

#

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



NGUYỄN NGỌC HẠNH

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN

TRUNG TÂM CÔNG NGHỆ PHẦN MỀM TP.HCM (SSP) 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
TS. PHAN THỊ MINH CHÂU

Tp.Hồ Chí Minh, tháng 08/2006

LỜI CAM ĐOAN



Tôi xin cam đoan đề tài “*Xây dựng chiến lược phát triển Trung tâm Công nghệ Phần mềm Tp.HCM (SSP) đến năm 2015*” là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi. Các thông tin và số liệu được nêu ra trong đề tài hoàn toàn trung thực. Những kết quả thu được qua đề tài nghiên cứu là của bản thân tác giả, những kết quả này chưa từng được công bố ở bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.

Ngày tháng năm 2006

Tác giả luận văn

Nguyễn Ngọc Hạnh

MỤC LỤC

TRANG BÌA.....	I
LỜI CAM ĐOAN.....	II
MỤC LỤC.....	III
DANH MỤC HÌNH VẼ, BẢNG BIỂU.....	VII
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	VIII
PHẦN MỞ ĐẦU.....	IX
1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI	IX
2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU	X
3. PHẠM VI NGHIÊN CỨU	X
4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	X
5. BỐ CỤC ĐỀ TÀI.....	XI
6. Ý NGHĨA KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU	XII

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP 1

1.1. KHÁI NIỆM CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC	1
1.1.1. Khái niệm chiến lược -quản trị chiến lược và hoạch định chiến lược.....	1
1.1.2. Tầm quan trọng của hoạch định chiến lược đối với phát triển doanh nghiệp ...	2
1.2. QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC.....	2
1.2.1. Xác định sứ mạng và mục tiêu của doanh nghiệp.....	3
1.2.2. Phân tích ảnh hưởng của môi trường đến doanh nghiệp.....	4
1.2.2.1. Nghiên cứu môi trường bên ngoài để xác định cơ hội và đe dọa chủ yếu	4
1.2.2.2. Phân tích nội bộ doanh nghiệp để nhận diện các điểm mạnh, điểm yếu..	5
1.2.3. Thiết lập mục tiêu dài hạn	8
1.2.4. Xây dựng và lựa chọn chiến lược	8
1.3. CÁC CÔNG CỤ ĐỂ XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC	9
1.3.1. Các công cụ cung cấp thông tin để xây dựng chiến lược.....	9
1.3.1.1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)	9

1.3.1.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	10
1.3.1.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh	11
1.3.2. Các công cụ để xây dựng các chiến lược khả thi có thể chọn lựa.....	11
1.3.2.1. Ma trận điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội – đe dọa (SWOT)	11
1.3.2.2. Ma trận chiến lược chính	13
1.3.3. Công cụ để lựa chọn chiến lược: Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng – QSPM	14
KẾT LUẬN CHƯƠNG I.....	15

CHƯƠNG II

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG TÁC ĐỘNG ĐẾN SSP..... 16

2.1. GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ SSP	16
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	16
2.1.2. Bộ máy quản lý và nhân sự	20
2.1.3. Kết quả hoạt động qua các năm gần đây.....	22
2.2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG TÁC ĐỘNG ĐẾN SSP	24
2.2.1. Phân tích môi trường bên ngoài	24
2.2.1.1. Môi trường tác nghiệp.....	24
2.2.1.1.1. Đối thủ cạnh tranh hiện tại	25
2.2.1.1.2. Khách hàng	30
2.2.1.1.3. Nhà cung cấp.....	31
2.2.1.1.4. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.....	32
2.2.1.2. Môi trường vĩ mô	32
2.2.1.2.1. Ảnh hưởng kinh tế - xã hội	32
2.2.1.2.2. Ảnh hưởng luật pháp, chính phủ và chính trị.....	34
2.2.1.2.3. Ảnh hưởng của khoa học công nghệ	36
2.2.1.2.4. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) của SSP	36
2.2.2. Phân tích môi trường nội bộ	37
2.2.2.1. Quản trị	37
2.2.2.1.1. Hoạch định	37
2.2.2.1.2. Tổ chức	38
2.2.2.1.3. Lãnh đạo	39

2.2.2.1.4. Kiểm tra	40
2.2.2.2. Marketing.....	40
2.2.2.2.1. Sản phẩm	40
2.2.2.2.2. Giá cả.....	41
2.2.2.2.3. Phân phối	41
2.2.2.2.4. Chiêu thị.....	42
2.2.2.3. Tài chính - kế toán.....	43
2.2.2.4. Sản xuất – tác nghiệp	44
2.2.2.4.1. Quy trình sản xuất – cung cấp dịch vụ.....	44
2.2.2.4.2. Cơ sở hạ tầng	44
2.2.2.4.3. Công suất và Năng suất.....	45
2.2.2.4.4. Thiết bị - công nghệ	45
2.2.2.4.5. Chất lượng.....	46
2.2.2.5. Nghiên cứu và phát triển.....	46
2.2.2.6. Nhân sự.....	47
2.2.2.7. Hệ thống thông tin	49
2.2.2.8. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) của SSP	50
KẾT LUẬN CHƯƠNG II	51

CHƯƠNG III

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SSP ĐẾN NĂM 2015.....	52
3.1. ĐỊNH HƯỚNG CỦA CHÍNH PHỦ VÀ THÀNH PHỐ ĐỐI VỚI NGÀNH CNTT	52
3.1.1. Định hướng ngành	52
3.1.2. Định hướng của Thành phố	53
3.2. SỨ MẠNG VÀ MỤC TIÊU CỦA SSP ĐẾN 2015	54
3.2.1. Sứ mạng	54
3.2.2. Mục tiêu dài hạn	54
3.3. XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SSP ĐẾN 2015	55
3.3.1. Xây dựng phương án chiến lược.....	55
3.3.2. Lựa chọn chiến lược (Ma trận QSPM).....	57
3.3.3. Phân tích các chiến lược đề xuất	63
3.3.3.1. Chiến lược phát triển sản phẩm	63

3.3.3.2. Chiến lược thâm nhập thị trường nội địa	63
3.3.3.3. Chiến lược thâm nhập thị trường xuất khẩu	64
3.3.3.4. Chiến lược kết hợp hàng ngang	64
3.4. CÁC GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ ĐỂ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN TRUNG TÂM CÔNG NGHỆ PHẦN MỀM SSP ĐẾN NĂM 2015	65
3.4.1. Giải pháp	65
3.4.1.1. Giải pháp về cải tổ bộ máy tổ chức	66
3.4.1.2. Giải pháp về Marketing	71
3.4.1.2.1. Giải pháp về sản phẩm	71
3.4.1.2.2. Giải pháp về giá	72
3.4.1.2.3. Giải pháp về phân phối	73
3.4.1.2.4. Giải pháp về chiêu thị	74
3.4.1.3. Giải pháp về tài chính - kế toán	76
3.4.1.4. Giải pháp về quy trình sản xuất – tác nghiệp	77
3.4.1.4.1. Giải pháp về quy trình sản xuất – cung cấp dịch vụ	77
3.4.1.4.2. Giải pháp về cơ sở hạ tầng	77
3.4.1.4.3. Giải pháp về công suất và Năng suất	78
3.4.1.4.4. Giải pháp về thiết bị - công nghệ	78
3.4.1.4.5. Giải pháp về quản lý chất lượng	78
3.4.1.5. Giải pháp về nghiên cứu – phát triển	79
3.4.1.6. Giải pháp về nhân sự	79
3.4.1.7. Giải pháp về hệ thống thông tin	83
3.4.2. Kiến nghị	83
KẾT LUẬN CHƯƠNG III	85
KẾT LUẬN	87

DANH MỤC HÌNH VẼ, BẢNG BIỂU

HÌNH	Trang
Hình 1: Mô hình quản trị chiến lược toàn diện	3
Hình 2: Sơ đồ tổ chức SSP	21
Hình 3: Sơ đồ đề xuất cơ cấu bộ máy tổ chức SSP	66
 BẢNG	
Bảng 1: Ma trận chiến lược chính	13
Bảng 2: Kết quả hoạt động của SSP từ 2003 – 2005	23
Bảng 3: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) của SSP	37
Bảng 4: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) của SSP	50
Bảng 5: Ma trận SWOT của SSP	56
Bảng 6: Ma trận QSPM của SSP – Nhóm chiến lược S-O	58
Bảng 7: Ma trận QSPM của SSP – Nhóm chiến lược S-T	59
Bảng 8: Ma trận QSPM của SSP – Nhóm chiến lược W-O	60
Bảng 9: Ma trận QSPM của SSP – Nhóm chiến lược W-T	61

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

- Ma trận IFE (Internal factors environment matrix): Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong.
- Ma trận EFE (External factors environment matrix): Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.
- QSPM (Quantitative strategic planning matrix): Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng.
- SSP (Saigon Software Park): Trung tâm công nghệ phần mềm Sài Gòn
- CNPM: Công nghệ phần mềm
- CNTT: Công nghệ thông tin
- TP.HCM: Thành phố Hồ Chí Minh
- VN: Việt Nam
- DN: Doanh nghiệp
- PM: Phần mềm
- Đề án 112: Đề án Tin học hóa quản lý hành chính của Chính Phủ

PHẦN MỞ ĐẦU

1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI

Trung tâm Công nghệ phần mềm TP.HCM là trung tâm đầu tiên của cả nước về mô hình trung tâm hoạt động tập trung trong lĩnh vực CNTT. Đây là ngành được xem là mũi nhọn của thành phố nói riêng, cả nước nói chung. Trung tâm được giao nhiệm vụ sẽ trở thành một trung tâm hoạt động điển hình để nhân rộng cho cả nước và Trung tâm nhận được sự hỗ trợ đặc biệt từ phía Chính phủ, Ngành và địa phương về mọi mặt trong suốt thời gian từ khi thành lập cho đến nay. Với một vị thế đặc biệt này, SSP có một lợi thế rất lớn so với một số doanh nghiệp khác.

Tuy nhiên, suốt từ khi thành lập cho đến nay đã tròn 6 năm, nhưng Trung tâm vẫn chưa thực hiện được những gì mong muốn của các ngành các cấp đã đặt ra, chưa tạo dựng được điểm khởi sắc nào đáng chú ý đối với ngành. Hơn thế nữa, với ưu đãi hơn về mọi mặt so với các doanh nghiệp khác cùng ngành nhưng SSP lại yếu hơn về vị thế cạnh tranh trên thị trường. Mục tiêu và nhiệm vụ chưa thể thực hiện được trong thời gian qua cần phải cố gắng để đạt được lại càng thêm áp lực về sự cạnh tranh ngày càng gay gắt cả thị trường lẫn trong và ngoài nước.

Đứng trước những khó khăn về thị trường và áp lực đè nặng từ phía ngành và nhà nước, nếu cứ theo lối lối cũ mà không có sự thay đổi nào thì SSP sẽ không thể nào tồn tại và đứng vững được trong tương lai. Với mong muốn có thể xây dựng một chiến lược kinh doanh phù hợp để thoát khỏi tình trạng trước mắt và phát triển bền vững theo đường lối chiến lược của Đảng và Nhà nước cũng như nhiệm vụ mà Thành phố HCM đã giao cho, tôi chọn đề tài “XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CHO TRUNG TÂM CÔNG NGHỆ PHẦN MỀM THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH GIAI ĐOẠN 2015” để làm đề tài luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ kinh tế.

2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Như phần lý do chọn đề tài đã đề cập, môi trường kinh doanh của trung tâm SSP đang biến đổi rất nhanh chóng và sức ép cạnh tranh đang ngày càng gia tăng. Với việc chọn đề tài này, tác giả mong muốn đạt được ba mục tiêu sau:

- Phân tích cụ thể các yếu tố quyết định đến sự thành công trong tương lai của trung tâm.
- Xây dựng được một chiến lược phát triển hợp lý cho trung tâm trên cơ sở xây dựng được những lợi thế cạnh tranh lâu bền.
- Xây dựng các giải pháp để triển khai thành công các chiến lược đã đề ra.

Mục tiêu cao nhất của tác giả là giúp cho trung tâm tạo được vị thế cạnh tranh thuận lợi trên thương trường. Hy vọng đây sẽ là bộ phóng để trung tâm có thể vươn lên vị trí hàng đầu trong lĩnh vực CNPM Việt Nam và vươn ra thị trường CNPM thế giới sau này.

3. PHẠM VI NGHIÊN CỨU

Khi thực hiện đề tài này, tác giả chủ yếu thu thập dữ liệu nội bộ, ngành và những thảo luận từ tổng quát đến chi tiết cho những trọng điểm, chưa có đủ điều kiện để thực hiện một số nghiên cứu định lượng cần thiết. Do đó, ở một số điểm nhất là về phân tích đối thủ cạnh tranh và thị trường chưa được chi tiết như mong muốn. Mong rằng khi có điều kiện tác giả sẽ tiếp tục hoàn thiện những điểm này.

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Để thực hiện đề tài này, tác giả đã sử dụng phương pháp thu thập dữ liệu, bao gồm dữ liệu thứ cấp và sơ cấp.

Trong đó, dữ liệu thứ cấp được trích sao từ các nguồn như: báo cáo của Trung tâm SSP, thông tin nội bộ của SSP, Hội tin học Việt Nam, sở Khoa học Công nghệ Tp.HCM, báo và tạp chí, thông tin tìm kiếm trên mạng internet.

Dữ liệu sơ cấp chủ yếu là việc phỏng vấn và thảo luận trực tiếp hay thông qua email đối với một số bạn đồng nghiệp hiện là các cán bộ chủ chốt của Trung tâm SSP, thu thập từ bản thông tin và diễn đàn nội bộ, hơn thế nữa, tác giả là nhân viên đã công tác tại SSP hơn 4 năm nên có điều kiện để hiểu rõ những hoạt động của Trung tâm và có thể rút ra những nhận định của bản thân mang tính chính xác cao.

Các dữ liệu thu thập được, tác giả áp dụng các phương pháp xử lý như: so sánh, tổng hợp, thống kê, phân tích và sử dụng những phương pháp như phương pháp chuyên gia, focus group để thực hiện phân tích, đánh giá chiến lược cho đề tài này.

5. BỐ CỤC ĐỀ TÀI

Ngoài phần mở đầu và kết luận thì đề tài được trình bày gồm ba chương:

- **Chương 1:** Trình bày cơ sở lý thuyết cho việc xây dựng chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Sử dụng lý luận nghiên cứu và các công cụ nghiên cứu chủ yếu của hai nhà kinh tế học: Fred R.David và Micheal Porter.
- **Chương 2:** Trình bày sơ lược về cơ cấu tổ chức và hoạt động sản xuất kinh doanh hiện nay của trung tâm SSP. Phân tích hoạt động sản xuất kinh doanh của Trung tâm cùng những yếu tố của môi trường nội bộ để rút ra những điểm mạnh và điểm yếu chính của công ty. Bên cạnh đó, phân tích môi trường vĩ mô và những đối thủ cạnh tranh ảnh hưởng đến hoạt động của trung tâm như thế nào qua những cơ hội và đe dọa chủ yếu.
- **Chương 3:** Từ những phân tích tác động của yếu tố bên trong và bên ngoài, chương ba sẽ xây dựng những chiến lược có thể chọn lựa cho Trung tâm từ nay đến năm 2015 và định lượng chúng để quyết định chiến lược nên thực hiện. Cuối cùng là căn cứ vào nguồn lực có hạn của doanh nghiệp để đề ra một số giải pháp để thực thi chiến lược đó.

6. Ý NGHĨA KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

Quản trị chiến lược là một môn khoa học kinh tế còn tương đối mới mẻ ở nước ta. Thực tế hiện nay, có rất ít công ty Việt Nam tiến hành xây dựng chiến lược phát triển một cách nghiêm túc, khoa học. Đề tài này hy vọng góp thêm một ít kinh nghiệm thực tiễn vào việc vận dụng quản trị chiến lược vào Việt Nam, từ đó góp phần tạo nên những kinh nghiệm quản trị chiến lược của riêng Việt Nam.

Bên cạnh đó, ngành CNTT và Viễn Thông được Nhà Nước xác định là ngành kinh tế mũi nhọn của cả nước trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế và công nghiệp hóa - hiện đại hóa đất nước. Để hoàn thành tốt nhiệm vụ này, toàn ngành nói chung và từng doanh nghiệp nói riêng phải có chiến lược phát triển thích hợp. Đề tài này hy vọng cung cấp một điển hình để các doanh nghiệp nghiên cứu, rút kinh nghiệm để xây dựng chiến lược của riêng mình.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁI NIỆM CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

1.1.1. Khái niệm chiến lược -quản trị chiến lược và hoạch định chiến lược

Chiến lược là những phương tiện đạt tới những mục tiêu dài hạn. Chiến lược kinh doanh có thể gồm có sự phát triển về địa lý, đa dạng hóa hoạt động, sở hữu hóa, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường, cắt giảm chi tiêu, thanh lý và liên doanh.

Quản trị chiến lược có thể được định nghĩa như là một nghệ thuật và khoa học thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định liên quan nhiều chức năng cho phép một tổ chức đạt được những mục tiêu đề ra. Theo Garry D.Smith, Danny R.Arnold và Body R.Bizzell, 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, 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 nhằm tăng thế lực cho doanh nghiệp.

Hoạch định chiến lược là một giai đoạn của quá trình quản trị chiến lược, là các hoạt động nhằm định ra mục tiêu và các chiến lược để thực hiện mục tiêu đã định. Hay nói cách khác, đây là giai đoạn xây dựng và phân tích chiến lược – là quá trình phân tích hiện trạng, dự báo tương lai, lựa chọn và xây dựng những chiến lược phù hợp.

1.1.2. Tầm quan trọng của hoạch định chiến lược đối với phát triển doanh nghiệp

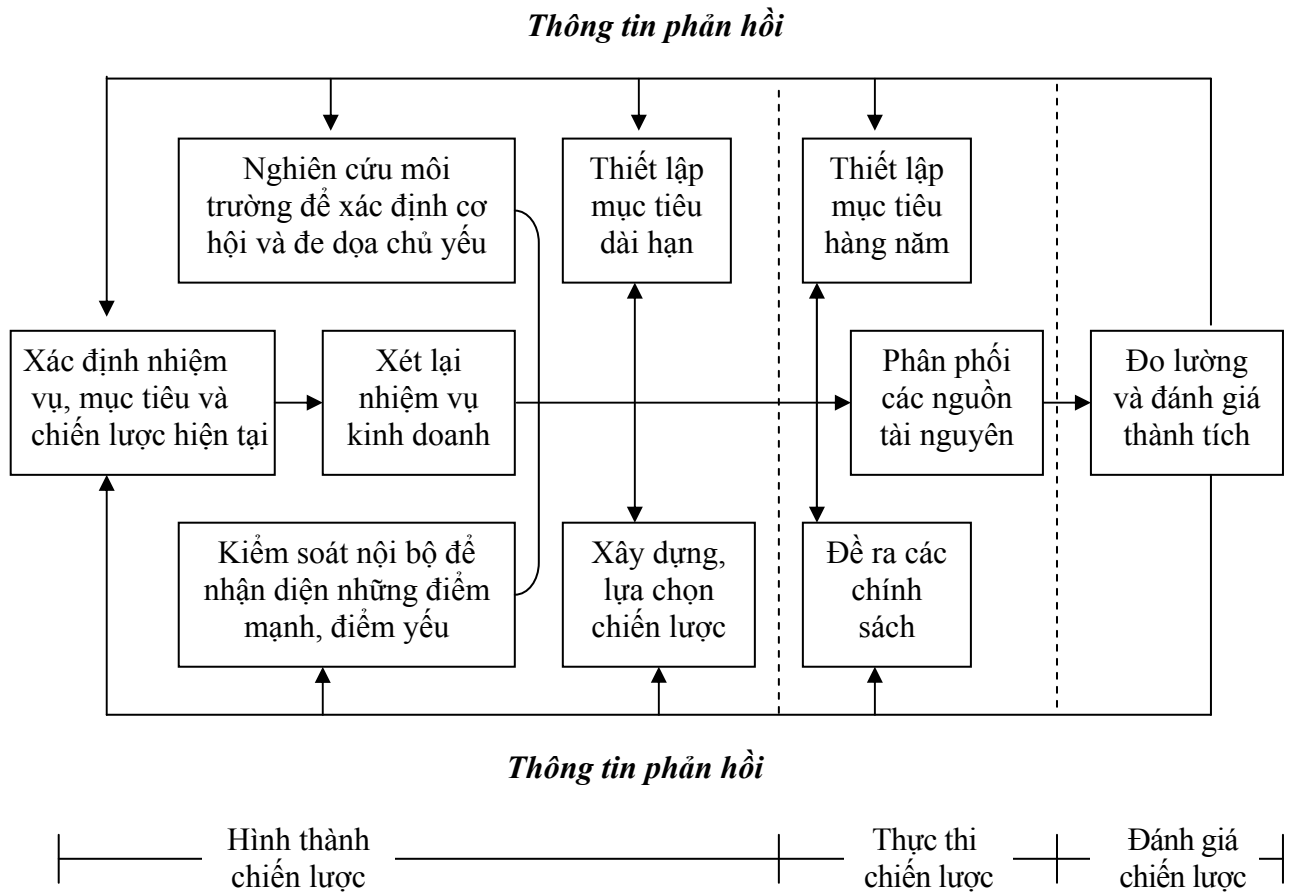
Theo Garry D.Smith và các tác giả, quản trị chiến lược có tác dụng như sau:

- (1) Giúp các tổ chức thấy rõ mục đích và hướng đi của mình. Việc nhận thức được kết quả mong muốn và mục đích trong tương lai giúp cho lãnh đạo cũng như nhân viên nắm vững được việc gì cần làm để đạt được thành công. Như vậy, sẽ khuyến khích cả hai nhóm đối tượng trên đạt được thành tích ngắn hạn, nhằm cải thiện tốt hơn phúc lợi lâu dài của công ty.
- (2) Điều kiện môi trường mà các tổ chức gặp phải luôn biến đổi nhanh. Những biến đổi nhanh thường tạo ra bất ngờ. Quản trị chiến lược giúp nhà quản trị thấy rõ điều kiện môi trường tương lai, từ đó có thể nắm bắt tốt hơn và tận dụng hết các cơ hội đồng thời giảm bớt nguy cơ.
- (3) Giúp công ty gắn liền quyết định đề ra với điều kiện môi trường liên quan, từ đó chiếm được vị thế chủ động hoặc thụ động tấn công.
- (4) Lý do quan trọng nhất phải vận dụng quản trị chiến lược là phần lớn các công trình nghiên cứu cho thấy, các công ty có vận dụng quản trị chiến lược đạt được kết quả tốt hơn nhiều so với kết quả mà họ đạt được trước đó và so với kết quả của các công ty không vận dụng quản trị chiến lược.

1.2. QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Theo Fred R.David, quy trình quản trị chiến lược gồm 3 giai đoạn: hình thành chiến lược, thực thi chiến lược và đánh giá chiến lược.

Quy trình quản trị chiến lược bao gồm 10 bước được mô tả trong mô hình sau. Trong đó, bước 4 (xét lại nhiệm vụ kinh doanh) và bước 8 (đề ra các chính sách) có thể được lược bỏ nếu mục tiêu và chính sách của doanh nghiệp không có sự thay đổi cần thiết.

Hình 1: Mô hình quản trị chiến lược toàn diện

Do trọng tâm của đề tài là xây dựng chiến lược cho doanh nghiệp nên ta sẽ đi sâu nghiên cứu giai đoạn hình thành chiến lược.

1.2.1. Xác định sứ mạng và mục tiêu của doanh nghiệp

Đây là điểm khởi đầu hợp lý trong quản trị chiến lược vì tình hình hiện tại của công ty có thể giúp loại trừ một số chiến lược, thậm chí giúp lựa chọn hành động cụ thể. Mỗi tổ chức đều có nhiệm vụ, các mục tiêu và chiến lược, ngay cả khi những yếu tố này không được thiết lập và viết ra cụ thể hoặc truyền thông chính thức.

Nhiệm vụ của việc kinh doanh là tạo lập các ưu tiên, các chiến lược, các kế hoạch và việc phân bổ công việc. Đây là điểm khởi đầu cho việc thiết lập công việc quản lý và

nhất là thiết lập cơ cấu quản lý. Việc xem xét này cho phép doanh nghiệp phác thảo phương hướng và thiết lập các mục tiêu.

1.2.2. Phân tích ảnh hưởng của môi trường đến doanh nghiệp

1.2.2.1. Nghiên cứu môi trường bên ngoài để xác định cơ hội và đe dọa chủ yếu

Việc nghiên cứu môi trường hoạt động của doanh nghiệp tập trung vào việc nhận diện và đánh giá các xu hướng và sự kiện vượt quá khả năng kiểm soát của một công ty duy nhất. Việc đánh giá các yếu tố bên ngoài cho thấy những cơ hội và mối đe dọa quan trọng mà một tổ chức gặp phải để nhà quản lý có thể soạn thảo chiến lược nhằm tận dụng các cơ hội và tránh hoặc làm giảm đi ảnh hưởng của các mối đe dọa. Môi trường hoạt động của doanh nghiệp được phân chia thành hai loại: môi trường vĩ mô và môi trường ngành.

Các ảnh hưởng quan trọng của môi trường vĩ mô là:

- ❖ **Ảnh hưởng kinh tế:** Các ảnh hưởng chủ yếu về kinh tế gồm: tỷ lệ lạm phát, lãi xuất ngân hàng, giai đoạn của chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tài chính và tiền tệ.
- ❖ **Ảnh hưởng của luật pháp, chính phủ và chính trị:** Các yếu tố luật pháp, chính phủ và chính trị có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải tuân theo các quy định về thuế mướn, cho vay, an toàn, giá, quảng cáo, nơi đặt nhà máy và bảo vệ môi trường...
- ❖ **Ảnh hưởng xã hội:** các ảnh hưởng xã hội chủ yếu bao gồm: xu hướng nhân chủng học, sở thích vui chơi giải trí, chuẩn mực đạo đức, quan điểm về mức sống, cộng đồng kinh doanh và lao động nữ. Các yếu tố xã hội thường biến đổi chậm nên khó nhận ra.
- ❖ **Ảnh hưởng tự nhiên:** Các ảnh hưởng chính của yếu tố tự nhiên là: vấn đề ô nhiễm môi trường, thiếu năng lượng, lãng phí tài nguyên thiên nhiên, cùng với nhu cầu ngày càng lớn đối với các nguồn lực có hạn.

❖ **Ảnh hưởng công nghệ:** Ngày càng có nhiều công nghệ tiên tiến ra đời, tạo cơ hội cũng như nguy cơ đối với tất cả các ngành và các doanh nghiệp. Sự phát triển của công nghệ mới có thể làm nên thị trường mới, kết quả là sự sinh sôi của những sản phẩm mới, làm thay đổi các mối quan hệ cạnh tranh trong ngành và làm cho các sản phẩm hiện có trở nên lạc hậu.

❖ **Đối thủ cạnh tranh:**

- **Người mua (khách hàng):** sự tín nhiệm của khách hàng là tài sản có giá trị nhất của công ty. Tuy nhiên, người mua có ưu thế có thể làm cho lợi nhuận của ngành giảm xuống bằng cách ép giá hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn và phải cung cấp nhiều dịch vụ hơn.
- **Nhà cung cấp:** Người cung cấp bao gồm các đối tượng: người bán vật tư, thiết bị; cộng đồng tài chính; nguồn lao động. Khi người cung cấp có ưu thế họ có thể gây áp lực mạnh và tạo bất lợi cho doanh nghiệp.
- **Đối thủ tiềm ẩn:** Đối thủ tiềm ẩn có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận của công ty do họ đưa vào khai thác năng lực sản xuất mới, với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết.

1.2.2.2. Phân tích nội bộ doanh nghiệp để nhận diện các điểm mạnh, điểm yếu

Theo Fred R. David, hoàn cảnh nội bộ của doanh nghiệp bao gồm các yếu tố chủ yếu như: quản trị, marketing, tài chính-kế toán, sản xuất, nghiên cứu và phát triển (R&D), nguồn nhân lực và hệ thống thông tin.

• **Quản trị**

Hoạch định: bao gồm tất cả các hoạt động quản trị liên quan đến việc chuẩn bị cho tương lai như: dự đoán, thiết lập mục tiêu, đề ra chiến lược, phát triển các chính sách, hình thành các kế hoạch.

Tổ chức: bao gồm tất cả các hoạt động quản trị tạo ra cơ cấu của mối quan hệ giữa quyền hạn và trách nhiệm. Những công việc cụ thể là: thiết kế tổ chức, chuyên môn

hóa công việc, mô tả công việc, chi tiết hoá công việc. mở rộng kiểm soát, thống nhất mệnh lệnh, phối hợp, sắp xếp, thiết kế công việc và phân tích công việc.

Lãnh đạo: bao gồm những nỗ lực nhằm định hướng hoạt động của con người, cụ thể là: lãnh đạo, liên lạc các nhóm làm việc chung, thay đổi cách hoạt động, ủy quyền, nâng cao chất lượng công việc, thoả mãn công việc, thoả mãn nhu cầu, thay đổi tổ chức, tinh thần của nhân viên và tinh thần quản lý.

Kiểm soát: Liên quan đến tất cả các hoạt động quản lý nhằm đảm bảo cho kết quả thực tế phù hợp với kết quả đã hoạch định. Những hoạt động chủ yếu là: kiểm tra chất lượng, kiểm soát tài chính, kiểm soát bán hàng, hàng tồn kho, chi phí, phân tích những thay đổi, thưởng phạt.

- **Marketing**

Marketing được mô tả như là quá trình xác định, dự báo, thiết lập và thoả mãn các nhu cầu, mong muốn của người tiêu dùng đối với sản phẩm và dịch vụ. Theo Philips Kotler, marketing bao gồm 4 công việc cơ bản: (1) phân tích khả năng của thị trường; (2) lựa chọn thị trường mục tiêu; (3) soạn thảo chương trình marketing hỗn hợp (gồm 4 thành phần cơ bản – 4P: sản phẩm, giá, phân phối và chiêu thị); (4) tiến hành các hoạt động marketing.

- **Tài chính - kế toán**

Điều kiện tài chính thường được xem là phương pháp đánh giá vị trí cạnh tranh tốt nhất và là điều kiện thu hút nhất đối với các nhà đầu tư. Chức năng của tài chính-kế toán gồm: quyết định đầu tư, quyết định tài trợ và quyết định về tiền lãi cổ phần.

Phân tích các chỉ số tài chính là phương pháp thông dụng nhất để xác định điểm mạnh và yếu của tổ chức về mặt tài chính-kế toán. Các nhóm chỉ số tài chính quan trọng là: khả năng thanh toán (đánh giá khả năng thanh toán các khoản nợ ngắn hạn đáo hạn), đòn cân nợ (cho thấy phạm vi được tài trợ bằng các khoản nợ), chỉ số về hoạt động (đo lường hiệu quả sử dụng các nguồn lực), các tỷ số doanh lợi (biểu thị hiệu quả chung về

quản lý) và các chỉ số tăng trưởng (cho thấy khả năng duy trì vị thế kinh tế của công ty trong mức tăng trưởng của nền kinh tế).

- **Sản xuất – tác nghiệp**

Sản xuất – tác nghiệp bao gồm tất cả các hoạt động nhằm biến đổi đầu vào thành hàng hóa và dịch vụ. Quá trình quản trị sản xuất – tác nghiệp gồm 5 loại quyết định (hay chức năng): quy trình (thiết kế hệ thống sản xuất vật lý), công suất (quyết định mức sản lượng tốt nhất đối với tổ chức), hàng tồn kho (quản trị mức nguyên vật liệu thô, công việc trong quy trình và thành phẩm), lực lượng lao động (quản lý các nhân viên quản trị, các nhân viên có kỹ năng và thiếu kỹ năng), chất lượng (đảm bảo sản xuất ra sản phẩm có chất lượng cao). Những điểm mạnh và yếu trong năm chức năng này có thể đồng nghĩa với sự thành công hay thất bại của tổ chức.

- **Nghiên cứu và phát triển (R&D)**

Hoạt động nghiên cứu và phát triển nhằm phát triển sản phẩm mới trước đối thủ cạnh tranh, nâng cao chất lượng sản phẩm, kiểm soát tốt giá thành hay cải tiến quy trình sản xuất để giảm chi phí. Chất lượng của các nỗ lực nghiên cứu và phát triển của công ty có thể giúp công ty giữ vững vị trí đi đầu hoặc làm công ty tụt hậu so với các đối thủ dẫn đầu trong ngành.

- **Nguồn nhân lực**

Nguồn nhân lực có vai trò rất quan trọng đối với sự thành công của công ty. Cho dù chiến lược có đúng đắn đến mấy, nó cũng không thể mang lại hiệu quả nếu không có những con người làm việc hiệu quả. Công ty phải chuẩn bị nguồn nhân lực sao cho có thể đạt được các mục tiêu đề ra. Các chức năng chính của quản trị nhân sự bao gồm: tuyển dụng, phỏng vấn, kiểm tra, chọn lọc, định hướng, đào tạo, phát triển, quan tâm, đánh giá, thưởng phạt, thăng cấp, thuyên chuyển, giáng cấp, sa thải nhân viên.

- **Hệ thống thông tin**

Hệ thống thông tin là nguồn chiến lược quan trọng vì nó tiếp nhận dữ liệu thô từ môi trường bên ngoài và cả bên trong của tổ chức, giúp công ty theo dõi các thay đổi của

môi trường, nhận ra những mối đe dọa trong cạnh tranh cũng như phát hiện ra cơ hội mới cho công ty và hỗ trợ cho việc thực hiện, đánh giá và kiểm soát chiến lược. Ngoài ra, một hệ thống thông tin hiệu quả cho phép doanh nghiệp có khả năng đặc biệt trong các lĩnh vực khác như: chi phí thấp, dịch vụ làm hài lòng khách hàng.

1.2.3. Thiết lập mục tiêu dài hạn

Các mục tiêu dài hạn biểu hiện các kết quả mong đợi của việc theo đuổi các chiến lược nào đó. Các chiến lược biểu thị những biện pháp để đạt được những mục đích lâu dài. Khung thời gian cho các mục tiêu và chiến lược phải phù hợp nhau, thường là từ 2 đến 5 năm.

Mỗi mục tiêu thường kèm theo một khoảng thời gian và gắn với một số chỉ tiêu như: mức tăng trưởng của vốn, mức tăng trưởng của doanh thu tiêu thụ, mức doanh lợi, thị phần, mức độ và bản chất của sự kết hợp theo chiều dọc...

1.2.4. Xây dựng và lựa chọn chiến lược

Quy trình hình thành và lựa chọn chiến lược gồm 3 giai đoạn:

Giai đoạn 1: NHẬP VÀO. Giai đoạn này tóm tắt các thông tin cơ bản đã được nhập vào cần thiết cho việc hình thành các chiến lược. Ở đây ta sẽ xây dựng các ma trận: ma trận đánh giá các yếu tố bên trong, ma trận hình ảnh cạnh tranh và ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.

Giai đoạn 2: KẾT HỢP. Các kỹ thuật sử dụng trong giai đoạn 2 bao gồm: ma trận SWOT (Strong – Weak – Opportunity – Threat : ma trận điểm mạnh - điểm yếu – cơ hội – đe dọa) và ma trận chiến lược chính. Các ma trận này sử dụng các thông tin nhập vào được rút ra từ giai đoạn 1 để kết hợp với các cơ hội và đe dọa bên ngoài với những điểm mạnh và điểm yếu bên trong, từ đó hình thành nên những chiến lược khả thi có thể lựa chọn.

Giai đoạn 3: QUYẾT ĐỊNH. Giai đoạn này chỉ bao gồm 1 kỹ thuật – ma trận QSPM (ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng). Ma trận QSPM sử dụng thông tin nhập vào được rút ra từ giai đoạn 1 để đánh giá khách quan các chiến lược khả thi có

thể chọn lựa ở giai đoạn 2. Ma trận này biểu thị sức hấp dẫn tương đối của các chiến lược có thể chọn lựa, do đó cung cấp cơ sở khách quan cho việc chọn lựa các chiến lược riêng biệt.

Do các nguồn lực của doanh nghiệp luôn có giới hạn nên ta không thể thực hiện tất cả các chiến lược khả thi có thể chọn lựa mà phải chọn một số chiến lược tốt nhất để thực hiện.

Kết luận: Quá trình quản trị chiến lược năng động và liên tục. Một sự thay đổi ở một thành phần chính trong mô hình có thể đòi hỏi sự thay đổi trong một hoặc tất cả các thành phần khác. Do đó, các hoạt động hình thành, thực thi và đánh giá chiến lược nên được thực hiện liên tục. Quá trình quản trị chiến lược thực sự không bao giờ kết thúc và hoạch định chiến lược là giai đoạn rất quan trọng trong quá trình quản trị này.

1.3. CÁC CÔNG CỤ ĐỂ XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

1.3.1. Các công cụ cung cấp thông tin để xây dựng chiến lược

1.3.1.1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE) tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và mặt yếu quan trọng của các bộ phận kinh doanh chức năng. Ma trận IFE được phát triển theo năm bước:

- Bước 1:** Lập danh mục các yếu tố thành công then chốt như đã xác định trong quá trình đánh giá nội bộ. Danh mục này bao gồm từ 10 đến 20 yếu tố, bao gồm cả những điểm mạnh và điểm yếu.
- Bước 2:** Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương đối của yếu tố đó đối với sự thành công của công ty trong ngành. Tổng số các mức độ quan trọng phải bằng 1,0.

- Bước 3:** Phân loại từ 1 đến 4 cho các yếu tố, trong đó: 1 đại diện cho điểm yếu lớn nhất, 2 là điểm yếu nhỏ nhất, 3 là điểm mạnh nhỏ nhất và 4 là điểm mạnh lớn nhất. Như vậy sự phân loại này dựa trên cơ sở của công ty.
- Bước 4:** Nhân mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với phân loại của nó (= bước 2 x bước 3) để xác định số điểm về tầm quan trọng.
- Bước 5:** Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

Bất kể ma trận IFE có bao nhiêu yếu tố, tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một công ty có thể có là 4,0, thấp nhất là 1,0 và 2,5 được đánh giá là trung bình. Tổng số điểm lớn hơn 2,5 cho thấy công ty mạnh về nội bộ, nhỏ hơn 2,5 cho thấy công ty yếu về nội bộ.

1.3.1.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) giúp ta tóm tắt và lượng hóa những ảnh hưởng của các yếu tố môi trường tới doanh nghiệp. Việc phát triển một ma trận EFE gồm 5 bước:

- Bước 1:** Lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định đối với sự thành công như đã nhận diện trong quá trình đánh giá môi trường vĩ mô. Danh mục này bao gồm từ 10 đến 20 yếu tố, bao gồm cả những cơ hội và đe dọa ảnh hưởng đến công ty và ngành kinh doanh của công ty.
- Bước 2:** Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại cho thấy tầm quan trọng tương ứng của mỗi yếu tố đó đối với sự thành công trong ngành kinh doanh của công ty. Mức phân loại thích hợp có thể được xác định bằng cách so sánh những công ty thành công và những công ty không thành công trong ngành hoặc thảo luận và đạt được sự nhất trí của nhóm xây dựng chiến lược. Tổng số các mức phân loại phải bằng 1,0. Như vậy, sự phân loại dựa trên cơ sở ngành.

- Bước 3:** Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công để cho thấy cách thức mà chiến lược hiện tại của công ty phản ứng với các yếu tố này. Trong đó: 4 là phản ứng tốt, 3 là trên trung bình, 2 là trung bình và 1 là phản ứng yếu. Các mức này dựa trên hiệu quả chiến lược của công ty.
- Bước 4:** Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với phân loại của nó (= bước 2 x bước 3) để xác định số điểm về tầm quan trọng.
- Bước 5:** Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

Bất kể số lượng cơ hội và đe dọa trong ma trận, tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một công ty có thể có là 4,0, thấp nhất là 1,0 và trung bình là 2,5. Tổng số điểm quan trọng là 4,0 cho thấy chiến lược của công ty tận dụng tốt cơ hội bên ngoài và tối thiểu hóa ảnh hưởng tiêu cực của môi trường bên ngoài lên công ty.

1.3.1.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Ma trận hình ảnh cạnh tranh nhận diện những đối thủ cạnh tranh chủ yếu cùng những ưu nhược điểm đặc biệt của họ. Ma trận này là sự mở rộng của ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài, vì nó bao gồm cả các yếu tố bên ngoài lẫn các yếu tố bên trong có tầm quan trọng quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp. Ngoài ra, trong ma trận hình ảnh cạnh tranh, các đối thủ cạnh tranh cũng sẽ được xem xét và tính tổng số điểm quan trọng. Tổng số điểm được đánh giá của các công ty cạnh tranh được so sánh với công ty đang nghiên cứu. Việc so sánh cung cấp cho ta nhiều thông tin chiến lược quan trọng.

Cách xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh tương tự như cách xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.

1.3.2. Các công cụ để xây dựng các chiến lược khả thi có thể chọn lựa

1.3.2.1. Ma trận điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội – đe dọa (SWOT)

Ma trận SWOT giúp ta phát triển bốn loại chiến lược:

- Các chiến lược điểm mạnh – cơ hội (SO): các chiến lược này nhằm sử dụng những điểm mạnh bên trong của công ty để tận dụng những cơ hội bên ngoài.
- Các chiến lược điểm yếu – cơ hội (WO): các chiến lược này nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong để tận dụng những cơ hội bên ngoài.
- Các chiến lược điểm mạnh – đe dọa (ST): các chiến lược này sử dụng các điểm mạnh để tránh khỏi hay giảm bớt những ảnh hưởng của các mối đe dọa bên ngoài.
- Chiến lược điểm yếu – nguy cơ (WT): các chiến lược này nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong để tránh hay giảm bớt sự ảnh hưởng của các nguy cơ bên ngoài.

Theo Fred R.David, để xây dựng ma trận SWOT, ta trải qua 8 bước:

Bước 1: Liệt kê các cơ hội quan trọng bên ngoài công ty.

Bước 2: Liệt kê các mối đe dọa quan trọng bên ngoài công ty.

Bước 3: Liệt kê các điểm mạnh bên trong công ty.

Bước 4: Liệt kê các điểm yếu bên trong công ty.

Bước 5: Kết hợp điểm mạnh với cơ hội để hình thành chiến lược SO và ghi kết quả vào ô thích hợp.

Bước 6: Kết hợp điểm yếu với cơ hội để hình thành chiến lược WO và ghi kết quả vào ô thích hợp.

Bước 7: Kết hợp điểm mạnh với đe dọa để hình thành chiến lược ST và ghi kết quả vào ô thích hợp.

Bước 8: Kết hợp điểm yếu với đe dọa để hình thành chiến lược WT và ghi kết quả vào ô thích hợp.

Mục đích của ma trận SWOT là đề ra các chiến lược khả thi có thể chọn lựa, chứ không quyết định chiến lược nào là tốt nhất. Do đó, trong số các chiến lược phát triển trong ma trận SWOT, chỉ một số chiến lược tốt nhất được chọn để thực hiện.

1.3.2.2. Ma trận chiến lược chính

Tất cả các tổ chức đều có thể nằm ở một trong bốn góc vuông của ma trận chiến lược chính. Ma trận này đánh giá vị thế của các công ty dựa trên hai khía cạnh: vị trí cạnh tranh và sự tăng trưởng trên thị trường. Các chiến lược thích hợp cho tổ chức được liệt kê theo thứ tự hấp dẫn trong mỗi góc vuông của ma trận.

Bảng 1 : Ma trận chiến lược chính

VỊ TRÍ CẠNH TRANH YẾU	SỰ TĂNG TRƯỞNG NHANH CHÓNG CỦA THỊ TRƯỜNG		VỊ TRÍ CẠNH TRANH MẠNH
	Góc tư II	Góc tư I	
	1. <u>Phát triển thị trường</u> 2. <u>Thâm nhập thị trường</u> 3. <u>Phát triển sản phẩm</u> 4. <u>Kết hợp theo chiều ngang</u> 5. <u>Loại bỏ</u> 6. <u>Thanh lý</u>	1. Phát triển thị trường 2. Thâm nhập thị trường 3. Phát triển sản phẩm 4. Kết hợp về phía trước 5. Kết hợp về phía sau 6. Kết hợp theo chiều ngang 7. Đa dạng hóa tập trung	
	Góc tư III	Góc tư IV	
	1. Giảm bớt chi tiêu 2. Đa dạng hóa tập trung 3. Đa dạng hóa theo chiều ngang 4. Đa dạng hóa liên kết 5. Loại bỏ 6. Thanh lý	1. Đa dạng hóa tập trung 2. Đa dạng hóa theo chiều ngang 3. Đa dạng hóa liên kết 4. Liên doanh	
	SỰ TĂNG TRƯỞNG CHẬM CHẠP CỦA THỊ TRƯỜNG		

Nguồn: Fred R.David, khái luận về quản trị chiến lược

1.3.3. Công cụ để lựa chọn chiến lược: Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng – QSPM

Theo Fred R.David, ma trận QSPM sử dụng thông tin đầu vào từ các ma trận EFE, IFE, hình ảnh cạnh tranh, SWOT và chiến lược chính để đánh giá khách quan các chiến lược thay thế tốt nhất. Sáu bước để phát triển một ma trận QSPM như sau:

- Bước 1:** Liệt kê các cơ hội/mối đe dọa quan trọng bên ngoài và các điểm mạnh/điểm yếu bên trong công ty. Các thông tin được lấy trực tiếp từ ma trận IFE và EFE. Ma trận nên bao gồm tối thiểu 10 yếu tố thành công quan trọng bên ngoài và 10 yếu tố thành công quan trọng bên trong.
- Bước 2:** Phân loại cho các yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài. Sự phân loại này y hệt như trong ma trận IFE và ma trận EFE.
- Bước 3:** Xác định các chiến lược có thể thay thế mà công ty nên xem xét thực hiện. Tập hợp các chiến lược thành các nhóm riêng biệt nếu có thể.
- Bước 4:** Xác định số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược (AS). Số điểm hấp dẫn biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với những chiến lược khác. Chỉ có những chiến lược trong cùng một nhóm mới được so sánh với nhau. Số điểm hấp dẫn được phân như sau: 1=không hấp dẫn; 2=hấp dẫn đôi chút; 3=khá hấp dẫn; 4=rất hấp dẫn. Nếu yếu tố thành công không có ảnh hưởng đến sự lựa chọn chiến lược thì không chấm điểm hấp dẫn cho các chiến lược trong nhóm chiến lược này.
- Bước 5:** Tính tổng số điểm hấp dẫn (TAS), là kết quả của việc nhân số điểm phân loại (bước 2) với số điểm hấp dẫn (bước 4) trong mỗi hàng.
- Bước 6:** Tính tổng cộng điểm hấp dẫn cho từng chiến lược. Đó là phép cộng của tổng số điểm hấp dẫn trong cột chiến lược. Số điểm càng cao biểu thị chiến lược càng hấp dẫn.

KẾT LUẬN CHƯƠNG I

Qua nhiều nghiên cứu khoa học và thực tiễn cho thấy phần lớn các Công ty thành công là các Công ty có xây dựng cho mình một chiến lược phát triển và có mục tiêu hoạt động rõ ràng và cụ thể.

Phân tích SWOT là một trong 5 bước hình thành chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp bao gồm: *xác lập tôn chỉ của doanh nghiệp, phân tích SWOT, xác định mục tiêu chiến lược, hình thành các mục tiêu và kế hoạch chiến lược, xác định cơ chế kiểm soát chiến lược*. Nó không chỉ có ý nghĩa đối với doanh nghiệp trong việc hình thành chiến lược kinh doanh nội địa mà còn có ý nghĩa rất lớn trong việc hình thành chiến lược kinh doanh quốc tế nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của doanh nghiệp. Một khi doanh nghiệp muốn phát triển, từng bước tạo lập uy tín, thương hiệu cho mình một cách chắc chắn và bền vững thì phân tích SWOT là một khâu không thể thiếu trong quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Như vậy, phân tích SWOT là phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài mà doanh nghiệp phải đối mặt cũng như các yếu tố thuộc môi trường nội bộ doanh nghiệp. Đây là một việc làm khó đòi hỏi nhiều thời gian, công sức, chi phí, khả năng thu nhập, phân tích và xử lý thông tin sao cho hiệu quả nhất.

Để lựa chọn chiến lược phù hợp nhất với nguồn lực cũng như khả năng phản ứng của doanh nghiệp, một công cụ định lượng chiến lược hoạch định được sử dụng là ma trận QSPM sẽ giúp nhà quản trị lựa chọn chiến lược hấp dẫn nhất để thực hiện.

Cơ sở lý thuyết cho việc xây dựng chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp được trình bày trong chương là sử dụng từ lý luận và các công cụ nghiên cứu chủ yếu của hai nhà kinh tế học: Fred R.David và Micheal Porter. Đây là cơ sở được sử dụng làm nền tảng cho phân tích và đề ra chiến lược, giải pháp trong chương 2 và chương 3.

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG TÁC ĐỘNG ĐẾN **TRUNG TÂM CÔNG NGHỆ PHẦN MỀM (SSP)**

2.1. GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ SSP

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty Điện tử Tin học Sài Gòn được thành lập theo Quyết định số 5190/QĐ-UB-KT ngày 23 tháng 9 năm 1997 của UBND TP.HCM, trên cơ sở sáp nhập Công ty Điện tử Quận 3 (Tritronics) trực thuộc UBND Quận 3 vào Xí nghiệp Điện tử Gò Vấp (Govel) trực thuộc Sở Công nghiệp TP.HCM. Giấy phép đăng ký kinh doanh số 103494 do Sở Kế hoạch và Đầu tư TP.HCM cấp ngày 24/12/1997.

Trung tâm Công nghệ Phần mềm Thành phố Hồ Chí Minh (Saigon Software Park - SSP) là khu phần mềm tập trung đầu tiên tại Việt Nam, được triển khai thực hiện vào đầu tháng 10 năm 1999 theo Quyết định số 2768/QĐ-UB-KT ngày 26/05/1998 của UBND TP.HCM, giao nhiệm vụ cho Công ty Điện tử tin học Sài Gòn triển khai đầu tư và khai thác hoạt động. SSP đã chính thức đi vào hoạt động từ 30 tháng 04 năm 2000.

Đến nay, SSP đã hoàn thành việc xây dựng cơ sở hạ tầng mạng hiện đại với công nghệ và giải pháp của Cisco Systems. Hệ thống mạng này được xây dựng theo cấu trúc mở, dựa trên nền IP đa dịch vụ. Hiện tại có 17 doanh nghiệp đặt văn phòng tại đây và trong đó có 3 doanh nghiệp nước ngoài.

Ngoài chức năng cho thuê dịch vụ văn phòng, internet chất lượng cao, chủ đầu tư - Công ty Điện tử Tin học Sài Gòn cũng là đơn vị có chức năng sản xuất và kinh doanh các sản phẩm phần mềm, các dịch vụ đồ họa, giải pháp tin học hóa, tổ chức đào tạo.... Năm 2004, SSP ký kết hợp tác cùng Trường Đại học Kinh tế TP HCM và Đại học Cần Thơ đưa phần mềm Kế toán SSP – Accounting vào giảng dạy tại khoa Kế toán của trường.

Hiện nay, SSP được mời tiếp tục triển khai giảng dạy phần mềm này tại Trường Đại học Dân lập Hùng Vương, Đại học Nông lâm. (Xem thêm thông tin ở Phụ lục 1)

SỨ MẠNG - MỤC TIÊU

“Mang lại lợi ích cho Công ty và xã hội thông qua việc thực hiện tin học hóa các hoạt động sản xuất và kinh doanh cho các tổ chức và doanh nghiệp trong nước trên cơ sở khai thác tối đa các nguồn tài nguyên, đặc biệt là tri thức”.

“Nắm vững, khai thác và phát triển các công nghệ tiên tiến, sản xuất các sản phẩm phần mềm có giá trị để xuất khẩu ra nước ngoài.”

“Sẽ trở thành một Công ty kỹ thuật phần mềm hàng đầu có khả năng cung cấp các sản phẩm và giải pháp công nghệ thông tin cho thị trường trong và ngoài nước.”

“Là nơi cung cấp các sản phẩm phần mềm ứng dụng trong quản lý Nhà nước và các lĩnh vực kinh tế - xã hội đạt chất lượng cao.”

“Một tổ chức hàng đầu trong việc huấn luyện và đào tạo CNTT nâng cao, giúp các học viên Đại học đã ra trường có thể nhận được các chứng chỉ quốc tế của các Công ty CNTT nổi tiếng như: Cisco, Sun, Oracle...”

TIÊU CHÍ HOẠT ĐỘNG

- Hợp tác và kinh doanh trên cơ sở các bên cùng có lợi và không gây ảnh hưởng xấu đến môi trường và xã hội.
- Thu hút, khai thác và phát triển tối đa nguồn tài nguyên tri thức.

SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ

- **Cho thuê văn phòng**

Khu phần mềm tập trung hiện đại với diện tích 3.500m², SSP luôn thu hút các công ty phần mềm trong và ngoài nước tìm hiểu và đăng ký thuê văn phòng tại đây. Một trong những lý do quan trọng dẫn đến các công ty quan tâm dịch vụ này của SSP là cơ sở hạ tầng của Trung tâm. Với những trang thiết bị hiện đại, hệ thống điện, internet chất lượng cao và ổn định cùng với các dịch vụ hỗ trợ, chính sách linh động, tinh thần phục vụ của

đội ngũ nhân viên SSP đã luôn làm hài lòng các khách hàng. Kết quả đó thể hiện cụ thể qua con số hơn 4 năm qua, công suất cho thuê luôn chiếm hơn 95%.

- **Sản xuất phần mềm**

Có những tính năng hỗ trợ người dùng nhằm tăng hiệu quả công việc và các tính năng này bao trùm một cách tương đối trên 3 phạm vi sau:

- Thỏa mãn các công việc người dùng phải thực hiện hàng ngày như nhập số liệu, in các hóa đơn, chứng từ...
- Các công việc đòi hỏi sự tính toán, tổng hợp, lấy và sử dụng thông tin từ nhiều nguồn khác nhau.
- Những công việc đòi hỏi phải phân tích, thống kê để hỗ trợ cho việc lập báo cáo, kế hoạch, theo dõi thực hiện.

Hệ thống phải được chạy trên các máy chủ Linux, còn các ứng dụng sẽ được xây dựng trên hệ điều hành Microsoft Windows là hệ điều hành rất phổ biến và dễ sử dụng.

Hiện nay các sản phẩm phần mềm của SSP đang được giới thiệu đến thị trường và được xếp sau đây theo thứ tự từ mạnh đến yếu về mặt cạnh tranh cũng như tính hoàn thiện của sản phẩm:

- Phần mềm quản lý kế toán – SSP Accounting
- Phần mềm quản trị nguồn nhân lực – SSP Human Resource Management (HRM)
- Phần mềm quản lý thời gian – SSP Space Time Management (STM)
- Hệ thống phần mềm quản lý hành chính – SSP E-Government (E-Gov)
- Hệ thống phần mềm quản lý giáo dục – SSP Education (SSP - Edu)
- Hệ thống phần mềm quản trị nguồn lực doanh nghiệp – SSP Enterprise Resource Process (ERP)

Một số sản phẩm giành được giải thưởng Sao Khuê như SSP Accounting và STM, đã tạo được tiếng vang, tuy nhiên, sản phẩm được thiết kế chưa đạt được mục tiêu đề ra như

trên, các phân hệ nhỏ trong hệ thống phần mềm quản lý nguồn lực doanh nghiệp (ERP) chưa được đồng bộ và thống nhất với nhau. Tạm thời chỉ có phân hệ quản lý kế toán và quản lý nhân sự là có thể đưa ra thị trường được, bên cạnh đó còn có phần mềm quản lý thời gian dành cho doanh nghiệp vừa và lớn cũng được thị trường chấp nhận.

Những sản phẩm hệ thống phần mềm lớn như E-Gov (hệ thống phần mềm chính phủ điện tử) và hệ thống phần mềm quản lý giáo dục còn đang vừa làm vừa nghiên cứu. Tuy cũng đạt được một số yêu cầu nhưng nhìn chung còn nhiều lỗi và chưa thực sự được sử dụng rộng rãi trên thị trường vì tính không đồng bộ và chưa phù hợp của nó.

(Xem chi tiết thông tin sản phẩm ở phụ lục 2).

- **Sản xuất các sản phẩm đồ họa, quảng cáo đa phương tiện**

Sản phẩm vừa mang tính kỹ thuật vừa mang đậm nét tính mỹ thuật này đã được SSP thực hiện khá thành công. Các sản phẩm website đạt chất lượng cao được thực hiện cho nhiều khách hàng lớn, các sản phẩm thiết kế đồ họa chưa có nhiều khách hàng lớn, sản phẩm quảng cáo đa phương tiện chưa được rộng rãi. Nhìn chung, mảng sản phẩm này được công ty và khách hàng đánh giá cao. Tuy nhiên, doanh thu mang lại chưa được cao vì không nhiều khách hàng lớn và lượng khách hàng không ổn định.

- **Đào tạo và chuyển giao công nghệ**

Trung tâm đào tạo chất lượng cao: Hợp tác đào tạo nguồn nhân lực CNTT từ trung cấp đến chuyên viên bậc cao. Đặc biệt, phát triển mô hình Học viện – SSP Academy – nhằm mục đích tiếp cận nghiên cứu, chuyển giao những kỹ năng và công nghệ hiện đại nhất trên thế giới để đào tạo ra những chuyên gia đạt chất lượng tiêu chuẩn quốc tế. (Xem thông tin về chương trình hợp tác đào tạo giữa SSP và NIIT Ấn Độ ở phụ lục 3).

Các phòng học và các phòng máy thực hành có thể thực hiện việc huấn luyện cùng một lúc đến hơn 200 học viên, được trang bị hiện đại, tất cả các máy thực hành đều được kết nối trực tiếp vào mạng Internet tốc độ cao...

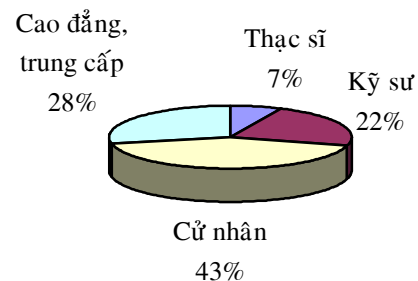
- **Cung cấp các dịch vụ mạng, dịch vụ gia tăng trên internet**

Thiết kế và thi công các dịch vụ mạng nội bộ và mạng diện rộng từ phạm vi kết nối hẹp mang tính cục bộ doanh nghiệp đến phạm vi rộng lớn mang tính đa – liên ngành. Thời gian qua, SSP đã thi công nhiều dự án tin học hóa của các đơn vị, tổ chức nhà nước theo tinh thần của đề án 112.

2.1.2. Bộ máy quản lý và nhân sự

Về nhân sự, những ngày đầu SSP hoạt động với bộ máy quản lý khoảng 50 nhân viên thì sau 5 năm đã lên 116. Trong đó:

- Thạc sĩ: 08
- Kỹ sư : 26
- Cử nhân : 49
- Cao đẳng, trung cấp: 33

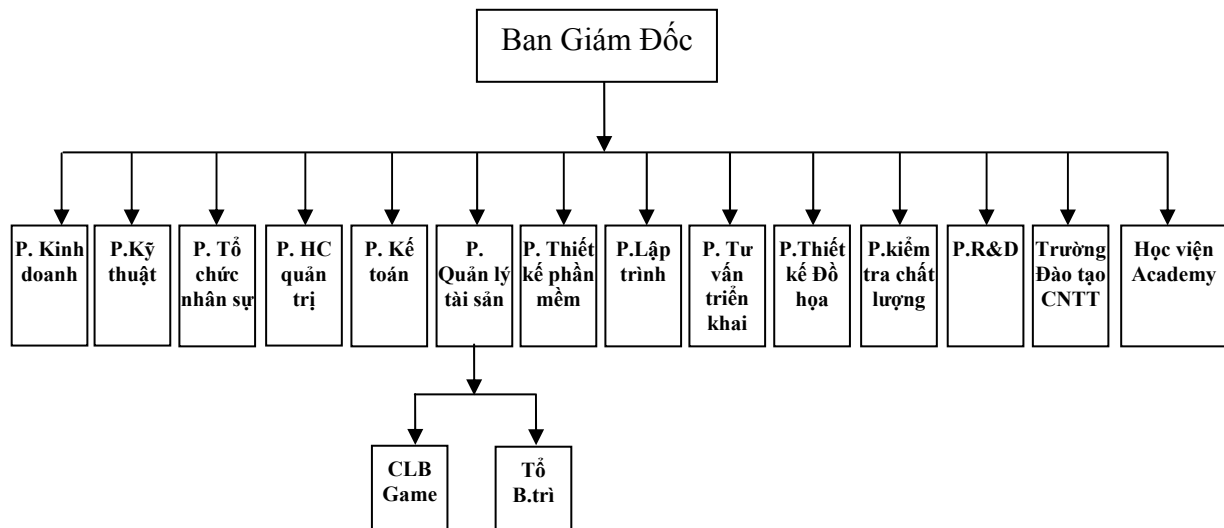


Với vai trò là một Trung tâm công nghệ phần mềm Thành phố nhưng SSP chưa có một nhân sự nào đạt trình độ tiến sĩ hoặc trên tiến sĩ. Với số lượng thạc sĩ ít ỏi, hiện chiếm 7% trên tổng số nhân sự nhưng lại là những thạc sĩ không chuyên ngành về CNTT. Và tuy có tỷ lệ nhân sự đạt trình độ từ đại học trở lên chiếm 72% nhưng đây không là con số đáng tự hào trong một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực CNTT.

CNTT là một lĩnh vực khoa học công nghệ nên yêu cầu công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn cao, kiến thức cần cập nhật liên tục, sự nhạy bén trong việc đi tắt đón đầu công nghệ và áp lực làm việc rất lớn. Thế nhưng, hiện nay trình độ dưới đại học trong đội ngũ nhân sự SSP vẫn còn chiếm con số 28% và nhân sự được duy trì phần lớn từ công ty điện tử sang và chiếm thành phần chủ yếu trong đội ngũ lãnh đạo công ty, đội ngũ này ngoài thiếu trình độ chuyên môn còn thiếu tầm nhìn chiến lược và hiểu biết về công nghệ, thêm vào đó, với phong cách làm việc chậm chạp, thiếu

tính khoa học và cục bộ thì rõ ràng đây là vấn đề khó khăn rất lớn đối với một doanh nghiệp hoạt động với nguồn vốn lớn nhất là tri thức như SSP.

Hình 2: Sơ đồ tổ chức SSP



Sơ đồ tổ chức thiết kế theo mô hình chiều rộng, mỏng hướng theo mục tiêu ít cấp bậc, tuy nhiên, cơ cấu tổ chức hiện tại còn gặp phải một số khuyết điểm sau:

- Cơ cấu tổ chức không dựa trên cơ sở chức năng của từng bộ phận mà thiết lập quá nhiều phòng ban ngang cấp với nhau đây là điều không hợp lý. Có những phòng ban chỉ là một khâu hay một bộ phận nhỏ trong một dây chuyền lớn nhưng lại được mở rộng thành một phòng ban độc lập trong khi độ lớn của doanh nghiệp chưa đủ tầm đã làm dây chuyền xử lý công việc kém hiệu quả. Thiết kế cơ cấu tổ chức không đi theo một nguyên tắc mà nhiều người cho là rất hiệu quả đối với dạng doanh nghiệp mà nguồn lực còn hạn chế, đó là “cuốn chiếu”, nhu cầu lớn đến đâu thì mở rộng đến đó chứ không hình thành một cách ồ ạt và không tính toán để rồi có một hệ thống tổ chức rườm rà nhưng không hiệu quả và kết quả là xóa phòng cũ, lập phòng mới một cách liên tục như hiện trạng của SSP trong thời gian qua.
- Chức năng từng bộ phận, phòng ban không được cụ thể và rõ ràng. Tình trạng hiện nay do khuyết điểm này gây ra là công việc bị đùn đẩy cho nhau, đổ trách nhiệm cho

nhau, nhiều bộ phận không chủ động và kiểm soát được công việc của phòng ban mình, không có kế hoạch làm việc và kiểm soát được việc mình đang làm.

- Quyền hạn và trách nhiệm của mỗi vị trí không được quy định cụ thể, rõ ràng cũng như sự giới hạn của từng vị trí, chức danh. Hậu quả là mọi người, nhất là quản lý và lãnh đạo từng bộ phận đã giẫm đạp lên nhau, giải quyết công việc bị chông chéo, không thống nhất... do đó đây ra nhiều xung đột, bất mãn giữa các cá nhân và phòng ban, điều này khiến cho công việc bị đình trệ, chẳng ai nghe ai và hiệu quả công việc giảm sút đáng kể.
- Một điểm bất hợp lý nữa là câu lạc bộ game là một bộ phận kinh doanh, mang lại doanh thu từng ngày, hơn nữa đây là bộ phận cần có sự đầu tư và marketing và nghiên cứu phát triển kinh doanh ngày càng rộng và quy mô lớn. Thế nhưng, lại thuộc quyền quản lý, điều hành của phòng quản lý tài sản, là một phòng chuyên về việc lưu trữ và bảo quản tài sản, không có nghiệp vụ kinh doanh và càng không có khả năng kinh doanh mẫn sản phẩm - dịch vụ năng động này.
- Tuy trên 70% là trình độ cử nhân trở lên nhưng rõ ràng là SSP thiếu hẳn những cán bộ chủ chốt có trình độ, năng lực và kinh nghiệm để giữ một số vị trí quan trọng. Hoạt động trong lĩnh vực CNTT nhưng SSP chưa có một chiến lược về nhân sự, không có chính sách đãi ngộ để thu hút lao động giỏi, đặc biệt là những vị trí giám đốc dự án, giám đốc sản xuất đòi hỏi phải là những tiến sĩ hay những chuyên gia có đủ năng lực và kinh nghiệm làm qua những dự án lớn, có hiểu biết sâu sắc về công nghệ và những sản phẩm của nước ngoài.

2.1.3. Kết quả hoạt động qua các năm gần đây

Hoạt động sản xuất kinh doanh tại SSP từ khi thành lập đến nay, nhiều lĩnh vực có mang lại doanh thu. Tuy nhiên, 50% doanh thu là thu được từ việc kinh doanh dịch vụ văn phòng cho thuê và phần lớn còn lại là từ doanh thu của trường CNTT. Đây là hai nguồn thu chủ yếu và giúp SSP có thể tồn tại để chuẩn bị cho kế hoạch sản xuất và triển khai các hệ thống CNTT và phần mềm sau này. Riêng hoạt động sản xuất và kinh doanh phần mềm mỗi năm chưa đạt được con số 3 tỷ đồng, bao gồm cả những dự án hệ thống CNTT

cho các ủy ban quận, tỉnh thành theo đề án 112, mức độ tăng trưởng doanh thu của bộ phận này chỉ khoảng 15%/năm. Tuy đã hơn 5 năm chuẩn bị cho loạt sản phẩm phần mềm quản lý doanh nghiệp (ERP) ra đời với mong muốn đây là thế mạnh và là sản phẩm chủ lực của công ty, nhưng cho đến nay, đã trải qua nửa năm đầu của năm 2006 nhưng mục tiêu đặt ra từ khi thành lập trung tâm vẫn còn nhiều khó khăn cần được tháo gỡ.

Là một ngành đầy hứa hẹn và SSP cũng nhận được rất nhiều sự hỗ trợ từ phía Đảng, nhà nước và các ban ngành, tuy nhiên, hoạt động của những năm gần đây đã phản ánh một thực tế là SSP chưa đạt được những gì mà tất cả đã mong đợi. Hơn thế nữa, ngoài việc không thể thoát khỏi sự thua lỗ trong doanh thu mà những thành tựu khoa học mang lại, vẫn còn nhiều dấu chấm hỏi: liệu sản phẩm có đáp ứng được yêu cầu hay không? Công nghệ có lạc hậu so với thế giới? Và cần điều chỉnh như thế nào?

Tuy SSP đã thực hiện nhiều dự án lớn về ERP và những dự án tin học hóa hành chính cho các ủy ban nhưng chưa có dự án nào được gọi là triển khai thành công, có dự án bỏ ngang hợp đồng do quá mất thời gian trong khi trình độ và khả năng của SSP có hạn dẫn đến khách hàng chán nản rồi bỏ cuộc. Những dự án mang tính chất tin học hóa theo đề án 112 thì không được đi đến nơi đến chốn mà chỉ dừng lại ở mức độ kết nối mạng và một vài chức năng đơn giản, chưa có dự án nào thỏa mãn được yêu cầu đặt ra.

Bảng 2: Kết quả hoạt động của công ty trong 3 năm từ 2003 đến 2005

Đơn vị: nghìn đồng

Chỉ tiêu		Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005
1	Tổng số tài sản cố định	18,339,992	24,456,263	23,546,994
2	Tài sản có lưu động	774,917	406,549	632,440
3	Tổng số tài sản nợ	22,292,700	30,436,701	35,954,788
4	Lợi nhuận trước thuế	661,870	(928,761)	(715,576)
5	Doanh thu	21,895,749	22,195,363	25,891,267

Bảng số liệu trên cho thấy tình hình một số chỉ tiêu tài chính cơ bản của SSP đang ở tình trạng đáng lo ngại.

- Doanh thu tăng không đáng kể, năm 2004 chỉ tăng 1,37% so với năm 2003, riêng năm 2005 so với năm 2004 tăng 16% nhưng xét chi tiết nguồn doanh thu thì phần tăng là do dự án hệ thống E-Gov của Tỉnh Cà Mau thanh toán tạm ứng 50% chiếm đến 2 tỷ đồng. Do đó, những phần doanh thu còn lại cũng giữ mức ổn định như năm trước. Hơn nữa, xét theo thành phần cấu thành doanh thu thì doanh thu từ sản phẩm phần mềm chỉ chiếm từ 25-30% trên tổng doanh thu, khoảng 10% cho những sản phẩm thiết kết đồ họa, còn lại là doanh thu cho thuê văn phòng và các dịch vụ mạng cộng thêm.
- Lợi nhuận âm và có chiều hướng đi xuống mặc dù doanh thu tăng nhẹ, cho thấy hiệu quả kinh doanh của SSP ngày càng có chiều hướng kém đi. Và cho đến hiện tại, theo dự tính của phòng kế toán thì nếu tình hình sản xuất kinh doanh không có biến chuyển thì tình trạng lỗ cũng sẽ tiếp tục kéo dài trong các năm tới. Hiện tại, quỹ lương treo, chưa thể quyết toán lãi lỗ đã trên 5 tỷ đồng.
- Tổng nợ tăng lên hàng năm, tuy đây là nguồn cho vay ưu đãi của nhà nước dưới hình thức hỗ trợ vốn cho doanh nghiệp đặc biệt nhưng rõ ràng đồng vốn sử dụng không hiệu quả. Từ báo cáo tổng hợp tài chính trên, ta thấy rằng tổng nợ luôn cao hơn tổng tài sản, rõ ràng SSP không đủ khả năng thanh toán nợ, chưa kể những khoảng chi phí trên chưa quyết toán.
- Tài sản lưu động thấp cho thấy khả năng thanh toán nợ ngắn hạn rất kém, điều này thể hiện rất rõ ở tình trạng hiện tại của phòng kế toán luôn chịu áp lực nợ của nhà cung ứng và đặc biệt là nợ lương nhân viên.

2.2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG TÁC ĐỘNG ĐẾN SSP

2.2.1. Phân tích môi trường bên ngoài

2.2.1.1. Môi trường tác nghiệp

2.2.1.1.1. Đối thủ cạnh tranh hiện tại

❖ Xác định phạm vi ngành

Ngành được xác định trong phạm vi rất lớn, bao gồm các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực CNTT như sản xuất phần mềm, triển khai dự án CNTT, đào tạo CNTT.

Hiện cả nước có hơn 2.500 công ty đăng ký kinh doanh sản xuất phần mềm, trong đó chỉ khoảng 600 đơn vị thực sự hoạt động. Phần lớn quy mô vừa và nhỏ, kể cả về số lượng nhân viên cũng như doanh thu từ kinh doanh PM. Hình thức công ty cổ phần, công ty TNHH hay Doanh nghiệp tư nhân vẫn chiếm ưu thế với tỷ lệ 86%. Còn lại 5,1% thuộc doanh nghiệp Nhà nước và 8% là liên doanh hay 100% vốn nước ngoài. Các Doanh nghiệp có tuổi đời bình quân 5 năm, còn non trẻ nên thiếu kinh nghiệm hoạt động, tổ chức bộ máy và quy trình sản xuất chưa chuyên nghiệp.

❖ Xác định đối thủ cạnh tranh

Mỗi công ty có một thế mạnh riêng và định hướng sản phẩm chuyên biệt. Một số công ty chỉ chuyên về phần mềm ứng dụng, công ty thì chuyên về phần mềm đào tạo, công ty chuyên về hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp hay chuyên về gia công phần mềm.

Đối với sản phẩm phần mềm hiện nay các công ty chiếm vị thế và có năng lực mạnh như: Công ty phần mềm Tường Minh (TMA), Công ty Misa – chuyên phần mềm quản lý doanh nghiệp (đặc biệt là phần mềm kế toán), Công ty AZ-Solution – chuyên giải pháp ERP (hoạch định nguồn lực doanh nghiệp), Công ty FPT - hoạt động nhiều lĩnh vực rất mạnh, riêng phần mềm chú trọng cả nội địa và xuất khẩu, Công ty cổ phần PM BSC...

Đối với những trung tâm CNTT tập trung tầm cỡ như SSP tại thành phố Hồ Chí Minh gồm bốn đơn vị hàng đầu là: Trung tâm Công nghệ phần mềm TPHCM (SSP), e-Town, Công viên Phần mềm Quang Trung (QTSC) và Khu Công nghệ cao TPHCM. Ngoài ra, có một số trung tâm là mô hình nhân rộng của SSP là Trung tâm CNPM Hải Phòng (HSP), Trung tâm CNPM Cần Thơ (CSP).

Như vậy, các lĩnh vực hoạt động và những sản phẩm dịch vụ giữ thế mạnh của SSP có phạm vi đối thủ cạnh tranh như sau:

- **Dịch vụ văn phòng cho thuê:** hiện tại thành phố có rất nhiều dạng văn phòng cho thuê nhưng đối với văn phòng cho thuê mang tính tập trung CNTT có đầy đủ các tiện ích phục vụ chuyên nghiệp cho ngành thì có thể xét E-Town là đối thủ cạnh tranh số một, kế đó là khu phần mềm Quang Trung. Do vị trí địa lý thuận lợi của tòa nhà SSP nên SSP có nhiều lợi thế hơn so với những khu tập trung khác. Hơn nữa, SSP có đường kết nối internet tốc độ cao và trực tiếp ở nước ngoài không thông qua firewall của VDC và còn có những line internet dự trữ nên SSP luôn bảo đảm internet 24/24 cho các công ty thành viên. Tuy nhiên, với điều kiện giao thông ngày càng thuận lợi như hiện nay thì E-Town và Quang Trung City cũng có thể cạnh tranh được với SSP nếu như SSP không luôn quan tâm đến chính sách giá và cải thiện ngày càng tốt hơn các dịch vụ.
- **Dịch vụ thiết kế hệ thống mạng:** đây là sản phẩm thời gian qua SSP không đủ sức cạnh tranh, thị phần rất nhỏ, mỗi năm trung bình khoảng 3 – 5 dự án với tổng giá trị từ 1 đến 2 tỷ đồng. Chủ yếu SSP chỉ thực hiện và đáp ứng được những dự án nhỏ do nguồn vốn hạn chế và không đáp ứng phần cung ứng thiết bị. Vì vậy, đối với những dự án nhỏ thì SSP không thể cạnh tranh về giá với các công ty nhỏ lẻ, còn đối với các dự án lớn thì SSP không thể cạnh tranh được với các công ty lớn như FPT và HP.
- **Đào tạo CNTT:** là nơi sinh sau đẻ muộn do đó SSP gặp một số khó khăn trong cạnh tranh về mặt thương hiệu. Tuy có sự bắt tay hợp tác với Đại học quốc gia về trường CNTT và NIIT trong việc đào tạo chuyên viên CNTT nhưng thị phần vẫn còn rất nhỏ. Đây là lĩnh vực kinh doanh hiệu quả của nhiều doanh nghiệp trong thời gian gần đây và đối thủ đáng chú ý nhất của SSP hiện nay là hệ thống đào tạo kỹ sư hệ thống mạng của Sài Gòn CTT (hệ thống mạng Cisco) và hệ thống đào tạo lập trình viên quốc tế Aptech. SSP kém hơn về mặt kinh nghiệm giảng dạy và cả về thương hiệu.

- **Sản phẩm thiết kế - đồ họa:** là loại sản phẩm có nhu cầu rất cao hiện nay nhưng số lượng nhà cung ứng cũng rất nhiều. Năm qua là năm khởi sắc cho mảng sản phẩm dịch vụ này, đây cũng là sản phẩm thế mạnh của SSP. Doanh số đáng kể (mỗi tháng trung bình trên 10 khách hàng), tuy nhiên so với thị trường bao la rộng lớn của loại sản phẩm này thì thị phần cũng chưa đáng là bao. Đây là loại sản phẩm mang tính nghệ thuật, tính nhạy cảm nên đối tượng khách hàng cũng rất khó đáp ứng, khách hàng thường được phân khúc và phân loại theo “gu”. SSP thời gian qua đáp ứng khá tốt cho nhiều đối tượng khách hàng, tuy nhiên để cạnh tranh bền vững trong thời gian tới thì SSP cần khắc phục một số điểm yếu như: - đáp ứng về mặt công nghệ, đặc biệt là công nghệ thiết kế web thương mại điện tử (E-commerce) - kỹ thuật và mỹ thuật trong thiết kế sản phẩm quảng cáo dạng Multimedia – chính sách giá linh động hơn.
- **Hệ thống phần mềm quản lý nguồn lực doanh nghiệp (SSP ERP):** là sản phẩm tuy được định hình từ lâu (năm 2000) nhưng SSP chưa tạo được uy tín cũng như tìm kiếm thị phần. Lý do là vì sản phẩm chưa hoàn thiện và chưa thật phù hợp với điều kiện doanh nghiệp VN. Tuy nhiên, cũng có một số doanh nghiệp chấp nhận được còn đa số doanh nghiệp lớn thì chọn triển khai hệ thống của nước ngoài. Cho tới thời điểm này, hệ ERP của SSP có tên gọi riêng là Rinpoche chỉ triển khai toàn hệ đối với 3 đơn vị nhưng vẫn không hoàn chỉnh như mong muốn, còn lại đa số các doanh nghiệp chỉ chọn triển khai từng phân hệ nhỏ trong hệ thống ERP này như quản lý kế toán, quản lý nhân sự, quản lý bán hàng... là những phân hệ được tạm gọi là hoàn chỉnh nhất trong hệ ERP. Loạt sản phẩm này hiện nay SSP có 2 đối thủ chính là AZ Solution và FPT Software.

Với AZ Solution, 2005 là năm vừa tăng trưởng vừa tiếp tục xây dựng công ty. AZ đã có những kết quả ban đầu đáng khích lệ tại thị trường Nhật Bản, các đơn hàng lớn về ERP từ Doanh nghiệp lớn của VN và một số công ty 100% vốn nước ngoài. Nhân lực của công ty tăng từ 110 lên 160 người. Doanh số tăng trưởng khả quan. Với giải pháp quản trị Doanh nghiệp IRP Solution, AZ đã có 24 khách hàng lớn nhỏ với 65 điểm sử dụng. Công ty đang chú trọng hoàn thiện sản phẩm hơn nữa qua việc

nghiên cứu bổ sung nhiều tiện ích như: Chuyển toàn bộ giải pháp sang môi trường Internet với khả năng khai thác trên nhiều nền tảng công nghệ khác nhau, giúp khách hàng lựa chọn tùy theo điều kiện hạ tầng cũng như ngân sách; đưa vào giải pháp các ứng dụng trên thiết bị di động (Mobile Devices) như: bán hàng di động trên PDA, pocket PC, hệ thống cảnh báo thông minh trên điện thoại di động; AZ cũng đang định hướng phát triển các ứng dụng thương mại điện tử trên nền tảng hạ tầng (Back-end) của IRP Solution.

Với Công ty FPT - Chú trọng cả "nội" và "ngoại". Năm 2005, tăng trưởng riêng trong lĩnh vực sản xuất PM của FPT là 30-40% so với 2004. Riêng nhân lực tăng trưởng 70%. Với mảng PM trong nước, thời gian tới FPT vẫn sẽ tập trung vào khách hàng khối chính phủ và các cơ quan bộ ngành ngân hàng, tài chính, thuế, kho bạc, viễn thông, bảo hiểm và các Doanh nghiệp lớn. Tháng 11 vừa qua, FPT chính thức khai trương chi nhánh tại Nhật Bản, mở ra nhiều cơ hội hợp tác và kinh doanh mới. FPT Software Japan đang hoàn tất thủ tục tại Nhật Bản nên việc ký kết hợp đồng sẽ chính thức bắt đầu từ 2006. Một trong những đối tác đầu tiên có thể là Toshiba Corp. Dự kiến năm 2006 nhân sự của chi nhánh này sẽ tăng lên 30 người với mức tăng trưởng khoảng 18-20%/năm.

- **Phần mềm quản lý kế toán – SSP Accounting (một phân hệ trong hệ ERP)**
hiện là phần mềm chủ lực của SSP, tuy là phân hệ tương đối hoàn thiện nhưng thị phần vẫn còn quá nhỏ so với 2 đối thủ cạnh tranh mạnh nhất hiện nay đối với sản phẩm này là phần kế toán FAST (chuyên cho kế toán đơn vị hành chính sự nghiệp) và phần mềm kế toán MISA (chuyên cho quản lý kế toán doanh nghiệp). Cả 2 sản phẩm cạnh tranh này đều có thị phần lớn và doanh số hàng năm rất cao. Điểm cạnh tranh hữu hiệu của hai phần mềm này đối với phần mềm kế toán SSP chính là sản phẩm hoàn thiện hơn (ít lỗi, phù hợp với chuẩn kế toán VN, hệ thống báo cáo đầy đủ và linh động hơn, sử dụng đơn giản hơn), giá cạnh tranh hơn (thông thường một phần mềm triển khai ứng dụng cho doanh nghiệp tương đương nhau thì giá của hai sản phẩm này chỉ bằng 70-80% giá của phần mềm kế toán SSP) và thương hiệu để lại trong “dân kế toán” lâu năm và ấn tượng hơn.

Công ty Misa : Năm 2005, thành công của Misa là mỗi khi phải đối đầu với khó khăn, công ty lại phát triển mạnh mẽ hơn cả về số lượng nhân sự, chất lượng sản phẩm cũng như doanh số bán hàng. Tuy nhiên, thành công nhất là việc liên kết với các đối tác phân cứng và PM khác trong nước để phát triển sản phẩm và gia tăng giá trị dịch vụ. Mức tăng trưởng ước tính đến cuối năm nay của Misa là 160%, doanh số dự tính hơn 1 triệu đô la, vượt kế hoạch đề ra. Không dừng lại với PM kế toán, Misa đang xây dựng kế hoạch và dự kiến sẽ tung ra PM Quản Trị Khách Hàng CRM cho Doanh nghiệp vừa và nhỏ mang tên MISA-CRM.NET 2006 cùng một số PM khác nhằm xây dựng giải pháp tổng thể ERP cho Doanh nghiệp vừa và nhỏ.

- **Phần mềm quản trị nguồn nhân lực – HRM (Human Resource Management)** hiện tại không nhiều đối thủ cạnh tranh, hiện nay tại những công ty quy mô nhân sự lớn nhu cầu của họ về phần mềm quản lý cũng tăng lên. Quản trị nguồn nhân lực là một trong những phân hệ đáng kể của SSP-ERP, nếu SSP tập trung phân marketing và chính sách giá thì đây sẽ là phân hệ phần mềm có tính tranh cao trên thị trường hiện nay.
- **Phần mềm quản lý thời gian – STM (SSP Space Time Management):** đây là dạng phần mềm chạy trên nền web, ứng dụng chủ yếu là để quản lý thời gian. Đây cũng là phần mềm nền cho phần mềm trọn gói E-Gov (chính phủ điện tử), trong đó gồm nhiều phân hệ dành cho quản lý hành chính. Thời gian qua, tuy SSP đã triển khai một số dự án theo tinh thần đề án 112 của Chính phủ và STM được trao giải Sao Khuê năm 2004 nhưng thị phần của sản phẩm này còn quá ít ỏi, trong khi đó đối thủ “nặng ký” hiện nay của gói sản phẩm này là E-office của Công ty phần mềm Hà Nội. Đối thủ cạnh tranh này vượt trội so với SSP về tính năng ứng dụng và sự hoàn thiện của nó.
- **Phần mềm quản lý giáo dục – SSP-Edu:** là loại phần mềm kết hợp chạy trên hệ thống và chạy trên nền web, phần mềm quản lý thông tin và tạo sự kết nối giữa nhà trường, học sinh và phụ huynh. Tuy bước đầu thí điểm tại trường Nguyễn Thị Minh Khai nhưng phần mềm chưa được tiếp tục hoàn thiện hơn để có thể giới

thiệt rộng rãi, hơn nữa giá mà SSP đưa ra khá cao trong khi thương hiệu còn quá mới mẻ và thị phần không đáng kể. Trong khi đó, sản phẩm cùng loại có tính cạnh tranh rất cao là phần mềm EMIS của Công ty cổ phần phần mềm BSC.

Công ty cổ phần PM BSC - ước tính 1000 khách hàng năm 2006. Đã thành chu trình, cứ mỗi 4 năm BSC lại khai sinh một PM mới. Năm vừa qua là một năm thành công của BSC khi đưa ra PM quản trị quan hệ khách hàng thuần Việt BSC Venus. Đây là một PM giao diện tiếng Việt phù hợp với Doanh nghiệp vừa và nhỏ. Kể từ tháng 7/2005 đến nay, BSC Venus đã có trên 30 khách hàng sử dụng và dự kiến trong 2006, PM này sẽ đạt khoảng 1.000 khách hàng. Riêng với PM quản lý giáo dục đào tạo BSC EMIS, năm 2005 đạt tốc độ tăng trưởng khoảng 110% so với năm ngoái và đã có trên 100 ĐH, cao đẳng và trung học sử dụng.

Qua phân tích từng sản phẩm - dịch vụ của SSP, từ sản phẩm mới hình thành đến sản phẩm chủ yếu, sản phẩm mang thế mạnh của SSP so với các đối thủ cạnh tranh, chúng tôi rút ra một số điểm chính như sau:

- Thị phần của SSP còn rất nhỏ so với một số đối thủ, thậm chí có sản phẩm chưa có khách hàng.
- Sản phẩm chưa hoàn thiện và còn nhiều điểm chưa phù hợp với nhu cầu sử dụng của khách hàng. Thể hiện qua số lỗi trên phần mềm, những bất hợp lý, những điểm sử dụng gán ép và chưa phù hợp với yêu cầu...
- Công nghệ chưa được đáp ứng theo yêu cầu và cũng chưa cập nhật theo kịp trình độ công nghệ chung toàn cầu so với các đối thủ cạnh tranh.
- Chính sách giá chưa được linh động và thường cao hơn giá những sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

2.2.1.1.2. Khách hàng

Khách hàng của công ty chủ yếu từ 2 nhánh lớn:

- Các tổ chức nhà nước như các trường học, các sở ban ngành. Những nguồn khách hàng này đến với SSP thông qua các mối quan hệ đồng là cơ quan nhà

nước, đặc biệt là giai đoạn thực hiện đề án 112. Tuy nhiên, những dự án lớn thì với năng lực của SSP không thể nào cạnh tranh nổi trên các hình thức đấu thầu công khai.

- Các công ty , các doanh nghiệp trong địa bàn TP.HCM. Thường họ chỉ triển khai phần mềm nhỏ, đầu tư còn nhỏ giọt hay chỉ thực hiện các dịch vụ về website. Nhưng đối với những khách hàng này về nhận thức và mức đầu tư chưa cao nên thường sản phẩm của SSP bị mất khả năng cạnh tranh về giá so với một số công ty phần mềm nhỏ khác.

Vì các sản phẩm chưa thật sự hoàn thiện, hơn nữa không triển khai dạng sản phẩm đóng gói mà điều chỉnh đối với từng khách hàng nên thời gian hợp tác giữa SSP và khách hàng thường kéo dài, tốn nhiều thời gian và cũng gây không ít phiền phức. Điều này, sợ dĩ không có thêm nhiều khách hàng đến từ kênh giới thiệu mà ngay cả những khách hàng hiện tại muốn đầu tư thêm cũng có khả năng chuyển sang tìm nhà cung cấp khác, thậm chí bỏ hợp đồng.

2.2.1.1.3. Nhà cung cấp

- **Về cung cấp vốn và thiết bị công nghệ:** tuy 2 yếu tố này ảnh hưởng rất lớn đến kết quả hoạt động của công ty, nhưng SSP là ngành mũi nhọn của thành phố nên luôn được sự ưu đãi về cấp vốn và vay vốn, còn việc cung cấp thiết bị công nghệ thì được mua từ những nhà cung cấp lớn trên thế giới với sự ưu đãi như nhau và công nghệ thì mỗi nhà sản xuất đều có thể tiếp cận một cách dễ dàng thông qua hệ thống phổ biến trên internet.
- **Cung ứng lao động:** ngành CNTT là ngành sử dụng lao động đòi hỏi chất xám rất cao, kỹ năng làm việc nhóm và ngoại ngữ luôn được đặt lên hàng đầu. Do đó, các chuyên gia được tu nghiệp và làm việc ở nước ngoài là những ứng viên vô cùng sáng giá, cũng như những lao động có năng lực luôn được nhiều công ty săn lùng. Đòi hỏi của họ cũng rất cao, không phải ai cũng đáp ứng được, đây là một hạn chế của SSP. Chính vì chính sách sử dụng lao động của một công ty nhà nước chưa được uyển chuyển nên thường bị các công ty tư

nhân cạnh tranh trong việc chiêu mộ nhân tài, thậm chí “cướp” người tài từ chính SSP. SSP cũng đã từng xây dựng một đề án về “thu hút, khai thác và sử dụng lao động chất xám” trình lên các nhà lãnh đạo nhưng chưa có phản hồi.

2.2.1.1.4. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Thị trường CNTT Việt Nam được đánh giá là thị trường tiềm năng và đang có dấu hiệu sôi động. Năm 2006 này được xem là năm của CNTT với nhiều định hướng, kế hoạch, chính sách và sản phẩm mới ra đời. Với một thị trường tiềm năng như nước ta hiện nay nên khả năng có nhiều đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn vì những lý do như:

- Tính khác biệt của sản phẩm không cao, công nghệ dễ tìm và dễ học và phần mềm là loại hàng hóa dễ bắt chước.
- Tuy là ngành rủi ro cao nhưng yêu cầu về vốn đầu tư thấp, vấn đề đầu tư là con người nhiều chất xám.

Giá cả là điểm rất dễ cạnh tranh bởi vì đặc điểm của phần mềm là sản xuất một lần có thể bán rất nhiều lần.

2.2.1.2. Môi trường vĩ mô

2.2.1.2.1. Ảnh hưởng kinh tế - xã hội

- Nền kinh tế Việt Nam đang trong giai đoạn tăng trưởng nhanh và ổn định, đây là điều kiện thuận lợi để các nhà doanh nghiệp an tâm đầu tư vào sản xuất kinh doanh. Số lượng doanh nghiệp ngày càng tăng lên, các doanh nghiệp trước đây với quy mô nhỏ thì trong tình hình kinh tế xã hội ngày càng phát triển như hiện nay họ đã mạnh dạn đầu tư mở rộng quy mô nên việc quản lý ngày càng phức tạp hơn, phát sinh nhu cầu ứng dụng CNTT vào quản lý kinh doanh. Đây là nguồn khách hàng nội địa tiềm ẩn ngày càng tăng đối với ngành.
- Tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế đang ngày càng sâu và rộng thì đòi hỏi các doanh nghiệp phải đầu tư vào việc nâng cao lợi thế cạnh tranh của mình trên thị trường. Đầu tư vào các công cụ quản lý tự động, tin học hóa là một trong những việc cần phải quan tâm và thực hiện.

- Mức sống nâng cao cũng giúp cho nhận thức của mọi người về hiệu quả của việc ứng dụng CNTT trong giao tiếp, truyền thông, ứng dụng khoa học, quản lý, học tập và giải trí ngày càng cao và thực sự cần thiết đối với mọi hoạt động trong xã hội.
- Việc nhanh chóng đưa ứng dụng công nghệ thông tin vào quá trình tự động hoá trong sản xuất kinh doanh là vấn đề đang luôn được quan tâm bởi lẽ công nghệ thông tin có vai trò rất lớn trong các hoạt động kinh tế, sản xuất kinh doanh, bán hàng, xúc tiến thương mại, quản trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, vẫn còn rất nhiều câu hỏi cần đặt ra xung quanh việc ứng dụng trên.
- Ban chỉ đạo công nghệ thông tin quốc gia đã làm một cuộc khảo sát việc ứng dụng công nghệ thông tin tại 217 doanh nghiệp và những con số có được đã khiến mọi người không khỏi bất ngờ. Hiện các doanh nghiệp Việt Nam mới chỉ đầu tư khoản chi phí rất nhỏ bé là 0,05- 0,08% doanh thu cho công nghệ thông tin, trong khi ở Mỹ con số trung bình là 1,5%. Chính sách đầu tư cho công nghệ thông tin của doanh nghiệp còn nhiều bất cập. Đa phần doanh nghiệp chỉ đầu tư một lần cho hệ thống thông tin và nâng cấp các ứng dụng, do đó đầu tư đã thấp và hiệu quả của nó còn thấp hơn.
- Cuộc khảo sát còn cho thấy đến thời điểm này vẫn có những doanh nghiệp chưa có một ứng dụng công nghệ thông tin nào. Khối doanh nghiệp nhà nước còn 10%, trong khi các thành phần doanh nghiệp khác thì có đến 60% chưa đưa công nghệ thông tin vào công việc của mình. 40% doanh nghiệp chưa dám đầu tư mạnh vào công nghệ thông tin vì không đủ nhân viên có trình độ để quản lý và khai thác. Các doanh nghiệp tuy đã có nhận thức bước đầu về tầm quan trọng của công nghệ thông tin nhưng số lượng các doanh nghiệp có thể khai thác được sâu khả năng của công nghệ thông tin mới chỉ dừng lại ở con số ít ỏi. Một doanh nghiệp phát biểu: “Nhiều nơi đã dùng máy tính làm các loại văn bản từ khá lâu, nhưng máy tính có thể ứng dụng được vào công việc gì nữa và làm như thế nào để thật sự hiệu quả, thì có lẽ đến 80% vẫn rất

lúng túng”. Không có gì đáng ngạc nhiên khi chương trình quan trọng nhất, được sử dụng rộng rãi nhất trong các doanh nghiệp là quản lý tài chính, kế toán. Khoảng 88% số doanh nghiệp áp dụng công nghệ thông tin có sử dụng phần mềm kế toán tài chính, nhưng ngay cả đối với những doanh nghiệp đã ứng dụng công nghệ thông tin, chỉ có khoảng 20% các phần mềm thoả mãn được yêu cầu của họ.

- Có khá nhiều ý kiến khác nhau nhưng việc Bộ BCVT lần đầu tiên công bố chiến lược phát triển công nghiệp phần mềm đã làm nóng bầu không khí của ngành phần mềm Việt Nam. Cùng lúc, VINASA đưa ra 3 định hướng phát triển là PM nhúng (Embedded), trò chơi trực tuyến (Game online) và giải pháp hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP). Nhiều doanh nghiệp đánh giá 3 mũi nhọn này rất đúng đắn và có cơ sở.
- Đối với thị trường xuất khẩu, doanh nghiệp phần mềm đang cố gắng vươn tới khu vực lớn như EU, Mỹ và Nhật Bản. Tuy nhiên giá trị xuất khẩu còn rất khiêm tốn, (đạt khoảng gần 45 triệu USD năm 2004), chiếm khoảng 25% tổng doanh thu của công nghiệp phần mềm. Trừ Bắc Mỹ và Tây Âu có sự cạnh tranh khốc liệt từ các doanh nghiệp Ấn Độ (với ưu thế vượt trội về nguồn lực, trình độ tiếng Anh), gần đây doanh nghiệp phần mềm nước ta đã chuyển hướng tìm kiếm các thị trường gần gũi hơn ở châu á, trong đó Nhật Bản nổi lên như lựa chọn số một. Các cuộc gặp gỡ tiếp xúc giữa doanh nghiệp hai nước Việt - Nhật do Cơ quan thúc đẩy ngoại thương Nhật Bản (Jetro), HCA và Hiệp hội doanh nghiệp phần mềm Việt Nam tổ chức liên tục trong tháng 8 - 9/2005, nhằm đẩy mạnh hợp tác gia công sang thị trường Nhật là tín hiệu đáng mừng cho ngành phần mềm Việt Nam.

2.2.1.2.2. Ảnh hưởng luật pháp, chính phủ và chính trị

- Những bất hợp lý kèm hãm sự phát triển nguồn nhân lực cũng là một vấn đề đang gây bức xúc. Các trung tâm phần mềm, khu công nghệ cao rất muốn tạo ra lợi thế về nguồn nhân lực để thu hút những nhà đầu tư nước ngoài vào Việt

Nam song không làm được vì lương bổng chưa cao, thuế thu nhập cá nhân chưa hợp lý.

- Quy định không thương mại hóa hoạt động giáo dục - đào tạo trong Luật Giáo dục đang cản trở tiến trình xã hội hóa sự nghiệp giáo dục - đào tạo nhân lực cho CNTT. Đại diện các doanh nghiệp kiến nghị Quốc hội điều chỉnh Luật Giáo dục cho phù hợp thông lệ chung của quốc tế. Hiện nay, nhiều dự án đào tạo chuyên gia CNTT không được cấp phép chỉ vì vướng luật. Đồng thời, doanh giới kiến nghị Quốc hội sớm xem xét, thông qua và ban hành luật bưu chính - viễn thông theo hướng tự do hóa sử dụng dịch vụ viễn thông, cho phép doanh nghiệp tự chọn lựa các hình thức đấu nối viễn thông (qua vệ tinh hay cáp quang).
- Bàn về chuyện bản quyền phần mềm, ông Nguyễn Hữu Hiền (Giám đốc SSP) đưa ra một cách nhìn nhận khác. Ông cho rằng, những phần mềm bị xâm hại bản quyền nhiều là những phần mềm cho thấy chúng thực sự hữu dụng đối với xã hội và sự xâm hại ấy thúc đẩy nhà sản xuất phải tự vệ bằng cách liên tục nghiên cứu, hoàn thiện và bảo vệ sản phẩm của mình bằng các biện pháp công nghệ, trước khi được các cơ quan bảo vệ pháp luật ra tay. Ông Chu Tiến Dũng thông tin thêm: Có tới 94% sản phẩm phần mềm Việt Nam bị đánh cắp, trong đó phần lớn là các phần mềm thuộc lĩnh vực giáo dục - đào tạo. Tuy nhiên, để thúc đẩy phát triển công nghiệp phần mềm, vấn đề nổi cộm vẫn là bản quyền. Không mạnh như các công ty lớn của nước ngoài, doanh nghiệp phần mềm VN hầu như đang đơn thương độc mã trước nạn vi phạm bản quyền. Việc khiếu kiện, tranh chấp nếu có xảy ra cũng là "vô phúc đáo tụng đình", gây tổn thất cho chính Doanh nghiệp vì VN đang thiếu hành lang pháp lý cần thiết để xử lý vi phạm này (chưa kể các thiệt hại về kinh tế do phần mềm bị vi phạm bản quyền). Luật Sở Hữu Trí Tuệ đang dự thảo không đề cập đến bản quyền phần mềm như một đặc thù riêng cũng khiến nhiều Doanh nghiệp phải "ưu tư". Nhìn sang các nước phát triển, bản quyền phần mềm thường được đề cập như một lĩnh vực riêng, có đầy đủ định nghĩa và chế tài riêng.

- TP.HCM đang trong giai đoạn 2 của chương trình tin học hóa quản lý hành chính nhà nước (đề án 112); tiếp tục hoàn chỉnh 29 dự án tin học hóa cấp nhà nước trong năm 2004. Theo chỉ đạo từ Ban Điều hành đề án 112 của Chính phủ, các tỉnh thành phải hoàn thành dự án và kịp thời vận hành các hệ thống thuộc đề án 112 trong năm sau. Đây cũng là thời điểm để VN tăng tốc phát triển về công nghệ thông tin, tiếp tục quá trình xây dựng chính phủ điện tử và kết nối mạng máy tính giữa các quốc gia thuộc khu vực ASEAN (e-ASEAN).

2.2.1.2.3. Ảnh hưởng của khoa học công nghệ

- Sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật đối với CNTT mang tính hai mặt, (1) mặt lợi: nhu cầu về ứng khoa học kỹ thuật ngày càng tăng, cung cấp những công cụ ngày càng hiện đại cho việc sản xuất kinh doanh các sản phẩm dịch vụ CNTT, tạo ra những sản phẩm dịch vụ càng tối tân hiệu quả cho xã hội; (2) mặt hại: đối với các doanh nghiệp phần mềm VN thì việc đi sau về công nghệ là điều tất yếu, sự thay đổi nhanh chóng ấy sẽ làm cho sản phẩm của mình trở nên lỗi thời nếu không đẩy nhanh tốc độ hình thành sản phẩm.
- Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật giúp cho các tổ chức xã hội và đặc biệt là những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực CNTT mở ra một kỷ nguyên mới là kỷ nguyên công nghệ thông tin. Mọi hoạt động về trao đổi thông tin trong sản xuất, kinh doanh, giáo dục đào tạo, truyền thông, ngân hàng, bảo hiểm... hay bất kỳ một lĩnh vực nào sẽ rút ngắn khoảng cách về địa lý, không gian và dĩ nhiên sẽ tiết kiệm được nhiều thời gian và chi phí.

2.2.1.2.4. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) của SSP

Từ những thông tin đã phân tích ở trên, ta thiết lập Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE) của SSP như sau:

Bảng 3: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) của SSP:

TT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Chính sách ưu đãi của Nhà nước và sự hỗ trợ của các hiệp hội	0.1	4	0.4
2	Nhu cầu CNTT của Việt Nam đang tăng lên ngày càng cao	0.12	3	0.36
3	Nhu cầu hợp tác và xuất khẩu phần mềm của thế giới tăng lên	0.08	2	0.16
4	Khoa học công nghệ hỗ trợ ngành phát triển nhanh	0.05	2	0.1
5	Một số luật và quy định chưa hoàn thiện như: bản quyền, giáo dục, thuế thu nhập, cước viễn thông...	0.08	3	0.24
6	Nhận thức về hiệu quả mang lại của CNTT của xã hội còn thấp	0.15	2	0.3
7	Mức độ đầu tư về CNTT của xã hội chưa cao	0.12	2	0.24
8	Hiện tượng chảy máu chất xám vẫn chưa cải thiện	0.15	2	0.3
9	Cạnh tranh về giá, bán phá giá	0.08	2	0.16
10	Áp lực cạnh tranh cao của các đối thủ mạnh và nhiều đối thủ tiềm năng	0.07	2	0.14
Tổng cộng		1		2.40

Nhận xét:

Số điểm quan trọng tổng cộng là 2.40 cho thấy khả năng phản ứng của SSP trước các cơ hội và đe dọa bên ngoài chưa tốt, còn dưới mức trung bình. Các chiến lược hiện tại của SSP chưa đủ mạnh để phản ứng lại những ảnh hưởng của môi trường bên ngoài như chưa có chiến lược cạnh tranh, thu hút nhân tài, hạn chế những ảnh hưởng về bản quyền phần mềm hay chưa có chiến lược nào để tác động đến nhận thức của người tiêu dùng.

2.2.2. Phân tích môi trường nội bộ**2.2.2.1. Quản trị****2.2.2.1.1. Hoạch định**

Công tác dự báo của SSP chủ yếu dựa vào năm hiện tại và theo trực giác, không tuân theo và sử dụng các phương pháp dự báo khoa học. Việc dự báo cũng không được xem trọng mà thường ước chừng và dự báo mang tính hình thức. Do sự không chính xác này nên việc thực hiện các mục tiêu cũng mang tính chủ quan và thường là không đạt mục tiêu đề ra.

Công tác hoạch định chiến lược thường chỉ mỗi giám đốc đảm nhiệm nên chưa huy động được sức mạnh trí tuệ của cả tập thể.

Việc phát triển các chính sách thì chưa có một chính sách nào hướng về thực hiện chiến lược kinh doanh và mục tiêu đề ra của mình. Chỉ có một số chính sách nhưng nó không thích hợp hoặc chỉ mang tính phong trào, tạm thời.

Như vậy, công tác hoạch định tại SSP chưa đầy đủ thông tin và không tuân theo quy trình khoa học, do đó, việc hoạch định chưa được tốt.

2.2.2.1.2. Tổ chức

Thiết kế tổ chức: cơ cấu tổ chức của SSP thay đổi thường xuyên, có những hoạt động chưa đến mức cần thiết phải hoạt động tách bộ phận riêng để rồi vừa làm quản lý vừa làm nhân viên. Điều này làm cho tổ chức càng công kênh mà sự phối hợp hỗ trợ nhau càng kém. Xét toàn bộ nhân sự của SSP thì tổng số người làm quản lý từ phó và trưởng phòng trở lên chiếm tỷ lệ quá cao trên tổng số nhân viên. Ban giám đốc và cấp trưởng – phó phòng : 41 người + 7 người giữ vị trí trưởng nhóm. Như vậy 48/116 là tỷ số giữa tổng số quản lý trên tổng số nhân viên công ty.

Phân tích, thiết kế và chuyên môn hóa công việc: Công ty chưa xây dựng được bản mô tả công việc cho bất kỳ vị trí nào. Quyền hạn và trách nhiệm công việc không được xác định phạm vi rõ ràng. Mức độ chuyên môn hóa thấp, một người có thể kiêm nhiệm nhiều việc, chức vụ cũng kiêm nhiệm nhiều theo chiều dọc nên quyền lực và trách nhiệm chỉ tập trung vào vài người.

Phối hợp và sắp xếp công việc: còn thiếu khoa học, chưa hợp lý. Do năng lực của lãnh đạo và quản lý còn hạn chế nên phân phối hợp và giao việc không đạt hiệu quả, mạnh ai nấy làm. Có nhiều trường hợp người thì “chạy hớt hơi” người thì “ngồi chơi xơi nước”.

Như vậy, chính vì những điểm yếu và bất hợp lý trong cơ cấu tổ chức đã làm cho tổ chức càng ròm rà, chồng chéo lên nhau, nhiệm vụ và quyền hạn không được xác lập và phân bố rõ ràng dẫn đến sự giẫm đạp lên nhau, đổ trách nhiệm và đùn đẩy cho nhau. Tất yếu sẽ làm cho công ty tổn kém và không hiệu quả.

2.2.2.1.3. Lãnh đạo

Lãnh đạo: Chức năng lãnh đạo chưa được thực hiện tốt ở toàn công ty. Do khả năng lãnh đạo của đội ngũ quản lý không đủ năng lực lãnh đạo nên dẫn đến sự không nể phục của nhân viên. Nhiều nhân viên giỏi của SSP đã lần lượt chuyển sang những công ty phần mềm khác, cũng là những đối thủ cạnh tranh của SSP. Điều này tiếp thêm sức mạnh cho các đối thủ và gây tâm lý không tốt cho những người ở lại.

Năng lực của đội ngũ lãnh đạo: Giám đốc của SSP là một vị giám đốc được bố trí từ giám đốc của xí nghiệp điện tử và ông cũng được tốt nghiệp từ tại chức khoa điện tử, rõ ràng không phù hợp với ngành công nghiệp phần mềm. Tuy ông có nhiều kinh nghiệm về quân đội, về quản lý công nhân xí nghiệp nhưng ông không thể áp dụng vào quản lý công ty về lĩnh vực CNTT với những con người tri thức. Ban giám đốc khá nhiều thành viên những cũng không là những người giỏi chuyên môn cũng như không giỏi về lãnh đạo, chủ yếu họ được đề bạt là do gắn bó lâu năm với công ty. Vì thế, trong công ty có tình trạng mất đoàn kết và xung đột giữa hai phe: một bên là những người có năng lực, nhiệt tình theo phương hướng phát triển khoa học và một bên là những người kém năng lực nhưng tranh thủ quyền lực cá nhân. Thêm vào đó, sự phân quyền không có sự công bằng và rõ ràng giữa các phó giám đốc nên thường xuyên dẫn đến xung đột hoặc trì trệ đùn đẩy công việc.

Tinh thần của nhân viên: Do người lãnh đạo chưa được thật sự đúng tầm nên tinh thần làm việc của nhân viên không được hết mình, luôn có sự nung nấu của tính bất mãn. Hơn nữa, sự thiếu công bằng trong đề bạt cũng như lương bổng là làm cho nhân viên không được hài lòng. Một vấn đề nổi cộm nữa là nhân viên chưa có tinh thần làm việc nhóm, đây là điểm quan trọng và góp phần thành công trong các công ty hoạt động trong lĩnh vực CNTT. Do thiếu người lãnh đạo đủ trình độ và khả năng lãnh đạo, kết dính nhóm dẫn tới

tình trạng làm việc đơn độc, mạnh ai nấy làm nên không thể phát huy được sức mạnh tập thể.

Tinh thần quản lý: Do SSP là trung tâm sử dụng 100% vốn nhà nước nên bị chi phối rất lớn của chính quyền địa phương và cơ quan chủ quản nên chưa mạnh dạn trong việc thay đổi các cán bộ quản lý kém năng lực, thiếu nhiệt tình làm việc mà những cán bộ này chú tâm hơn vào việc tạo uy thế và lợi ích của cá nhân.

2.2.2.1.4. Kiểm tra

Chức năng kiểm tra chưa được thực hiện tốt, nhất là về chi phí, thiết bị - tài sản đầu tư, chất lượng sản phẩm. Điều này đã dẫn đến một số lãng phí và gây tổn thất cho công ty. Chất lượng sản phẩm không được kiểm duyệt và lưu trữ khoa học đã gây ra những thất thoát và ảnh hưởng đến uy tín chung của công ty.

2.2.2.2. Marketing

Tuy SSP đã có một tổ marketing hoạt động chung trong phòng kinh doanh nhưng việc hoạt động vẫn còn yếu. Ngoài hạn chế về tài chính ra thì điểm yếu của tổ marketing và phòng kinh doanh là về năng lực nhân viên và không có chiến lược cụ thể và thích hợp. Công việc marketing chỉ được quan tâm trong một thời gian gần đây mà thôi, hoạt động marketing của SSP thời gian qua như sau:

2.2.2.2.1. Sản phẩm

Tuy SSP là một trong những công ty đi đầu trong lĩnh vực CNTT nhưng nguồn thu chủ yếu là từ kinh doanh văn phòng cho thuê, tuy cho rằng đây là sự chia sẻ tài nguyên và gắn kết các doanh nghiệp trong lĩnh vực CNTT để tạo thêm sức mạnh nhưng SSP đã không thực hiện mục tiêu đó. Mà thực tế, các DN trong tòa nhà SSP chỉ hoạt động riêng lẻ.

Sản phẩm phần mềm được thiết kế không được chú trọng việc nghiên cứu nhu cầu dựa trên người tiêu dùng Việt Nam và cũng không có sự tham gia của các chuyên gia chuyên ngành nên thời gian thiết kế quá dài mà không mang tới một sản phẩm hoàn thiện tương đối cho người dùng.

Hơn nữa, công ty chọn thời điểm đưa sản phẩm ra thị trường không phù hợp vì đa số là sản phẩm còn sơ cấp chưa hoàn thiện tính năng cũng như kiểm lỗi nên gây không ít phản cảm và niềm tin đối với khách hàng.

Phần mềm là sản phẩm vô hình và còn tương đối khó nắm bắt đối với trình độ của người Việt Nam (không kể những người chuyên ngành), mà một đặc điểm tâm lý của người tiêu dùng là muốn hiểu về sản phẩm càng nhiều càng tốt, do đó, việc mong muốn dùng thử là điều tất nhiên. Công ty không thể chọn cách chỉ một hai giờ đồng hồ giới thiệu mà mong dễ dàng thuyết phục được họ. Một phương pháp để giải quyết tốt vấn đề là phải có bản dùng thử nhưng thời gian qua khá dài mà SSP không thực hiện.

Về giao diện của các sản phẩm phần mềm và website tuy được đánh giá là khá thân thiện nhưng vẫn chưa đảm bảo được tính chuyên nghiệp với định vị mà công ty đã chọn.

SSP có khả năng trong dịch vụ thiết kế và triển khai hệ thống mạng, nhưng chưa có chiến lược hay chính sách nào để xúc tiến phát triển dịch vụ này.

Các kinh doanh các sản phẩm về thiết kế đồ họa thời gian qua được đánh giá cao và hiệu quả. Tuy nhiên, sản phẩm về quảng cáo đa truyền thông còn ít ý tưởng và sản phẩm mẫu để có thể giới thiệu ra thị trường.

Trung tâm đào tạo chuyên viên tin học còn phụ thuộc phần lớn vào Trường đại học quốc gia nên chưa chủ động được trong việc thiết kế lớp học, chương trình học và cấp bằng. Học viện là dự án khá lâu nhưng cho đến nay vừa mới đi vào quỹ đạo và có doanh thu sau dự án liên kết hợp tác với NIIT. Tuy nhiên, khóa học chưa được thiết kế đa dạng, chưa tiến hành tham khảo nghiên cứu thị trường để hình thành những khóa học thu hút học viên hơn.

2.2.2.2.2. Giá cả

Do SSP định vị sản phẩm của mình ở mức “chuyên nghiệp” và “cao cấp” nên giá bán sản phẩm cũng định cao hơn các sản phẩm cùng loại. Nhất là các dự án mang tính độc quyền cho hệ thống dự án 112 của chính phủ. Hơn nữa, SSP chưa có chính sách định giá ổn định và nhất quán, chủ yếu “nhìn mặt đặt tên” nên gây chưa thuyết phục được khách hàng.

2.2.2.2.3. Phân phối

Kênh phân phối: SSP chưa có chiến lược phát triển kênh phân phối nào, một phần do thị phần còn quá nhỏ, một phần do sản phẩm chưa hoàn thiện. SSP đã từng thành lập một văn phòng đại diện tại Hà Nội nhưng vì không có chiến lược kinh doanh rõ ràng và nhất quán nên đã thu lại chỉ sau vài tháng hoạt động. Kênh phân phối độc nhất và trực tiếp là tại trung tâm SSP còn những trung tâm CNPM khác chỉ là kênh phân phối mang tính danh nghĩa.

Phát triển thị trường: Thị trường của SSP hoàn toàn là thị trường nội địa và chủ yếu là các tổ chức, doanh nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh. Những khách hàng thuộc các Tỉnh lân cận phía Nam còn rất ít, chủ yếu là các dự án thuộc chương trình Chính phủ điện tử 112. SSP chưa có chiến lược nào cho việc hợp tác gia công xuất khẩu phần mềm hay mở rộng thị trường trên cả nước.

2.2.2.2.4. Chiêu thị

Quảng cáo: Trong năm 2004, hoạt động quảng cáo của SSP được chú ý nhiều hơn với các hoạt động quảng cáo trên các báo Sài Gòn Doanh Nhân, Tuổi trẻ, PC World kết hợp với tham gia triển lãm thường niên (phát brochure, giới thiệu sản phẩm...) nhưng không được duy trì tiếp tục. Hiện nay, chủ yếu chỉ quảng cáo trên website của Trung tâm còn hội chợ triển lãm chỉ tham gia mỗi năm 1 lần (Expo CNTT) nhưng việc tham gia chưa mang lại hiệu quả.

Xúc tiến bán hàng: SSP đã có được một số nỗ lực đáng chú ý trong công tác xúc tiến bán hàng như:

- Tham gia hội chợ triển lãm chuyên ngành CNTT giới thiệu và lấy thông tin trực tiếp khách hàng tham dự triển lãm.
- Tận dụng lợi thế Trung tâm CNTT hàng đầu Thành phố và các mối quan hệ để tiếp cận những tổ chức là những đơn vị hành chính nhà nước theo hướng đề án 112 của Chính phủ.
- Chủ động tìm kiếm khách hàng qua mạng internet, báo đài, khu doanh nghiệp tập trung (khu chế xuất, khu công nghiệp) bằng việc gửi thư ngỏ và tele marketing –

marketing trực tiếp qua điện thoại. Tuy nhiên, còn mang tính phong trào, không có kế hoạch cụ thể.

- Tổ chức hội thảo giới thiệu sản phẩm và một số lợi ích, hiệu quả ứng dụng CNPM vào quản lý doanh nghiệp.

Tuy nhiên, những hoạt động trên chưa được nhiều, mục tiêu không được xác định rõ ràng và việc triển khai thực hiện còn nhiều bất cập do đó hiệu quả mang lại không cao.

Tuyên truyền, cổ động, tài trợ: Hoạt động này SSP vẫn còn hạn chế. Hiện nay, chỉ mới đưa phần mềm kế toán doanh nghiệp vào giới thiệu tại khoa tài chính - kế toán của 2 trường đại học kinh tế TP.HCM và đại học Cần Thơ. Ngoài ra, cũng có một số chương trình nhỏ về tuyên truyền, cổ động qua các phong trào đoàn thanh niên nhưng không có tính đậm nét.

Xây dựng thương hiệu và nhãn hiệu: Tuy là trung tâm CNPM được thành lập đầu tiên của cả nước, trước cả Trung tâm CNPM tập trung Quang Trung nhưng việc xây dựng thương hiệu lại đi sau và chỉ được quan tâm trong thời gian gần đây mà thôi. Do đó, về mức độ nhận biết thương hiệu vẫn còn mờ nhạt đối với người tiêu dùng. Đối với những công trình lớn thì SSP vẫn còn “nhẹ ký” hơn FPT, HP, T&H, PSV, TMC... do họ hoạt động mạnh đa lĩnh vực và đã khẳng định thương hiệu trên những lĩnh vực khác. Còn những sản phẩm nhỏ như phần mềm kế toán, nhân sự thì vẫn còn đứng sau FAST, MISA. SSP chưa có chiến lược nào rõ ràng cụ thể để đẩy mạnh việc xây dựng thương hiệu và nhãn hiệu của mình thông qua các chương trình, chính sách, các chiến dịch và ngay cả hoạt động PR (quan hệ công chúng).

2.2.2.3. Tài chính - kế toán

Nguồn vốn hoạt động của SSP là được cấp từ ngân sách nhà nước và được vay ưu đãi từ những chương trình hỗ trợ phát triển CNTT của Thành phố. Ngoài ra, SSP còn vay theo dự án đầu tư phát triển. Hiện nay, tổng tài sản của SSP khoảng 40 tỷ đồng nhưng tổng nợ vay cũng đã chiếm hơn 20 tỷ.

Khả năng thanh toán: Thường xuyên trong tình trạng khó khăn, khả năng thanh toán ngắn hạn kém, không đảm bảo tính an toàn tài chính. Sự khủng hoảng nợ luôn đè nặng lên cán cân thanh toán của công ty, từ nợ vay đến hạn, nợ nhà cung cấp và nợ lương nhân viên.

Khả năng sinh lời: Từ khi thành lập trung tâm, năm 2000 đến nay mỗi năm quyết toán đều lỗ từ 200 triệu đến trên 1 tỷ đồng. Do sản phẩm còn trong giai đoạn sản xuất, thị phần còn nhỏ hẹp nên chưa mang đến doanh thu đáng kể nhưng chi phí đầu vào khá cao. Thời gian qua, chủ yếu lấy doanh thu từ kinh doanh văn phòng cho thuê để bù đắp nhưng tình hình lỗ vẫn kéo dài đến nay.

2.2.2.4. Sản xuất – tác nghiệp

Hoạt động trong lĩnh vực CNTT có nhiều điểm khác biệt so với bất kỳ ngành sản xuất kinh doanh nào, do sản phẩm dịch vụ của ngành là sản phẩm dịch vụ mang tính tri thức, nhất là sản phẩm phần mềm - một loại hàng hóa vô hình. Do đó, quy trình sản xuất, dịch vụ và các yếu tố đầu vào, đầu ra cũng hết sức đặc biệt.

2.2.2.4.1. Quy trình sản xuất – cung cấp dịch vụ

Quy trình đã được thiết lập qua các khâu, các bộ phận. Các dự án về CNTT như dự án triển khai phần mềm, hệ thống mạng hay đào tạo huấn luyện đều được SSP thiết kế dịch vụ trọn gói, khép kín, chỉ riêng về phần cứng thì SSP chưa có đối tác để chủ động hơn trong việc cung ứng các dự án triển khai hệ thống CNTT. Tuy nhiên, trong quá trình vận hành và triển khai còn nhiều chông chéo, thiếu và yếu hấn những khâu quan trọng là các chuyên gia thiết kế và phần kiểm tra chất lượng, lưu trữ. Khả năng tận dụng các dịch vụ đi kèm như cantin, dịch vụ tiệc, hội họp, dung lượng đường truyền internet... để tăng thêm doanh thu.

2.2.2.4.2. Cơ sở hạ tầng

SSP có một lợi thế rất lớn so với các đối thủ cạnh tranh là về cơ sở hạ tầng. Với ba cơ sở rộng rãi được đặt tại 2 nơi là quận 3 gồm có toà nhà SSP và trường CNTT tại những trục đường giao thông chính. Riêng địa điểm tại quận Gò Vấp chưa được khai thác hiệu quả.

SSP là tòa nhà 5 tầng với đầy đủ thiết bị văn phòng tiện nghi tọa lạc tại trung tâm quận 3 giáp với các trục đường giao thông chính (Tú Xương, Trương Định, Võ Thị Sáu). Với công trình kiến trúc tương đối hiện đại nhưng điểm đặc biệt SSP có trục đại lộ giao thông tri thức được thiết lập riêng lên đến 4MB (Mega byte), đây là lợi thế to lớn đối với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực CNTT. (Xem hình tòa nhà SSP ở Phụ lục 4)

2.2.2.4.3. Công suất và Năng suất

Công suất về dịch vụ văn phòng cho thuê luôn ở mức cao chính vì lợi thế cơ sở hạ tầng của SSP. Về dịch vụ đào tạo, tuy đã hơn 3 năm xây dựng và phát triển, gần đây SSP ký kết hợp tác đào tạo chuyên viên CNTT với viện CNTT nổi tiếng của Ấn Độ (SSP-NIIT) nhưng công suất dự kiến vẫn chưa đạt được. SSP chưa chủ động nhiều trong lĩnh vực đào tạo mà còn phụ thuộc rất lớn vào đối tác là Trường Đại học quốc gia và NIIT, tuy nhiên, hiệu quả mang lại từ hoạt động này cũng rất đáng kể.

Tinh thần làm việc nhóm và khả năng lãnh đạo nhóm còn kém trong triển khai dự án và sản xuất phần mềm nên hầu hết các dự án đều bị “treo”, kéo dài thậm chí hàng năm. Trong khi đó, không phải vì tất cả nhân viên đã làm việc hết công suất mà do chưa có người quản lý dự án giỏi để có thể dự báo năng lực mọi mặt mà có kế hoạch chuẩn xác hơn. Mặt khác, khả năng phân việc không rõ ràng và đúng đắn nên vẫn còn tình trạng người “làm không hết việc” người “nhàn hạ”.

Thêm vào đó, sự phân việc không cụ thể, trách nhiệm không rõ ràng mà không có kiểm tra giám sát dẫn đến tình trạng “làm hết ngày nhưng không hết việc”, tạo nên sức ỳ tâm lý dẫn đến sự ỷ lại, chèn nhả công việc.

Tóm lại, năng suất và công suất hoạt động sản xuất dịch vụ hiện tại của SSP còn khá thấp, chưa có tinh thần và động lực làm việc.

2.2.2.4.4. Thiết bị - công nghệ

Đây là một thế mạnh của SSP, với cơ sở hạ tầng tốt còn thêm sự quan tâm trong việc đầu tư cho thiết bị công nghệ. Hệ thống máy móc phục vụ cho văn phòng làm việc rất đầy đủ, gần như 100% nhân viên đều có máy tính cá nhân và những kho tài liệu cũng như môi

trường trao đổi thông tin trên mạng nội bộ rất hoàn chỉnh. Tạo nên môi trường văn phòng làm việc rất thoải mái và tiện nghi cho nhân viên.

SSP có một hệ thống máy chủ để phục vụ cho toàn bộ toà nhà và cung cấp các dịch vụ về mạng để kết nối các trung tâm và cho khách hàng được trang bị thuộc loại siêu cấp hiện nay của hãng Cisco. Hệ thống này có công suất rất lớn, có thể phục vụ cho hàng nghìn khách hàng về cung cấp các dịch vụ host web, mail, đường truyền internet... Tuy nhiên, SSP vẫn chưa khai thác tốt dịch vụ này.

Công nghệ dùng cho thiết kế các sản phẩm phần mềm hiện nay của SSP đã dần lỗi thời, do tầm nhìn chuyên môn không được xây dựng chiến lược từ đầu. Đây là một khuyết điểm rất lớn đối với SSP, nó đã dẫn tới sự tổn thất to lớn đối với sản phẩm chính này. Như vậy, hệ thống phần mềm mà SSP đã đầu tư hơn 5 năm nay chưa đi vào khai thác được nhiều nhưng đã dần lạc hậu và SSP đang có bước chuẩn bị chuyển sang một công nghệ mới đó là Microsoft.NET

SSP chưa triển khai việc thực hiện sử dụng các phần mềm hệ thống có bản quyền, do đó SSP chưa được sự hỗ trợ của một số nhà CNTT thế giới cũng như chưa khẳng định được SSP là nhà CNTT chuyên nghiệp.

2.2.2.4.5. Chất lượng

Bất kỳ một ngành sản xuất dịch vụ nào thì tiêu chuẩn về chất lượng cũng hết sức quan trọng. Ngoài các đánh giá về chất lượng dịch vụ cho thuê, chất lượng đào tạo được xem là tương đối vì còn nhiều yếu tố phụ thuộc đối tác, thì chất lượng về phần mềm phải đạt các tiêu chuẩn về đáp ứng các chức năng ứng dụng, dễ sử dụng, giao diện đẹp và tính ổn định... nhưng theo đánh giá chung của nội bộ công ty, các chuyên gia và cả người tiêu dùng thì sản phẩm của SSP vẫn chưa đạt. Trong đó, yếu nhất là khâu kiểm tra phần mềm, bởi ngoài kiểm tra tính ổn định của phần mềm còn phải đảm bảo không có lỗi lập chương trình cũng như phải kiểm tra cả sự phù hợp của việc ứng dụng. Phần mềm SSP luôn phải nhận phản nản và góp ý lẽ ra không đáng của khách hàng do chưa đầu tư đúng ở giai đoạn kiểm tra chất lượng này.

2.2.2.5. Nghiên cứu và phát triển

Đây là bộ phận quan trọng nhưng còn rất yếu tại SSP, chức năng và nhiệm vụ chưa được rõ ràng, không có chiến lược cụ thể để hướng tới. Do đó, thời gian qua bộ phận này chưa mang lại hiệu quả nào thực sự của một phòng nghiên cứu và phát triển cho công ty.

2.2.2.6. Nhân sự

Đây là vấn đề nổi cộm và nhức nhối hiện nay của SSP. Công ty chưa có bộ phận nhân sự chuyên nghiệp, các hoạt động nhân sự do phòng Tổ chức – Hành chính đảm nhiệm. Năng lực của phòng chưa đủ để đảm nhận công việc, nhân sự cũng không có chuyên môn nghiệp vụ, phòng chỉ mới làm được việc quản lý nhân viên về mặt hồ sơ, số lượng... thậm chí việc xếp bảng lương lại là giám đốc, còn việc phát triển, điều phối đội ngũ nhân sự thì chưa thực hiện được.

Tuyển dụng và giao việc: Công ty vẫn còn “theo thói cũ” đó là “quen biết gửi gắm”, dựa trên quan hệ nhiều hơn là năng lực chuyên môn. Riêng nhân sự đòi hỏi trình độ chuyên môn cao cho bộ phận thiết kế và lập trình và triển khai dự án thì có phần tiến bộ hơn, đó là thông báo tuyển dụng chính thức có quy trình. Nhưng, các bộ tuyển dụng cho chính bộ phận mình thì thường nhìn người hơn nhìn việc, do đó, các nhân tài dày dặn kinh nghiệm thường “được” xếp sau những sinh viên mới ra trường. Hiện tượng quen biết để đưa người thân bạn bè vào làm việc của một số cán bộ quản lý thời gian qua khá phổ biến tại SSP, năng lực của họ chưa phù hợp với vị trí, sự tạo phe cánh... đã gây ra tâm lý bất mãn, thái độ không nỗ lực của nhân viên cộng tác và cấp dưới dẫn đến công việc không hiệu quả.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Tiêu chuẩn và quy trình đào tạo chưa được thiết lập rõ ràng tại đây. SSP chưa có một chiến lược, kế hoạch cũng như chế độ cho đào tạo nên việc đào tạo còn tràn lan, kém hiệu quả mà lại tốn chi phí. Đối tượng được đào tạo không được tuyển chọn kỹ càng và ràng buộc dẫn đến việc “uống công xúc tép nuôi cò...”. Ngân sách cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chưa được quan tâm, trong khi ngành CNTT là một ngành mà có tốc độ phát triển như vũ bão, không thể đứng yên một giây phút nào. Thêm nữa, việc đề cử đào tạo còn dựa nhiều trên tình cảm cá nhân, điều này gây ra tâm lý bất bình trong nhân viên, mất đi nhiệt huyết cống hiến của nhân viên. Nếu lâu dài SSP sẽ thiếu hụt cán bộ thay thế tương xứng cho các vị trí lãnh đạo chủ chốt.

Chế độ lương thưởng cho nhân viên:

Về lương: Từ năm 2003 giám đốc công ty đã có bước đột phá về lương là thoát ra khỏi hệ thống lương theo thang bậc quy định của nhà nước. Điều này mang lại một kết quả rất khả quan là thu hút và giữ được những người tài giỏi. Tuy nhiên, việc xếp lương còn nhiều thiếu sót, nhất là chưa đánh giá đúng theo hiệu quả công việc và điều kiện làm việc nên còn nhiều trường hợp không công bằng. Hơn nữa, mức tăng khá cách biệt giữa nhân viên và quản lý, mặc dù công việc của một số nhân viên phức tạp và khó khăn hơn nhiều, điều này làm cho bầu không khí làm việc không thoải mái cũng như sự ức chế gây ra tâm lý không muốn làm việc tích cực.

Về phúc lợi: Là công ty nhà nước nên việc thực hiện đầy đủ các chế độ phúc lợi của SSP rất tốt như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, các quỹ hỗ trợ, tham quan nghỉ mát, khen thưởng hàng năm. Tuy nhiên, chính sách khen thưởng chưa được tốt nên chưa gây được tác động tích cực và rõ nét như: chỉ có khen thưởng thường niên mà không có chế độ khen thưởng đột xuất cho những thành tích xuất sắc, hơn nữa, tiêu chuẩn xét khen thưởng còn đại trà, nên không làm cho nhân viên cảm thấy vinh dự với phần thưởng ấy. Mặt khác, công ty chưa xem xét đến việc ứng dụng nhiều hình thức khen thưởng hiệu quả khác mà cứ tổ chức theo rập khuôn hàng năm.

Trình độ đội ngũ nhân sự: Đây là mặt yếu của SSP. Tuy nhìn chung mặt bằng trình độ của nhân sự là khá cao. Trong 116 người có 8 thạc sĩ, kỹ sư và cử nhân 75 người, số còn lại là cao đẳng, trung cấp – 33 người làm trong các khâu ít phức tạp và dịch vụ căn tin. Nhưng đối với một Trung tâm hoạt động về lĩnh vực CNTT thì đây là một điều hết sức bình thường. Điểm yếu ở đây là SSP chưa có một tiến sĩ chuyên ngành nào và cũng không có chuyên gia hoạt động trong ngành hay được đào tạo ở nước ngoài. Đa số những thạc sĩ cũng là những vị trí quản lý chủ chốt thì được đào tạo trong các lĩnh vực, chuyên môn khác.

Một điểm yếu ở đây nữa là người lập trình chỉ có chuyên môn về lập trình mà thiếu hẳn sự hỗ trợ về các chuyên môn ứng dụng của phần mềm. Ví dụ, người thiết kế và lập trình về phần mềm kế toán, nhân sự... thì họ không có sự hỗ trợ chuyên môn cũng như kinh

nghiệm của người làm công tác kế toán hay nhân sự. Ở bộ phận kinh doanh cũng nổi lên sự trầm trọng này, đó là nhân viên kinh doanh giỏi về chuyên môn kinh doanh nhưng còn kém về kiến thức CNTT cũng như ứng dụng chuyên ngành của phần mềm, do đó mà khả năng giới thiệu cũng như xử lý thắc mắc, sự cố còn rất hạn chế.

Như vậy, sơ lược qua thực trạng về nhân sự của SSP hiện nay, ngoài những đặc điểm nêu trên còn có những điểm đáng chú ý sau đây bởi ảnh hưởng đáng lo ngại của chúng:

- Tuyển dụng và giao việc chưa đúng người đúng việc dẫn đến hoạt động sản xuất kinh doanh kém hiệu quả, dây chuyền bị ngưng trệ.
- Nhân sự biến động ra vào thường xuyên, thời gian thâm niên quá ngắn (thâm niên trung bình làm việc tại SSP - thống kê từ tháng 01/2005 đến tháng 6/2006 - là từ 3 đến 4 tháng, lượng vào và ra trong thời gian này cũng tương đương nhau (vào 32- nghỉ việc 33). Điều này dẫn đến những tác hại như sau:

Thứ nhất, nhân sự tuyển dụng liên tục để lấp vào những vị trí thiếu vắng nhưng vừa chuyển giao công tác, chưa đến giai đoạn phát huy thì nhân sự đó lại nghỉ việc vì nhiều lý do. Vì vậy công ty sẽ phải tốn kém chi phí đào tạo và chi phí lương mà chưa thu được kết quả nào, rồi lại phải tìm nhân sự mới thế chỗ.

Thứ hai, một thiệt hại lớn về mặt thông tin sản phẩm, chiến lược phát triển kinh doanh của công ty đã bị họ mang đi và mối nguy hiểm nhất chính là thông tin đó sẽ theo họ đến tai của các đối thủ cạnh tranh.

Thứ ba, một số cán bộ đã nhiều năm gắn bó với công ty, có lòng nhiệt huyết cống hiến, nay vì bất mãn trước thực trạng này sẽ gây trong họ tâm lý bất mãn rồi bỏ cuộc. Vì vậy, vấn đề về lòng trung thành cần phải đưa ra nghiên cứu và cân nhắc trước tình trạng hiện nay để tìm giải pháp thích hợp hơn.

2.2.2.7. Hệ thống thông tin

Việc tổ chức bộ phận thông tin tại SSP có được lợi thế cực kỳ lớn. Ngoài Website chính của trung tâm là www.ssp.com.vn được cập nhật thông tin chuyên ngành liên tục thì mỗi lĩnh vực hoạt động như đào tạo thì có website chuyên biệt riêng : www.sspacademy.com.vn , trung tâm thiết kế đồ họa có website : www.sspartdesign.com.vn , câu lạc bộ Game và internet có website chuyên game là :

www.sspcyberclub.com.vn . Riêng hệ thống tổ chức thông tin nội bộ thì Công ty có nhiều công cụ hỗ trợ cực kỳ hiệu quả đó là sử dụng trang web nội bộ (Website STM – Space Time Management), hệ thống trao đổi thông tin trực tuyến, công cụ quản lý dự án trên mạng... Do đó, thông tin được tổ chức và truy cập cũng như công bố rất nhanh và đồng bộ, tiết kiệm rất nhiều thời gian.

Vấn đề thu thập thông tin thị trường hiện nay chủ yếu ở bộ phận Tư vấn triển khai, marketing và kinh doanh. Việc giải đáp thắc mắc cũng như thông tin phản hồi, liên hệ của các khách hàng được xử lý nhanh, phương tiện hiện đại là email trực tiếp, điện thoại đường dây nóng 24/24 giờ. Tuy nhiên, về mặt tìm kiếm thông tin thị trường về sản phẩm, khách hàng, đối tác vẫn chưa có sự đầu tư tài lực cũng như chiến lược cho hoạt động này một cách thích đáng. Đây là một trong những khâu nếu hoạt động hiệu quả sẽ giúp cho SSP có thể xâm nhập thị trường và phát triển thị trường xuất khẩu.

2.2.2.8. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) của SSP

Từ những thông tin phân tích trên đây, ta thiết lập ma trận IFE của SSP như sau:

Bảng 4: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) của SSP

TT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Hệ thống thông tin hiệu quả	0.08	4	0.32
2	Cơ sở hạ tầng và quy mô, thiết bị hiện đại	0.12	4	0.48
3	Tài chính còn yếu	0.1	2	0.2
4	Chưa có kênh phân phối hay cộng tác	0.08	1	0.08
5	Marketing chưa tốt và Thương hiệu mờ nhạt	0.1	2	0.2
6	Quản lý sản xuất chưa tốt	0.12	1	0.12
7	Quản trị chất lượng chưa hiệu quả	0.12	1	0.12
8	Quản trị và quản trị nhân sự còn yếu kém	0.08	1	0.08
9	Trình độ đội ngũ nhân sự còn hạn chế	0.1	2	0.2
10	Công tác R&D không phát huy tác dụng	0.1	2	0.2
Tổng cộng		1		2.00

Nhận xét: Số điểm quan trọng tổng cộng là 2.00 cho thấy SSP có môi trường nội bộ khá yếu với điểm mạnh còn ít ỏi như cơ sở hạ tầng, thiết bị siêu hạng và hệ thống thông tin khá hoàn chỉnh. Nhiều yếu kém ảnh hưởng quan trọng đến khả năng hoạt động của doanh nghiệp là về cơ cấu tổ chức, quản trị nhân sự, quản trị sản xuất và chiến lược marketing còn yếu kém. Để tăng vị thế cạnh tranh, SSP cần chú ý khắc phục những yếu điểm này, nhất là về cơ cấu tổ chức, vấn đề nhân sự và sản phẩm cũng như chú ý đến việc xây dựng thương hiệu.

KẾT LUẬN CHƯƠNG II

Trung tâm Công nghệ phần mềm Thành phố Hồ Chí Minh đã đi vào hoạt động hơn 5 năm qua nhưng nhìn chung vẫn chưa xây dựng được cho mình một thị trường ổn định và một nội lực vững mạnh. Là ngành mũi nhọn của Thành phố, SSP đã nhận được sự ủng hộ của các ban ngành và sự hỗ trợ đặc biệt của Nhà nước về mặt tài chính, chính sách ưu đãi... Tuy nhiên, SSP vẫn còn gặp rất nhiều khó khăn trước sự cạnh tranh gay gắt của thị trường. Mặc dù có rất nhiều cơ hội đến từ môi trường bên ngoài, đặc biệt là nhu cầu thị trường ngày càng tăng lên. Tuy nhiên, cùng song hành là những nguy cơ và sự cạnh tranh trong ngành thì SSP vẫn chưa tận dụng được những thế mạnh của mình để vươn lên giành lấy cơ hội cũng như hạn chế điểm yếu để né tránh những nguy cơ có thể gặp phải.

Là người đi đầu không chỉ có lợi thế mà luôn có những khó khăn song hành bên cạnh, hơn nữa, SSP hình thành từ sự chuyển hoá cả bộ máy của Công ty điện tử sang mà chưa trải qua một cuộc cách mạng cải tổ từ quan điểm lãnh đạo đến chiến lược phát triển kinh doanh nào. Chính vì lẽ đó, mà tại SSP vẫn còn tồn tại rất nhiều điểm yếu kém chưa khắc phục được.

Những yếu tố phân tích môi trường bên trong và bên ngoài của SSP nhằm làm cơ sở dữ liệu cho việc phân tích hoạch định chiến lược bằng công cụ ma trận SWOT sẽ giúp SSP rút ra được một số chiến lược cần quan tâm xem xét. Thông qua công cụ hoạch định chiến lược này, SSP sẽ tìm ra được những chiến lược phù hợp nhằm phát huy điểm mạnh để chớp lấy thời cơ và hạn chế nguy cơ đe dọa. Đồng thời, cũng tìm ra chiến lược để khắc phục điểm yếu để tìm đến với cơ hội và né tránh rủi ro.

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SSP

ĐẾN NĂM 2015

3.1. ĐỊNH HƯỚNG CỦA CHÍNH PHỦ VÀ THÀNH PHỐ ĐỐI VỚI NGÀNH CNTT

3.1.1. Định hướng ngành

Bộ BCVT lần đầu tiên công bố chiến lược phát triển công nghiệp phần mềm đã làm nóng bầu không khí của ngành phần mềm Việt Nam. Cùng lúc, VINASA đưa ra 3 định hướng phát triển là phần mềm nhúng (Embedded), trò chơi trực tuyến (Game online) và giải pháp hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP). Trong đó, ERP cũng là mục tiêu muốn hướng đến của SSP và những sản phẩm dịch vụ đi kèm theo cũng sẽ là những yếu tố quan trọng để có hệ thống sản phẩm dịch vụ CNTT hoàn chỉnh.

Việt Nam hiện được xếp vào số 20 nước có tiềm năng cao về gia công phần mềm và dịch vụ với giá trị xuất khẩu của ngành ước tính là 45 triệu USD trong năm 2005 (Theo báo cáo Thương mại điện tử 2005 do bộ Thương mại công bố). Một số doanh nghiệp trong nước đã xác định Nhật Bản là thị trường gia công phần mềm trọng điểm. Các công ty như FPT Software, Tân Thế Kỷ, PSV đều có doanh thu chủ yếu từ gia công phần mềm cho xứ sở hoa anh đào. Hiện nay, nhu cầu hợp tác gia công và xuất khẩu phần mềm ra thế giới đang rất cao hứa hẹn một thị trường lớn cho các doanh nghiệp Việt Nam. Trong vòng 10 năm tới đây, ngành CNTT, đặc biệt là CNPM hy vọng rằng sẽ chuyển giao và làm chủ được công nghệ, hoàn thiện sản phẩm phục vụ thị trường trong nước sẽ tiết kiệm được rất nhiều ngoại tệ và sẽ tăng thu ngoại tệ bằng con đường xuất khẩu và gia công phần mềm.

Bộ Bưu chính viễn thông đã đưa ra một số mục tiêu phát triển công nghiệp phần mềm đến 2015

- Tốc độ tăng trưởng trung bình đạt khoảng 35-40%/năm. Doanh thu toàn ngành đạt 1 tỷ USD, trong đó giá trị xuất khẩu đạt khoảng 40%.
- Đào tạo được khoảng 150 nghìn kỹ sư, chuyên viên công nghệ thông tin. Trong đó, có 40-50% trở thành chuyên gia phần mềm chuyên nghiệp.
- Trở thành một trong 15 quốc gia gia công xuất khẩu phần mềm lớn nhất thế giới.
- Giảm tỷ lệ vi phạm bản quyền phần mềm xuống bằng mức trung bình trong khu vực.
- Làm chủ công nghệ sản xuất một số sản phẩm trọng điểm.

3.1.2. Định hướng của Thành phố

Thứ nhất, Đảng, Nhà nước và các tổ chức kinh tế xã hội đã có định hướng và chiến lược nâng cao hiệu quả hoạt động cũng như nâng cao lợi thế cạnh tranh bằng việc phát triển và ứng dụng CNTT. Đây cũng là một trong những ngành được xem là mũi nhọn trong phát triển kinh tế xã hội và SSP được UBND Thành phố giao phó là nơi đi đầu trong việc nghiên cứu và phát triển CNTT TP.HCM nói riêng và cả nước nói chung. Thành ủy và UBND Thành phố sẵn sàng hỗ trợ vốn và tạo mọi điều kiện cho SSP phát triển với mong muốn SSP mang lại hiệu quả rõ ràng và thiết thực theo định hướng trên.

Có nhiều cuộc viếng thăm của các vị lãnh đạo cấp cao như Chủ tịch Quốc Hội Nguyễn Văn An, Thủ tướng Võ Nguyên Giáp, Phó chủ tịch TP Nguyễn Thiện Nhân và Bí thư Thành Ủy Nguyễn Minh Triết cũng đã gia nhập trực tiếp vào hệ thống tổ chức của SSP thông qua chương trình trao đổi thông tin trực tuyến... Những sự kiện thể hiện sự quan tâm rất cao của các tổ chức Đảng, Nhà nước đối với sứ mạng và nhiệm vụ mà SSP được giao phó.

Thứ hai, Thành phố HCM siết chặt việc thực thi đề án 112. Ông Nguyễn Thiện Nhân, Phó Chủ tịch UBND TP trong vai trò Trưởng ban Ban Điều hành đề án 112 TP.HCM. UBND TP đã tiến hành phân cấp cho các sở, ban, ngành trong việc quản lý dự án, thẩm định kế hoạch đầu tư và duyệt những dự án về công nghệ thông tin. Hiện nay, những dự án thuộc đề án tin học hóa quản lý hành chính nhà nước tại TP.HCM được phân thành 2 loại: loại “Xây dựng và triển khai phần mềm ứng dụng” và loại “Xây dựng cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin”.

TP.HCM đang bước sang giai đoạn 2 của chương trình tin học hóa quản lý hành chính nhà nước; tiếp tục hoàn chỉnh 29 dự án tin học hóa cấp nhà nước. Theo chỉ đạo từ Ban Điều hành đề án 112 của Chính phủ, các tỉnh thành phải hoàn thành dự án và kịp thời vận hành các hệ thống thuộc đề án 112 trong năm 2006. Đây cũng là thời điểm để VN tăng tốc phát triển về công nghệ thông tin, tiếp tục quá trình xây dựng chính phủ điện tử và kết nối mạng máy tính giữa các quốc gia thuộc khu vực ASEAN (e-ASEAN).

Thứ ba là các sở ban ngành luôn hướng theo tinh thần tin học hóa quản lý và chủ trương của Thành phố là đưa ứng dụng tin học vào toàn bộ các doanh nghiệp và trường học.

3.2. SỨ MẠNG VÀ MỤC TIÊU CỦA SSP ĐẾN 2015

3.2.1. Sứ mạng

Mang lại lợi ích cho Công ty và xã hội thông qua việc thực hiện tin học hóa các hoạt động sản xuất và kinh doanh cho các tổ chức và doanh nghiệp trong nước trên cơ sở khai thác tối đa các nguồn tài nguyên, đặc biệt là tri thức.

3.2.2. Mục tiêu dài hạn

Trên cơ sở phân tích triển vọng của ngành trong tương lai và nhiệm vụ được Nhà nước giao cho, tác giả đưa ra các mục tiêu phát triển cho SSP đến năm 2015 như sau:

- **Mục tiêu dài hạn:**

- o Xây dựng SSP trở thành thương hiệu nổi tiếng nhất và dẫn đầu ngành trong việc nghiên cứu và ứng dụng CNTT của cả nước và vươn ra thị trường thế giới.
- o Xây dựng những lợi thế cạnh tranh mang tính lâu bền như: khả năng nghiên cứu, triển khai hệ thống ứng dụng CNTT, nơi quy tụ trí tuệ và tài đức.

- **Mục tiêu cụ thể:**

- o **Thị trường nội địa:** nâng cao thị phần và dần đưa sản phẩm đến tất cả các tỉnh thành trong nước, tăng doanh thu.

- o **Thị trường xuất khẩu:** Liên kết hợp tác về đào tạo, công nghệ và gia công phần mềm xuất khẩu hướng đến các quốc gia ở Nhật Bản, Tây Âu, Bắc Mỹ...
- o **Về sản phẩm – dịch vụ:**
 - Một mặt tập trung hoàn thiện hơn loạt sản phẩm phần mềm trong hệ ERP, đóng gói ở mức sử dụng cho doanh nghiệp vừa và nhỏ.
 - Mặt khác, cần nghiên cứu triển khai hệ sản phẩm ERP theo công nghệ mới (công nghệ Microsoft.NET), để tiến tới mục tiêu lâu dài là ứng dụng trên phạm vi rộng lớn hơn.
 - Thiết kế dịch vụ xây dựng hệ thống mạng trọn gói đầy đủ và chuyên nghiệp.
 - Mở rộng và nâng cao chất lượng đào tạo xúng tằm Học viện theo định hướng “lò cung cấp lao động chất xám” cho ngành.
 - Tiếp tục nghiên cứu công nghệ làm website để đáp ứng nhu cầu E-commerce trong thời đại mới.
- o Về sản xuất và chất lượng sản phẩm: Thiết kế quy trình sản xuất và kiểm tra chất lượng sản phẩm khoa học hơn.
- o Về con người: Thu hút và đào tạo đội ngũ nhân sự đủ trình độ và năng lực để đáp ứng yêu cầu công việc.

3.3. XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SSP ĐẾN 2015

3.3.1. Xây dựng phương án chiến lược

Từ các phân tích ở chương 2, ta có thể xây dựng các phương án chiến lược phát triển SSP đến năm 2015 qua ma trận SWOT của SSP. Qua ma trận này ta có thể thấy các phương án chiến lược có thể lựa chọn từ việc kết hợp giữa điểm mạnh với cơ hội, điểm mạnh với nguy cơ, cũng như kết hợp giữa điểm yếu và cơ hội, điểm yếu và đe dọa. Từ những chiến lược đó,

dựa vào nguồn lực thực tế của doanh nghiệp ta sẽ tìm được những chiến lược phù hợp nhất thông qua công cụ ma trận lượng hóa QSPM để thực hiện.

Bảng 5 : Ma trận SWOT của SSP

SWOT	CƠ HỘI (OPPORTUNITIES-O) O1.Chính sách ưu đãi của Nhà nước và sự hỗ trợ của các hiệp hội Q2.Nhu cầu CNTT của Việt Nam đang tăng lên O3.Nhu cầu hợp tác và xuất khẩu của thế giới tăng lên O4.Khoa học công nghệ hỗ trợ ngành phát triển nhanh	ĐE DỌA (THREATENS-T) T1.Một số luật và quy định chưa hoàn thiện T2.Nhận thức về hiệu quả CNTT của xã hội còn thấp T3.Đầu tư về CNTT của xã hội chưa cao T4.Hiện tượng chảy máu chất xám T5.Cạnh tranh về giá, bán phá giá T6.Áp lực cạnh tranh cao
ĐIỂM MẠNH (STRENGTHS-S) S1.Hệ thống thông tin hiệu quả S2.Mạnh về cơ sở hạ tầng, hiện đại	CÁC CHIẾN LƯỢC S-O <u>S1,S2+O1,O2:</u> tăng công suất, đẩy mạnh marketing để tăng thị phần ở thị trường nội địa ▪thâm nhập thị trường nội địa <u>S1,S2+O1,O3,O4:</u> marketing mạnh, tăng công xuất để thâm nhập thị trường quốc tế ▪thâm nhập thị trường xuất khẩu <u>S1,S2+O1,O4:</u> đầu tư mạnh cho R&D nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới ▪phát triển SP <u>S1,S2+O1,O2,O4:</u> tìm thị trường mới ▪phát triển thị trường <u>S1,S2+O1,O2,O3,O4:</u> ký kết hợp tác, liên kết đối thủ ▪kết hợp hàng ngang	CÁC CHIẾN LƯỢC S-T <u>S1,S2+T1,T2:</u> tạo ra sản phẩm bảo mật cao, liên kết hợp tác vượt qua rào cản ▪phát triển sản phẩm <u>S1,S2+T1,T2,T3,T4,T5,T6:</u> liên kết hợp tác các tổ chức, đối thủ để tăng sức ép cạnh tranh, củng cố nhận thức ứng dụng CNTT ▪kết hợp hàng ngang
ĐIỂM YẾU (WEAKNESSES-W) W1.Tài chính còn yếu W2.Chưa có kênh phân phối W3.Marketing và Thương hiệu mờ nhạt W4.Quản lý sản xuất chưa tốt W5.Quản trị chất lượng chưa hiệu quả W6.Quản trị nhân sự còn yếu kém W7.Trình độ đội ngũ nhân sự yếu W8.Công tác R&D kém	CÁC CHIẾN LƯỢC W-O <u>W1,W2,W3,W8+O1,O2,O3,O4:</u> tận dụng sự hỗ trợ để thiết lập các chương xúc tiến thương mại ▪thâm nhập thị trường <u>W4,W5,W6,W7,W8+O1,O2,O3,O4:</u> tập trung điều chỉnh công tác quản trị và nghiên cứu để có sản phẩm phù hợp ▪phát triển sản phẩm	CÁC CHIẾN LƯỢC W-T <u>W1,W2,W3,W7,W8+T1,T2,T3,T4,T5,T6:</u> liên kết hợp tác các tổ chức, đối thủ để tăng sức ép cạnh tranh ▪kết hợp hàng ngang <u>W1,W2,W3,W4,W5,W6,W7,W8+T1,T2,T3,T4,T5,T6:</u> trước những nguy cơ khá lớn bên ngoài và quá nhiều điểm yếu cần khắc phục ▪thanh lý

Dựa vào kết quả phân tích môi trường tác nghiệp ở chương 2, ta rút ra các kết luận sau:

- Môi trường của ngành đang tăng trưởng nhanh và có triển vọng về lâu dài
- Trung tâm SSP hiện có vị trí cạnh tranh tương đối yếu trong ngành

Như vậy, theo ma trận chiến lược chính (trang 13 chương 1) có thể thấy SSP đang nằm ở góc phần tư thứ II nên có thể lựa chọn các chiến lược: phát triển thị trường, thâm nhập thị trường, phát triển sản phẩm, kết hợp chiều ngang, loại bỏ và thanh lý. Trừ chiến lược loại bỏ thì 5 chiến lược còn lại được đề cập trong ma trận SWOT. Sự trùng hợp giữa ma trận SWOT và ma trận chiến lược chính cho thấy các chiến lược đã đề xuất là hợp lý, thích hợp để ta xem xét và lựa chọn.

3.3.2. Lựa chọn chiến lược (Ma trận QSPM)

Các phương án chiến lược trên sẽ lần lượt đưa vào lượng hóa bằng công cụ ma trận QSPM theo từng nhóm để chọn lựa những chiến lược được đánh giá là hấp dẫn nhằm hướng đến tìm giải pháp thực hiện.

Bảng 6: Ma trận QSPM của SSP-Nhóm chiến lược S-O

Các yếu tố bên trong	Phân loại	Thâm nhập thị trường nội địa		Thâm nhập thị trường xuất khẩu		Phát triển sản phẩm		Phát triển thị trường		Kết hợp hàng ngang	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Hệ thống thông tin hiệu quả	4	3	12	3	12	4	16	3	12	4	16
Cơ sở hạ tầng và quy mô, thiết bị hiện đại	4	4	16	3	12	3	12	3	12	4	16
Tài chính còn yếu	2	3	6	2	4	3	6	2	4	4	8
Chưa có kênh phân phối	1	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3
Marketing & Th.hiệu mờ nhạt	2	2	4	2	4	2	4	1	2	3	6
Quản lý sản xuất chưa tốt	1	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3
QT chất lượng chưa hiệu quả	1	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2
Quản trị nhân sự còn yếu kém	1	1	1	3	3	2	2	1	1	2	2
Trình độ đội ngũ nhân sự yếu	2	2	4	2	4	2	4	1	2	2	4
Công tác R&D kém	2	2	4	2	4	1	2	2	4	2	4
Các yếu tố bên ngoài											
Chính sách ưu đãi của Nhà nước và các hiệp hội	4	4	16	4	16	2	8	3	12	4	16
Nhu cầu CNTT của Việt Nam đang tăng lên ngày càng cao	3	4	12	2	6	3	9	4	12	3	9
Nhu cầu hợp tác và xuất khẩu thế giới tăng lên	2	1	2	4	8	3	6	3	6	4	8
Khoa học công nghệ hỗ trợ ngành phát triển nhanh	2	3	6	4	8	4	8	3	6	4	8
Luật và quy định chưa hoàn thiện	3	3	9	4	12	2	6	2	6	4	12
Nhận thức về hiệu quả của CNTT của xã hội còn thấp	2	3	6	2	4	3	6	3	6	4	8
Đầu tư về CNTT của XH thấp	2	2	4	2	4	3	6	2	4	3	6
Chảy máu chất xám	2	3	6	3	6	2	4	2	4	3	6
Cạnh tranh về giá, bán phá giá	2	3	6	3	6	3	6	3	6	3	6
Áp lực cạnh tranh cao của các đối thủ mạnh	2	1	2	2	4	3	6	2	4	3	6
Tổng			121		123		116		106		149

Bảng 7: Ma trận QSPM của SSP-Nhóm chiến lược S-T

Các yếu tố bên trong	Phân loại	Phát triển sản phẩm		Kết hợp hàng ngang	
		AS	TAS	AS	TAS
Hệ thống thông tin hiệu quả	4	3	12	2	8
Cơ sở hạ tầng và quy mô, thiết bị hiện đại	4	3	12	4	16
Tài chính còn yếu	2	1	2	3	6
Chưa có kênh phân phối	1	2	2	1	1
Marketing & Th.hiệu mờ nhạt	2	3	6	4	8
Quản lý sản xuất chưa tốt	1	3	3	2	2
QT chất lượng chưa hiệu quả	1	3	3	3	3
Quản trị nhân sự còn yếu kém	1	4	4	2	2
Trình độ đội ngũ nhân sự yếu	2	4	8	1	2
Công tác R&D kém	2	3	6	1	2
Các yếu tố bên ngoài					
Chính sách ưu đãi của Nhà nước và các hiệp hội	4	4	16	4	16
Nhu cầu CNTT của Việt Nam đang tăng lên ngày càng cao	3	4	12	2	6
Nhu cầu hợp tác và xuất khẩu thế giới tăng lên	2	4	8	2	4
Khoa học công nghệ hỗ trợ ngành phát triển nhanh	2	3	6	4	8
Một số luật và quy định chưa hoàn thiện	3	3	9	3	9
Nhận thức về hiệu quả của CNTT của xã hội còn thấp	2	4	8	3	6
Đầu tư về CNTT của xã hội chưa cao	2	2	4	3	6
Chảy máu chất xám	2	4	8	3	6
Cạnh tranh về giá, bán phá giá	2	1	2	4	8
Áp lực cạnh tranh cao của các đối thủ mạnh	2	3	6	4	8
Tổng			137		127

Bảng 8 : Ma trận QSPM của SSP-Nhóm chiến lược W-O

Các yếu tố bên trong	Phân loại	Thâm nhập thị trường		Phát triển sản phẩm	
		AS	TAS	AS	TAS
Hệ thống thông tin hiệu quả	4	1	4	3	12
Cơ sở hạ tầng và quy mô, thiết bị hiện đại	4	4	16	2	8
Tài chính còn yếu	2	2	4	1	2
Chưa có kênh phân phối	1	1	1	2	2
Marketing & Th.hiệu mờ nhạt	2	1	2	2	4
Quản lý sản xuất chưa tốt	1	2	2	1	1
QT chất lượng chưa hiệu quả	1	2	2	1	1
Quản trị nhân sự còn yếu kém	1	2	2	2	2
Trình độ đội ngũ nhân sự yếu	2	2	4	1	2
Công tác R&D kém	2	2	4	1	2
Các yếu tố bên ngoài					
Chính sách ưu đãi của Nhà nước và các hiệp hội	4	4	16	3	12
Nhu cầu CNTT của Việt Nam đang tăng lên ngày càng cao	3	4	12	4	12
Nhu cầu hợp tác và xuất khẩu thế giới tăng lên	2	3	6	4	8
Khoa học công nghệ hỗ trợ ngành phát triển nhanh	2	3	6	4	8
Một số luật và quy định chưa hoàn thiện	3	2	6	2	6
Nhận thức về hiệu quả của CNTT của xã hội còn thấp	2	2	4	3	6
Đầu tư về CNTT của xã hội chưa cao	2	3	6	3	6
Chảy máu chất xám	2	2	4	1	2
Cạnh tranh về giá, bán phá giá	2	1	2	3	6
Áp lực cạnh tranh cao của các đối thủ mạnh	2	2	4	3	6
Tổng			107		108

Bảng 9 : Ma trận QSPM của SSP-Nhóm chiến lược W-T

Các yếu tố bên trong	Phân loại	Thanh lý		Kết hợp hàng ngang	
		AS	TAS	AS	TAS
Hệ thống thông tin hiệu quả	4	1	4	4	16
Cơ sở hạ tầng và quy mô, thiết bị hiện đại	4	1	4	4	16
Tài chính còn yếu	2	3	6	3	6
Chưa có kênh phân phối	1	2	2	3	3
Marketing & Th.hiệu mờ nhạt	2	2	4	3	6
Quản lý sản xuất chưa tốt	1	1	1	2	2
QT chất lượng chưa hiệu quả	1	1	1	2	2
Quản trị nhân sự còn yếu kém	1	1	1	2	2
Trình độ đội ngũ nhân sự yếu	2	1	2	2	4
Công tác R&D kém	2	1	2	3	6
Các yếu tố bên ngoài					
Chính sách ưu đãi của Nhà nước và các hiệp hội	4	1	4	4	16
Nhu cầu CNTT của Việt Nam đang tăng lên ngày càng cao	3	1	3	3	9
Nhu cầu hợp tác và xuất khẩu thế giới tăng lên	2	1	2	4	8
Khoa học công nghệ hỗ trợ ngành phát triển nhanh	2	1	2	4	8
Một số luật và quy định chưa hoàn thiện	3	1	3	4	12
Nhận thức về hiệu quả của CNTT của xã hội còn thấp	2	1	2	4	8
Đầu tư về CNTT của xã hội chưa cao	2	1	2	3	6
Chảy máu chất xám	2	2	4	3	6
Cạnh tranh về giá, bán phá giá	2	1	2	3	6
Áp lực cạnh tranh cao của các đối thủ mạnh	2	2	4	3	6
Tổng			55		148

Kết quả tìm được từ các ma trận QSPM, căn cứ vào nguồn lực có hạn của SSP và số điểm hấp dẫn, ta rút ra kết luận sau:

Đối với nhóm chiến lược S-O: các chiến lược được chọn là: Chiến lược thâm nhập thị trường nội địa; Chiến lược thâm nhập thị trường xuất khẩu; Chiến lược phát triển sản phẩm; Chiến lược kết hợp hàng ngang.

Đối với nhóm chiến lược S-T: các chiến lược được chọn là: Chiến lược phát triển sản phẩm; Chiến lược kết hợp hàng ngang.

Đối với nhóm chiến lược W-O: các chiến lược được chọn là: Chiến lược thâm nhập thị trường; Chiến lược phát triển sản phẩm.

Đối với nhóm chiến lược W-T: các chiến lược được chọn là: Chiến lược kết hợp hàng ngang.

Tổng hợp lại, ta sẽ chọn những chiến lược sau đây để thực hiện:

- (1) Chiến lược phát triển sản phẩm
- (2) Chiến lược thâm nhập thị trường nội địa
- (3) Chiến lược thâm nhập thị trường xuất khẩu
- (4) Chiến lược kết hợp hàng ngang.

Các chiến lược còn lại không được chọn vì mức độ hấp dẫn thấp.

Thanh lý là một chiến lược không nhà quản lý nào mong muốn, nhưng trước sự yếu kém còn quá nhiều và thị trường nhiều đe dọa. Và vì đây là một lĩnh vực tuy lợi nhuận hứa hẹn cao nhưng cũng khá nhiều rủi ro, phải nói là rủi ro rất cao. Trước tình thế đó, chiến lược thanh lý cũng là một sự lựa chọn, mặc dù đây là doanh nghiệp nhà nước và là nơi được giao trọng trách trong công cuộc triển khai CNTT cho thành phố. Vì vậy, chiến lược này có thể được nhìn dưới dạng là cổ phần hóa. Tuy nhiên, để tồn tại và phát triển thì cho dù SSP là doanh nghiệp nhà nước hay công ty cổ phần thì cũng sẽ phải nghiên cứu chiến lược phát triển trong tương lai một cách khoa học, và vấn đề chiến lược cũng sẽ tương tự nhau.

3.3.3. Phân tích các chiến lược đề xuất

3.3.3.1. Chiến lược phát triển sản phẩm

Những lợi thế như đã nêu trên cùng sự phát triển ngày càng cao và càng nhanh của khoa học công nghệ. Để phù hợp với điều kiện của VN và theo kịp công nghệ của thế giới, SSP cần đầu tư mạnh cho bộ phận R&D để tạo ra những sản phẩm mới có sự khác biệt hay thật phù hợp cho điều kiện VN. Vì vậy, chiến lược phát triển sản phẩm cần được xem xét đến.

Trước mối đe dọa về việc sao chép sản phẩm vi phạm bản quyền và nhận thức về giá trị công nghệ còn thấp cũng như nhận thức về hiệu quả của CNTT mang lại còn thấp của người dân VN. SSP cần phải ứng dụng công nghệ tiến tiến để nghiên cứu giải pháp tự bảo vệ sản phẩm cho mình. Nghiên cứu đơn giản hóa cách sử dụng của các sản phẩm phần mềm, thể hiện tính ưu việt trong trong lý khi có ứng dụng CNTT.

Trước nhu cầu tăng cao của thị trường, hứa hẹn một thị trường hấp dẫn, SSP cần phải khắc phục những điểm yếu về mặt quản trị và quản trị sản phẩm cũng như chất lượng để có sản phẩm đạt yêu cầu đưa ra thị trường.

3.3.3.2. Chiến lược thâm nhập thị trường nội địa

Tận dụng thế mạnh về cơ sở hạ tầng kỹ thuật để tạo uy tín và lòng tin cho khách hàng cùng với hệ thống thông tin hiệu quả về nội bộ và thị trường và cùng những ưu đãi đặc biệt của nhà nước trước nhu cầu tin học hóa của toàn xã hội đã được dự báo sẽ tăng mạnh trong thời gian tới, SSP có thể thực hiện chiến lược thâm nhập vào thị trường nội địa bằng các hoàn thiện các sản phẩm hiện tại như phần mềm quản lý kế toán, nhân sự để rồi tiến đến hoàn thiện hệ ERP. Cùng với ERP thì E-Gov, SSP-Edu là những hệ phần mềm quản lý cần phải nghiên cứu thật kỹ và điều chỉnh cho thật phù hợp với phạm vi, nhu cầu cũng như đặc điểm riêng của các doanh nghiệp, tổ chức tại Việt Nam.

Hạn chế tài chính, thương hiệu mờ nhạt, chưa có kênh phân phối, công tác R&D chưa hiệu quả... SSP cần có những giải pháp để hạn chế những mặt yếu này để đưa sản phẩm của mình ra thị trường bằng những cơ hội như ưu đãi của các nhà nước và các tổ chức

liên quan, kết hợp thời cơ trong giai đoạn mà nhu cầu CNTT tăng nhanh để thực hiện các chương trình tin học hóa trong nước và các chương trình xúc tiến thương mại.

Kết hợp những lợi thế và sự ủy nhiệm của Thành phố cùng sự hỗ trợ của các ban ngành và quyết tâm nâng cao tin học hóa cho quản lý hành chính. SSP cần tận dụng để phát triển thị trường hơn nữa trong các khu vực thực hiện dự án 112, trường học, doanh nghiệp vừa và nhỏ, kết hợp những sản phẩm nhỏ để tiến tới hệ quản lý nguồn lực doanh nghiệp cho các công ty lớn.

3.3.3.3. Chiến lược thâm nhập thị trường xuất khẩu

Một số thế mạnh của SSP hiện tại như cơ sở hạ tầng kỹ thuật cùng với nhu cầu ngày càng cao về việc tìm kiếm đối tác của một số nước như Mỹ, Nhật, Ấn Độ..., họ muốn tìm đến những quốc gia có lợi thế về lao động rẻ và có đủ khả năng để chuyển giao công nghệ, hợp tác gia công hay hợp tác sản xuất hay ngay cả đào tạo. Thêm vào đó, sự hỗ trợ của Nhà nước để phát triển khoa học công nghệ trong nước và nâng cao trình độ của các kỹ sư chuyên môn nói riêng và nâng cao chất lượng tin học hóa của Việt Nam, đó cũng là một phần nhiệm vụ của SSP. Do đó, SSP có thể chọn chiến lược hướng về xuất khẩu, hợp tác sản xuất kinh doanh hay là thâm nhập thị trường xuất khẩu. Đây là một chiến lược thực hiện trong tương lai không gần nhưng ngay từ bây giờ SSP cần phải đặt ra mục tiêu, xác định chiến lược cụ thể rõ ràng và kế hoạch thực hiện từng bước phải được tiến hành từ bây giờ.

Trước mắt, SSP cần chú trọng hướng vào thị trường Nhật và thị trường Ấn Độ, bởi đây là hai thị trường đang có nhu cầu rất “nóng” về CNTT. Tuy nhiên, mỗi thị trường sẽ có những khó khăn và bước đi riêng, đối với thị trường Nhật điều cần lưu tâm nhất đó là ngôn ngữ và kinh nghiệm của lập trình viên, riêng thị trường Ấn Độ thì đã có lợi thế về các dự án hợp tác như NIIT, và tư vấn triển khai một số dự án lớn nên sẽ thuận lợi về mặt uy tín và mối quan hệ.

3.3.3.4. Chiến lược kết hợp hàng ngang

Lợi thế của SSP còn hạn chế, chủ yếu là vị thế của doanh nghiệp nhà nước và cơ sở hạ tầng vững chắc nhưng so với một số đối thủ cạnh tranh thì về mặt vốn, tính năng động,

lĩnh vực hoạt động, danh tiếng thương hiệu... còn quá hạn chế. Đối với một khách hàng lớn ta chưa có đủ sức, chưa đủ nguồn lực để đáp ứng những dự án trọn gói tầm cỡ bao gồm cả phần cứng. Tuy trung tâm là một tòa nhà bề thế nhưng hoạt động sản xuất kinh doanh hoàn toàn độc lập, không có sự liên kết với các công ty khác trong toàn khu của trụ sở mà những doanh nghiệp đó đối với SSP chỉ đơn thuần là người thuê văn phòng của SSP. Vậy tại sao ta không áp dụng chiến lược liên kết lại với nhau để tụ hợp những điểm mạnh của nhau, trước mắt là trong cùng một khu vực tập trung của tòa nhà, sau đó bắt tay hợp tác với một số đối tác để đảm bảo nguồn lực cho các dự án lớn. Có như thế mới có đủ nội lực để đảm đương các dự án phức tạp, thậm chí đánh vào thị trường nước ngoài bởi niềm tin vào quy mô tầm cỡ và khả năng mạnh mẽ của những tập đoàn lớn.

Trong chiến lược này để hạn chế một số nguy cơ như nhận thức về CNTT còn thấp, hiện tượng chảy máu chất xám thì chúng ta cần có những giải pháp kết hợp với một số cơ quan, tổ chức để triển khai các hoạt động PR, marketing để tuyên truyền, đưa thông tin đến cho mọi người. Hợp tác đào tạo, thu hút nhân tài bằng những chính sách nhân sự hấp dẫn và hợp lý từ các học bổng, mở trường đào tạo.

Như vậy, trước tình hình thị trường sôi động, sản phẩm đa dạng phong phú và những dự án lớn đòi hỏi tính phức tạp, nhưng đứng trước thực trạng nội lực còn yếu của doanh nghiệp thì việc liên kết với nhau là chiến lược có tính khả thi cao để có thể đứng vững và phát triển.

3.4. CÁC GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ ĐỂ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN TRUNG TÂM CÔNG NGHỆ PHẦN MỀM SSP ĐẾN NĂM 2015

3.4.1. Giải pháp

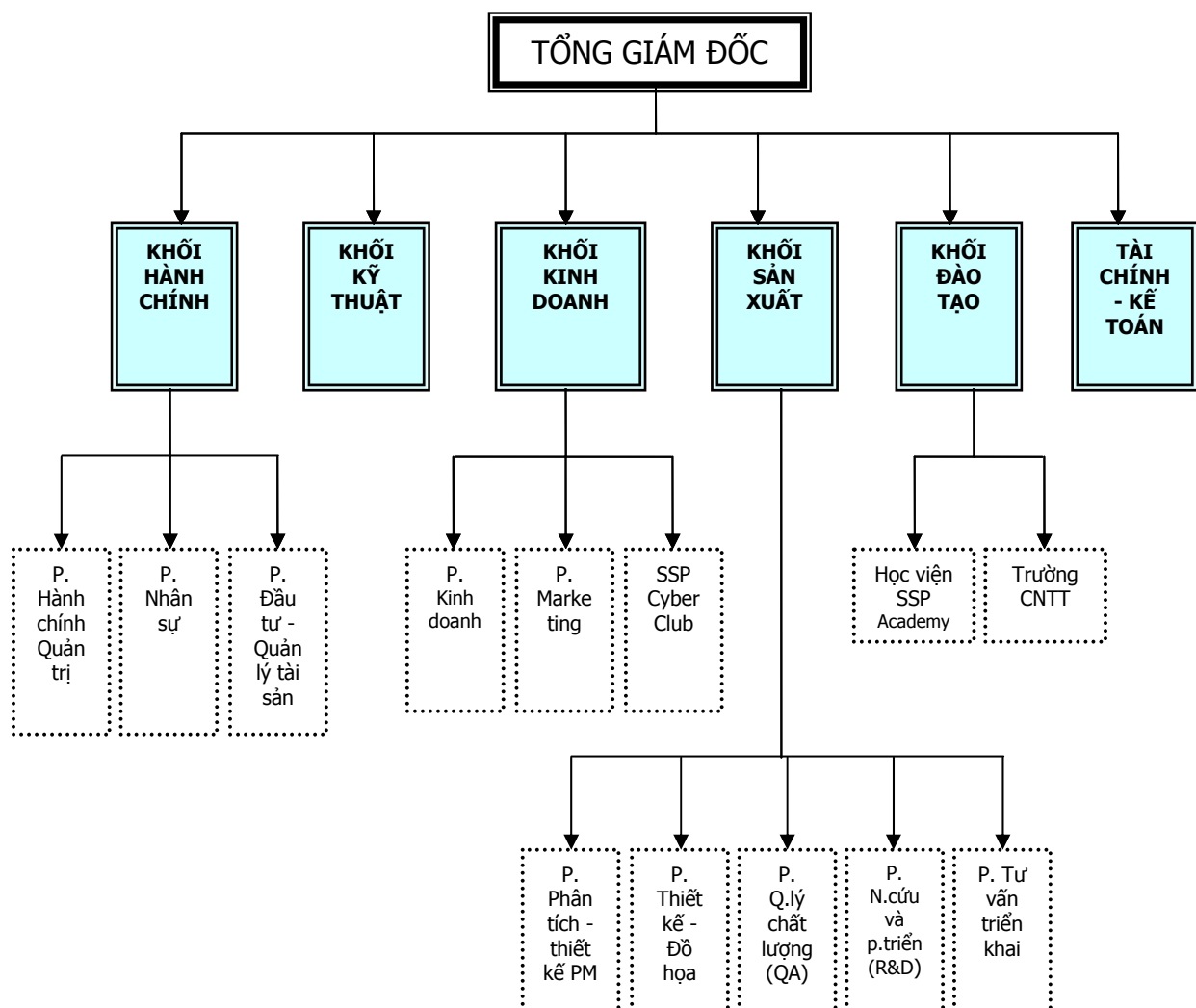
Qua phân tích đánh giá các chiến lược, kết luận được rút ra là SSP cần sử dụng nguồn lực để tập trung thực hiện bốn chiến lược nêu trên. Tuy nhiên, để chiến lược mang tính

khả thi cao, SSP cần có những giải pháp phù hợp và những kế hoạch cụ thể để nhằm tiến tới đạt mục tiêu đề ra. Những giải pháp tham khảo như sau:

3.4.1.1. Giải pháp về cải tổ bộ máy tổ chức

Để thực hiện được các mục tiêu đề ra, công ty nên điều chỉnh cơ cấu tổ chức theo hướng tổ chức lại để công việc có thể vận hành tốt hơn. Dưới đây là sơ đồ bộ máy tổ chức đề xuất.

Hình 3: Sơ đồ đề xuất cơ cấu bộ máy tổ chức của SSP



Tổ chức nên tập trung theo khối, mỗi khối là những hoạt động liên quan chặt chẽ với nhau. Mỗi khối được quản lý bởi một giám đốc, trong đó, có nhiều bộ phận hoặc nhiều

phòng được phân nhóm theo chuyên môn, lĩnh vực hoạt động kinh doanh. Lợi điểm của bộ máy tổ chức này là gọn nhẹ và đơn giản hơn, nhưng các hoạt động có liên quan chặt chẽ trong một dây chuyền sẽ được tập trung trong một khối làm cho việc xử lý công việc không bị rời rạc và chông chéo như trước. Sơ đồ đề xuất gồm có 6 khối:

- **Khối hành chính: được tập hợp và chia thành 3 phòng ban chuyên trách như sau:**

Phòng quản trị nhân sự: Xưa nay phòng hoạt động chỉ đơn thuần là lưu trữ hồ sơ các văn bản tổ chức nhân sự. Phòng chỉ có một nhân sự nhưng lại không đủ trình độ và kinh nghiệm. Do đó, cần tổ chức một phòng nhân sự chuyên nghiệp, tuyển mới trưởng phòng và nhân viên có chuyên môn và kinh nghiệm.

Phòng hành chính: Đổi tên phòng hiện tại là tổ chức-hành chánh thành phòng hành chính, phòng giữ nhiệm vụ lễ tân, hành chính và dịch vụ căn-tin.

Phòng đầu tư-quản lý tài sản: Nên thiết lập quy trình xuất nhập và quản lý tài sản có khoa học, rõ ràng giúp cho việc truy xuất thông tin tài sản chính xác hơn.

- **Khối kỹ thuật**

Phòng tích hợp hệ thống (SID): Cần tăng cường phát triển và hoàn thiện các gói sản phẩm dịch vụ mạng kết hợp marketing sản phẩm để khai thác hết năng suất của hệ thống thiết bị. Trong khi công suất của hệ thống thiết bị còn quá thấp mà nhu cầu về các dịch vụ thiết kế lắp đặt hệ thống mạng LAN, WAN và các dịch vụ mạng đi kèm của thị trường hiện nay rất cao thì việc đẩy mạnh kinh doanh là giải pháp tốt để nâng doanh thu. Ngoài ra, cần tuyển thêm hai chuyên viên nhiều kinh nghiệm về thiết kế hệ thống mạng và quản lý dự án hệ thống mạng để phục vụ các hệ thống lớn.

- **Khối kinh doanh: phụ trách 3 mảng chính về kinh doanh được chia thành 3 phòng như sau:**

Phòng kinh doanh: Nên củng cố thêm đội ngũ được xem là quá mỏng như hiện nay (trưởng, phó phòng và 3 nhân viên) và huấn luyện theo hướng chuyên môn từng loại hay từng mảng sản phẩm. Không nên ôm đồm quá nhiều sản phẩm mà không đủ khả năng

nghiên cứu chức năng (phần mềm luôn được bổ sung và thay đổi) và chăm sóc khách hàng chu đáo. Hơn nữa, mỗi sản phẩm ngoài gắn liền với công nghệ thì còn gắn với một hay nhiều kỹ năng quản trị khác. Phòng kinh doanh còn có nhiệm vụ thu thập, ghi nhận thông tin về khách hàng, nghiên cứu nhu cầu của khách hàng để có căn cứ điều chỉnh sản phẩm cho phù hợp. Phòng kinh doanh còn có nhiệm vụ xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh cho thị trường nội địa. Đồng thời, cần xúc tiến tìm kiếm thị trường nước ngoài bằng việc xây dựng các dự án hợp tác, dự án tham gia các tổ chức triển lãm, giới thiệu ở nước ngoài.

SSP CyberClub (Câu lạc bộ Game): Nên tách thành một bộ riêng biệt, vừa hoạt động kinh doanh game, internet và giải trí Multimedia vừa nghiên cứu phát triển phần mềm game. Một trong những bước đi đầu trong việc phát triển phần mềm game là hợp tác với một công ty chuyên về game về mua bản quyền, chuyển giao công nghệ, gia công... như FPT hay Vina Game đã làm.

Phòng marketing: Phòng này nên được tách hẳn ra khỏi phòng kinh doanh để tập trung phát huy tối đa vai trò của mình. Từ trước đến nay bộ phận marketing chưa thực sự làm hết và đúng vai trò của mình. Nên chia phòng thành 2 nhóm: quảng cáo kiêm dịch thuật và quan hệ cộng đồng (PR), tổ chức sự kiện (events).

- **Nhóm quảng cáo:** thu thập thông tin về mức độ hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm, nghiên cứu hiệu quả quảng cáo, có kế hoạch phát triển các kênh quảng cáo, chịu trách nhiệm về nội dung sản phẩm trên các kênh quảng cáo. Xây dựng có hệ thống, đầy đủ các hồ sơ, tài liệu phục vụ kinh doanh, đấu thầu, quảng cáo và dịch thuật các tài liệu đó hoàn chỉnh và đầy đủ. Cần tuyển thêm người có chuyên môn và đặc biệt quan tâm trình độ dịch thuật tài liệu CNTT.
- **Nhóm PR và Events:** Đảm trách việc phối hợp với các cơ quan truyền thông, các tổ chức xã hội để tổ chức các sự kiện tuyên truyền như: giới thiệu các ứng dụng CNTT trên các báo đài, giới thiệu sản phẩm, hội thảo khách hàng, liên kết giảng dạy, tài trợ...

- **Khối sản xuất: nắm giữ việc quản lý toàn bộ quy trình khảo sát, phân tích, thiết kế và sản xuất sản phẩm, thực hiện dự án. Gồm các phòng sau:**

Phòng Art Design (thiết kế đồ họa): dùng sự đăi ngộ để giữ chân người tài. Đồng thời, tuyển thêm một số chuyên viên để tăng cường cho việc nghiên cứu đa dạng hóa sản phẩm.

Phòng Software (Phòng phân tích thiết kế phần mềm): nhập hai phòng hiện tại là phòng thiết kế phần mềm và phòng lập trình lại với nhau, vì hai công đoạn thiết kế và lập trình có mối quan hệ tác nghiệp rất chắc chắn với nhau và có thể hỗ trợ cho nhau. Đồng thời cần tuyển cộng tác viên cho bộ phận này dưới dạng chuyên viên tư vấn về các vấn đề quản trị. Vì sản phẩm phần mềm chủ yếu của SSP là hệ thống ERP và E-Gov, do đó cần phải có nhóm tư vấn về vấn đề quản trị doanh nghiệp và quản trị hành chính. Kết hợp này để nâng cao chức năng của phần mềm và tiện ích trong sử dụng bằng sự kết hợp giữa công nghệ và kinh nghiệm của của dùng.

Phòng nghiên cứu và phát triển (R&D): xác lập nhiệm vụ của phòng rõ ràng và đề ra các kế hoạch cụ thể cho việc nghiên cứu công nghệ mới, công nghệ phù hợp để phát triển sản phẩm. Nghiên cứu dự án cho sản phẩm mới và các giải pháp công nghệ.

Phòng tư vấn triển khai: Là một bộ phận khá quan trọng trong kinh doanh sản phẩm CNTT, đặc biệt là trong các dự án lớn. Nhiệm vụ của phòng là tư vấn cho khách hàng từ lần gặp đầu tiên để có thể tiến tới lập hồ sơ đầu thầu dự án đến chuẩn bị tài liệu để triển khai dự án theo suốt tiến độ thực hiện. Mỗi hợp đồng đều phải chuyển giao và huấn luyện. Vì vậy, với lực lượng như hiện nay vừa không đáp ứng đủ về số lượng và chưa đạt về chất lượng. Cần tuyển dụng thêm chuyên viên cho bộ phận này với điều kiện tuyển dụng gắt gao hơn mới đạt yêu cầu. Đồng thời, phòng này là nguồn đào tạo vị trí quản trị dự án (project manager) cho các dự án, đây là một vị trí hết sức cần thiết cho các dự án tin học nhưng thời gian qua SSP chưa có kế hoạch tuyển dụng cũng như đào tạo.

Phòng kiểm tra chất lượng (QA): *Vấn đề thứ nhất:* Nhân sự của phòng chưa đạt tiêu chuẩn, thứ nhất không có người có kinh nghiệm trong việc QA, thứ hai, tuyển dụng nhân sự không đúng chuyên môn, đa số nhân sự của phòng là những người không được việc ở

bộ phận khác chuyển sang. Do đó, cần giải quyết vấn đề trên bằng cách tuyển mới những người có chuyên môn và kinh nghiệm và phân công việc phù hợp với khả năng của mỗi người. **Vấn đề thứ hai:** Làm việc không theo một quy trình nào cả. Không có tài liệu lưu trữ, hồ sơ sản phẩm, tài liệu chuyển giao... làm cho tài liệu, bản dùng thử, các version bị xáo trộn. Cần giải quyết vấn đề này bằng việc quản lý khoa học hơn. Lập quy trình làm việc cho phòng và có những quy định cụ thể, quản lý kho lưu trữ... hướng tới tiêu chuẩn hóa quy trình làm việc.

▪ **Khối đào tạo: gồm học viện SSP Academy và trường CNTT**

SSPAcademy (Học viện CNTT) : Tách lĩnh vực đào tạo thành đơn vị hoạt động trực thuộc mang tên SSP Academy gồm Học viện Academy hiện tại và cả trung tâm đào tạo chuyên viên tin học. Học viện sẽ chuyên về hợp tác đào tạo từ chuyên viên bậc cao liên kết với NIIT cho đến hợp tác đào tạo chuyên viên tin học với đại học quốc gia. Ngoài hoạt động chiêu sinh, quảng cáo, tổ chức giảng dạy, Học viện còn hỗ trợ SSP các hoạt động chuyển giao công nghệ, tổ chức huấn luyện theo dự án, đồng thời có chương trình tuyển chọn cung ứng nhân tài cho SSP và các tổ chức khác. Về mặt tổ chức học viện phải hết sức chú trọng, phải đạt được tầm học viện để dần gây dựng thương hiệu. Nghiên cứu mô hình học viện CNTT của các nước phát triển ngành đào tạo này như Ấn độ, Thái Lan (AIT), Singapore...

Trước mắt, với quy mô nhỏ nhưng Học viện SSP cần phải có cơ cấu tổ chức rõ ràng gồm các bộ phận có nhiệm vụ như: hội đồng khoa học, phòng kinh doanh và xây dựng dự án, tổ giáo viên, phòng ghi danh và quản lý lớp học, thư viện, hỗ trợ kỹ thuật.

Trường CNTT: cần thành lập bộ máy quản lý hoàn chỉnh, xây dựng đội ngũ giáo viên để hướng dẫn đến việc trở thành trường đào tạo CNTT độc lập.

▪ **Khối tài chính kế toán**

Phòng kế toán: Nên đổi tên phòng thành phòng tài chính-kế toán, do quy mô còn hạn chế nên chưa nên tách thành lập riêng phòng tài chính. Tuy nhiên, hai mảng công việc tài chính và kế toán là hoàn toàn khác nhau và cách nhìn công việc cũng khác nhau, do đó

có sự tách biệt hai nhóm tài chính và nhóm kế toán. Cần xây dựng các kế hoạch tài chính để hoạt động của toàn công ty được chủ động hơn sẽ mang tới hiệu quả cao hơn.

Thay đổi cách thức hoạt động:

- Với môi trường thuận lợi về hệ thống thông tin nội bộ được cập nhật thường xuyên trên mạng internet đến từng nhân viên, theo từng phòng ban, nhóm... là điều kiện dễ dàng để thực hiện dân chủ trong việc đề cử, đề xuất ý kiến xây dựng kế hoạch, chiến lược cho công ty, cho từng bộ phận.
- Thường xuyên có cuộc họp của cán bộ chủ chốt để đề ra phương hướng, xây dựng chiến lược phát triển, cập nhật kế hoạch sản xuất kinh doanh.
- Cần khoán định mức cho các hoạt động mang tính cốt lõi của công ty: doanh thu, chi phí dịch vụ, số lượng sản phẩm, khách hàng mới...

3.4.1.2. Giải pháp về Marketing

3.4.1.2.1. Giải pháp về sản phẩm

- Tập trung phát triển các sản phẩm e-Gov theo hướng phục vụ cho đề án 112, tạo thành lợi thế cạnh tranh cho SSP.
- Ưu tiên trước mắt là hoàn thiện hệ thống sản phẩm ERP hiện có, trong đó tập trung lớn vào phân hệ kế toán, nhân sự và STM, là 3 sản phẩm nhìn chung có chất lượng, được thị trường chấp nhận và bước đầu có tên tuổi tại các giải thưởng Sao Khuê CNTT.
- Ngôn ngữ hóa phần mềm quản lý thời gian (STM) để có thể mang đến giới thiệu tại các hội chợ triển lãm quốc tế hoặc liên kết với những doanh nghiệp phần mềm nước ngoài để xuất khẩu, đặc biệt là khu vực Châu Á.
- Thiết kế sản phẩm cần xét trên góc độ và những khía cạnh của người dùng như thói quen, văn hóa người Việt cũng như đơn giản hóa cách sử dụng, do mặt bằng chung về trình độ CNTT của người lao động còn khá thấp.

- Giao diện và hướng dẫn sử dụng: là vấn đề mà sản phẩm SSP cần phải thực hiện ngay và phải được chú trọng cao. Vì đây là yếu tố gây thiện cảm đầu tiên đối với người dùng. Giao diện đơn giản dễ sử dụng hay được đánh giá là đẹp là một yếu tố, bên cạnh đó, để phục vụ cho việc khai thác các chức năng cần có hướng dẫn sử dụng được đính kèm theo từng phần của thao tác thực hiện chức năng trong sản phẩm phần mềm.
- Nghiên cứu vấn đề bản quyền để đóng gói phân hệ kế toán cho doanh nghiệp nhỏ với thương hiệu khác để bán đại trà với giá dễ chấp nhận hơn.
- Chọn thời điểm và giai đoạn đưa sản phẩm ra thị trường phải thật phù hợp, có kế hoạch và cân nhắc mục đích giới thiệu sản phẩm với khách hàng và cần xem xét nhu cầu thực sự của khách hàng.
- Phần mềm cần phải thiết kế bản dùng thử (trial version), với phương châm là tích cực giới thiệu và hướng dẫn khách hàng để họ cảm nhận được tất cả tiện ích của các chức năng và cảm giác thoải mái khi sử dụng. Được như vậy thì khả năng chọn mua sản phẩm của công ty sẽ cao hơn.
- Tập trung thiết kế các lớp học theo nhu cầu thị trường, chú trọng nâng cao thể mạnh từ yếu tố vừa học vừa thực hành trên thiết bị thực và trên giáo trình của NIIT.
- Đối với sản phẩm thiết kế đồ họa cần đẩy mạnh những sản phẩm quảng cáo đa phương tiện bằng việc nghiên cứu kỹ thuật công nghệ, xây dựng ý tưởng, thiết kế sản phẩm mẫu.
- Công ty cần tập trung vào các sản phẩm ít cạnh tranh, sản phẩm thế mạnh của công ty để cho ra những sản phẩm có chất lượng cao nhất. Sản phẩm mang lại doanh thu cao và có tỷ suất lợi nhuận cao nhất.

3.4.1.2.2. Giải pháp về giá

Phần mềm là sản phẩm đặc biệt, “sản xuất một lần có thể bán nhiều lần”, chi phí chủ yếu ở đây là chi phí quản lý và triển khai. Vì vậy, yếu tố triển khai là một trong những tiêu

chí quan trọng dùng để định giá sản phẩm bên cạnh việc phân loại sản phẩm. Do đó, SSP cần xem xét các khía cạnh sau:

- Chiến lược định giá: mục tiêu của SSP là xây dựng định vị “chất lượng cao và chuyên nghiệp”, vì thế không nên định giá thấp. Tuy nhiên, mức giá này cũng không nên quá cao so với mức trung bình trên thị trường. Công ty cần tăng cường các nỗ lực xây dựng thương hiệu và tuyên truyền để chuyển tải thông tin định vị đến khách hàng, làm cho khách hàng có suy nghĩ: ngoài mua những chức năng thực sự của sản phẩm học còn có cả sự an tâm và tin tưởng.
- Xây dựng chính sách định giá theo mức độ dự án, cụ thể như theo số lượng người dùng, mức độ phức tạp, yêu cầu chức năng, số địa điểm triển khai kết nối, thời gian triển khai dự án, mức độ hợp tác... Việc xây dựng chính sách giá phải cân nhắc rõ ràng những lý do trên cơ sở xem xét đến đối thủ cạnh tranh để tránh những thắc mắc, ngờ vực của khách hàng.
- Định giá thấp cho những dòng sản phẩm đóng gói, đơn giản, chi phí triển khai không đáng kể, nhưng công ty nên dùng một thương hiệu khác để không phá hỏng thế định vị của thương hiệu SSP.

3.4.1.2.3. Giải pháp về phân phối

Kênh phân phối và phát triển thị trường trong nước:

SSP cần xây dựng chiến lược thành lập các văn phòng đại diện ở các trung tâm, thành phố lớn. Bước đi trước mắt có thể tiết giảm chi phí là tìm cộng tác viên là những công ty, doanh nghiệp trong lĩnh vực CNTT không có sản phẩm cạnh tranh với SSP để tiến hành hợp đồng hợp tác, như: hợp tác cung cấp và triển khai phần mềm với các công ty chuyên cung cấp phần cứng máy tính, các nhà cung cấp dịch vụ mạng, công ty chuyên thiết kế... Hình thức này trước mắt có thể hợp tác với trung tâm CNPM Đà Nẵng và Cần Thơ, và một số công ty lắp đặt phần cứng. Riêng khu vực phía bắc là một thị trường lớn cần có kế hoạch tái lập lại văn phòng đại diện.

Tiếp tục phát triển kênh cộng tác viên có mục tiêu và chính sách rõ ràng hơn. Cần xây dựng chính sách hấp dẫn, hỗ trợ tích cực và huấn luyện cho các đại lý, cộng tác viên để họ là những kênh truyền thông tin và phân phối rộng rãi nhất.

Hướng tới thị trường gia công và xuất khẩu:

Xúc tiến tìm kiếm thị trường gia công và xuất khẩu thông qua các hiệp hội tin học cấp quốc gia, cấp thành phố. Chủ động tham gia các diễn đàn CNTT thế giới, tham gia giới thiệu năng lực của công ty bằng các cuộc triển lãm, hội thảo, hội chợ. Tranh thủ sự quan tâm thăm viếng của các đại gia CNTT trên thế giới để tìm những biên bản ghi nhớ về sự hợp tác, hỗ trợ, chuyển giao công nghệ cũng như những sự ưu ái từ phía quốc tế như vừa qua FPT đã làm (ký biên bản ghi nhớ sự hỗ trợ hợp tác giữa FPT và Bill Gate-Microsoft).

3.4.1.2.4. Giải pháp về chiêu thị

Hội chợ triển lãm: Tăng cường tham gia các hội chợ triển lãm không chỉ ở khu vực thành phố HCM mà mở rộng trong phạm vi toàn quốc. Các hội chợ này giúp giới thiệu rộng rãi sản phẩm và tên tuổi của công ty, mở ra những cơ hội mới, góp phần phát triển nhanh thị phần trong nước.

Khi tham gia hội chợ, công ty cần quan tâm: Thiết kế gian hàng chuyên nghiệp, mang phong cách chuyên nghiệp, tạo dấu ấn để khách hàng ghi nhớ. Có kế hoạch tham gia hội chợ thật chu đáo, tránh bị động ở khâu tổ chức. Quảng cáo chuyên nghiệp, phải nắm rõ mục đích của mình là gì và khách hàng của mình là ai để chọn hình thức quảng cáo thật phù hợp.

Quảng cáo: Trong thời gian đầu, để xây dựng thương hiệu và hỗ trợ cho các kênh phân phối, SSP cần tập trung quảng cáo mạnh trên các kênh như: Báo chí (PC world; Doanh nhân Sài Gòn; Tuổi trẻ); Quảng cáo trên các pano, bảng hiệu và banroll tại ba địa điểm của công ty và tại những nơi có diễn ra các chương trình CNTT; ngoài quảng cáo trên các website của SSP ra thì nên đăng ký quảng cáo trên các website của hội tin học, Sở công nghệ môi trường; bên cạnh đó, công ty nên có chính sách hợp tác về việc đặt quảng cáo của nhà sản xuất là SSP trên các sản phẩm thiết kế website cho khách hàng.

Xây dựng kế hoạch tìm kiếm khách hàng bằng những hình thức như: chính sách kích thích giới thiệu khách hàng quen biết của nhân viên nội bộ công ty; tổ chức hội thảo, chương trình tin học tại các khu công nghiệp, chế xuất, các tổ chức hiệp hội hoặc chương trình khách hàng thân thiết, kết hợp các tổ chức khác như báo, đài để tổ chức chương trình giới thiệu ứng dụng CNTT.

Tuyên truyền, khuyến mại, tài trợ: (1) ***Tuyên truyền:*** Tiếp tục liên hệ hợp tác với các trường đại học, cơ sở mở khóa đào tạo các khóa học về quản lý để đưa vào giới thiệu các phần mềm quản lý trong hệ ERP bằng những giờ học ngoại khóa hoặc phần ứng dụng CNTT như thời gian qua đã thử nghiệm với trường đại học kinh tế TP.HCM và đại học Cần Thơ. Không bỏ qua những cơ hội để tuyên truyền, cổ động như những chương trình tư vấn giải pháp CNTT, cơ hội việc làm... do các tổ chức, đoàn thể tổ chức như vừa qua nhà văn hóa thanh niên thường làm. Tập trung tuyên truyền rộng rãi vào các sản phẩm đạt giải Sao Khuê là phần hệ quản trị kế toán, quản trị nhân sự và phần mềm quản lý thời gian. (2) ***Khuyến mại:*** Tổ chức các chương trình khách hàng như tặng vật phẩm kỷ niệm gồm những sản phẩm CNTT cho những khách hàng thân thiết của SSP, khách hàng có đóng góp xây dựng phần mềm hoặc những quà khuyến mại như máy in, máy vi tính cho những gói phần mềm đơn lẻ, hoặc SSP sẽ có chương trình khuyến mại là chính những sản phẩm của mình nhân kỷ niệm 10 năm, sinh nhật v.v... (3) ***Tài trợ:*** Có những kế hoạch tài trợ cho một số đối tượng, chương trình, tổ chức mà từ đó có thể tạo dựng thương hiệu cho mình. Nhưng một điều cần lưu ý là mọi ý tưởng đều phải xây dựng kế hoạch và ngân sách thật rõ ràng và cụ thể, có từng bước đi thích hợp, không thể để tình trạng ý tưởng không những đã ít mà còn không được xúc tiến thực hiện như thời gian qua.

Chăm sóc khách hàng: Tăng cường đường dây tư vấn miễn phí, tối thiểu 3 line hoạt động 24/24. Khách hàng có thể gọi đến hỏi đáp thông tin, tư vấn về các sản phẩm, các khó khăn gặp phải trong quá trình sử dụng sản phẩm. Ngoài ra, cần có một website được kết nối với các website chính để cung cấp thông tin về tư vấn, giải đáp thắc mắc cũng như hướng dẫn sử dụng cho khách hàng. Nhóm chăm sóc khách hàng này thuộc phòng tư vấn triển khai, ngoài việc tư vấn, giải đáp cho khách hàng thì nhóm còn có nhiệm vụ

thu thập, ghi nhận ý kiến của khách hàng, tổng hợp thông tin để đề xuất hướng xử lý thích hợp khi khách hàng không hài lòng. Nhóm phải kết hợp với phòng R&D để có cơ sở về phản ứng của khách hàng đối với sản phẩm, cùng nhau phối hợp nghiên cứu để có hướng phát triển sản phẩm hoàn thiện hơn.

Xây dựng thương hiệu và nhãn hiệu:

- Công ty và ngay cả các văn phòng đại diện sau này đóng vai trò: thu thập, cung cấp thông tin, tìm kiếm khách hàng mới và bảo hộ nhãn hiệu hàng hoá tại thị trường đó.
- Gia nhập các tổ chức, liên hiệp, hội có liên quan trong ngành khi có đủ điều kiện để tạo điều kiện thuận lợi để quảng bá sản phẩm và thương hiệu tại thị trường này.
- Xây dựng các chiến lược thương hiệu rõ ràng, chi tiết, triển khai đến tất cả các bộ phận có liên quan để tất cả hiểu rõ và thực hiện tốt.
- Đăng ký thương hiệu và nhãn hiệu tại các thị trường có giao dịch.
- Chọn một câu slogan phù hợp hơn, vì hiện tại câu “SSP nơi quy tụ trí tuệ và tài đức” không phù hợp với mục tiêu là nhà cung cấp sản phẩm CNTT hàng đầu của cả nước mà mang dáng vấp của chính trị hơn. Câu slogan phải thể hiện được định vị và các đặc điểm nổi bật của SSP. Sau khi xây dựng xong slogan cần phải áp dụng nó vào tất cả các tài liệu, văn bản giao dịch, danh thiếp, website của công ty.

3.4.1.3. Giải pháp về tài chính - kế toán

- Khi đầu tư, cần lập dự án khả thi được tính toán kỹ lưỡng hơn, khách quan hơn, tránh tình trạng đầu tư sai chỗ như những dự án trong 3 năm qua đã dẫn đến thất thoát vốn trầm trọng.
- Lập kế hoạch tài chính cho hoạt động thường niên và cho từng dự án để chủ động công việc và sử dụng đồng vốn sao cho mang lại hiệu quả cao nhất.

- Nghiên cứu đầu tư khai thác cơ sở tại Gò Vấp hiện đang đề hoang phí và khai thác năng suất cơ sở 200 Võ Văn Tần tốt hơn nhằm tăng thêm doanh thu.
- Cần có kế hoạch cân đối về thu chi tài chính hàng kỳ, để việc lập kế hoạch công việc được chủ động, tránh tình trạng khủng hoảng kéo dài gây tâm lý hoang man cho người lao động.
- Cần có biện pháp thu hồi nợ và xử lý nợ đối với các khoản nợ quá hạn và khó đòi.
- Áp dụng kế toán quản trị để phát hiện các khoản chi phí không hợp lý, đánh giá chính xác từng công đoạn, từng bộ phận, sản phẩm và thị trường, từ đó có kế hoạch phát triển sản phẩm và thị trường tối ưu.

3.4.1.4. Giải pháp về quy trình sản xuất – tác nghiệp

3.4.1.4.1. Giải pháp về quy trình sản xuất – cung cấp dịch vụ

- Trước mắt cần xây dựng quy trình làm việc khoa học, hợp lý và phổ biến đến từng cá nhân, bộ phận cũng như có biện pháp áp dụng và giám sát chặt chẽ và triệt để. Đây là tiền đề để hướng đến xây dựng quy trình sản xuất và cung cấp dịch vụ đạt tiêu chuẩn quốc tế.
- Rà soát những khâu, những bộ phận còn nhiều vướng mắc, chông chéo trong giao việc, thi hành công việc để xây dựng lại trình tự công việc được hợp lý và hiệu quả hơn.
- Liên kết với một số nhà cung cấp phần cứng để cung cấp đầu vào cho các dự án CNTT được trọn gói và khép kín.

3.4.1.4.2. Giải pháp về cơ sở hạ tầng

- Xây dựng dự án đầu tư khai thác cơ sở Gò Vấp thành trường đào tạo CNTT khi mà số lượng học viên tăng lên ở 2 cơ sở quận 3. Có chính sách giảm giá học phí cho cơ sở này. Ngoài ra, có thể dành một phần cho văn phòng làm việc đối với

những bộ phận sản xuất, hoặc cho thuê làm kho dự trữ của đối tác thậm chí của công ty.

3.4.1.4.3. Giải pháp về công suất và Năng suất

- Cần xác lập tiến độ thực hiện công việc và có biện pháp giám sát, kèm theo đó là các chính sách động viên, thưởng phạt đối với tuân thủ tiến độ và hoàn thành tiến độ thực hiện công việc.
- Tổ chức công việc hợp lý, tạo điều kiện cho nhân viên làm hết khả năng của mình, sử dụng hết quỹ thời gian của mình để tập trung vào công việc.

3.4.1.4.4. Giải pháp về thiết bị - công nghệ

- Nghiên cứu và phổ biến công nghệ mới đến các bộ phận có liên quan như: R&D, phòng software, phòng tư vấn thiết kế và phòng kinh doanh nhằm mục đích có đầy đủ thông tin về sản phẩm và sử dụng thông tin trong công việc của mình. Bên cạnh đó, các bộ phận chịu trách nhiệm trực tiếp như R&D, phòng software sẽ nghiên cứu và phát triển sản phẩm theo hướng sử dụng công nghệ mới này.
- Tham khảo để đầu tư đưa vào sử dụng hệ thống phần mềm có bản quyền để dần hợp thức hóa các sản phẩm của công ty, sau đó hướng đến việc trở thành nhà cung cấp giải pháp CNTT chuyên nghiệp. Điều đáng chú ý là việc sử dụng phần mềm hệ thống có bản quyền SSP sẽ nhận được sự hỗ trợ từ các nhà cung cấp, điều này sẽ giúp ích rất lớn trong vấn đề phát triển sản phẩm cho chúng ta.

3.4.1.4.5. Giải pháp về quản lý chất lượng

Chất lượng là một trong những yếu tố quan trọng để quyết định sự thành công của sản phẩm. Để sản phẩm phần mềm của SSP có thể đạt được chất lượng trong phạm vi chuẩn sản phẩm thì cần quan tâm đến một số vấn đề sau:

- Khâu quan trọng đầu tiên là cần có một thiết kế sản phẩm đáp ứng được chức năng ứng dụng và dễ sử dụng. Để đạt được điều này cần có sự liên kết nghiên cứu giữa bộ phận thiết kế phần mềm và bộ phận R&D cùng sự tham gia của các chuyên gia có kinh nghiệm trong lĩnh vực mà phần mềm ứng dụng quản lý.

- Giao diện đẹp và tính ổn định của phần mềm cũng là phần việc của lập trình viên và sự góp sức của chuyên viên thiết kế đồ họa.
- Quan trọng nhất của phần giải pháp này là vấn đề kiểm tra chất lượng. Trước nhất, SSP cần phải xây dựng quy trình kiểm tra chất lượng. Quy trình này phải được phổ biến cho từng nhân viên và phải tuân thủ theo quy trình một cách thật chặt chẽ. Phần mềm phải được test đủ thời gian và phải đầy đủ các chức năng. Mỗi sản phẩm đưa vào test đều phải có lưu hồ sơ test và hồ sơ chỉnh sửa cho mỗi lần như vậy.
- Thiết lập mã số cho những hồ sơ trên cũng như version của sản phẩm sau khi xuất xưởng. Việc thiết lập này nhằm giúp cho sự lưu trữ có thứ tự, đầy đủ, rõ ràng, không bị nhầm lẫn trong những lần triển khai để rồi dẫn đến hậu quả đáng tiếc.

3.4.1.5. Giải pháp về nghiên cứu – phát triển

- Đề ra mục tiêu và nhiệm vụ rõ ràng hơn cho bộ phận nghiên cứu và phát triển, kèm theo đó là thời gian thực hiện cũng nên được xác lập.
- Do phát triển sản phẩm là một trong các chiến lược quan trọng nhất, có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh vượt trội nên SSP cần phải xác định rõ ràng trách nhiệm và chính sách về nhân sự cũng như ưu đãi cho bộ phận này.

3.4.1.6. Giải pháp về nhân sự

Để nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự, đáp ứng nhu cầu phát triển lên tầm mức mới trong tương lai, đồng thời có thể có đủ nguồn lực nhằm thực hiện các chiến lược phát triển đề ra, tạo được lợi thế cạnh tranh bền vững, SSP cần thực hiện các công việc như sau:

❖ Về tuyển dụng và hoạch định nguồn nhân lực

- Thay đổi hình thức tuyển dụng: bằng việc xây dựng quy chế tuyển dụng do phòng nhân sự phụ trách chính và kết hợp với điều kiện tuyển dụng của từng vị trí của mỗi bộ phận, phải dựa trên các tiêu chí: cạnh tranh bình đẳng và công khai

trên cơ sở năng lực chuyên môn, đoạn tuyệt với thói quen tuyển dụng nhờ mối quan hệ quen biết. Các thông tin tuyển dụng nhất định phải được công bố trên các website của công ty, các website chuyên ngành, các báo và tạp chí thông dụng...

- Chuẩn bị trước kế hoạch tuyển dụng, đào tạo và huấn luyện nhân viên để đón đầu nhu cầu của thị trường, không nên chỉ khi thấy cần thiết mới thực hiện thì vừa bị động mà kết quả mang lại không đạt yêu cầu.
- Tuyển dụng mới những nhân viên có trình độ chuyên môn và kinh nghiệm để bổ sung và thay thế cho một số vị trí ở phòng kinh doanh, đặc biệt là người phát triển thị trường quốc tế; phòng marketing; phòng nhân sự; phòng QA; phòng R&D; phòng software và phòng tư vấn triển khai, chú trọng tuyển dụng chuyên viên giỏi, đủ điều kiện để giữ vị trí quản lý dự án (project manager). Doanh nghiệp phải chú trọng: trình độ ngoại ngữ là một yêu cầu quan trọng, đặc biệt là những vị trí kinh doanh và phát triển thị trường xuất khẩu, hợp tác dự án sản xuất kinh doanh với nước ngoài, trong đó, ngoài Anh ngữ thì Nhật ngữ cũng là một đòi hỏi cấp thiết.
- Khai thác và thu hút nguồn tài nguyên chất xám bằng việc tìm kiếm, chiêu mộ và trọng dụng những người có trình độ chuyên môn cao, dày dặn kinh nghiệm từ những nơi khác, không ngoại trừ những Việt Kiều đang công tác ở nước ngoài trong cùng lĩnh vực với mức thu nhập cao cùng một số ưu đãi khác để phục vụ cho chiến lược phát triển sản phẩm mà ta đã chọn. Bên cạnh đó, cần phải có sự trọng dụng và quan tâm ưu đãi đối với những người có tài và tâm huyết đang còn làm việc cống hiến cho mình.

❖ Về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Xây dựng quy chế đào tạo với tiêu chuẩn rõ ràng, đứng trên cơ sở nhu cầu đào tạo, ý thức học tập, năng lực tiếp thu và cống hiến của nhân viên. Cần xem xét cẩn thận hơn về đối tượng được đào tạo và cần có yêu cầu ràng buộc nhân viên sau khi đào tạo.

- Thiết lập kế hoạch đào tạo cũng như ngân sách dành cho đào tạo hàng năm, cần quan tâm nhiều đến đào tạo chuyên viên phát triển kỹ thuật, nghiệp vụ kinh doanh và đào tạo cán bộ hiện giữ các vị trí quản lý nhưng chưa qua đào tạo chủ yếu được đề cử từ nhân viên chuyên môn nghiệp vụ.

❖ Về đãi ngộ lao động và động viên nhân viên

Cần có sự cải tiến mạnh về chế độ lương và chính sách đãi ngộ lao động để giữ chân người lao động có năng lực trong tình hình các công ty cạnh tranh đang săn tìm người và thu hút lao động giỏi có kinh nghiệm:

- Điều chỉnh cơ cấu lương hợp lý, cân đối giữa trình độ, kinh nghiệm, năng lực và cần chú trọng cao vào kết quả hoàn thành công việc, tạo động lực để nhân viên làm việc tốt hơn.
- Xây dựng chế độ lương, hoa hồng bán hàng và thưởng vượt chỉ tiêu đối với các nhân viên thuộc bộ phận kinh doanh, tư vấn triển khai và marketing để gắn thu nhập nhân viên với thành tích.
- Có nhiều hình thức khen thưởng đột xuất, không hẳn chỉ thưởng theo kế hoạch hàng năm cho những sáng kiến khoa học, sáng kiến hay hành động trong sản xuất kinh doanh mang lại hiệu quả thiết thực nhằm khuyến khích nhân viên tích cực làm việc và sáng tạo. Đồng thời, khen thưởng phải đúng người đúng việc xứng đáng, không để mang tính đại trà như hiện nay.
- Có chế độ đãi ngộ thỏa đáng cho nhân viên giỏi và có nhiệt tình cống hiến để họ trở thành những đầu tàu quan trọng để nâng cao tinh thần làm việc nhóm, mang lại hiệu quả cho toàn công ty.
- Xây dựng tiêu chuẩn thích hợp, rõ ràng cho các khoản trợ cấp cho những vị trí công tác và hoàn cảnh làm việc cụ thể như: chi phí đi công tác, trợ cấp phí điện thoại, phí tiếp khách...
- Quan tâm hơn đến việc ổn định cuộc sống và đời sống tinh thần của nhân viên: các kỳ nghỉ mát hàng năm phải được thực hiện đầy đủ và có sáng tạo, hỗ trợ

thông tin những dịch vụ về vay vốn, trợ cấp và những chương trình đóng góp hỗ trợ trong nội bộ.

- Một vấn đề tương đối mới mẻ mà chúng tôi nghĩ là tâm đắc đối với SSP hiện nay, cũng như đối với một số doanh nghiệp cùng hoàn cảnh đó là thực hiện phỏng vấn nghỉ việc. Trước tình trạng nhân sự thay đổi liên tục, vấn đề đặt ra là cần phải tìm hiểu nguyên nhân nghỉ việc để có thể chặn đứng tâm lý lây lan này. Phỏng vấn nghỉ việc không phải nhằm mục đích kêu gọi, khuyến khích nhân viên ở lại tiếp tục đóng góp cho công ty mà là nhằm mục đích tìm hiểu nguyên nhân khiến họ nghỉ việc và tâm tư nguyện vọng của họ cũng như những gì họ suy nghĩ và đánh giá về hoạt động và những con người của công ty. Từ đó, với sự hiểu biết tường tận, các nhà quản lý sẽ xem xét sửa đổi và điều chỉnh hoạt động quản trị và điều hành doanh nghiệp một cách hợp lý hơn.

❖ **Về bố trí lao động và xây dựng môi trường làm việc**

- Mạnh tay chuyển những nhân viên có năng lực không đáp ứng được yêu cầu công việc hoặc không có nhiệt tình làm việc. Thậm chí có thể tuyển mới những người có trình độ chuyên môn cao hơn, có kinh nghiệm và nhiệt tình công việc để thay thế họ.
- Chú trọng xây dựng môi trường làm việc nhóm để tăng khả năng làm việc trong tập thể, hiệu quả mang lại sẽ cao hơn. Tuy nhiên, cần thay đổi quan điểm quản lý: trưởng nhóm là người chịu trách nhiệm chính về kết quả hoạt động của công việc.
- Quan tâm giải quyết mối bất hòa trong nội bộ công ty vì đây là một trong những nguyên nhân làm cho nhiều nhân viên nghỉ việc trong thời gian vừa qua và có sự phân chia phe phái trong nội bộ tổ chức. Cần xây dựng môi trường làm việc thân thiện và hợp tác để nâng cao hiệu quả làm việc và lòng trung thành của nhân viên đối với công ty.

Trong mọi hoạt động liên quan đến tổ chức và nhân sự, thì vấn đề con người là điều cốt lõi mà chúng ta cần phải quan tâm. Bởi nguồn lực con người chính là tài sản quý giá nhất đối với những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực CNTT như SSP. Họ là những lao

động tri thức, làm việc trong môi trường độc lập, chủ động và có tính sáng tạo cao. Do đó, đặc điểm về tâm lý của họ cũng rất đặc trưng, đây là vấn đề cần quan tâm nghiên cứu xuyên suốt trong quá trình thực hiện các giải pháp trên.

3.4.1.7. Giải pháp về hệ thống thông tin

SSP có một hệ thống hỗ trợ thông tin rất thuận tiện, đó là hệ thống website và đặc biệt là công cụ quản lý thời gian đến từng cá nhân, từng tổ nhóm. Tuy nhiên, SSP cần quan tâm đến các vấn đề về thông tin trao đổi mang tính dân chủ để có thể tiếp thu được nhiều ý kiến đóng góp của toàn thể nhân viên. Đây cũng là một trong môi trường văn hoá của công ty, phát triển mạnh, có chiến lược sẽ tạo nên lợi thế bền vững cho công ty.

3.4.2. Kiến nghị

- Nhà nước cần có chương trình tín dụng hỗ trợ các doanh nghiệp phần mềm, đặc biệt là trong giai đoạn hình thành. Đây là giai đoạn chỉ có chi mà chưa có thu, đa số các doanh nghiệp tồn tại được là do có nguồn vốn vững chắc hoặc theo phương pháp lấy ngắn nuôi dài hoặc thu từ những hoạt động kinh doanh khác để bù đắp cho lĩnh vực nghiên cứu và sản xuất phần mềm. Sản xuất phần mềm là một ngành mang lại lợi nhuận cao nhưng rất rủi ro, do đó, để tạo điều kiện phát triển ngành thì nhà nước nên thành lập quỹ đầu tư rủi ro nhằm hỗ trợ cho các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này.
- Nhà nước cần tiếp tục duy trì chính sách ưu đãi về thuế đối với các doanh nghiệp phần mềm để giảm chi phí trong giai đoạn mới hình thành để tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của ngành.
- Thuế thu nhập hợp lý và chính sách lương, ưu đãi người lao động cũng là vấn đề cần xem xét của các cơ quan chức năng để tạo điều kiện cho các doanh nghiệp thu hút lao động trình độ cao và huy động nguồn nhân lực từ nước ngoài.
- Nhà nước cần tiếp tục giảm cước phí Internet, một mặt sẽ giúp cho các doanh nghiệp CNTT Việt Nam giảm chi phí và có mức phí tương đồng với giá trong khu vực, một

mặt, đây cũng là chính sách nhằm mở rộng phạm vi sử dụng Internet cho cộng đồng nhằm khuyến khích sự nhận thức về ứng dụng CNTT.

- Các đơn vị liên quan cần chú trọng việc nghiên cứu nâng cao chất lượng đường truyền, năng lực đường truyền phải đi trước nhu cầu, không thể cứ theo sau nhu cầu như hiện nay. Bộ Bưu chính viễn thông nên cho phép các trung tâm phần mềm tập trung như SSP và khu công nghệ cao lắp đặt trạm vệ tinh mặt đất VSAT riêng, chủ động kết nối Internet qua vệ tinh. Hơn nữa, nên cho phép các đơn vị này mở rộng phạm vi kinh doanh Internet ra khỏi khu vực trung tâm nhằm tăng cường số lượng và chất lượng sản phẩm kinh doanh và vừa khai thác tối đa nguồn tài nguyên này.
- Bộ thương mại cần có những chương trình nhằm tăng cường các hoạt động xúc tiến thương mại, trong khi thị trường xuất khẩu đang sôi động thì các công ty ở Bắc Mỹ, châu Âu và Nhật Bản gặp rất nhiều khó khăn khi tìm kiếm thông tin về ngành phần mềm Việt Nam.
- Ngoài việc tự bản thân thu thập thông tin, các doanh nghiệp cũng mong được Nhà nước hỗ trợ bằng cách thông báo công khai, đầy đủ và cùng lúc về nhu cầu thực hiện các dự án phát triển công nghệ thông tin của các cơ quan ban ngành từ trung ương đến địa phương. Hiện nay khách hàng lớn nhất ở thị trường nội địa là khu vực Nhà nước. Nhu cầu tin học hoá ngày càng tăng, cộng với xu thế bắt buộc ứng dụng CNTT trong các ngành đòi hỏi cạnh tranh cao như : viễn thông, ngân hàng, tài chính, bảo hiểm, dầu khí... ước tính cả nước có khoảng 7.000 cơ quan hành chính sự nghiệp, 6.000 công ty quốc doanh, gần 260.000 công ty TNHH, là những khách hàng tiềm năng có thể khai thác phục vụ.
- Các cơ quan ban ngành được giao nhiệm vụ triển khai đề án 112 cần có kế hoạch cho những chương trình được xem như là những “chương trình hành động 112” dưới nhiều hình thức như: chương trình tuyên truyền, khuyến khích ứng dụng CNTT, nâng cao kiến thức CNTT cho mọi người bằng việc tổ chức phổ cập và đào tạo trong các cơ quan hành chính. Đầu tư mạnh cho đào tạo và công nghệ để đáp ứng yêu cầu của mục tiêu đề án.

- Đơn vị chức năng cần nhanh chóng nghiên cứu và chi tiết hóa luật bảo vệ bản quyền để sớm ban hành nhằm giải quyết vấn đề vi phạm bản quyền hiện nay.
- Bộ giáo dục và đào tạo cần sớm nghiên cứu thương mại hóa luật giáo dục để đa dạng hóa việc đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao. Bên cạnh việc tăng cường hợp tác giữa đại học và Doanh nghiệp, một số Doanh nghiệp lớn có thể xúc tiến mở trường đại học để chủ động nguồn nhân lực cho mình, cho ngành. Đây là một xu hướng cần được khuyến khích để tăng sự cạnh tranh và góp phần chia sẻ gánh nặng cho ngành giáo dục.

KẾT LUẬN CHƯƠNG III

Trước sự định hướng của các cấp quản lý và định hướng của ngành, SSP cần đặt ra cho mình những mục tiêu rõ ràng và cụ thể. Thông qua công cụ hoạch định chiến lược SWOT, với phân tích của tác giả, ta thấy có một số chiến lược có thể thực hiện nhằm đạt được những mục tiêu đề ra. Tuy nhiên, để phù hợp với mục tiêu và nguồn lực của công ty, cuối cùng qua công cụ lượng hóa mức độ khả thi của từng chiến lược, SSP cần lựa chọn và áp dụng các chiến lược sau:

- Chiến lược phát triển sản phẩm: mục tiêu là tiếp tục hoàn thiện những sản phẩm đang có để đáp ứng nhu cầu thị trường và nghiên cứu đưa ra thị trường sản phẩm theo công nghệ mới ngày càng phù hợp với yêu cầu tiêu dùng.
- Chiến lược thâm nhập thị trường nội địa: mục tiêu là cần mở rộng và phát triển các kênh phân phối, đẩy mạnh kinh doanh vào thị trường nội địa, một thị trường lớn và nhiều cạnh tranh.
- Chiến lược thâm nhập thị trường xuất khẩu: mục tiêu là từng bước tiến dần đến thị trường tiềm năng này bằng việc gia công, hợp tác chuyển giao công nghệ rồi đến xuất khẩu phần mềm.

- Chiến lược kết hợp hàng ngang: mục tiêu là kiểm soát chặt chẽ quy trình cung cấp sản phẩm dịch vụ, kết hợp lợi thế để nâng cao sức mạnh nhằm tăng sự cạnh tranh trên thị trường.

Để thực hiện các chiến lược trên cần có những giải pháp hết sức cụ thể và hữu hiệu cho từng khâu, từng lĩnh vực hoạt động của SSP. Tuy nhiên, vấn đề con người luôn phải được đặt lên hàng đầu, mọi hoạt động cần phải luôn hướng đến hoàn thành mục tiêu đề ra.

KẾT LUẬN

Môi trường kinh doanh luôn biến động và ngày càng có sự cạnh tranh khốc liệt hơn. Để đứng vững trên thương trường, mỗi doanh nghiệp cần phải xây dựng cho mình những lợi thế cạnh tranh bền vững. Một con đường dẫn tới sự thành công cho các doanh nghiệp đó là cần phải có định hướng và mục tiêu kinh doanh. Và để thực hiện mục tiêu đó doanh nghiệp phải xây dựng cho mình những con đường đi thích hợp. Đó là những chiến lược phù hợp nhất đối với từng thời kỳ, từng giai đoạn.

Với việc đề ra hệ thống các chiến lược phát triển kinh doanh cho Trung tâm CNPM Sài Gòn, tôi mong muốn sẽ mang đến những cái nhìn thiết thực về thực trạng và các chiến lược đề ra sẽ giúp cho công ty phát triển hơn, ổn định và duy trì được vị trí là một công ty hàng đầu trong ngành CNTT Việt Nam. Ngoài ra, tôi mong rằng, đây là một phân tích điển hình, có thể dùng để tham khảo cho những doanh nghiệp cùng ngành. Tôi hy vọng bài luận văn này sẽ góp phần làm nền tảng cho những chiến lược hành động thực tế của công ty.

CNTT là một lĩnh vực rộng lớn và phức tạp, hơn nữa, đây là một thị trường biến động nhanh chóng, tốc độ phát triển như vũ bão và tính cạnh tranh ngày càng gay gắt. Với sự hạn hẹp về thời gian và sự hạn chế về độ dài luận văn nên chắc chắn luận văn sẽ không thể bao trùm và giải quyết hết tất cả các vấn đề trong lĩnh vực này. Những hạn chế không thể tránh khỏi này rất mong sẽ được sự đóng góp xây dựng của Quý Thầy Cô và Bạn bè để vấn đề được giải quyết và nhìn nhận dưới nhiều góc độ khác nhau. Những điều chưa hoàn thiện đó tác giả rất mong sẽ được nghiên cứu và tiếp tục hoàn thiện khi có điều kiện thích hợp.