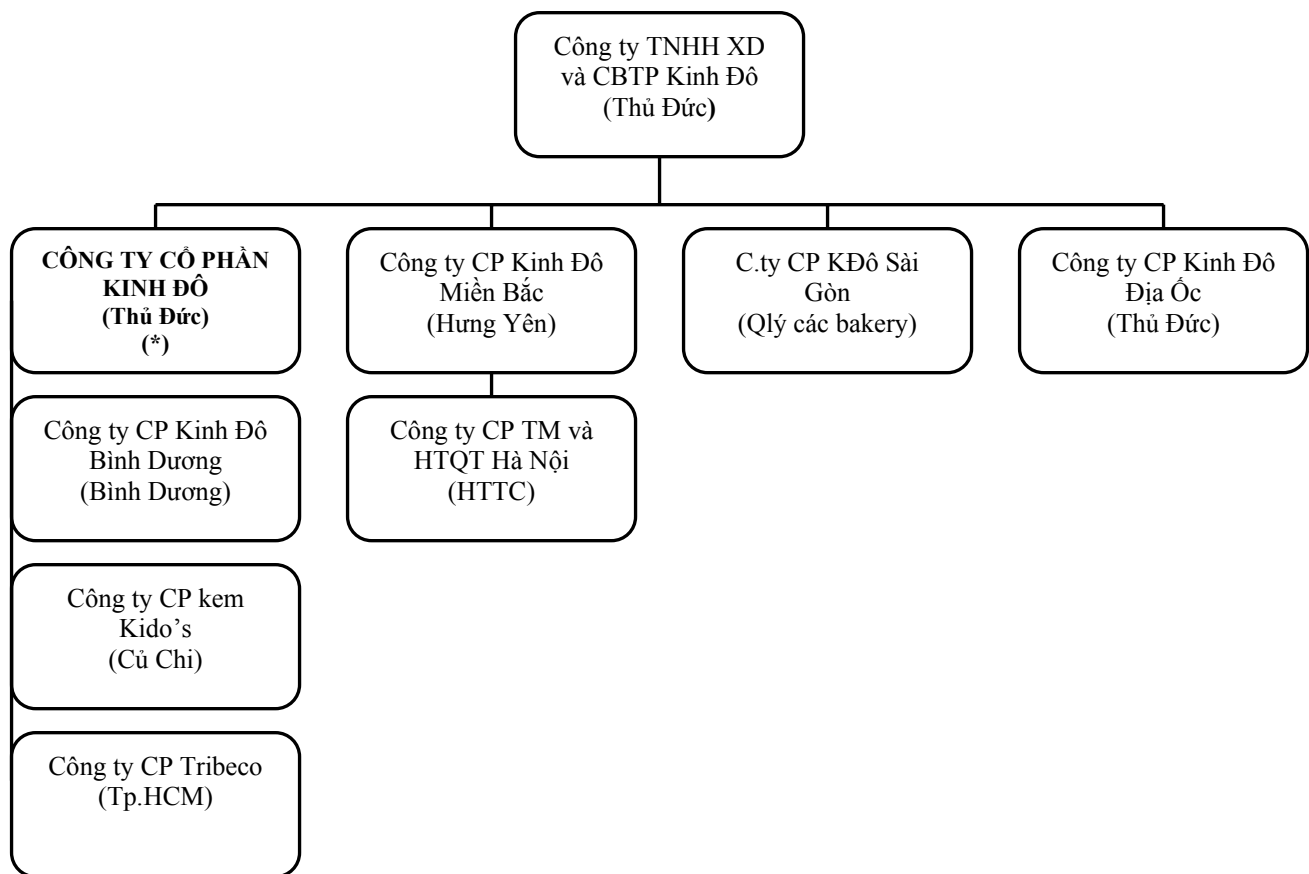
- Năm 2000, Công ty tiếp tục nâng vốn điều lệ lên 51 tỷ đồng, mở rộng diện tích nhà xưởng lên 40.000m². Tiếp tục đa dạng hóa sản phẩm, Công ty đầu tư một dây chuyền sản xuất bánh cracker từ Châu Âu trị giá 2 triệu USD, đây là một dây chuyền sản xuất bánh cracker lớn nhất khu vực lúc bấy giờ.
- Năm 2001, Công ty nhập một dây chuyền sản xuất kẹo cứng và một dây chuyền sản xuất kẹo mềm công suất 2 tấn/ giờ trị giá 2 triệu USD. Cũng trong năm 2001, Công ty cũng nâng công suất sản xuất các sản phẩm cracker lên 50 tấn/ngày bằng việc đầu tư dây chuyền sản xuất bánh mặn cracker trị giá 3 triệu USD. Năm 2001 cũng là năm sản phẩm của Công ty được xuất khẩu mạnh sang các nước Mỹ, Pháp, Canada, Đức, Đài Loan, Singapore, Nhật Bản, Lào, Campuchia, Thái Lan...
- Năm 2002, để đảm bảo quản lý hiệu quả trong điều kiện sản xuất kinh doanh ngày càng lớn, tháng 09 năm 2002, Công ty CP Kinh Đô được thành lập với chức năng sản xuất kinh doanh bánh kẹo để tiêu thụ ở các tỉnh miền Nam, miền Trung và xuất khẩu. Trước đó, vào năm 2001, Công ty CP Chế biến thực phẩm Kinh Đô Miền Bắc cũng đã được thành lập để đáp ứng yêu cầu sản xuất bánh kẹo cung ứng cho thị trường phía Bắc
- Nhận hiệu hàng hóa mà Kinh Đô được bảo hộ và đang được sử dụng:

Hình 2.1 : Logo của Công ty CP Kinh Đô



2.1.2 Sơ đồ tổ chức của Hệ thống các Công ty Kinh Đô -Kinh Do Group

Sơ đồ 2.1 : Hệ thống các công ty thành viên



(*) Công ty Cổ Phần Kinh Đô được tập trung nghiên cứu chính trong luận văn này.

🏢 Công ty CP Kinh Đô (Được tập trung nghiên cứu trong luận văn này)

- Vốn điều lệ: 200.000.000.000 đồng
- Trụ sở: 6/134 Quốc lộ 13 - P. Hiệp Bình Phước - Thủ Đức - Tp.HCM
- Ngành nghề: SX bánh kẹo công nghiệp đáp ứng cho thị trường các tỉnh miền Nam, miền Trung và xuất khẩu

🏢 Công ty TNHH xây dựng và Chế biến thực phẩm Kinh Đô (Công ty mẹ)

- Vốn điều lệ: 140.500.000.000đ
- Trụ sở: 6/134 Quốc lộ 13- Phường Hiệp Bình Phước - Tp.HCM
- Ngành nghề: Xây dựng cơ bản, kinh doanh địa ốc, khu du lịch...

🏢 Công ty CP Chế biến thực phẩm Kinh Đô Miền Bắc

- Vốn điều lệ: 50.000.000.000 đ
- Trụ sở: Km 22 - Thị trấn Bần Yên Nhân - Mỹ Hào - Hưng Yên

- Ngành nghề: Sản xuất bánh kẹo công nghiệp đáp ứng thị trường Hà Nội và các tỉnh Miền Bắc

❏ Công ty CP Thực phẩm Kinh Đô Sài Gòn:

- Vốn điều lệ: 20.000.000.000 đ
- Trụ sở: 447/18 Hùng Vương - Quận 6 - Tp. HCM
- Ngành nghề: Sản xuất bánh tươi, bánh sinh nhật cung cấp cho thị trường Tp.HCM với hệ thống hơn 30 bakery được phân bố rộng khắp.

Hình 2.2 : Một bakery Kinh Đô tại Tp.HCM



❏ Công ty Cổ phần Kido's

- Vốn điều lệ: 30.000.000.000 đ
- Trụ sở: Khu công nghiệp Tây Bắc Củ Chi - Ấp cây Sộp - Xã Tân An Hội - Củ Chi -Tp.HCM
- Ngành nghề: Sản xuất kem cung cấp cho thị trường toàn quốc, công ty thành viên này được mua lại từ thương hiệu kem Wall's – một thương hiệu của Công ty Unilever Việt Nam

❏ Công ty Cổ phần Kinh Đô Bình Dương

- Vốn điều lệ: 100.000.000.000 đ
- Trụ sở: Khu công nghiệp Việt Nam – Singapore, Huyện Thuận An - Bình Dương.
- Ngành nghề kinh doanh: Đẩy mạnh sản xuất, cung cấp cho thị trường xuất khẩu.

❏ Công ty Cổ phần thương mại và Hợp tác quốc tế

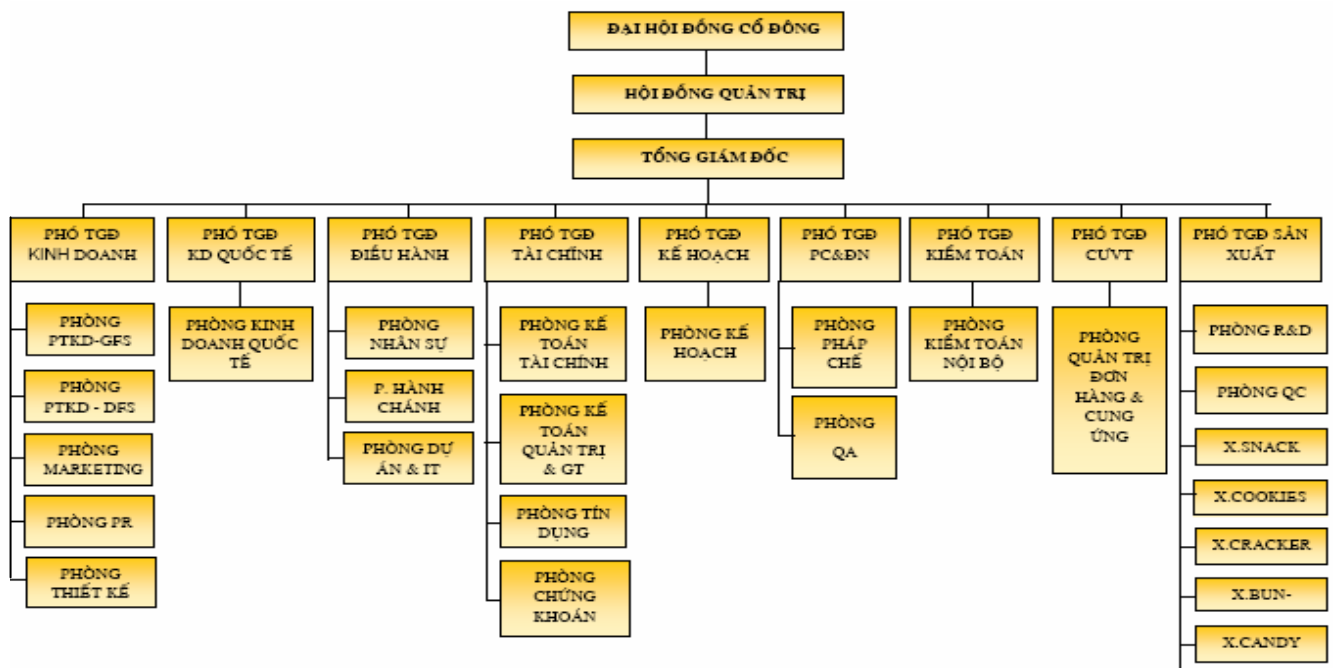
- Vốn điều lệ: 1.000.000.000 đ
- Trụ sở: 534-536 Bạch Mai 0- Quận Hai Bà Trưng - Hà Nội

✚ **Tóm lại:** Hệ thống Kinh Đô được thành lập từ 1993, hoạt động trong lĩnh vực sản xuất chế biến thực phẩm, bánh kẹo các loại, đầu tư xây dựng, thương mại và dịch vụ. Trải qua 14 năm xây dựng, Kinh Đô ngày càng lớn mạnh và phát triển thành hệ thống gồm 7 công ty thành viên với

- Tổng vốn điều lệ: 1000 tỷ đồng
- Số lao động : 6.000 người
- Tổng diện tích nhà xưởng trên 100.000m²
- Doanh số năm 2006: 2.000 tỷ đồng
- Lợi nhuận sau thuế: 230 tỷ đồng.
- Doanh số xuất khẩu năm 2006 : 7.5 triệu USD

✚ **Sơ đồ tổ chức Công ty CP Kinh Đô**

Sơ đồ 2.2 : Sơ đồ tổ chức Công ty CP Kinh Đô



2.1.3 Kết quả sản xuất kinh doanh

2.1.3.1 Các nhóm sản phẩm chính của Công ty Cổ phần Kinh Đô ⁴

Hiện nay, Kinh Đô đang kinh doanh 9 nhóm sản phẩm bánh kẹo chính: Bánh cookies, bánh crackers, bánh snack, bánh trung thu, bánh mì công nghiệp, kẹo cứng mềm và chocolate và bánh tươi.

⁴ Xem thêm phụ lục số 1 “Phân nhóm các loại bánh kẹo”.

Bánh cookies

- Bánh cookies là loại bánh có thành phần chủ yếu là bột, trứng, đường.
- Với công suất 10 tấn sản phẩm/ngày, sản phẩm cookies Kinh Đô chiếm 45% thị phần bánh cookies trong nước và cũng là sản phẩm truyền thống của Kinh Đô.
- Chúng loại bánh cookies của Kinh Đô khá đa dạng:
 - Các nhãn hiệu bán bơ và bánh mặn được đóng gói hỗn hợp: More, Yame, Amara, Besco, Bisco up, Bosca, Celebis, Doremi, Dynasty, Gold time, Famous, Lolita, Rhen, Spring time, Sunny, Year up...
 - Các loại bánh nhân mứt: Fruito, Cherry, Fine, Ki-Ko, Kidos, Fruito, Fruit treasure, Big day, Tropika, TFC, Fruitelo...
 - Bánh trứng (cookies IDO)
 - Bánh bơ làm giàu Vitamin: Vita, Marie...
 - Bánh bơ thập cẩm: Fine, Always, Angelo, Big day, Cookie town, Elegent, Heart to heart, Legend, The house of cookies, Twis, Good time, Let's party.

Bánh crackers

- Bánh crackers là loại bánh được chế biến từ bột bột lên men. Đây là sản phẩm có công suất tiêu thụ lớn nhất của Kinh Đô, với 02 dây chuyền sản xuất và tổng công suất 50 tấn/ngày. Do ưu thế về công nghệ, hiện nay, Kinh Đô là nhà sản xuất bánh crackers lớn nhất Việt Nam.
- Với các thương hiệu chủ lực AFC, bánh mặn của Kinh Đô chiếm 52% thị phần trong nước và được xuất khẩu sang nhiều nước như Mỹ, Úc...
- Các loại crackers Kinh Đô đang sản xuất gồm
 - Bánh mặn, bánh lát original crackers: AFC, Hexa, Cosy...
 - Bánh crackers kem: Cream crackers, Romana
 - Bánh cackers có hàm lượng calcium cao: Cracs, Bis-cal, Hexa...
 - Bánh quy nhiều hương vị: Deli, VIP, Creature of the sea, Round, Marie, Merio, Lulla...

Bánh Quế:

- Bánh quế là loại bánh có dạng hình ống, xộp, dễ vỡ. Mặc dù, bánh quế không có doanh thu lớn như crackers và cookies, song bánh quế Kinh Đô có mùi vị thơm ngon với 14 loại khác nhau.

Bánh snack:

- Snack là một trong những sản phẩm của Kinh Đô được áp dụng công nghệ hiện đại của Nhật từ 1994. Bánh snack Kinh Đô được đầu tư nghiên cứu với nhiều chủng loại, hương vị mang tính đặc thù, phù hợp với thị hiếu người tiêu dùng Việt Nam như các loại bánh snack hải sản tôm, cua, mực, sò, các loại snack gà, bò, thịt nướng, sữa dừa, chocolate...
- Các nhãn hiệu như: Sachi, Bonbon, Big sea, Crab, Chicken, Dino...

Bánh mì công nghiệp

- Bánh mì công nghiệp là loại bánh ngọt được đóng gói, đáp ứng như cầu ăn nhanh ngày càng tăng của thị trường trong nước. Bánh mì công nghiệp rất được người tiêu dùng ưu chuộng vì tiện lợi, dinh dưỡng, hợp vệ sinh, thơm ngon, giá rẻ.
- Các nhãn hiệu bánh mì quen thuộc như : Scotti, Aloha...
- Thuộc nhóm bánh mì công nghiệp còn có bánh bông lan công nghiệp. Khác với loại bánh bông lan truyền thống chỉ bảo quản được 01 tuần, bánh bông lan công nghiệp bảo quản được đến 6 tháng.

Bánh trung thu

- Bánh trung thu là sản phẩm có tính mùa vụ nhất, tuy nhiên lại có doanh thu chiếm tỷ trọng cao trong tổng doanh thu của Kinh Đô (khoảng 15%). Sản lượng trung bánh trung thu Kinh Đô có tốc độ tăng trưởng rất cao, cụ thể sản lượng năm 1999 là 150 tấn, năm 2004 là 1.100 tấn, như vậy giai đoạn 1999-2004 sản lượng bánh trung thu tăng 600%
- Có hơn 80 loại bánh trung thu các loại, chia thành hai dòng chính là bánh dẻo và bánh trung thu.
- Hiện nay, Kinh Đô có các đối thủ cạnh tranh đối với loại bánh này là Đức Phát, Đồng Khánh, Bibica, Hỷ Lâm Môn, nhưng bánh trung thu Kinh Đô vẫn chiếm vị trí số 1 tại Việt Nam về doanh số và chất lượng.

Kẹo cứng, mềm

- Kẹo được đưa vào sản xuất 2001. Hiện nay, Kinh Đô có hơn 40 sản phẩm kẹo các loại.
- Các sản phẩm kẹo bao gồm:
 - Kẹo trái cây: Stripes, Crundy, Fruiti...
 - Kẹo sữa: A café, Milkandy...
 - Kẹo hương hỗn hợp: Milkandy, Crundy, Tip Top...

Chocolate:

- Hiện tại, Kinh Đô chủ yếu sản xuất các sản phẩm chocolate theo dạng kẹo chocolate viên và kẹo chocolate có nhân, được sản xuất theo dây chuyền công nghệ hiện đại, kẹo chocolate Kinh Đô có chất lượng ổn định và mẫu mã đẹp.

2.1.3.2 Doanh thu từng nhóm sản phẩm qua các năm

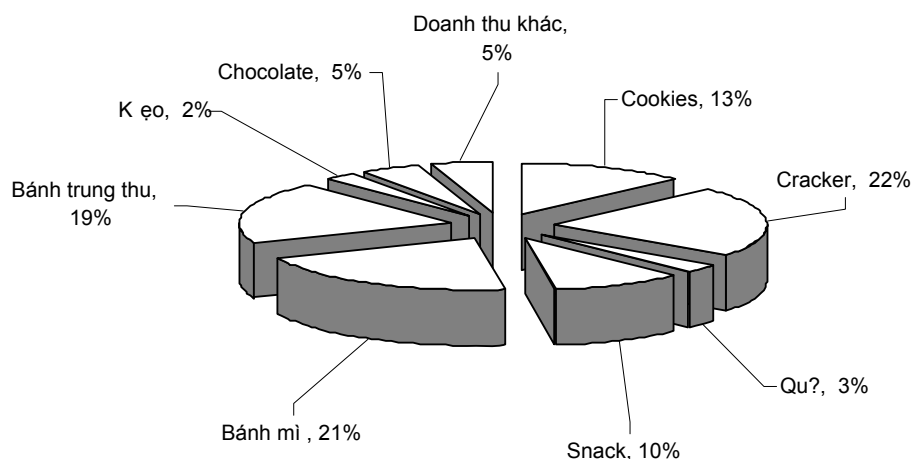
Bảng 2.1 : *Doanh thu từng nhóm sản phẩm qua các năm*

Khoản mục	Năm 2005		Năm 2006	
	Gía trị (triệu đồng)	Tỷ trọng (%)	Gía trị (triệu đồng)	Tỷ trọng (%)
Cookies	122.677	19,69	92.239	12,84
Crackers	155.375	24,94	160.056	22,28
Quế	18.479	2,97	18.883	2,63
Snack	51.558	8,27	77.225	10,75
Bánh mì	112.466	18,05	151.834	21,13
Bánh trung thu	79.210	12,71	110.607	15,39
Kẹo	13.434	2,16	17.925	2,49
Chocolate	38.082	6,11	33.175	4,62
Doanh thu khác	38.082	6,11	33.175	4,62
Tổng doanh thu	623.070	100,00	718.507	100

Nguồn: Báo cáo kiểm toán 2005-2006

✚ **Nhận xét:** *Doanh thu của các nhóm sản phẩm không đồng đều, bánh cookies và crackers chiếm tỷ lệ khá cao. Trong khi đó, nhóm kẹo, chocolate chiếm doanh thu và tỷ trọng không đáng kể.*

Sơ đồ 2.3 : Tỷ trọng doanh thu của các sản phẩm năm 2006



2.1.3.3 Lãi gộp từng nhóm sản phẩm qua các năm

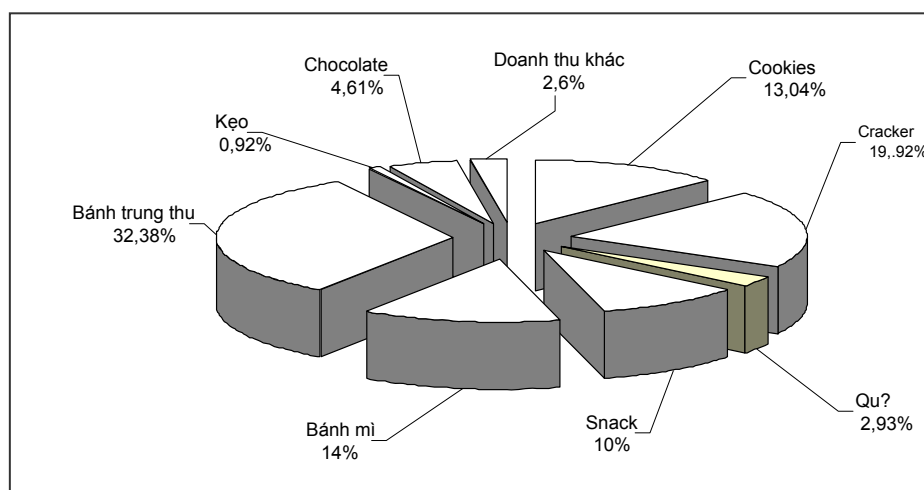
Bảng 2.2 : Lãi gộp từng nhóm sản phẩm qua các năm

Khoản mục	Năm 2005		Năm 2006	
	Gía trị (triệu đồng)	Tỷ trọng (%)	Gía trị (triệu đồng)	Tỷ trọng (%)
Cookies	31.051	19,33	26.424	13,04
Cracker	28.053	17,46	40.360	19,92
Quế	4.931	3,07	5.942	2,93
Snack	11.017	6,86	20.269	10
Bánh mì	25.471	15,85	27.547	13,59
Bánh trung thu	46.406	28,88	65.607	32,38
Kẹo	-548	-0,34	1.871	0,92
Chocolate	13.613	8,47	9.350	4,61
Doanh thu khác	679	0,42	5.259	2,6
Tổng lãi gộp	160.673	100	202.629	100

Nguồn: Báo cáo kiểm toán 2005-2006

❏ **Nhận xét:** Lãi gộp của các nhóm sản phẩm không đồng đều, bánh cookies và crackers chiếm tỷ trọng khá cao. Trong khi đó, nhóm kẹo, bánh quế, chocolate có lãi gộp và tỷ trọng không đáng kể.

Sơ đồ 2.4 : Tỷ trọng lãi gộp của các nhóm sản phẩm năm 2006



2.1.3.4 Tóm tắt một số chỉ tiêu đã đạt được của Công ty Cổ phần Kinh Đô trong hai năm 2005-2006:

Bảng 2.3 : Một số chỉ tiêu đã đạt được trong hai năm 2005-2006

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2005	Năm 2006	% tăng, giảm 2006 so với 2005
1	Tổng tài sản	471.848.807.155	608.276.857.764	28,91%
2	Doanh thu thuần	623.070.046.507	718.506.717.838	15,32%
3	Lợi nhuận từ kinh doanh	76.247.050.784	88.524.099.105	16,10%
4	Lợi nhuận khác	679.255.549	261.242.679	-61,54%
5	Lợi nhuận trước thuế	76.926.306.333	88.785.341.784	15,42%
6	Lợi nhuận sau thuế	76.926.306.333	81.025.959.198	5,33%
7	Tỷ lệ lợi nhuận trả cổ tức	41,60%	39,49%	-5,06%

Nguồn: Báo cáo kiểm toán 2005-2006

NHÂN XÉT

✚ Tổng tài sản:

Năm 2006, tổng tài sản tăng 28,91% so với năm 2005 do các nguyên nhân sau:

- Tài sản lưu động tăng 28,47%, chủ yếu do hàng tồn kho tăng 125%. Do nhu cầu thị trường tốt tăng mạnh so với năm trước nên sản lượng của Cty CP Kinh Đô tăng mạnh, dẫn đến sự tăng mạnh mẽ hàng tồn kho.
- Tài sản cố định tăng 29,53%, nguyên nhân chính là do trong năm 2006 công ty đầu tư dây chuyền sản xuất bánh cup cake trị giá 3 triệu USD.

✚ Doanh thu thuần bán hàng và cung cấp dịch vụ:

So với năm 2005, doanh thu năm 2006 tăng 95.436.671.331 đồng, tương ứng 15,32%. Góp phần lớn vào sự tăng trưởng doanh thu của bánh mì tăng (tăng 35% so với 2004), bánh trung thu (tăng 40% so với 2005) và bánh snacks (tăng 50% so với 2005). Những nhóm sản phẩm có sự tụt giảm về doanh thu bao gồm bánh cookies (-25%) và chocolate (-13%). Các nhân tố làm biến động doanh thu các nhóm sản phẩm như sau:

- **Bánh crackers, bánh quế:** Doanh thu của hai nhóm sản phẩm này không có sự biến động lớn, bánh crackers tăng 3,01%, bánh quế tăng 2,19%.
- **Bánh snacks:** Do không thuộc nhóm sản phẩm quà biếu, nên doanh thu của bánh snacks không phụ thuộc vào dịp lễ tết. Năm 2006 là một năm rất thành công của bánh snacks với doanh thu tăng 49,78%, thể hiện tính hiệu quả của chiến lược đa dạng hóa chiến lược đa dạng hóa sản phẩm của Kinh Đô.
- **Chocolate:** Giống như bánh cookies, doanh thu chủ yếu phụ thuộc vào dịp lễ tết, vì vậy doanh thu của năm 2006 của chocolate giảm 12,89%
- **Bánh mì công nghiệp:** Năm 2006, doanh thu bánh mì tăng 35% so với 2004, chủ yếu do việc tiêu thụ mạnh sản phẩm mới Scotti và doanh thu các loại bánh mì khác khá ổn định. Bánh mì là loại bánh có đối tượng khách hàng chủ yếu là học sinh, sinh viên, nên thời vụ của bánh mì phụ thuộc vào thời gian nhập học hay nghỉ hè của học sinh, sinh viên.
- **Kẹo:** Do chỉ chiếm tỷ trọng khoảng 2% trong cơ cấu doanh thu nên biến động doanh thu kẹo không ảnh hưởng đến tổng doanh thu của công ty. Năm 2006, doanh thu kẹo tăng 33,43%, song chỉ đóng góp 0,72% trong tăng trưởng 15,32 của tổng doanh thu.
- **Doanh thu khác:** Bao gồm doanh thu thương mại từ việc bán một số sản phẩm nhập khẩu, bán sản phẩm của các công ty trong hệ thống Kinh Đô và một số công ty trong nước khác. Mặc dù, doanh thu khác chiếm tỷ trọng không lớn (7,87%) nhưng do trong năm 2006 doanh thu loại này tăng rất mạnh (77,93%) nên cũng chiếm 3,98% trong tăng trưởng 15,32% của tổng doanh thu.

Lợi nhuận:

- Công ty CP Kinh Đô thực hiện tốt việc kiểm soát chi phí tốt, vì vậy giá vốn hàng bán chỉ tăng 11,57%, đồng thời tỷ trọng giá bán hàng bán/doanh thu giảm so với 2005. Tuy nhiên, chi phí bán hàng lại tăng đến 31,24% và phí quản lý doanh nghiệp tăng đến 31,21% do trong năm 2006 tăng cường chi phí quảng bá thương hiệu để mở rộng thị phần, đồng thời các chi phí khấu hao tài sản cố định, chi phí lương cho nhân viên đều tăng. Chi phí hoạt động tài chính tăng đến 119,31% do trong năm 2006 số dư vay ngắn hạn và dài hạn đều tăng mạnh.

- Lợi nhuận sau thuế chỉ tăng 5,33% trong khi lợi nhuận trước thuế 15,42%. Lý do là từ tháng 09/2006 Công ty bắt đầu nộp thuế thu nhập doanh nghiệp với thuế suất ưu đãi 14%. (Từ tháng 08/2006 trở về trước, Công ty được miễn thuế thu nhập doanh nghiệp).

2.1.4 Phân tích hình hình tài chính

Năm tài chính của Kinh Đô bắt đầu từ ngày 01 tháng 01 và kết thúc vào ngày 31 tháng hằng năm. Báo cáo tài chính của Kinh Đô trình bày bằng đơn vị đồng Việt Nam, được lập và trình bày phù hợp với các chuẩn mực và chế độ kế toán.

Tình hình công nợ 2005-2006

- Các khoản phải thu

Bảng 2.4 : Các khoản phải thu

Chỉ tiêu	Năm 2005		Năm 2006	
	Tổng số	Nợ quá hạn	Tổng số	Nợ quá hạn
Phải thu từ khách hàng	68.028.818.243	-	78.981.550.059	-
Phải trả trước cho người bán	70.712.119.908	-	79.761.188.491	-
Thuế GTGT được khấu trừ	1.182.487.538	-	-	-
Phải thu khác	31.576.096.469	-	10.751.197.872	-
Tổng cộng	171.499.522.158		169.493.936.422	

Nguồn: Báo kiểm toán: 2005-2006

- Các khoản phải trả

Bảng 2.5 : Các khoản phải trả

Chỉ tiêu	Năm 2005		Năm 2006	
	Tổng số	Nợ quá hạn	Tổng số	Nợ quá hạn
Nợ ngắn hạn	201.596.525.104	-	266.410.300.182	-
Vay ngắn hạn	89.200.551.157	-	162.044.907.002	-
Nợ dài hạn đến hạn trả	-	-	-	-
Phải trả cho người bán	86.890.253.427	-	85.870.059.533	-
Người mua trả tiền trước	15.055.237.010	-	3.447.280.275	-
Các khoản thuế phải nộp	6.338.811.562	-	10.737.567.782	-
Phải trả cho CNV	2.248.455.131	-	1.662.711.285	-
Phải trả khác	1.863.216.817	-	2.647.774.305	-
Nợ dài hạn	40.013.485.380	-	61.004.892.476	-
Nợ khác	4.144.171.716	-	7.854.199.760	-
Tổng số	245.754.182.200	-	335.269.392.418	-

Nguồn: Báo kiểm toán: 2005-2006

Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu

Bảng 2.6 : Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu

Chỉ tiêu	Năm 2005	Năm 2006
1. Chỉ tiêu về khả năng thanh toán		
- Hệ số thanh toán ngắn hạn	1,36	1,33
- Hệ số thanh toán nhanh	1,22	0,92
2. Chỉ tiêu về cơ cấu vốn		
- Hệ số nợ/Tổng tài sản	0,52	0,55
- Hệ số nợ/Vốn chủ sở hữu	1,09	1,23
3. Chỉ tiêu về năng lực hoạt động		
- Vòng quay tổng tài sản (Doanh thu thuần/Tổng TS)	1,81	1,33
- Vòng quay tài sản cố định (Doanh thu thuần/TSCĐ)	4,41	3,18
- Vòng quay vốn lưu động (Doanh thu thuần/TSLĐ)	3,03	2,29
- Vòng quay các khoản phải thu (DT thuần/ Phải thu bình quân)	4,85	4,21
- Vòng quay các khoản phải trả (DT thuần/ Phải trả bình quân)	6,37	15,63
- Vòng quay hàng tồn kho (GVHB/Hàng tồn kho bình quân)	11,43	6,56
4. Chỉ tiêu về khả năng sinh lời		
- Hệ số lợi nhuận sau thuế/ Doanh thu thuần (%)	12,35	11,28
- Hệ số lợi nhuận sau thuế/Vốn chủ sở hữu (%)	34,02	40,51
- Hệ số lợi nhuận sau thuế/Vốn điều lệ (%)	38,46	40,51
- Hệ số lợi nhuận sau thuế/Tổng tài sản (%)	16,30	13,32
- Hệ số từ HĐKD/Doanh thu thuần (%)	12,24	12,32
5. Chỉ tiêu liên quan đến cổ phần (M.Giá 10.000đ/CP)		
- Thu nhập trên mỗi cổ phần (đồng/CP)	3.846	4.051
- Giá trị sổ sách của CP (đ/CP)	11.147	13.440

Nguồn: Báo kiểm toán: 2005-2006

 Nhận xét: Với các số liệu trên, ta có thể thấy tình hình tài chính của Công ty CP Kinh Đô khá tốt, là cơ sở để Kinh Đô gặt hái nhiều thành công ở những năm tài chính tiếp theo.

2.2 PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA KINH ĐÔ **- MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI:**

2.2.1 Môi trường vĩ mô

2.2.1.1 Môi trường kinh tế:

Tốc độ tăng trưởng kinh tế

Bảng 2.7 :Tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam giai đoạn 1995-2006

Năm	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
GDP (%)	9,54	9,34	8,15	5,80	4,80	6,79	6,84	7,04	7,24	7,5	8,4	8,2

Nguồn: Ngân hàng phát triển Châu Á - ADB

- Theo số liệu trên thì tốc độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam từ năm 1995 đến nay khá cao. Đây là một nhân tố tích cực đến các doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế Việt Nam nói chung và Kinh Đô nói riêng. Tốc độ tăng trưởng GDP tăng trưởng cao đã kéo tốc độ tăng trưởng GDP bình quân đầu người cũng tăng:

Bảng 2.8 : GDP bình quân đầu người từ năm 1995-2006

ĐVT:USD/người /năm

Năm	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
GDP/người	273	311	321	340	363	400	420	439	483	514	640	722

Nguồn: Ngân hàng phát triển Châu Á - ADB

- Từ số liệu trên cho ta thấy GDP bình quân đầu người gia tăng tương đối đều qua các năm, nhưng tốc độ tăng không đáng kể. Mặt khác, nếu so với các nước trong khu vực thì mức thu nhập khả dụng của người dân vẫn còn thấp. Mặc dù tăng không nhiều nhưng vẫn là một yếu tố rất thuận lợi đối với các doanh nghiệp chế biến thực phẩm nói chung và Kinh Đô nói riêng.

- Tốc độ tăng trưởng kinh tế và thu nhập bình quân đầu người có ảnh hưởng đến việc tiêu thụ các sản phẩm bánh kẹo. Khi nền kinh tế tăng trưởng mạnh, thu nhập của người dân cao, đời sống vật chất được đảm bảo thì các nhu cầu nâng cao dinh dưỡng, nhu cầu biếu tặng các loại thực phẩm cao cấp, trong đó có bánh kẹo cũng tăng. Nền kinh tế lâm vào tình trạng khủng hoảng, thu nhập người dân tụt giảm, không đảm bảo những nhu cầu sinh hoạt tối thiểu hàng ngày thì ngành sản xuất bánh kẹo chắc chắn sẽ bị tác động.

🏠 Việt Nam hội nhập kinh tế quốc tế⁵:

- Khi Việt Nam tham gia tổ chức thương mại thế giới WTO, Việt Nam sẽ cắt giảm thuế nhập khẩu theo đúng lộ trình như đã cam kết với WTO. Cụ thể, sẽ có khoảng 36% dòng thuế trong biểu thuế phải cắt giảm thuế suất thuế nhập khẩu so với hiện hành. Lộ trình cắt giảm kéo dài từ 5-7 năm. Những ngành có mức cắt giảm nhiều nhất là dệt may, thủy sản, hàng chế tạo và máy móc thiết bị thông dụng, ô tô và linh kiện ô tô, chế biến thực phẩm...

⁵ Xem thêm phụ lục số 2 “Danh mục các mặt hàng được cắt giảm thuế nhập khẩu”

- Cùng với việc cắt giảm thuế nhập khẩu theo cam kết WTO, Việt Nam vẫn tiếp tục thực hiện các cam kết cắt giảm thuế theo các FTA khu vực. Theo các cam kết này việc cắt giảm đều rất triệt để, xuống mức 0- 5%. Điều này sẽ có ảnh hưởng đáng kể tới sản xuất trong nước nếu không có những biện pháp điều chỉnh vì các nước đối tác đều có thế mạnh về sản xuất và xuất khẩu. Việc cắt giảm thuế theo FTA trong khuôn khổ AFTA thời gian qua chưa có tác động nhiều đến sản xuất trong nước vì thực tế buôn bán trong ASEAN chỉ chiếm 25-27% tổng giá trị nhập khẩu và giá trị kim ngạch đảm bảo các tiêu chí để được miễn thuế mới chiếm 10% tổng kim ngạch nhập khẩu từ ASEAN. Tuy nhiên, khi AFTA mở rộng sang cả Trung Quốc, Hàn Quốc thì những ảnh hưởng sẽ càng rõ nét hơn.
- Chính việc Việt Nam tham gia ngày càng sâu, rộng vào nền kinh tế thế giới, một mặt tạo điều kiện thuận lợi cho các công ty trong nước mở rộng thị trường, tiếp cận với công nghệ tiên tiến, nâng cao trình độ quản lý... Mặt khác, nó cũng tạo nên những áp lực cạnh tranh đối với các công ty trong nước. Buộc các công ty này phải chỉnh đốn hoạt động, hạ giá thành sản phẩm... để thích nghi với tình hình mới.

2.2.1.2 Môi trường chính trị, chính sách và pháp luật:

- Tình hình chính trị ổn định của Việt Nam có ý nghĩa quyết định trong việc phát triển kinh tế, giải quyết việc làm tăng thu nhập cho người lao động, làm tăng nhu cầu tiêu dùng của xã hội. Điều này cũng tác động tích cực trong việc tạo lập và triển khai chiến lược của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung trong đó Kinh Đô.
- Trong xu hướng hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới, Quốc hội đã ban hành và tiếp tục hoàn thiện các Bộ Luật như Luật thương mại, Luật doanh nghiệp, Luật đầu tư, Luật thuế...để đẩy nhanh tiến trình cải cách kinh tế ở Việt Nam.
- Nhà nước đã thực hiện chính sách khuyến khích các thành phần kinh tế, các doanh nghiệp kinh doanh mọi ngành nghề mà pháp luật cho phép. Điều này dẫn đến sự cạnh tranh trên thị trường mạnh mẽ hơn, đòi hỏi các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì phải không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh, hoạt động hiệu quả hơn.
- Có thể nói bánh kẹo là một trong những sản phẩm cần thiết trong cuộc sống hàng ngày của con người, đảm bảo được nhu cầu dinh dưỡng của các tầng lớp nhân dân trong xã hội. Mặt khác, các doanh nghiệp sản xuất bánh kẹo nhìn chung sử dụng nhiều lao động và các nông sản trong nước như đường, trứng, sữa... Vì vậy, ngành sản xuất bánh kẹo được Nhà nước dành nhiều chính sách ưu đãi nhất định, cụ thể là những ưu đãi trong Luật khuyến khích đầu tư trong nước về tiền thuế đất, thuế thu nhập doanh nghiệp, thuế nhập khẩu máy móc thiết bị...

- Những ràng buộc pháp lý đối với ngành bánh kẹo chủ yếu liên quan đến an toàn thực phẩm và bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng. Đây cũng là những vấn đề được Kinh Đô từ nhiều năm nay rất chú trọng và xem là chiến lược lâu dài của mình.
- Khi Kinh Đô tham gia thị trường thế giới thì Kinh Đô chịu sự tác động của các yếu tố chính trị, pháp lý, chính sách của các nước trên thế giới. Do đó, việc nâng cao ý thức, nghiệp vụ của đội ngũ nhân viên là một vấn đề hết sức quan trọng và cấp bách.

2.2.1.3 Môi trường văn hoá - xã hội:

- Trải qua quá trình lịch sử, nền văn hóa Việt Nam chịu ảnh hưởng của sự giao thoa từ nhiều nền văn hóa khác nhau, nhưng ảnh hưởng nhiều nhất là nền văn hóa Trung Hoa.
- Do một thời gian rất dài dưới sự thống trị của Pháp, Mỹ nên quan niệm chuộng hàng ngoại vẫn còn khá phổ biến, ta dễ dàng nhận thấy ngay điều này: thuốc chữa bệnh gọi là thuốc tây, bánh quy gọi là bánh tây...do vậy, họ dễ dàng chuyển sang sử dụng hàng ngoại nếu như được quảng cáo và khi họ có điều kiện. Việc sử dụng hàng ngoại còn là một cách thể hiện địa vị của họ trong xã hội.
- Do ảnh hưởng của văn hóa Á Đông nên họ thường không cung cấp những thông tin thật về thu nhập, sở thích...cho nên gây khó khăn cho công tác nghiên cứu thị trường gặp nhiều khó khăn.
- Người Việt Nam sống rất thân thiện, thường hay lui tới thăm hỏi nhau và tặng quà. Bánh kẹo là một trong những mặt hàng thường được biếu tặng nhất những dịp này. Người Việt Nam rất chú trọng đến việc tiếp khách, từ đó nảy sinh nét văn hóa “ Khách đến nhà không trà cũng bánh”, vì vậy bánh kẹo cũng không thể thiếu trong mỗi gia đình Việt Nam.
- Do ảnh hưởng của văn hóa Trung Hoa mà hàng năm vào ngày 15.08 Âm lịch là ngày Trung Thu. Vào ngày này, mọi người thường tặng nhau bánh Trung thu và đồng thời món bánh này trở thành một món đãi khách không thể thiếu trong mỗi gia đình. Mỗi năm, Việt Nam tiêu thụ hàng ngàn tấn bánh Trung thu.
- Do ảnh hưởng của văn hóa phương Tây mà việc sử dụng bánh kem trong những dịp sinh nhật, cưới xin cũng rất phổ biến ở Việt Nam, đặc biệt là ở thành thị.
- Ngày tết cổ truyền, mọi người thường biếu tặng nhau bánh mứt, cúng ông bà, mời khách tại gia đình... Trong vài năm gần đây, người tiêu dùng đã có xu hướng thay đổi từ việc tiêu dùng và biếu tặng từ loại bánh mứt rời sang loại bánh đóng hộp công nghiệp do vấn đề vệ sinh an toàn thực phẩm của bánh mứt rời đáng mức báo động. Sự thay đổi này đã thực sự tạo ra cơ hội to lớn cho ngành công nghiệp bánh kẹo.

- Khi Kinh Đô chuẩn bị khai thác một thị trường nào đó trên thế giới , cũng có nghĩa là Kinh Đô sẽ tiếp cận với một nền văn hoá mới. Do đó, việc tìm hiểu văn hoá của các nước là một vấn đề quan trọng, góp phần vào sự thành công hay thất bại khi Kinh Đô khai thác một thị trường ở một đất nước nào đó.

2.2.1.4 Môi trường dân số:

- Việt Nam là một nước đông dân, hơn 83 triệu dân (thống kê năm 2005), đứng hàng thứ 13 trên thế giới về dân số. Với tỷ lệ tăng dân số hàng năm trung bình khoảng 1,57% (Giai đoạn 1990-2005). Dân số Việt Nam là dân số trẻ, trong đó 61,7% dưới 30 tuổi, vì thế Việt Nam thực sự là một thị trường đầy tiềm năng cho ngành thực phẩm nói chung và ngành sản xuất bánh kẹo nói riêng.

Bảng 2.9: Dân số trung bình phân theo giới tính và phân theo thành thị, nông thôn

Năm	Tổng số dân (nghìn người)	Tốc độ tăng (%)	Phân theo giới tính				Phân theo thành thị, nông thôn			
			Nam		Nữ		Thành thị		Nông thôn	
			Số người (nghìn người)	Cơ cấu (%)	Số người (nghìn người)	Cơ cấu (%)	Số người (nghìn người)	Cơ cấu (%)	Số người (nghìn người)	Cơ cấu (%)
1990	66,016.70	1,92	32,202.80	48,78	33,813.90	51,22	12,880.30	19,51	53,136.40	80,49
1991	67,242.40	1,86	32,814.30	48,80	34,428.10	51,20	13,227.50	19,67	54,014.90	80,33
1992	68,450.10	1,80	33,424.20	48,83	35,025.90	51,17	13,587.60	19,85	54,862.20	80,15
1993	69,644.50	1,74	34,028.30	48,86	35,616.20	51,14	13,961.20	20,05	55,683.30	79,95
1994	70,824.50	1,69	34,633.20	48,90	36,191.30	51,10	14,425.60	20,37	56,398.90	79,63
1995	71,995.50	1,65	35,237.40	48,94	36,758.10	51,06	14,938.10	20,75	57,057.40	79,25
1996	73,156.70	1,61	35,857.30	49,01	37,299.40	50,99	15,419.90	21,08	57,736.80	78,92
1997	74,306.90	1,57	36,473.10	49,08	37,833.80	50,92	16,835.40	22,66	57,471.50	77,34
1998	75,456.30	1,55	37,089.70	49,15	38,366.60	50,85	17,464.60	23,15	57,991.70	76,85
1999	76,596.70	1,51	37,662.10	49,17	38,934.60	50,83	18,081.60	23,61	58,515.10	76,39
2000	77,635.40	1,36	38,166.40	49,16	39,469.00	50,84	18,771.90	24,18	58,863.50	75,82
2001	78,685.80	1,35	38,684.20	49,16	40,001.60	50,84	19,469.30	24,74	59,216.50	75,26
2002	79,727.40	1,32	39,197.40	49,16	40,530.00	50,84	20,022.10	25,11	59,705.30	74,89
2003	80,902.40	1,47	39,755.40	49,14	41,147.00	50,86	20,869.50	25,80	60,032.90	74,20
2004	82,031.67	1,40	40,310.51	49,14	41,721.16	50,86	21,737.23	26,50	60,294.50	73,50
2005	83,119.92	1,33	40,845.40	49,14	42,274.52	50,86	22,418.49	26,97	60,701.43	73,03

*Nguồn: Tổng cục thống kê VN*⁶

- Qua bảng trên ta thấy dân số nước ta ngày càng tăng qua các năm nên có thể nhận thấy thị trường nội địa còn rất tiềm năng, Kinh Đô cần khai thác, xem thị trường nội địa là cơ sở, bàn đạp để Kinh Đô vững bước tiến ra thị trường khu vực và toàn thế giới.
- Một số thành phố lớn như Tp.HCM, Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng... có GDP đầu người cao đã thực sự là một thị trường to lớn cho các loại bánh kẹo cao cấp.
- Mặc dù tốc độ đô thị hóa nhanh nhưng đến nay gần 74% dân số Việt Nam sống ở nông thôn, thu nhập thấp, chủ yếu từ nông nghiệp nên cũng ảnh hưởng lớn đến doanh thu, chiến lược giá của Kinh Đô.
- Mặt khác, với nền kinh tế mở như hiện nay, hàng rào thuế quan dần dần được tháo bỏ sẽ là một cơ hội để các doanh nghiệp Việt Nam khai thác một thị trường thế giới với hơn 7 tỷ người vào năm 2010¹.

2.2.1.4 Môi trường công nghệ:

- Cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật diễn ra nhanh chóng trong thời gian gần đây đã làm cho chu kỳ sống của của công nghệ ngày càng bị rút ngắn. Điều này buộc các doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới công nghệ nếu không muốn tụt hậu. Đặc biệt trong ngành sản xuất bánh kẹo, thị hiếu tiêu dùng thường xuyên thay đổi nên chu kỳ sống của sản phẩm ngày càng rút ngắn.. Điều nghịch lý là trong điều kiện cạnh tranh khốc liệt như ngày nay, để phát triển sản xuất, tăng tích lũy cho đầu tư phát triển là một bài toán khó cho mỗi doanh nghiệp.
- Tuy nhiên, trong hoàn cảnh hội nhập kinh tế quốc tế như hiện nay đã tạo những điều kiện rất thuận lợi để Kinh Đô có thể tiếp cận được dễ dàng với công nghệ mới và máy móc hiện đại của thế giới để nâng cao vị thế của mình trên thị trường.

2.2.2 Môi trường vi mô:

2.2.2.1 Đối thủ cạnh tranh:

- Cạnh tranh là yếu tố khách quan, là vấn đề sống còn đối với các doanh nghiệp.
- Xác định phạm vi ngành và đối thủ cạnh tranh: Tương ứng với các nhóm sản phẩm của công ty thì “ngành” được xác định bao gồm các doanh nghiệp sản xuất các sản phẩm thuộc nhóm các sản phẩm của Kinh Đô.
- Chúng ta có thể chia các doanh nghiệp trong ngành bánh kẹo thành 6 nhóm:

⁶ Tổng cục thống kê VN

<http://www.gso.gov.vn/default.aspx?tabid=387&idmid=3&ItemID=4679>

Bảng 2.10 : Các đối thủ cạnh tranh chính của Kinh Đô

Nhóm	Đối thủ chính
Bánh snack	Pesi (Poca), URC(Jack&Jill) , Bibiba, Kotobuki, Hải Hà, Trảng An, Quảng Ngãi (Tin Tin)
Bánh crackers	Hải Hà (Bánh Paradise 75gam, bánh Cracker vòng 268 gam, bánh Bissavit 150 gam)
Bánh trung thu	Đức Phát, Như Lan, Đồng Khánh, Hỷ Lâm Môn, Vinabico, Bibica
Bánh cookies	Hải Hà (Bánh qui Hải Hà 170gam, bánh qui dâu 175 gam, bánh qui dừa 135 gam, bánh qui dừa 210 gam...) Quảng Ngãi
Bánh mì, bánh bông lan công nghiệp	Phạm Nguyên (Solite)
Kẹo	Vinabico, Hải Hà, Quảng Ngãi, Perfetty (Alpenliebe , Mentos), URC (Dynamite)

- **Bánh trung thu:** Do chất lượng sản phẩm cao, thương hiệu mạnh, tiếp thị tốt... nên sản phẩm luôn bán hết trước Tết trung thu, không xảy ra tình trạng bánh đại hạ giá, vì vậy lợi nhuận gộp/doanh thu của bánh trung thu Kinh Đô rất cao. Hiện tại, Đồng Khánh và Đức Phát là những nhãn hiệu cạnh tranh mạnh nhất với Kinh Đô về sản phẩm bánh trung thu, trong đó Đức Phát có hệ thống bakery tương tự Kinh Đô. Tuy nhiên, quy mô sản xuất bánh trung thu của tất cả các doanh nghiệp bánh kẹo khác thấp hơn nhiều so với Kinh Đô, nên Kinh Đô có thể vẫn duy trì được vị thế là nhà sản xuất bánh trung thu hàng đầu Việt Nam trong thời gian sắp tới.

- **Kẹo cứng mềm:** Kinh Đô luôn bám sát thị hiếu của người tiêu dùng và luôn có điều chỉnh kịp thời trong việc đưa ra sản phẩm mới phù hợp với khách hàng, đặc biệt là lứa tuổi thiếu niên trở xuống. Tuy nhiên, hiện nay kẹo chiếm tỷ trọng thấp nhất trong doanh thu của Kinh Đô (2%) và không được xác định là sản phẩm mục tiêu của Kinh Đô. Hiện tại, những nhà sản xuất kẹo lớn nhất Việt Nam là Công ty TNHH SX kẹo Perfetti Van Melle Việt Nam, Công ty CP bánh kẹo Biên Hòa (Bibica), Công Ty CP Bánh kẹo Hải Hà, Công ty CP Bánh Kẹo Hải Châu. Tại Miền Nam, Perfetti là đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Kinh Đô đối với sản phẩm kẹo. Còn Hải Hà đã thiết lập được hệ thống phân phối khắp cả nước, Hải Hà cạnh tranh gay gắt với Kinh Đô ở thị trường Miền Trung đối với sản phẩm kẹo

- **Kẹo chocolate:** Được sản xuất trên dây chuyền công nghệ hiện đại, kẹo chocolate Kinh Đô có chất lượng ổn định, mẫu mã đẹp. Tuy nhiên, chocolate là mặt hàng cao cấp, sử dụng nhiều nguyên vật liệu ngoại nhập, tâm lý người tiêu dùng Việt Nam hiện nay lại thích

chocolate ngoại nên kẹo chocolate Kinh Đô chỉ nhắm vào đối tượng khách hàng bình dân và khách hàng dưới 18 tuổi. Dù vậy, với một hệ thống phân phối và đại lý rộng khắp, chocolate Kinh Đô vẫn có chỗ đứng trên thị trường, cạnh tranh tốt với các nhãn hiệu khác trong phân khúc thị trường bình dân đến trung lưu.

2.2.2.2 Khách hàng:

- Kinh Đô có hệ thống phân phối khắp cả nước⁷. Sản phẩm Kinh Đô được bày bán ở các bakery, siêu thị lớn nhỏ, chợ, cửa hàng bánh kẹo, cửa hàng tạp hóa, căn tin ở các trường học, xe bán hàng lưu động (Kem Kido's), xe thuốc lá... Vì vậy, Kinh Đô dễ dàng tiếp cận được mọi đối tượng khách hàng. Vào những năm mới thành lập, Kinh Đô từng có slogan “ Nơi nào cũng có bánh Kinh Đô” và đến nay, Kinh Đô đã đạt được điều đó, tức là bánh kẹo Kinh Đô đã có mặt khắp Việt Nam (Trước mắt, “nơi nào” ở đây được hiểu là thị trường Việt Nam)
- Thương hiệu Kinh Đô rất quen thuộc đối với mọi người, sản phẩm Kinh Đô hướng đến mọi đối tượng khách hàng, từ công chức, công nhân, nông dân; từ thành thị đến nông thôn; từ người lớn đến trẻ nhỏ...
- Tuy nhiên, sản phẩm Kinh Đô chỉ hầu như chỉ đáp ứng được phân khúc khách hàng có thu nhập trung bình, khá, phân khúc thị trường bánh kẹo cao cấp còn thuộc về bánh kẹo nhập ngoại từ các nước có nền sản xuất bánh kẹo phát triển như Đan Mạch (Bánh bơ), Bỉ (Chocolate), Hàn Quốc (Bánh chocopie)...

2.2.2.3 Nhà cung cấp:

- Các nguyên liệu cơ bản như đường, trứng, bột, bột sữa được mua trong nước theo phương thức đấu thầu (Cty bột mì Bình Đông, Tổng công ty nông nghiệp Sài Gòn, Vinamilk...); nguyên liệu như chocolate được chính Công ty nhập khẩu; các phụ gia như dầu, muối, hương liệu được mua từ các doanh nghiệp trong nước có uy tín (Trường An) ; bao bì được cung cấp bởi các nhà sản xuất trong nước có uy tín (Tân Tiến, Visingspack, Tân Á..)
- Nhìn chung, yếu tố “nhà cung cấp” ít ảnh hưởng xấu đến tình hình sản xuất kinh doanh của Cty CP Kinh Đô, do sự dồi dào của nguồn nguyên liệu trên thị trường. Mặt khác, Kinh Đô là nhà sản xuất lớn nên mức độ tác động bất lợi (giá cao, thanh toán ngắn hạn...) của nhà cung cấp đến Kinh Đô không đáng kể.

2.2.2.4 Sản phẩm thay thế:

⁷ Xem thêm phụ lục số 3 “ Hệ thống phân phối của Kinh Đô tại Việt Nam”

Các sản phẩm thay thế đối với mặt hàng bánh kẹo hầu như rất ít, vì bánh kẹo là sản phẩm thoả mãn nhu cầu thưởng thức, nhu cầu ăn vặt, nhu cầu cung cấp dinh dưỡng, một phương tiện giao tiếp xã hội như làm quà biếu, tặng. Tuy nhiên, hiện nay xuất hiện một sản phẩm thay thế có khả năng giành lấy vị thế của sản phẩm bánh kẹo đó là thức ăn nhanh. Vì vậy, chất lượng bánh kẹo cần được nâng cao, đa dạng về chủng loại để đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng.

2.2.2.5 Rào cản xâm nhập ngành:

Khi Việt Nam gia nhập vào Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) thì rào cản xâm nhập ngành sẽ bị hạ thấp do có nhiều tổ chức, doanh nghiệp nước ngoài với tiềm lực về vốn và công nghệ sẽ đầu tư vào thị trường Việt Nam vốn được xem là năng động và có sức tiêu thụ cao.

2.3 PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

2.3.2 Sản xuất

🏭 Máy móc thiết bị

- Hiện nay, Kinh Đô đang sở hữu những dây chuyền sản xuất bánh kẹo hiện đại nhất tại Việt Nam, trong đó có nhiều dây chuyền thuộc loại hiện đại nhất khu vực Châu Á - Thái Bình Dương và thế giới. Toàn bộ máy móc thiết bị của Kinh Đô được trang bị mới 100%, mỗi dây chuyền sản xuất từng dòng sản phẩm là một sự phối hợp tối ưu các máy móc hiện đại có xuất xứ từ nhiều nước khác nhau.
- Hai dây chuyền sản xuất bánh Crackers:
 - Một dây chuyền sản xuất công nghệ Châu Âu trị giá 2 triệu USD, công suất 20 tấn/ngày, được đưa vào sản xuất năm 2000.
 - Một dây chuyền sản xuất của Đan Mạch, Hà Lan và Mỹ trị giá 3 triệu USD, công suất 30 tấn/ngày, đưa vào sản xuất đầu năm 2003.
- Một dây chuyền sản xuất bánh cookies của Đan Mạch, trị giá 5 triệu USD, công suất 10 tấn/ngày, đưa vào sản xuất năm 1996. Hiện nay, Kinh Đô đang lắp đặt và vận hành thử một dây chuyền sản xuất bánh cookies công nghệ Châu Âu, dự kiến đưa vào sản xuất cuối năm 2007
- Một dây chuyền sản xuất bánh trung thu với các thiết bị của Nhật Bản và Việt Nam.
- Hai dây chuyền sản xuất bánh mì và bông lan công nghiệp:

- Dây chuyền sản xuất trị giá 1,2 triệu USD, công suất 25 tấn/ngày, được đưa vào sản xuất năm 1997
- Dây chuyền sản xuất bánh mì của Pháp trị giá 2 triệu USD được đưa vào sản xuất năm 2004.
- Năm 2004, Kinh Đô đã đầu tư mới một dây chuyền sản xuất bánh bông lan công nghiệp của Ý trị giá 3 triệu USD. Đây là dự án nằm trong chương trình “ Sản phẩm công nghiệp chủ lực của Tp.HCM năm 2004”, được UBND Tp.HCM hỗ trợ lãi vay ngân hàng và các chương trình xúc tiến thương mại.
- Hai dây chuyền sản xuất bánh snack:
 - Một dây chuyền sản xuất bánh snack của Nhật trị giá 0.75 triệu USD được đưa vào sản xuất năm 1994
 - Một dây chuyền mới do Ý sản xuất.
- Một dây chuyền sản xuất bánh quế do Malaysia sản xuất.
- Một dây chuyền sản xuất kẹo chocolate của Malaysia, Trung Quốc và Đài Loan, trị giá 0.8 triệu USD, đưa vào sản xuất năm 1998. Đầu năm 2005, Kinh Đô đã nhập thêm một dây chuyền định hình chocolate xuất xứ Châu Âu.
- Một dây chuyền sản xuất kẹo của Đài Loan trị giá 2 triệu USD công suất 2 tấn/giờ vào năm 2001

 ***Máy móc thiết bị của Công ty CP Kinh Đô khá hiện đại so với các đối thủ cạnh tranh trong nước, nhưng để đẩy mạnh xuất khẩu và thay thế bánh kẹo nhập ngoại, Kinh Đô cần phải nhập nhiều thiết bị máy móc, công nghệ sản xuất tiên tiến hơn.***

Quản lý chất lượng sản phẩm

- **Hệ thống quản lý chất lượng đang áp dụng**
 - Hiện nay, Kinh Đô đang áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000, do tổ chức BVQI của Anh Quốc cấp tháng 10/2002.
 - Hệ thống chất lượng ISO 9001:2000 được công ty tuân thủ nghiêm ngặt. Từ năm 2002 đến nay, công ty đã được tổ chức BVQI tiến hành tái đánh giá hệ thống quản lý chất lượng của Công ty theo chu kỳ cứ 6 tháng tái đánh giá một lần với kết quả tốt.
- **Bộ phận kiểm tra chất lượng sản phẩm**

Việc kiểm tra chất lượng sản phẩm được thực hiện bởi bộ phận Quản lý kiểm soát chất lượng (Q&A) và bộ phận Nghiên cứu và Phát triển (R&D)

- **Vấn đề an toàn vệ sinh thực phẩm**

An toàn vệ sinh thực phẩm là vấn đề được Công ty hết sức chú trọng, xem đây là một trong những tiêu chí tạo nên sức cạnh tranh của sản phẩm Kinh Đô. Việc đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm được thực hiện liên tục từ khâu nguyên liệu đến khâu bán hàng rất chặt chẽ như sau:

- **Đối với nguyên liệu:**

- Công ty luôn cập nhật các quy định của Bộ Y tế Việt Nam và của các nước thuộc thị trường xuất khẩu của Công ty để không chế lượng phụ gia sử dụng trong sản phẩm nhằm không gây bất kỳ ảnh hưởng nào đến sức khỏe của người tiêu dùng.
- Sử dụng nguyên liệu nhập từ các nhà cung cấp có tên tuổi, uy tín nhằm đảm bảo nguồn gốc và chất lượng của những loại nguyên liệu sử dụng.
- Kiểm tra chặt chẽ nguyên liệu đầu vào về chất lượng vệ sinh, tình trạng đóng gói, giấy tờ chứng nhận từ nhà cung cấp.

- **Trong quá trình sản xuất :**

- Đặt ra các quy định chặt chẽ về vệ sinh trong quá trình sản xuất. Các công nhân trực tiếp tiếp xúc với sản phẩm đều được trang bị những kiến thức về vệ sinh an toàn thực phẩm, tất cả đều phải mang khẩu trang, găng tay, đội mũ trùm đầu. Các dụng cụ sản xuất và chứa nguyên liệu được vệ sinh thường xuyên và định kỳ theo chế độ riêng cho từng bộ phận trên dây chuyền sản xuất.
- Luôn có một đội ngũ nhân viên kiểm soát chất lượng (QC) đảm nhận việc theo dõi, giám sát việc chấp hành các quy định về vệ sinh trong quá trình sản xuất.

- **Đối với thành phẩm:**

- Thành phẩm được đóng gói trong bao bì kín, đảm bảo vệ sinh.
- Hướng dẫn nhân viên bán hàng và nhà phân phối cách bảo quản, trưng bày sản phẩm theo đúng yêu cầu của từng loại sản phẩm tránh tình trạng sản phẩm bị hư hỏng trước thời hạn sử dụng.

👉 **Nhận xét:** *Vệ sinh an toàn thực phẩm là một điểm mạnh cần phát huy của Cty CP Kinh Đô. Tuy nhiên để đáp ứng các tiêu chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm khắc khe của các*

nước trên thế giới và vấn đề vệ sinh an toàn thực phẩm đang nóng bỏng như hiện nay, Kinh Đô phải nhanh chóng đạt, áp dụng hệ thống HACCP và các hệ thống quản lý chất lượng tiên tiến khác của thế giới.

2.3.2 Nghiên cứu phát triển:

- Kinh Đô đặc biệt quan tâm đến công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, xem đây là nhiệm vụ không chỉ của riêng bộ phận nghiên cứu phát triển (RD) mà còn là trách nhiệm của Hội đồng quản trị và Ban tổng giám đốc.
- Hoạt động nghiên cứu và phát triển của Kinh Đô được tiến hành khá đa dạng, bao gồm:
 - Nghiên cứu sản xuất sản phẩm mới, từ khâu sơ chế nguyên vật liệu, chế biến, định hình đến khâu đóng gói, bảo quản sản phẩm...
 - Nghiên cứu việc sản xuất sản phẩm trên các dây chuyền Kinh Đô mới đầu tư hoặc dự kiến đầu tư.
 - Nghiên cứu sử dụng các nguyên vật liệu mới vào quá trình sản xuất sản phẩm.
 - Nghiên cứu việc sản xuất các sản phẩm xuất khẩu nhằm đảm bảo yêu cầu của khách hàng nước ngoài đối với các chỉ tiêu chất lượng sản phẩm.
- Đối với hoạt động nghiên cứu phát triển, yếu tố con người đóng vai trò đặc biệt quan trọng, hiện nay, bộ phận RD Kinh Đô có khoảng 30 chuyên gia về lĩnh vực chế biến thực phẩm được đào tạo từ các trường Đại học trong và ngoài nước, có nhiều kinh nghiệm thực tế và gắn bó với Kinh Đô ngay từ những ngày đầu thành lập. Ngoài việc cử nhân viên sang nước ngoài tham gia các khóa học ngắn hạn, hàng năm, Kinh Đô còn mở các khóa đào tạo ngắn hạn về công nghệ sản xuất mới cho đội ngũ RD với sự giảng dạy của các chuyên gia nước ngoài. Kinh Đô luôn tạo điều kiện cho nhân viên RD tiếp cận với những thông tin mới nhất về sản phẩm mới, công nghệ mới, xu hướng mới của thị trường.
- Sự đầu tư đúng mức cho hoạt động nghiên cứu và phát triển của Kinh Đô đã mang lại những kết quả khả quan. Từ năm 2002 đến nay, Kinh Đô đã đưa ra thị trường hơn 100 nhóm sản phẩm mới trong đó hầu hết là các sản phẩm dinh dưỡng, thực phẩm chức năng, đáp ứng nhu cầu ngon miệng, nhu cầu dinh dưỡng của người tiêu dùng. Bao gồm: Nhóm dinh dưỡng bổ sung ADH, nhóm dinh dưỡng bổ sung Canxi, nhóm dinh dưỡng bổ sung chất xơ, nhóm dinh dưỡng bổ sung Viatmin D, B...

2.3.3 Marketing

📌 Hoạt động nghiên cứu thị trường

- Kinh Đô đã triển khai hoạt động nghiên cứu thị trường dưới nhiều hình thức khác nhau, cụ thể là:

- Tiến hành thu thập ý kiến người tiêu dùng trong quá trình bán hàng thông qua đội ngũ nhân viên tiếp thị của công ty và nhà phân phối, từ đó Kinh Đô luôn nhận được những thông tin phản hồi để cải tiến sản phẩm và sản xuất những sản phẩm mới.
- Thông qua các công ty tư vấn chuyên nghiệp, công ty đã tổ chức khảo sát nhu cầu thị trường, khảo sát hiệu quả của các chiến dịch quảng cáo đối với người tiêu dùng...

- Các hoạt động nghiên cứu thị trường đã có những tác động rất tích cực đến chiến lược sản phẩm và chiến lược kinh doanh nói chung của công ty, góp phần không nhỏ đến sự tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận của công ty.

Chính sách giá

- Kinh Đô thực hiện chính sách giá phù hợp cho từng phân khúc thị trường. Do việc quản lý giá thành khá tốt nên tỷ lệ chiết khấu dành cho nhà phân phối của Kinh Đô khá cao so với các đối thủ cạnh tranh, vì vậy việc mở rộng mạng lưới phân phối của Kinh Đô tương đối dễ dàng.

Hoạt động quảng cáo và quan hệ công đồng (PR)

- Chính sách quảng cáo tiếp thị của Kinh Đô được thực hiện khá nhất quán với mục tiêu vừa đảm bảo tính hiệu quả của quảng cáo, vừa giữ cho chi phí quảng cáo ở mức hợp lý để không làm tăng giá thành sản phẩm. Trên thực tế, Kinh Đô thường tiến hành các chiến dịch quảng cáo theo mùa đối với những sản phẩm mang tính thời vụ như bánh trung thu, bánh kẹo quà biếu cho dịp tết, các sản phẩm mới trước khi tung sản phẩm mới ra thị trường...

- Kinh Đô áp dụng nhiều chương trình khuyến mãi, các chương trình khuyến mãi thường gắn liền với các dịp lễ, tết, như Trung thu, Tết thiếu nhi, Quốc tế phụ nữ... Các chương trình khuyến mãi của Kinh Đô thường thu được hiệu quả nhanh chóng do tác động đến người tiêu dùng cuối cùng sản phẩm của công ty. Kinh Đô cũng rất chú trọng xây dựng những hình thức khuyến mãi mới lại, hấp dẫn để thu hút người tiêu dùng, chẳng hạn, mùa Trung Thu năm 2004, Kinh Đô đã ký kết thỏa thuận hợp tác kinh doanh với Pepsi Việt Nam để thực hiện chương trình khuyến mãi.

- Kinh Đô cũng tham gia nhiều hội chợ thương mại trong nước và quốc tế, hội chợ hàng Việt Nam chất lượng cao hàng năm với mục tiêu quảng bá thương hiệu.

- Bằng việc tham gia hàng loạt hoạt động xã hội, tài trợ chi nhiều hoạt động văn hóa, thể thao, Kinh Đô đã tạo nên hình ảnh đẹp trong lòng người tiêu dùng Việt Nam, trong đó nổi bật nhất là công tác từ thiện xã hội, tài trợ độc quyền giải Kinh Đô V-League 2004, tài trợ cuộc thi Sao Mai Điểm Hẹn...

Phân phối⁸:

Mạng lưới phân phối của Kinh Đô chủ yếu thông qua 3 kênh chính: Hệ thống đại lý, hệ thống các siêu thị và hệ thống các bakery của Kinh Đô.

- Hệ thống đại lý, nhà phân phối: Với khoảng 200 nhà phân phối và hơn 650.000 điểm bán lẻ trên toàn quốc, Kinh Đô là doanh nghiệp bánh kẹo có hệ thống đại lý trong nước lớn nhất. Hệ thống đại lý này tiêu thụ khoảng 85% doanh số của công ty.
- Hệ thống siêu thị: Chủ yếu tập trung ở Tp.HCM, thị trường chính của Kinh Đô, hệ thống siêu thị tiêu thụ khoảng 10% doanh số của công ty.
- Hệ thống bakery: Được xây dựng từ năm 1999, hiện nay hệ thống này đã có 25 bakery ở Tp.HCM và Hà Nội. Trong những năm tới, hệ thống bakery có triển vọng phát triển mạnh không chỉ ở Tp.HCM, Hà Nội mà còn ở các địa phương khác do việc triển khai mô hình kinh doanh nhượng quyền từ tháng 4 năm 2005.

Ngoài các hình thức phân phối trên, Kinh Đô còn tổ chức hơn 6.000 điểm bán bánh trung thu Kinh Đô ở Tp.HCM và các tỉnh lân cận vào mùa vụ trung thu hàng năm.

- Kinh Đô đã cũng triển khai kế hoạch liên kết tiêu thụ sản phẩm với các doanh nghiệp tiêu dùng lớn, trong đó đối tác đầu tiên là Pepsi trong khoảng thời gian 2004-2005. Theo đó, sản phẩm Kinh Đô sẽ được bán độc quyền tại trên 200.000 điểm bán lẻ của Pepsi và ngược lại. Với việc hợp tác với một trong những công ty nước giải khát hàng đầu thế giới, Kinh Đô đã có gia tăng sản lượng tiêu thụ và hơn hết là gia tăng giá trị của thương hiệu khi thương hiệu Kinh Đô sánh vai cùng với thương hiệu Pepsi.
- Đối với hệ thống đại lý, ngoài chính sách hoa hồng, các đại lý còn được hưởng những ưu đãi khác như:
 - Các đại lý ở tỉnh xa, điều kiện vận chuyển khó khăn, cước phí vận chuyển cao, Kinh Đô hỗ trợ chi phí giúp cho đại lý đảm bảo được lợi nhuận và phân phối sản phẩm đến tay người tiêu dùng một cách hiệu quả nhất.

⁸ Xem thêm ở phụ lục số 3 “Mạng lưới phân phối của Kinh Đô tại Việt Nam”.

- Để khuyến khích đại lý tích cực hợp tác phân phối sản phẩm, hàng năm, Kinh Đô tổ chức xét thưởng theo mức doanh số đạt kế hoạch.
 - Đối với các đại lý còn yếu, chưa đủ điều kiện phát triển, Kinh Đô hỗ trợ về tài chính qua hình thức công nợ dài hạn, hỗ trợ trang trí cửa hàng, trưng bày sản phẩm, kỹ năng bán hàng, giúp đại lý củng cố và phát triển thị trường, tăng sản lượng tiêu thụ, tạo mối quan hệ chặt chẽ và tốt đẹp hơn giữa các đại lý với công ty.
- Do vậy, Kinh Đô có được sự hợp tác chặt chẽ từ các đại lý phân phối trong cả nước. Đây là một yếu tố quan trọng trong việc tiêu thụ sản phẩm và là điều kiện thuận lợi cho việc tung sản phẩm mới của Kinh Đô.

2.3.4 Quản lý nguồn nhân lực:

Với đội ngũ nhân viên đông đảo, có trình độ chuyên môn, là một điểm mạnh để Công ty tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên, nghiệp vụ quản lý nhân sự chưa chuyên nghiệp, tỷ lệ nhân viên bỏ việc cao, chế độ đãi ngộ chưa thoả đáng. Vì vậy, Công ty cần quan tâm nhiều hơn đến công tác quản lý nhân sự, chế độ lương, thưởng... để nhân viên có thể gắn bó lâu dài và cùng công ty đạt đến những thành công mới.

2.4 CÁC CÔNG CỤ SỬ DỤNG

2.4.1 Ma trận SWOT

Từ kết quả phân tích các yếu tố môi trường như trên, chúng tôi rút ra được ma trận SWOT cho Công ty CP Kinh Đô như sau:

Bảng 2.11: Ma trận SWOT

Phân tích môi trường bên ngoài Phân tích môi trường bên trong	Các cơ hội: 1 Xu thế hội nhập kinh tế quốc tế và chính sách khuyến khích xuất khẩu. 2 Khoa học công nghệ phát triển tạo điều kiện cho việc áp dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến vào sản xuất nhằm tăng năng xuất, chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường nội địa và xuất khẩu. 3 Thu nhập người dân tăng trong những năm gần đây cho thấy thị trường nội địa đầy tiềm năng. 4 Thị trường xuất khẩu có nhiều triển vọng vì hàng rào thuế quan dần dần được bãi bỏ. 5 Hiện tại, các đối thủ cạnh tranh trong nước yếu và quy mô nhỏ.	Các mối đe dọa: 1. Đối thủ cạnh tranh xuất hiện ngày càng nhiều, đặc biệt khi Việt Nam gia nhập vào Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO). Cường độ cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành sẽ cao hơn nữa. 2. Trình độ khoa học kỹ thuật ngày càng cao, tuổi thọ công nghệ ngày càng ngắn, tuổi thọ sản phẩm bị rút ngắn. 3. Xuất hiện nhiều các sản phẩm thay thế. 4. Thị trường xuất khẩu ngày càng khó khăn do các nước đưa ra nhiều tiêu chuẩn hoá lý đối với thực phẩm.
Điểm mạnh:		

1. Công ty có hệ thống phân phối rộng khắp cả nước 2. Công ty rất quan tâm đến hoạt động marketing 3. Thương hiệu mạnh và thị phần lớn. 4. Cơ sở vật chất, máy móc, thiết bị hiện đại và tiềm lực tài chính mạnh. 5. Công ty đã xây dựng được chuỗi cung ứng tốt, tạo điều kiện phát cho công ty phát triển ổn định và giá thành cạnh tranh. 6. Sản phẩm đa dạng, chất lượng, đạt tiêu chuẩn quốc tế, đảm bảo vệ sinh, an toàn thực phẩm.		
Điểm yếu: 1. Nghiệp vụ quản lý nhân sự chưa chuyên nghiệp, tỷ lệ nhân viên bỏ việc cao, chế độ đãi ngộ chưa thỏa đáng. 2. Bộ máy nhân sự rườm rà, máy móc, nguyên tắc, thiếu linh động. 3. Thương hiệu Kinh Đô rất nổi tiếng (do thành công của một số ít các dòng sản phẩm như bánh Trung thu, bánh tươi) nhưng việc xây dựng thành công thương hiệu cho từng dòng sản phẩm chưa thật đồng đều. 4. Một số ít dòng sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của phân khúc thị trường cao cấp (bánh trung thu, bánh tươi), còn hầu hết các sản phẩm chỉ đáp ứng nhu cầu của phân khúc thị trường trung bình và khá. 5. Việc xuất khẩu sản phẩm chỉ dưới hình thức gia công cho đối tác nước ngoài, thương hiệu Kinh Đô chưa được nước ngoài biết đến nhiều. 6. Ý thức về cạnh tranh của nhân viên thấp.		

2.4.2 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài – EFE:

Để đánh giá mức độ nỗ lực trong việc theo đuổi các chiến lược nhằm tận dụng những cơ hội từ môi trường và tránh những mối đe dọa từ bên ngoài như đã phân tích ở trên, chúng tôi lập ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE.

Bảng 2.12: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài Công ty CP Kinh Đô

Yếu tố bên ngoài chủ yếu	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
Nhu cầu thị trường cao	0.11	2	0.18
Kinh tế tăng trưởng, đời sống nâng cao	0.12	2	0.22
Khoa học công nghệ phát triển tạo điều kiện cho việc áp dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến vào sản xuất.	0.11	3	0.33
Hiện tại, các đối thủ cạnh tranh trong nước yếu và quy mô nhỏ	0.12	3	0.36
Khách hàng trung thành khá nhiều	0.11	3	0.33
Đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều	0.13	3	0.39
Tuổi thọ công nghệ, tuổi thọ sản phẩm bị rút ngắn	0.11	4	0.48
Xuất hiện nhiều sản phẩm thay thế	0.09	4	0.44
Thị trường xuất khẩu ngày càng khó khăn do các nước đưa ra nhiều tiêu chuẩn hoá lý đối với thực phẩm	0.10	3	0.30
Tổng cộng:	1.00		2.97

☞ Từ kết quả trên, chúng tôi nhận thấy số điểm quan trọng bằng **2.97** cho thấy doanh nghiệp đang phản ứng khá với các cơ hội và mối đe dọa hiện tại trong môi trường hoạt động của mình. Công ty CP Kinh Đô tiếp tục thực hiện các chiến lược ứng phó tốt hơn nữa để tận dụng các cơ hội có được và tối thiểu hóa các ảnh hưởng tiêu cực có thể có của mối đe dọa bên ngoài.

2.4.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong - Ma trận IFE:

Với những điểm mạnh và điểm yếu đã được phân tích, chúng tôi xây dựng ma trận đánh giá nội bộ IFE như sau:

Bảng 2.12: Ma trận đánh giá nội bộ Công ty CP Kinh Đô

Stt	Các yếu tố chủ yếu bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Công ty có hệ thống phân phối rộng khắp cả nước	0.10	4	0.32
2	Đội ngũ tiếp thị đông đảo, rất quan tâm đến hoạt động marketing	0.12	4	0.40
3	Thương hiệu mạnh và thị phần lớn.	0.07	3	0.18
4	Cơ sở vật chất, máy móc, thiết bị hiện đại và tiềm lực tài chính mạnh.	0.12	3	0.24
5	Công ty đã xây dựng được chuỗi cung ứng tốt, tạo điều kiện phát cho công ty phát triển ổn định và giá thành cạnh tranh.	0.13	3	0.24
6	Sản phẩm đa dạng, chất lượng, đạt tiêu chuẩn quốc tế, đảm bảo vệ sinh, an toàn thực phẩm.	0.09	4	0.12
7	Nghiệp vụ quản lý nhân sự chưa chuyên nghiệp	0.07	3	0.09
8	Bộ máy nhân sự công kênh	0.07	2	0.18
9	Thương hiệu Kinh Đô rất nổi tiếng (do thành công của một số ít các dòng sản phẩm như bánh Trung thu, bánh tươi)	0.10	2	0.12
10	Một số ít dòng sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của phân khúc thị trường cao cấp (bánh trung thu, bánh tươi)	0.10	2	0.12
11	Việc xuất khẩu sản phẩm chỉ dưới hình thức gia công cho đối tác nước ngoài	0.11	4	0.16
12	Ý thức về cạnh tranh của nhân viên thấp	0.11	3	0.18
Tổng cộng:		1.00		2.75

☞ Từ kết quả ma trận tại bảng trên, số điểm quan trọng tổng cộng bằng 2.75 cho thấy doanh nghiệp chỉ ở mức trung bình về vị trí chiến lược nội bộ tổng quát của nó.

☞ Công ty CP Kinh Đô cần phải xem xét các yếu tố nội bộ để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, đặc biệt là trong bối cảnh thị trường cạnh tranh quốc tế hết sức khốc liệt như hiện nay. Qua ma trận này, chúng tôi xác định năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của Công ty CP Kinh Đô như sau:

- Năng lực lõi và tay nghề chuyên môn hiện nay: Công ty CP Kinh Đô có năng lực lõi là cung cấp với sản phẩm bánh kẹo chất lượng, giá cả cạnh tranh, mạng lưới phân phối rộng
- Năng lực lõi và tay nghề chuyên môn tiềm ẩn: Ngày nay, tuổi thọ công nghệ và tuổi thọ sản phẩm ngày càng ngắn, Công ty CP Kinh Đô nên tập trung chiến lược phát triển các sản phẩm dựa trên cơ sở năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của mình là sản phẩm

bánh kẹo cao cấp để tạo sự khác biệt sản phẩm và đáp ứng nhu cầu đa dạng và ngày càng cao của khách hàng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trong chương này, chúng tôi đã khái quát được bức tranh tổng thể về Công ty CP Kinh Đô qua việc phân tích toàn bộ các hoạt động, các yếu tố môi trường bên trong của Công ty CP Kinh Đô như: marketing với các yếu tố sản phẩm, giá cả, phân phối, hoạt động chiêu thị và chăm sóc khách hàng; sản xuất với các yếu tố như lựa chọn sản phẩm và phát triển sản phẩm mới, quản lý chất lượng, máy móc thiết bị; các mặt nguồn nhân lực, tài chính kế toán, nghiên cứu phát triển... Qua đó, chúng tôi đã rút ra được các điểm mạnh và điểm yếu của Công ty CP Kinh Đô, đồng thời cũng xây dựng được ma trận đánh giá các yếu tố bên trong.

Ngoài ra, chương 2 cũng tập trung phân tích môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vi mô, môi trường vĩ mô để có được bức tranh tổng thể về môi trường cạnh tranh, môi trường hoạt động của doanh nghiệp đang diễn ra hết sức sôi động. Qua đó, chúng tôi có được các cơ hội và mối đe dọa mà Công ty CP Kinh Đô có thể gặp phải trong quá trình hoạt động của mình, đồng thời chúng tôi cũng xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài để cho thấy khả năng thích ứng, đối phó của doanh nghiệp với môi trường.

CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC

KINH DOANH VÀ CÁC GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN

KINH ĐÔ ĐẾN NĂM 2015

3.1 CÁC CĂN CỨ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC:

Chúng tôi dựa trên các căn cứ sau để xây dựng chiến lược phát triển Công ty CP Kinh Đô đến 2015:

- Căn cứ vào tình hình thị trường bánh kẹo trong và ngoài nước đến năm 2015.
- Căn cứ vào tình hình hiện thực tiễn của Công ty Cổ phần Kinh Đô để đề ra các chiến lược khai thác điểm mạnh và hạn chế điểm yếu.
- Căn cứ vào tình hình Việt Nam hội nhập kinh tế quốc tế.
- Căn cứ vào định hướng phát triển của ngành lương thực thực phẩm đến năm 2020.⁹

3.2 DỰ BÁO NHU CẦU THỊ TRƯỜNG

Đánh giá đúng dung lượng thị trường là một việc hết sức cần thiết, vì nó là cơ sở để hoạch định chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên, cho đến nay chưa có một thống kê chính thức nào của Việt Nam về tổng sản lượng bánh kẹo.

Để xác định dung lượng thị trường bánh kẹo Việt Nam, chúng tôi dựa vào 3 nguồn thông tin sau

- Theo số liệu của Mar (Một trong những tập đoàn chocolate lớn nhất thế giới): Dung lượng thị trường bánh kẹo Việt Nam khoảng 156 triệu USD vào năm 2015¹⁰.
- Theo kết quả nghiên cứu của Bộ kế hoạch và đầu tư 2005¹¹

⁹ Định hướng chiến lược phát triển ngành chế biến lương thực - thực phẩm đến 2020
<http://www.moi.gov.vn/News/detail.asp?Sub=63&id=6260>

¹⁰<http://us.mms.com/>

¹¹ Bộ kế hoạch và đầu tư : <http://www.mpi.gov.vn/tkt-xh.aspx?Lang=4&mabai=1641>

Bảng 3.1: Bảng ước lượng dung lượng thị trường bánh kẹo Việt Nam đến năm 2015

Năm	2000	2001	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2015 (ước tính)
Mức chi tiêu/năm của 1 người dân VN cho bánh kẹo (đ)	25,623	28,134	33,258	37,589	42,185	46,215	48,987	52,462	96,428
Dân số (nghìn người)	77,635	78,685	79,727	80,902	82,031	83,119	84,366	85,632	96,464
Dung lượng thị trường (tỷ đồng)	1,989	2,214	2,652	3,041	3,460	3,841	4,133	4,492	9,302

Nguồn: Bộ KH&ĐT

- Dự báo doanh thu của Cty CP Kinh Đô đến 2015 :

Tình hình doanh thu của Công ty CP Kinh Đô 10 năm gần đây:

Bảng 3.2: Doanh thu của Công ty CP Kinh Đô 10 năm gần đây:

Năm	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Doanh thu (tỷ đồng)	328	350	365	430	495	550	580	623	719	879

Do doanh thu biến động, tăng tốc nhanh dần nhưng không tăng đột biến, nên chúng tôi sử dụng phương pháp dự báo đường thẳng thông thường để dự báo doanh thu của Kinh Đô trong những năm sắp tới.

Trong đó:

X : Là thứ tự năm 1998 (thứ 1) đến 2007 (thứ 10)

Y : Là doanh thu trong quá khứ

N : Là 10 năm

Yc : Là doanh thu cần dự báo

Bảng 3.3: Thiết lập phương trình dự báo

Năm	X	Y (tỷ đồng)	X ²	XY	Yc (tỷ đồng)
1998	1	328	1	328	
1999	2	350	4	700	
2000	3	365	9	1.095	
2001	4	430	16	1.720	
2002	5	495	25	2.475	
2003	6	550	36	3.300	
2004	7	580	49	4.060	
2005	8	623	64	4.984	
2006	9	729	81	6.561	
2007	10	879	100	8.790	
Cộng	55	5329	385	34.013	
2008	11				846,4
2009	12				903,5
2010	13				960,5
2011	14				1.017,5
2012	15				1.074,5
2013	16				1.131,5
2014	17				1.188,5
2015	18				1.245,5

Phương trình dự báo có dạng : $Y_c = a.X + b$

Ta tính được:

$$a = 57,012$$

$$b = 219,3$$

Vậy phương trình dự báo có dạng

$$Y_c = 57,012X + 219,3$$

Bảng 3.4: Dự báo doanh thu Công ty CP Kinh Đô đến 2015:

Năm	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Doanh thu (tỷ đồng)	846,4	903,5	960,5	1.017,5	1.074,5	1.131,5	1.188,5	1.245,5

3.3 MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN KINH ĐÔ:

Các căn cứ để chúng tôi xây dựng mục tiêu phát triển cho Công ty CP Kinh Đô đến 2015:

- Phân tích môi trường hoạt động của Công ty với các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ được rút ra từ chương 2.

- Dự báo được nêu tại phần 3.2
- Ý chí quyết tâm của Hội đồng quản trị và Ban Tổng giám đốc công ty.
- Kết hợp với các giải pháp được trình bày ở phần 3.5

Chúng tôi đưa ra một số mục tiêu sau:

Bảng 3.5: Một số chỉ tiêu của Công ty Cổ phần Kinh Đô đến 2015

Chỉ tiêu	Đvt	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Doanh thu	Tỷ đồng	846,4	903,5	960,5	1.017,5	1.074,5	1.131,5	1.188,5	1.245,5
Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	101,57	108,42	115,26	122,10	128,94	135,78	14,262	149,46
Tỷ lệ lợi nhuận trả cổ tức	%	40	40	40	40	40	40	40	40

Tốc độ tăng doanh thu và lợi nhuận sau thuế được dự kiến ở mức bình quân 6-10%/năm. Lợi nhuận sau thuế được dự kiến chiếm 12% tổng doanh thu (Theo số liệu những năm trong quá khứ, lợi nhuận sau thuế chiếm từ 10-15% tổng doanh thu).

3.4 HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CÔNG TY CP KINH ĐÔ ĐẾN 2015

MA TRẬN SWOT VÀ CÁC GIẢI PHÁP KẾT HỢP

Phân tích môi trường vĩ mô và vi mô Phân tích môi trường nội bộ	Các cơ hội (O):	Các mối đe dọa (T):
	1 Xu thế hội nhập kinh tế quốc tế và chính sách khuyến khích xuất khẩu. 2 Khoa học công nghệ phát triển tạo điều kiện cho việc áp dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến vào sản xuất nhằm tăng năng xuất, chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường nội địa và xuất khẩu. 3 Thu nhập người dân tăng trong những năm gần đây cho thấy thị trường nội địa đầy tiềm năng. 4 Thị trường xuất khẩu có nhiều triển vọng vì hàng rào thuế quan dần dần được bãi bỏ. 5 Hiện tại, các đối thủ cạnh tranh trong nước yếu và quy mô nhỏ. 6 Sản phẩm nông nghiệp trong nước đa dạng dồi dào (mít,	1. Đối thủ cạnh tranh xuất hiện ngày càng nhiều, đặc biệt khi Việt Nam gia nhập vào Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO). Cường độ cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành sẽ cao hơn nữa. 2. Trình độ khoa học kỹ thuật ngày càng cao, tuổi thọ công nghệ ngày càng ngắn, tuổi thọ sản phẩm bị rút ngắn. 3. Xuất hiện nhiều các sản phẩm thay thế. 4. Thị trường xuất khẩu ngày càng khó khăn do các nước đưa ra nhiều tiêu chuẩn hoá lý đối với thực phẩm.

	khoai, đậu phộng....	
Điểm mạnh (S): 1. Công ty có hệ thống phân phối rộng khắp cả nước 2. Công ty rất quan tâm đến hoạt động marketing 3. Thương hiệu mạnh và thị phần lớn. 4. Cơ sở vật chất, máy móc, thiết bị hiện đại và tiềm lực tài chính mạnh. 5. Công ty đã xây dựng được chuỗi cung ứng tốt, tạo điều kiện phát cho công ty phát triển ổn định và giá thành cạnh tranh. 6. Sản phẩm đa dạng, chất lượng, đạt tiêu chuẩn quốc tế, đảm bảo vệ sinh, an toàn thực phẩm.	SO → S4S6O1O3O4: Chiến lược phát triển thị trường. → S4S6O2: Chiến lược phát triển sản phẩm. → S1O4: Chiến lược hội nhập về phía trước. → S5O1: Chiến lược hội nhập về phía sau → S4O3: Chiến lược đa dạng hoá đồng tâm → S4O5: Chiến lược kết hợp theo chiều ngang → S4O6: Chiến lược đa dạng hoạt động đồng tâm	ST → S1S4S6T1: Chiến lược phát triển thị trường (Chọn lọc các dòng sản phẩm có ưu thế để thâm nhập, phát triển thị trường mới). → S1S2S3T1: Chiến lược hội nhập về phía trước
Điểm yếu (W): 1. Nghiệp vụ quản lý nhân sự chưa chuyên nghiệp, tỷ lệ nhân viên bỏ việc cao, chế độ đãi ngộ chưa thoả đáng. 2. Bộ máy nhân sự rườm rà, máy móc, nguyên tắc, thiếu linh động. 3. Thương hiệu Kinh Đô rất nổi tiếng (do thành công của một số ít các dòng sản phẩm như bánh Trung thu, bánh tươi) nhưng việc xây dựng thành công thương hiệu cho từng dòng sản phẩm chưa thật đồng đều. 4. Một số ít dòng sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của phân khúc thị trường cao cấp (bánh trung thu, bánh tươi), còn hầu hết các sản phẩm chỉ đáp ứng nhu cầu của phân khúc thị trường trung bình và khá. 5. Việc xuất khẩu sản phẩm chỉ dưới hình thức gia công cho đối tác nước ngoài, thương hiệu Kinh Đô chưa được nước ngoài biết đến nhiều. 6. Ý thức về cạnh tranh của nhân viên thấp. 7. Chưa chủ động hoàn toàn nguồn nguyên liệu, máy móc thiết bị	WO → W₁₋₆O1: Chiến lược liên doanh, liên kết (để học hỏi kinh nghiệm), chiến lược chinh đồn (bộ máy quản lý, marketing...) → W7O1: Chiến lược hội nhập về phía sau	WT → W1W2W3T1 Chiến lược chinh đồn, liên kết

3.4.1 Phân tích các chiến lược chính

Qua phân tích SWOT, chúng tôi đưa ra được một số chiến lược chính sau:

3.4.1.1 Chiến lược kết hợp về phía trước:

- Đây là chiến lược chi phối hoặc kiểm soát đối với các nhà phân phối. Hiện nay, đối với các nhà phân phối trong nước, Kinh Đô hoàn toàn có thể chi phối vì thương hiệu Kinh Đô nổi tiếng, chất lượng sản phẩm tốt, tài chính mạnh. Ngược lại, đối với các nhà phân phối nước ngoài thì Kinh Đô chưa thể chi phối được vì thương hiệu Kinh Đô chưa được nước ngoài biết đến nhiều.
- Do đó, đối với các nhà phân phối trong nước, Kinh Đô tiếp tục duy trì và mở rộng hệ thống phân phối, nhằm mở rộng thị phần nội địa. Mặt khác, chiến lược này cũng tăng cường quảng cáo cho Kinh Đô thông qua những bảng hiệu tại các cửa hàng. Đối với các nhà phân phối ngoài nước, Kinh Đô cần quan tâm đến việc xây dựng thương hiệu ở nước ngoài, nâng cao giá trị sản phẩm, tăng cường mối quan hệ, tìm kiếm nhiều nhà phân phối mới... để dần dần tăng uy tín Kinh Đô trên thị trường quốc tế.

3.4.1.2 Chiến lược kết hợp về phía sau:

- Kết hợp về phía sau là chiến lược là chi phối và kiểm soát các nhà cung cấp. Kinh Đô cần phải thiết lập được mối quan hệ khấn khít với nhà cung cấp để được nguồn cung ổn định và giá cạnh tranh bằng cách ký hợp đồng dài hạn, hỗ trợ tài chính...
- Tuy nhiên, để thực hiện được chiến lược này, Kinh Đô phải có khả năng tài chính vững mạnh, doanh thu lớn và tăng trưởng ổn định...

3.4.1.3 Chiến lược kết hợp theo chiều ngang:

- Kinh Đô có thể mua lại, liên doanh các doanh nghiệp trong ngành. Phương án này giúp cho Kinh Đô giảm chi phí đầu tư ban đầu, chỉ tập trung cải tạo và khai thác theo chiến lược của Kinh Đô.
- Mặt khác, liên doanh sẽ tạo ra năng lực sản xuất lớn hơn, khả năng đáp ứng được nhiều chủng loại sản phẩm hơn, điều hòa các nguồn lực, các thế mạnh của mỗi công ty, tiếp cận thị trường, nghiên cứu thị trường hiệu quả hơn. Đặc biệt, liên doanh với các công ty nước ngoài giúp Kinh Đô học hỏi được trình độ quản lý, nâng cao chất lượng sản phẩm, chia sẻ công nghệ, thị trường của đối tác...

3.4.1.4 Chiến lược tăng trưởng tập trung phát triển sản phẩm:

- Phát triển sản phẩm là chiến lược tăng doanh thu bằng việc cải tiến hoặc sửa đổi các sản phẩm hiện có để tăng tiêu thụ trên thị trường hiện tại.
- Kinh Đô cần tăng cường hơn nữa cho hoạt động RD về kinh phí, nhân lực và thiết bị để tạo ra những mặt hàng chất lượng cao hơn. Có thể nhờ sự hỗ trợ từ các viện, các trường đại học trong và ngoài nước.

3.4.1.5 Chiến lược tăng trưởng tập trung theo hướng thâm nhập thị trường:

- Tăng cường hơn nữa cho hoạt động quảng cáo, khuyến mãi, hướng dẫn tiêu dùng... nhằm làm tăng thị phần của mình hiện có.
- Kinh Đô cần mời các công ty maketing chuyên nghiệp để tư vấn và hỗ trợ cho hoạt động maketing của mình.

3.4.1.6 Chiến lược tăng trưởng tập trung theo hướng phát triển thị trường:

- *Với thị trường nội địa:* Cải thiện hệ thống phân phối, nỗ lực đưa hàng đến vùng sâu vùng xa, nơi mà người dân còn sử dụng sản phẩm bánh kẹo chất lượng kém, hàng giả, hàng nhái của các cơ sở sản xuất nhỏ. Tăng cường hướng dẫn người tiêu dùng qua các phóng sự, phim tự giới thiệu, kết hợp với trung tâm y tế dự phòng của các địa phương...
- *Với thị trường ngoài nước:* Tăng cường hoạt động xúc tiến thương mại, tìm bạn hàng ở nước ngoài, tham gia hội trợ triển lãm, cử nhân viên đi tìm hiểu thị trường và tìm đối tác ở nước ngoài, phối hợp chặt chẽ với Tham tán thương mại Việt Nam ở các nước.

3.4.1.7 Chiến lược đa dạng hoạt động đồng tâm:

- Nguồn nguyên liệu hạt điều, hạt bắp, đậu phộng... ở Việt Nam rất dồi dào, nhu cầu thị trường cao. Hơn nữa, những mặt hàng này có cùng đặt điểm phân phối như bánh kẹo, có thể tận dụng những máy móc thiết bị của ngành bánh kẹo để sản xuất.
- Hiện tại, phần lớn các sản phẩm này do các cơ sở nhỏ sản xuất, chất lượng không cao, Kinh Đô cần tập trung nghiên cứu công nghệ, quy trình sản xuất để chiếm lĩnh thị trường nhằm đa dạng hoá sản phẩm, tăng doanh thu.

3.4.2 Lựa chọn chiến lược:

Từ các chiến lược chính khả thi đã được xây dựng trên đây, bằng việc phân tích, sử dụng công cụ ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM), chúng tôi có thể lựa chọn các chiến lược chính cho sự phát triển của Công ty Cổ phần Kinh Đô đến năm 2015 như sau:

- **Trong giai đoạn 2008-2012**, các chiến lược thích hợp nhất là : Chiến lược chinh đồn, chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược phát triển sản phẩm, chiến lược phát triển thị trường. Vì hiện tại, Kinh Đô vẫn còn là một đơn vị sản xuất kinh doanh còn rất non trẻ, kinh nghiệm chưa nhiều, chất lượng sản phẩm chưa cao , thị phần chưa thật vững chắc... nên việc thực hiện các chiến lược nêu trên trong giai đoạn 2008-2012 thật sự cần thiết nhằm từng bước nâng cao tiềm lực và khả năng cạnh tranh trên thị trường.
- **Trong giai đoạn 2012-2015**, các chiến lược thích hợp nhất là chiến lược hội nhập về phía sau, chiến lược hội nhập về phía trước, chiến lược phát triển theo chiều ngang. Vì đến giai đoạn này, Kinh Đô đã đủ khả năng về tài chính, kinh nghiệm quản lý, uy tín thương hiệu để “hấp dẫn”, để chi phối các nhà cung cấp, nhà phân phối theo hướng có lợi cho Kinh Đô. Mặt khác với xu thế hội nhập kinh tế thế giới như hiện nay, Kinh Đô sẽ vươn mình ra khỏi thị trường nội địa, từng bước khai thác thị trường khu vực và thế giới, chiến lược kết hợp theo chiều ngang rất thích hợp để Kinh Đô tiếp tục thành công trong giai đoạn mới.

3.5 MỘT SỐ GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CÁC CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY CP KINH ĐÔ ĐẾN NĂM 2015:

Với kết quả phân tích các mặt hoạt động và môi trường hoạt động của Công ty CP Kinh Đô và hoạch định chiến lược phát triển Công ty CP Kinh Đô đến năm 2015, chúng tôi mạnh dạn đề xuất một số giải pháp sau đây nhằm góp phần thực hiện tốt các chiến lược đã chọn.

3.5.1 Giải pháp marketing

3.5.1.1 Xây dựng chiến lược maketing cho từng dòng sản phẩm¹²

- Xây dựng chiến lược maketing cho từng dòng sản phẩm, nhãn hàng thật hiệu quả, tránh tình trạng đặt quá nhiều tên gọi cho các loại bánh kẹo nếu thành phần, hương vị của chúng không có sự khác biệt nhiều, làm cho người tiêu dùng “bị rối” trước vô vàng tên gọi, kết quả là người tiêu dùng không nhớ và ấn tượng một nhãn hàng nào cả.
- Thương hiệu Kinh Đô rất nổi tiếng, đã được người tiêu dùng Việt Nam biết đến là do một số ít dòng sản phẩm làm nên thương hiệu Kinh Đô (Bánh trung thu, bánh tươi, AFC), trong khi phần lớn các dòng sản phẩm, nhãn hàng của Kinh Đô thì hầu như người tiêu dùng không nhớ và nhận dạng được, điều này làm doanh thu tăng trưởng không cao.

3.5.1.2 Giải pháp cắt giảm chi phí để khai thác thị trường nông thôn:

¹² Tham khảo thêm mục 2.1.2.1 trang 18 “Các nhóm sản phẩm chính của Công ty Cổ phần Kinh Đô”

- Thị trường nông thôn là khu vực gần như chưa được khai thác, trong khi đó dân cư nông thôn chiếm gần 70% dân số cả nước. Do đó, Kinh Đô muốn mở rộng thị phần của mình, Kinh Đô nên quan tâm đến thị trường nông thôn nhiều hơn bằng các dòng sản phẩm có giá ở mức trung bình, hướng vào nhóm đối tượng khách hàng có thu nhập thấp và trung bình.
- Với chiến lược định giá ở mức trung bình, để đảm bảo được lợi nhuận, công ty cần có những biện pháp giảm chi phí sản xuất mà vẫn đảm bảo chất lượng sản phẩm làm ra như: nâng cao trình độ của công nhân nhằm giảm tỷ lệ hao hụt, tìm nguồn cung cấp nguyên vật liệu đầu vào với giá cạnh tranh, rà soát để loại bỏ những công đoạn không tạo ra giá trị...
- Bên cạnh đó, Kinh Đô cũng cần quan tâm đến thị trường trung và cao cấp vì mức sống của người dân Việt Nam ngày càng được nâng cao. Vì phân khúc thị trường này sẽ mang lại rất nhiều lợi ích, như tăng doanh thu, lợi nhuận, nâng cao giá trị thương hiệu...cho Kinh Đô. Kinh Đô cần khảo sát và nghiên cứu thị trường để đưa ra mức giá thích hợp nhằm cạnh tranh với hàng nhập khẩu đồng thời đảm bảo tỷ suất lợi nhuận cao. Khi thâm nhập các thị trường xuất khẩu khác nhau, Kinh Đô cần phải có mức giá linh hoạt, phù hợp với từng thị trường. Ví dụ, thị trường Mỹ, Nhật, EU, Kinh Đô có thể chọn chiến lược giá cao, các thị trường khác có thể định mức giá trung bình, có thể chênh lệch đôi chút, tùy theo thị trường.
- Giải pháp về giá vừa đảm bảo được lợi nhuận cho công ty, vừa giúp công ty thực hiện chiến lược thâm nhập thị trường được hiệu quả hơn.

3.5.3.3 Giải pháp phân phối

- Mở chi nhánh tại các thị trường trọng điểm để phân phối sản phẩm nhằm giảm áp lực bắt lợi từ phía nhà phân phối, đồng thời giúp công ty nắm bắt nhanh chóng thông tin thị trường.
- Có kế hoạch tham gia các kỳ hội chợ triển lãm trong và ngoài nước để tìm kiếm thêm nhiều nhà phân phối và quản bá thương hiệu.
- Tăng cường đầu tư bán hàng qua mạng, đây là một hình thức phân phối ngày càng phổ biến trên thế giới vì tiết kiệm được thời gian và chi phí.
- Ký hợp đồng dài hạn với các nhà phân phối, khách hàng lớn, có uy tín, đồng thời có những chính sách hỗ trợ như cấp tín dụng, thưởng... để hạn chế trường hợp nhà phân phối tìm các nhà cung cấp khác vì thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay thì nguy cơ mất nhà phân phối từ đối thủ cạnh tranh rất cao.

3.5.2 Giải pháp tài chính

- Tiềm lực tài chính của Kinh Đô khá mạnh, các chỉ số tài chính luôn ở mức khá cao, được các nhà đầu tư đánh giá cao. Kinh Đô nên tận dụng ưu thế này để huy động thêm nguồn tài chính từ bên ngoài thông qua những dự án mới, có tính khả thi cao. Tuy nhiên, Kinh Đô phải xem xét huy động hợp lý, tránh phụ thuộc quá nhiều vào bên ngoài.
- Thời hạn thanh toán của Kinh Đô được đánh giá khá tốt so với các doanh nghiệp trong ngành, một mặt nó “hấp dẫn” các nhà cung cấp, đồng thời nó cũng tạo nên chi phí không hợp lý là Kinh Đô phải duy trì một lượng tài sản lưu động cao. Vì vậy, Kinh Đô cần xem xét lại thời hạn thanh toán cho từng nhóm nhà cung cấp để giảm chi phí vay nợ ngân hàng.
- Thực hiện khoán chi phí cho các bộ phận, trước mắt là bộ phận thu mua nguyên liệu, có chính sách khen thưởng khi họ sử dụng các khoản chi phí thấp hơn định mức nhằm kích thích các bộ phận tìm các nhà cung cấp có giá cả thật cạnh tranh, điều này đồng nghĩa với việc hạ giá thành sản phẩm.
- Đối với các nhà phân phối chủ lực, cần có chính sách hỗ trợ tín dụng như: cho hưởng chiết khấu hợp lý dựa trên thời hạn thanh toán của họ, ngược lại trường hợp nhà phân phối gặp khó khăn về tài chính thì có thể tăng thời hạn thanh toán...

3.5.3 Giải pháp nhân sự

- Nâng cao trình độ nguồn nhân lực vì hiện tại tỷ lệ lao động có trình độ cao so với tổng số lao động của Công ty còn thấp. Có thể gửi lao động đi đào tạo thêm ở hoặc tuyển mới lao động từ bên ngoài. Ưu tiên tuyển cao động có trình độ cao cho các bộ phận RD, nhân sự, marketing, kinh doanh xuất nhập khẩu.
- Cần có chính sách lương bổng, đãi ngộ thích hợp để giữ chân các nhân viên giỏi của công ty, đồng thời có chính sách thu hút nhân viên giỏi từ bên ngoài, có như thế mới đáp ứng được nhu cầu nhân lực cho việc phát triển của công ty.
- Gắn thu nhập với kết quả lao động của nhân viên, thực hiện khen thưởng vượt chỉ tiêu, nhất là đối với bộ phận kinh doanh và marketing để kích thích sự nỗ lực tối đa của họ.

3.5.4 Giải pháp sản xuất, tác nghiệp

3.5.4.1 Giải pháp về nguyên liệu

- Cần tìm những nhà cung cấp đầu mối, thực hiện công tác đàm phán giá và các điều khoản liên quan để đảm bảo nguyên liệu đầu vào có chất lượng tốt và ổn định, giá cạnh tranh ổn định, số lượng cung ứng ổn định, thời gian giao hàng nhanh nhằm giảm chi phí lưu kho... Kinh Đô cần ký các hợp đồng nguyên tắc dài hạn để các nhà cung cấp yên tâm sản xuất, nhập

khẩu hàng hoá. Có như vậy Kinh Đô mới giảm được giá thành, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thương trường.

- Có chính sách hỗ trợ về tài chính cho nhà cung cấp chủ lực nhằm tạo được mối quan hệ chiến lược, nhằm đảm bảo nguồn nguyên liệu đầu vào ổn định, giá cạnh tranh...
- Áp dụng hình thức khoán chi phí nguyên liệu cho bộ phận thu mua để tạo sự chủ động cho bộ phận này, có chế độ khen thưởng và khiển trách rõ ràng để tạo động lực kích thích họ tăng hiệu quả hoạt động.

3.5.4.2 Giải pháp về sản xuất:

- Có kế hoạch sản xuất hợp lý để khai thác tốt công suất của máy móc, nhanh chóng khấu hao hết giá trị của máy móc thiết bị, nhằm đầu tư các loại máy có công nghệ tiên tiến của thế giới.
- Chú ý đến việc giảm giá thành sản phẩm bằng cách hạn chế để mức thấp nhất tỷ lệ hao hụt, giảm các công đoạn thừa, không tạo ra giá trị.
- Khuyến khích đội ngũ kỹ sư, nhân viên... nghiên cứu các giải pháp nâng cao năng suất lao động, thay thế các máy móc, thiết bị nhập ngoại nhằm tiết kiệm chi phí.

3.5.4.3 Giải pháp về công nghệ

- Đầu tư thêm nhân sự và tài chính cho bộ phận nghiên cứu phát triển, có chính sách khen thưởng hợp lý dựa trên kết quả kinh doanh của các sản phẩm do họ nghiên cứu đem lại nhằm kích thích họ tạo ra sản phẩm giá trị gia tăng hơn, tạo ra lợi thế cạnh tranh mới cho cộng ty.
- Khuyến khích nhân viên tham gia các kỳ hội trợ triển lãm công nghệ trong và ngoài nước để tìm kiếm công nghệ mới, máy móc hiện đại hơn của các nước tiên tiến nhằm tung ra những dòng sản phẩm mới, đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của người tiêu dùng

3.5.4.4 Giải pháp về quản lý chất lượng

Áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng sản phẩm:

- Chứng chỉ Hệ thống quản lý môi trường ISO 14000
- Hệ thống Phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn (Hazard Analysis and Critical Control Points - HACCP) hoặc Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm ISO 22000:2005
- Áp dụng ác công cụ quản lý tiên tiến: 5S, Kaizen, Kiểm soát quá trình sản xuất bằng kỹ thuật thống kê SPC (Statistical Process Control), Phân tích sai hỏng và tác động FMEA (Failure Mode and Effect Analysis)...

3.6 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

3.6.1 Đối với nhà nước:

- Nhà nước thường nên thường xuyên tổ chức các hội chợ triển lãm ngành thực phẩm ở trong và ngoài nước để các doanh nghiệp ngành thực phẩm có thể tiếp cận thị trường nội địa và đặc biệt là thị trường xuất khẩu được dễ dàng hơn.
- Nhà nước cần có nhiều biện pháp để chống hàng nhái, hàng giả và các hình thức trốn thuế khác.
- Nhà nước cần giảm sự chênh lệch về mức sống giữa thành thị và nông thôn, nâng cao mức sống của người dân nông thôn. Chỉ khi mức sống người dân nông thôn được cải thiện, bộ phận dân cư chiếm 75% dân số này sẽ tạo ra một thị trường rất lớn và ổn định, đảm bảo cho sự phát triển bền vững của ngành thực phẩm

3.6.2 Đối với ngành:

Cần thành lập Hiệp hội các nhà sản xuất bánh kẹo để hỗ trợ nhau phát triển, cạnh tranh với các đối thủ đến từ các nước trong khu vực và trên thế giới. Hàng năm, hiệp hội này tổ chức hội nghị, hội thảo để các doanh nghiệp trong ngành đóng góp ý kiến, tăng cường sự hợp tác, thực hiện chiến lược phát triển chung của ngành.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trên cơ sở định hướng phát triển và dự báo nhu cầu sản phẩm của công ty, chúng tôi đã xây dựng mục tiêu phát triển của công ty đến năm 2015. Đồng thời qua phân tích các các phương án khai thác và khắc phục các yếu tố tác động đến hoạt động của công ty và đánh giá mối quan hệ tương tác giữa các yếu tố, chúng tôi đã xác định được các chiến lược sau đây:

- Chiến lược kết hợp về phía trước
- Chiến lược kết hợp về phía sau
- Chiến lược kết hợp theo chiều ngang:
- Chiến lược tăng trưởng tập trung phát triển sản phẩm:
- Chiến lược tăng trưởng tập trung theo hướng thâm nhập thị trường:
- Chiến lược tăng trưởng tập trung theo hướng phát triển thị trường:
- Chiến lược đa dạng hoạt động đồng tâm

Để tính khả thi được nâng cao, các chiến lược này phải được lựa chọn hoặc kết hợp thực hiện đồng bộ và trong quá trình thực hiện phải thường xuyên kiểm tra và điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện cụ thể của Kinh Đô.

KẾT LUẬN

Hoạch định chiến lược chiến lược kinh doanh có ý nghĩa sống còn đối với mỗi doanh nghiệp, là một phương pháp hữu hiệu để doanh nghiệp sử dụng hiệu quả các nguồn lực, đồng thời xác định đúng hướng đi của mình trong quá trình phát triển.

Trong điều kiện môi trường thay đổi nhanh chóng như hiện nay, nếu chỉ dựa vào các ưu thế trước đây mà không thích ứng kịp thời với sự thay đổi của môi trường thì khó có thể đứng vững và phát triển được. Thực tế hiện nay, rất ít doanh nghiệp Việt Nam tiến hành hoạch định chiến lược phát triển cho mình một cách nghiêm túc, khoa học.

Trên cơ sở phân tích các yếu tố tác động bên trong và bên ngoài để xác định những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ chủ yếu, chúng ta tiến hành phân tích các khả năng khai thác và khắc phục các yếu tố đó. Chúng tôi đã đề ra được các chiến lược kinh doanh then sau:

- Chiến lược kết hợp về phía trước
- Chiến lược kết hợp về phía sau
- Chiến lược kết hợp theo chiều ngang:
- Chiến lược tăng trưởng tập trung phát triển sản phẩm:
- Chiến lược tăng trưởng tập trung theo hướng thâm nhập thị trường:
- Chiến lược tăng trưởng tập trung theo hướng phát triển thị trường:
- Chiến lược đa dạng hoạt động đồng tâm

Thực hiện linh hoạt và đồng bộ các giải pháp được đề ra sẽ góp phần mang lại kết quả khả quan, nâng cao uy tín, thị phần của Công ty CP Kinh Đô trên thương trường. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện, công ty phải thường xuyên kiểm tra, đánh giá và hiệu chỉnh kịp thời phù hợp với điều kiện hoạt động sản xuất kinh doanh cụ thể của công ty.

Hoạch định chiến lược kinh doanh là một vấn đề khó khăn, phức tạp nên với khả năng còn hạn chế nên chắc chắn kết quả nghiên cứu còn nhiều thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của Quý thầy cô và bạn bè để bài viết được hoàn thiện hơn.

HẾT

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS Nguyễn Thị Liên Diệp –“Chiến lược và chính sách kinh doanh”-NXB Thống kê 1995.
2. PGS.TS Nguyễn Thị Liên Diệp –“Quản Trị học” - NXB Thống kê 1997.
3. Nguyễn Hữu Lam, Đinh Thái Hoàng, Phạm Xuân Lan – “Quản trị chiến lược - Phát triển vị thế cạnh tranh” – NXB Giáo Dục, 1998
4. Phạm Lan Anh – “Quản lý chiến lược” – NXB khoa học kỹ thuật 2000.
5. TS.Võ Thanh Thu – “Kinh tế đối ngoại”- NXB Thống kê 1996.
6. TS.Nguyễn Thành Hội, Ts.Phạm Thăng –“Quản trị học” - NXB Thống kê 2005
7. **Công ty CP Vinabico**
<http://www.vinabico.com.vn/>
8. **Công ty bánh kẹo Hải Châu**
<http://www.haichau.com.vn/>
9. **Công ty cổ phần bánh kẹo Biên Hoà**
<http://bibica.com.vn>
10. **Công ty CP Kinh Đô**
www.kinhdofood.com
11. **Mạng truyền thông điện tử- An toàn thực phẩm**
<http://www.vietnamfood.com.vn>
12. **Tổng cục thống kê VN**
<http://www.gso.gov.vn/default.aspx?tabid=387&idmid=3&ItemID=4679>
13. **Bộ kế hoạch và đầu tư về tốc độ tăng trưởng của ngành bánh kẹo**
<http://www.mpi.gov.vn/tkt-xh.aspx?Lang=4&mabai=1415>
14. **Bộ tài chính**
<http://www.mof.gov.vn/Default.aspx?tabid=612&ItemID=38660>
15. **Thực trạng ngành chế biến thực phẩm từ 1996-2000 và định hướng phát triển 2001-2010 trên địa bàn Tp.HCM**
<http://www.dpi.hochiminhcity.gov.vn/data/news/2003/7/143/chebienthucpham.htm>
16. **Những định hướng phát triển ngành công nghiệp thành phố Tp.HCM năm 2007**

http://www.itpc.hochiminhcity.gov.vn/vi/tin_tuc_thi_truong/tin_tuc/tin_trong_nuoc/foilder.2007-01-02.0112346049/folder.2007-01-02.0297183819/news_item.2007-01-11.8910317456

17. Định hướng phát triển công nghiệp chế biến nước ta giai đoạn 2000 – 2020

http://vst.vista.gov.vn/home/item_view?objectPath=home/database/an_pham_dien_tu/nong_thon_doi_moi/2005/2005_00024/MItem.2005-06-15.4704/MArticle.2005-06-15.4717

18. UNDP(United Nations Development Programme)

<http://www.undp.org.vn>

19. Số liệu kinh tế Việt Nam 1996-2006 -Thời báo kinh tế Sài Gòn. số 01/2007

20. Đảng Cộng Sản Việt Nam

<http://www.dangcongsan.vn>

21. Viện nghiên cứu kinh tế Trung ương

<http://www.ciem.org.vn/home/vn/home/index.jsp>

22. Bộ Khoa học và Công nghệ

<http://www.most.gov.vn/>

23. Cục lưu trữ Việt Nam

<http://www.lutruvn.gov.vn/>

24. Các bảng báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh, bảng báo cáo tài chính - Công ty CP Kinh Đô giai đoạn năm 2004-2006.

PHU LỤC 1: PHÂN NHÓM CÁC SẢN PHẨM BÁNH KẸO

Bánh kẹo được phân loại thành các nhóm sau:

1. Nhóm kẹo: Được phân thành 5 nhóm

a. Kẹo cứng (Hard candy):

- Đặc trưng của loại kẹo này là cứng, giòn và có trạng thái như thủy tinh. Khi sử dụng kẹo này, người ăn thường có thói quen “ngậm” hơn là “nhai”.
- Kẹo thường có hàm lượng dinh dưỡng thấp hơn kẹo mềm do ít sử dụng các nguyên liệu tự nhiên, chủ yếu sử dụng hương liệu tạo mùi.
- Kẹo cứng có thể định hình theo phương pháp dập khuôn hay rót khuôn.
- Hương vị điển hình của kẹo cứng:
 - + Mùi trái cây (hương liệu).
 - + Mùi caramel: Gồm 3 mùi chính là caramel sữa, chocolate và cà phê.
 - + Mùi bạc hà, gừng, trà, quế, cam thảo... (nguồn gốc từ dược thảo)
- Các trạng thái điển hình của kẹo cứng:
 - + Kẹo cứng thông thường: Trạng thái trong, giòn giòn.
 - + Kẹo cứng xốp: Có tính xốp, giòn, do có nhiều bọt khí trong kẹo. Do những khí này mà màu của viên kẹo đục chứ không trong như những kẹo cứng khác, kẹo này có thể nhai được.
 - + Kẹo cứng có nhân: Loại kẹo này được bơm nhân vào bên trong viên kẹo. Mùi nhân có thể là trái cây, chocolate, rượu... Nhân mùi trái cây có thể lấy từ dịch quả nên chứa nhiều vitamin.

b. Kẹo mềm - Soft candy:

- Đặc trưng của loại kẹo này là mềm, dẻo, người ăn thường “nhai”. Kẹo này thường sử dụng các loại nguyên liệu tự nhiên nên chứa nhiều vitamin.
- Các hương vị điển hình của kẹo mềm:
 - + Hương trái cây (Fruit chew): Loại hương này có thể có sự phối hợp, ví dụ phối hợp 5 giữa 01 hương trái cây và yaourt, hương trái cây và sữa.
 - + Kẹo caramel: Đây là một dạng rất thông dụng của kẹo mềm, cũng gồm 3 loại chính: Caramel sữa, chocolate và cà phê.

c. Kẹo Jelly và Gum

- Loại kẹo này có độ ẩm khá cao. Người ta sử dụng nhiều loại chất tạo gel khác nhau để tạo ra loại kẹo này: Galatin, Pectin, Agar, Gum, Arabic, tinh bột biến tính
- Đặc điểm của loại kẹo này là dẻo, dai, hình dạng thường là các con thú, có màu sắc phong phú...

d. Kẹo Nougat và Marshmallow

- Loại kẹo này có trạng thái mềm, dẻo như kẹo mềm. Tuy nhiên, so với kẹo mềm thì kẹo nougat xốp hơn và thường được thêm vào một số loại hạt như đậu phộng, điều, dẻ, hạnh nhân, mè... Loại kẹo này đòi hỏi kỹ thuật sản xuất cao, đặc biệt là phải giữ cho các loại hạt thêm vào giòn lâu và không bị ôi dầu.

e. Kẹo chewing gum:

- Điểm khác biệt của kẹo này so với các loại kẹo trên là chỉ để nhai chứ không nuốt. Các loại hương vị của kẹo thường là mùi bạc hà, mùi trái cây, mùi quế...
- Kẹo này có thể được phân thành 3 loại kẹo thổi, kẹo không thổi và kẹo có nhân sirô. Kẹo thổi là kẹo có thể thổi để tạo thành những bong bóng, đối tượng tiêu dùng chủ yếu là trẻ em.

2. Nhóm bánh

a. Bánh biscuit

- Phương pháp tạo hình của bánh biscuit là dập khuôn, tạo cho bánh có độ cứng, giòn. Đôi khi người ta thêm vào một số vitamin và khoáng chất để tăng giá trị dinh dưỡng cho bánh như bánh canxi, bánh có chứa vitamin nhóm B, hoặc thêm vào mè hoặc hạt điều.
- Loại bánh này có thể được kẹp kem với nhiều loại hương vị khác nhau của kem như trái cây, chocolate, cà phê,, hoặc phủ chocolate bên ngoài, hoặc tráng chocolate bên trong.

b. Bánh cookies

- Phương pháp tạo hình bánh là đùn, nặn. Bánh có nhiều đường và chất béo hơn bánh biscuit, trạng thái xốp hơn và không cứng như bánh biscuit. Bánh có thể được thêm vào các loại mứt quả hay cookies nhân (thông thường có mùi trái cây hoặc chocolate).

c. Bánh crackers

- Thành phần chủ yếu là bột mì, chất béo và muối. Chất ngọt hầu như không có. Đôi khi người ta cũng rắc đường lên mặt bánh. Bánh này cũng có thể được kẹp kem. Tùy theo hàm lượng muối sử dụng mà bánh có vị mặn hay lạt. Bánh crackers lạt thường được dùng để ăn sáng với sữa hoas85c dùng cho những người ăn kiêng.

d. Bánh wafer (Bánh quế)

- Loại bánh này xốp và có nhiều lớp, thường có kẹp kem, hoặc có dạng hình ống, que..

e. Các loại bánh có độ xốp cao

- Loại bánh này có nhiều bọt khí nên xốp, tỷ trọng thấp như bánh bông lan, bánh ChocoPie, Layer cake..
- Những loại bánh này nếu không được đóng gói bao bì thì được gọi là bánh tươi, bánh được sản xuất thủ công, thời gian bảo quản không lâu, bánh có thể được trang trí bằng bất bông kem, gắn thêm phụ liệu trang trí...
- Bánh nếu được sản xuất công nghiệp, đóng gói bao bì, thời gian bảo quản được lâu thì gọi là bánh layer cake, có thể kẹp kem hay phủ chocolate.

f. Bánh mì và bánh sandwich

g. Bánh snack

- Trạng thái giòn, xốp. Bánh được định hình bằng cắt cán, hoặc ép đùn. Loại ép đùn có thể tạo ra nhiều hình dạng phức tạp và phong phú. Khác với các loại bánh khác chỉ làm từ bột mì, bánh snack có thể làm từ bột bắp, bột sắn, khoai tây. Bánh thường được tẩm nhiều gia vị với nhiều hương vị độc đáo như hải sản, tôm hùm nướng, hương hành...

h. Bánh Trung thu

- Đây là loại bánh mang đậm nét Á Đông, chỉ phục vụ cho dịp Trung Thu.

3. Khoai tây chiên:

- Những lát khoai tây mỏng được chiên giòn và tẩm hương vị.

4. Snack hạt:

- Một số loại hạt hoặc quả được chiên giòn hay sấy khô và đóng gói tương tự như bánh snack, thông dụng nhất là các loại hạt điều, đậu phộng, bắp rang, đậu Hòa Lan...

5. Chocolate và các sản phẩm liên quan

6. Các loại bánh kẹo đặc sản vùng, miền...

PHỤ LỤC 2: CÁC MẶT HÀNG SẼ ĐƯỢC CẮT GIẢM THUẾ NHẬP KHẨU TỪ ĐẦU NĂM 2007

STT	Mặt hàng	Mức độ cắt giảm so với hiện hành
1	Hoa, cây cảnh	Giảm 25%
2	Một số rau (cà tím, nấm, ớt...)	Giảm 40%
3	Chè	Giảm 20%
4	Ngô, loại đã rang nở	Giảm 40%
5	Một số dầu thực vật	Giảm 20-40%
6	Thịt chế biến (hộp	Giảm 20%
7	Bánh, kẹo các loại	Giảm 20-30%
8	Bia	Giảm 20%
9	Mỹ phẩm các loại, xà phòng	Giảm 20-40%
10	Sản phẩm nhựa dùng trong gia đình	Giảm 20%
11	Giấy in báo	Giảm 12%
12	Một số loại giấy khác, các-tông	Giảm 10-20%
13	Hàng dệt may	Giảm 63%
14	Giày dép, mũ các loại	Giảm 20%
15	Gạch ốp	Giảm 17%
16	Đồ sứ	Giảm 17-20%
17	Thủy tinh, kính	Giảm 10%
18	Phích nước	Giảm 17%
19	Đồ trang sức bằng kim loại quý, đá quý, ngọc trai	Giảm 25%
20	Một số sản phẩm kim loại (xích xe, ống kim loại, dụng cụ cầm tay...)	Giảm 15-40%
		Giảm 20%
21	Quạt điện	Giảm 20%
22	Thiết bị lọc nước	Giảm 20%
23	Một số loại ắc quy	Giảm 10-17%
24	Một số linh kiện chính của xe ô tô	Giảm 25%

Nguồn: <http://www.mof.gov.vn/Default.aspx?tabid=612&ItemID=38660>

PHỤ LỤC 4: PHIẾU ĐIỀU TRA Ý KIẾN KHÁCH HÀNG

(Nhu cầu khách hàng và đánh giá sản phẩm Kinh Đô so với sản phẩm cùng loại)

Kính thưa quý vị,

Nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu thị trường. Công ty chúng tôi tổ chức khảo sát nhu cầu và thị hiếu của khách hàng về sản phẩm bánh kẹo Kinh Đô so với các sản phẩm cùng loại để có cơ sở xây dựng chiến lược và đề ra giải pháp phát triển sản xuất kinh doanh trong thời gian tới.

Xin quý vị dành chút thời gian chọn đáp án mà mình cho là hợp lý. Ý kiến của quý vị sẽ được chúng tôi bảo mật, trân trọng đón nhận và là những đóng góp hữu ích đối với chúng tôi.

Hướng dẫn trả lời câu hỏi:

- Đánh dấu tròn vào đáp án mà anh/chị đồng ý nhất.
- Vui lòng trả lời đầy đủ các câu hỏi để phiếu điều tra được hợp lệ.
- Về mức độ đồng ý sẽ tăng dần từ 1 đến 5. Trong đó, 1 là “hòn toàn không đồng ý”, và 5 là “Hoàn toàn đồng ý”.

1 Vui lòng cho biết anh/chị thuộc nhóm khách hàng nào ?

Đại lý của Kinh Đô	1	1
Người bán sỉ	3	
Người bán lẻ	3	

2. Vui lòng cho biết ngoài sản phẩm Kinh Đô, anh/chị còn bán sản phẩm (của đối thủ cạnh tranh của Kinh Đô) cùng loại khác không ?

Có	1	2
Không	2	

3. Vui lòng cho biết anh/chị là khách hàng thuộc khu vực nào ?

Tp.HCM và Đông nam bộ	1	3
Miền Tây	2	
Miền Trung	3	
Miền Bắc	4	

4. Vui lòng cho biết ý kiến của anh, chị về chất lượng sản phẩm Kinh Đô:

Phát biểu	Mức độ đồng ý							MH
Sản phẩm Kinh Đô ăn ngon hơn các sản phẩm cùng loại	1	2	3	4	5	6	7	4
Sản phẩm Kinh Đô thơm hơn các sản phẩm cùng loại	1	2	3	4	5	6	7	5
Sản phẩm Kinh Đô bảo quản tốt hơn các sản phẩm cùng loại	1	2	3	4	5	6	7	6

5. Vui lòng cho biết ý kiến của anh, chị về giá cả của bánh kẹo Kinh Đô ?

Phát biểu	Mức độ đồng ý							MH
Giá cả sản phẩm Kinh Đô cao hơn các sản phẩm cùng loại	1	2	3	4	5	6	7	7
Giá cả sản phẩm Kinh Đô thấp hơn các sản phẩm cùng loại	1	2	3	4	5	6	7	8

6. Vui lòng cho biết ý kiến của anh, chị về mẫu mã, bao bì của bánh kẹo Kinh Đô ?

Phát biểu	Mức độ đồng ý							MH
Biểu tượng trên bao bì dễ nhớ hơn các sản phẩm cùng loại	1	2	3	4	5	6	7	9
Bao bì được thiết kế hơn các sản phẩm cùng loại	1	2	3	4	5	6	7	10
Màu sắc bao bì Kinh Đô nhìn bắt mắt hơn các sản phẩm cùng loại	1	2	3	4	5	6	7	11
Sản phẩm Kinh Đô đa dạng về trọng lượng hơn các sản phẩm cùng loại	1	2	3	4	5	6	7	12
Sản phẩm Kinh Đô đa dạng về chủng loại hơn các sản phẩm cùng loại	1	2	3	4	5	6	7	13

7. Vui lòng cho biết ý kiến của anh, chị về kênh phân phối của bánh kẹo Kinh Đô ?

Phát biểu	Mức độ đồng ý							MH
Dễ dàng tìm mua sản phẩm Kinh Đô hơn sản phẩm khác cùng loại	1	2	3	4	5	6	7	14
Ở bất cứ nơi nào tôi cũng có thể tìm mua được sản phẩm Kinh Đô	1	2	3	4	5	6	7	15
Đại lý của Kinh Đô nhiều hơn các nhãn hiệu cạnh tranh khác	1	2	3	4	5	6	7	16
Đại lý Kinh Đô được đặt ở nơi đông dân (thuận)	1	2	3	4	5	6	7	17

tiện)								
Tất cả các siêu thị trên cả nước đều có bán sản phẩm Kinh Đô	1	2	3	4	5	6	7	18

8. Vui lòng cho biết ý kiến của anh, chị về uy tín nhãn hiệu của bánh kẹo Kinh Đô ?

Phát biểu	Mức độ đồng ý							MH
Tôi hoàn toàn tin cậy khi mua sản phẩm Kinh Đô	1	2	3	4	5	6	7	19
Nói đến bánh kẹo tôi luôn nghĩ đến Kinh Đô	1	2	3	4	5	6	7	20
Tôi an tâm khi mua sản phẩm có logo Kinh Đô	1	2	3	4	5	6	7	21
Nhãn hiệu Kinh Đô dễ nhận biết hơn nhãn hiệu cạnh tranh khác	1	2	3	4	5	6	7	22

9. Vui lòng cho biết ý kiến của anh, chị về sự quan tâm chăm sóc khách hàng của Kinh Đô ?

Phát biểu	Mức độ đồng ý							MH
Tôi rất hài lòng về thái độ phục vụ bán hàng của nhân viên Kinh Đô	1	2	3	4	5	6	7	23
Tôi rất hài lòng với cách xử lý khiếu nại của Kinh Đô	1	2	3	4	5	6	7	24
Khiếu nại của tôi luôn được giải quyết kịp thời	1	2	3	4	5	6	7	25

10. Vui lòng cho biết ý kiến của anh, chị về chương trình quảng cáo, khuyến mãi của Kinh Đô ?

Phát biểu	Mức độ đồng ý							MH
Hình thức khuyến mãi của Kinh Đô hấp dẫn hơn nhãn hiệu khác	1	2	3	4	5	6	7	26
Phương thức quảng cáo của Kinh Đô tốt hơn các nhãn hiệu khác	1	2	3	4	5	6	7	27
Kinh Đô thường xuyên quảng cáo hơn nhãn hiệu khác	1	2	3	4	5	6	7	28
Kinh Đô thường xuyên khuyến mãi hơn nhãn hiệu khác	1	2	3	4	5	6	7	29

Cảm ơn sự đóng góp ý kiến của quý vị !

KẾT QUẢ XỬ LÝ

V-1

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	Tp.HCM và Đông Nam bộ	62	62	62	62
	Miền Tây	13	13	13	75
	Miền Trung	15	15	15	90
	Miền Bắc	10	10	10	100
	Total	100	100	100	

V-2

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	Có	92	92	92	92
	Không	8	8	8	10
	Total	100	100	100	

V-3

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	>5	21	21	21	21
	Từ 5-7 nam	76	76	76	97
	<1 nam	3	3	3	100
	Total	100	100	100	

V-4

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	5	7	7	7	7
	6	75	75	75	82
	7	18	18	18	100
	Total	100	100	100	

V-5

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	3	24	24	24	24
	4	56	56	56	80
	5	10	10	10	99
	6	10	10	10	100
	Total	100	100	100	

V-6

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	3	3	3	3	3
	4	43	43	43	46
	5	46	46	46	92
	6	7	7	7	99
	7	1	1	1	100
	Total	100	100	100	

V-7

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	5	4	4	4	4
	6	32	32	32	36
	7	164	164	164	100
	Total	100	100	100	

V-8

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	3	1	1	1	1
	4	16	16	16	17
	5	69	69	69	86
	6	13	13	13	99
	7	1	1	1	100
	Total	100	100	100	

V-9

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	4	6	6	6	6
	5	36	36	36	42
	6	54	54	54	96
	7	4	4	4	100
	Total	100	100	100	

V-10

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	5	24	24	24	24
	6	66	66	66	90
	7	10	10	10	100
	Total	100	100	100	

V-11

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	4	6	6	6	6
	5	42	42	42	48
	6	48	48	48	96
	7	4	4	4	100
	Total	100	100	100	

V-12

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	3	5	5	5	5
	4	2	2	2	7
	5	6	6	6	13
	6	18	18	18	31
	7	69	69	69	100
	Total	100	100	100	

V-13

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	4	1	1	1	1
	5	28	28	28	29
	6	63	63	63	92
	7	8	8	8	100
	Total	100	100	100	

V-14

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	4	1	1	1	1
	5	23	23	23	24
	6	58	58	58	82
	7	18	18	18	100
	Total	100	100	100	

V-15

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	4	1	1	1	1
	5	5	5	5	6
	6	44	44	44	50
	7	50	50	50	100
	Total	100	100	100	

V-16

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	4	13	13	13	13
	5	68	68	68	81
	6	12	12	12	93
	7	7	7	7	100
	Total	100	100	100	

V-17

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	5	6	6	6	6
	6	41	41	41	47
	7	53	53	53	100
	Total	100	100	100	

V-18

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	3	5	5	5	5
	4	2	2	2	7
	5	6	6	6	13
	6	18	18	18	31
	7	69	69	69	100
	Total	100	100	100	

V-19

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	3	1	1	1	1
	4	5	5	5	6
	5	10	10	10	16
	6	17	17	17	33
	7	67	67	67	100
	Total	100	100	100	

V-20

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	4	1	1	1	1
	5	28	28	28	29
	6	63	63	63	92
	7	8	8	8	100
	Total	100	100	100	

PHỤ LỤC 5: ĐỒ THỊ BIỂU DIỄN GIÁ CỔ PHIẾU KDC

Trong năm 2006, giá cao nhất là 246.000đ (23/01/2007), giá thấp nhất là 64.000đ (02/08/2006)



(*) Thông tin lấy từ nguồn của Công ty Chứng Khoán Sài Gòn - SSI

