

**B GIÁO D C VÀ ÀO T O
TR NG IH C KINH T TP.HCM**

NGUY N M NH PH NG

**XÂY D NG CHI N L C PHÁT TRI N CÔNG TY
TNHH M T THÀNH VIÊN CÔNG TRÌNH GIAO THÔNG
CÔNG CHÁNH N N M 2015**

LU N V N TH C S KINH T

TP.H Chí Minh - N m 2011

**B GIÁO D C VÀ ÀO T O
TR NG IH C KINH T TP.HCM**

NGUY N M NH PH NG

**XÂY D NG CHI N L C PHÁT TRI N CÔNG TY
TNHH M T THÀNH VIÊN CÔNG TRÌNH GIAO THÔNG
CÔNG CHÁNH N N M 2015**

Chuyên ngành: QU N TR KINH DOANH

Mã s : 60.34.05

LU N V N TH C S KINH T

NG IH NG D N KHOA H C: TS. NG NG C I

TP.H Chí Minh - N m 2011

M C L C

Trang

M U	1
1. LÝ DO CH N TÀI.....	1
2. M C TIÊU C A TÀI.....	2
3. IT NG VÀ PH M VI NGHIÊN C U.....	2
4. PH NG PHÁP NGHIÊN C U.....	2
5. B C CLU NV N.....	2
CH NG 1. C S LÝ THUY T XÂY D NG CHI N L C	
KINH DOANH	4
1.1 KHÁI NI M V CHI N L C VÀ QU N TR CHI N L C.....	4
1.1.1 Khái ni m chi n l c.....	4
1.1.2 Khái ni m qu n tr chi n l c.....	5
1.2 VAI TRÒ CHI N L C.....	5
1.3 PHÂN LO I CHI N L C.....	5
1.3.1 Chi n l c c p công ty.....	5
1.3.2 Chi n l c c p kinh doanh.....	6
1.3.3 Chi n l c c p ch c n ng.....	6
1.4 QUY TRÌNH XÂY D NG CHI N L C.....	6
1.4.1 Xác nh s m ng c at ch c.....	6
1.4.2 Xác nh m c tiêu chi n l c.....	8
1.4.3 Phân tích môi tr ng bên ngoài.....	8
1.4.3.1 Môi tr ng v mô.....	8
1.4.3.2 Môi tr ng vi mô.....	10
1.4.4 Phân tích y u t bên trong.....	13
1.4.5. Xây d ng và l a ch n chi n l c.....	15
1.4.5.1 Các công c xây d ng chi n l c.....	15
1.4.5.2 L a ch n chi n l c.....	21
TÓM T T CH NG 1.....	22
CH NG 2. PHÂN TÍCH MÔI TR NG KINH DOANH C A CÔNG TY	
TNHH MTV CTGTCC	23
2.1 GI I THI U V CÔNG TY TNHH MTV CTGTCC.....	23
2.1.1 Quá trình hình thành và phát tri n Công ty TNHH MTV CTGTCC.....	23

2.1.2 C c u t ch c.....	24
2.1.3 K t qu ho t ã ng kinh doanh.....	24
2.2 PHÂN TÍCH MÔI TR Ò NG BÊN NGOÀI.....	25
2.2.1 Môi tr ã ng v mô.....	25
2.2.1.1 Y u t kinh t 25	25
2.2.1.2 Y u t chính tr ã và lu t pháp.....	26
2.2.1.3 Y u t v ã n hóa, xã h ã i.....	29
2.2.1.4 Y u t t ã nhiên.....	30
2.2.1.5 Y u t dân s - lao ã ng.....	30
2.2.1.6 Y u t công ngh 31	31
2.2.2 Môi tr ã ng vi mô.....	32
2.2.2.1 ã i th c nh tranh.....	32
2.2.2.2 Khách hàng.....	35
2.2.2.3 Nhà cung c p.....	36
2.2.2.4 ã i th c nh tranh tì m tàng.....	37
2.2.3 Ma tr ã n ánh giá các y u t bên ngoài EFE.....	37
2.3 PHÂN TÍCH Y U T BÊN TRONG.....	38
2.3.1 Ngu ã n nhân l c.....	38
2.3.2 S ã n xu t.....	41
2.3.3 Tài chính.....	44
2.3.4 Marketing.....	45
2.3.5 Nghiê n c ã u và phát tri ã n.....	47
2.3.6 H ã th ã ng thông tin.....	48
2.3.7 Chu ã i giá tr 53	53
2.3.8 N ã ng l c c t l ã i.....	53
2.3.9 Ma tr ã n ánh giá các y u t bên trong IFE.....	53
TÓM T ã T CH ã NG 2.....	54
CH ã NG 3. XÂY D ã NG CHI ã N L C PHÁT TRI ã N CÔNG TY TNHH	
MTV CTGTCC ã N N M 2015.....	56
3.1 D ã BÁO NHU C ã U.....	56
3.2 S ã M ã NG VÀ M ã C TIÊU.....	56
3.2.1 S ã m ã ng.....	57
3.2.2 M ã c tiêu chi ã n l c.....	57
3.3 XÂY D ã NG CHI ã N L C.....	58

3.4 CÁC GIẢI PHÁP.....	65
3.4.1 i m i công ngh	65
3.4.2 T ch c t t ho t ng nghiên c u nhu c u th tr ng.....	66
3.4.3 Duy trì và phát tri n n ng l c c t lõi c a Công ty	67
3.4.4 Hoàn thi n quy nh n i b , i m i qu n lý kinh doanh	70
3.4.5 ào t o và phát tri n ngu n nhân l c	72
TÓM T T CH NG 3.....	75
Ý NGH A VÀ K T LU N.....	76
TÀI LI U THAM KH O	
CÁC PH L C	

DANH MỤC BẢNG BIỂU

	Trang
Bảng 1.1: Ma trận EFE.....	16
Bảng 1.2: Ma trận hình ảnh tranh.....	18
Bảng 1.3: Ma trận SWOT.....	18
Bảng 1.4: Ma trận QSPM.....	21
Bảng 2.1: Kế hoạch kinh doanh của Công ty TNHH MTV CTGTCC.....	25
Bảng 2.2: Tốc độ tăng trưởng GDP Việt Nam giai đoạn 2001-2010.....	25
Bảng 2.3: Ma trận hình ảnh tranh.....	34
Bảng 2.4: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.....	38
Bảng 2.5: Tình hình lao động năm 2010 của Công ty.....	39
Bảng 2.6: Các hình thức nâng cao trình độ lao động của Công ty.....	40
Bảng 2.7: Thu nhập bình quân của người lao động qua các năm.....	40
Bảng 2.8: Chỉ số sản lượng qua các năm của Công ty.....	43
Bảng 2.9: Mối liên hệ tài chính qua các năm của Công ty.....	45
Bảng 2.10: Bảng tóm tắt chuỗi giá trị của Công ty.....	49
Bảng 2.11: Bảng đánh giá tác động của các nguồn lực nhân chuỗi giá trị.....	50
Bảng 2.12: Bảng đánh giá các nguồn lực cốt lõi của Công ty.....	53
Bảng 2.13: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong.....	54
Bảng 3.1: Mục tiêu và tăng trưởng bình quân ngành hàng thông tin giao thông.....	56
Bảng 3.2: Ma trận QSPM nhóm S/O.....	61
Bảng 3.3: Ma trận QSPM nhóm S/T.....	62
Bảng 3.4: Ma trận QSPM nhóm W/O.....	63
Bảng 3.5: Ma trận QSPM nhóm W/T.....	64

L I C Á M N

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Quý Thầy, Cô Khoa Quản Trị Kinh Doanh và Khoa Sau Đại học Trường Đại học Kinh Tế thành phố Hồ Chí Minh đã trang bị cho tôi những kiến thức quý báu, giúp tôi tiếp cận thực tiễn khoa học, phục vụ cho công tác và cuộc sống.

Xin chân thành cảm ơn Tiến sĩ Nguyễn Ngọc Hải đã tận tình hướng dẫn tôi thực hiện luận văn này. Trong quá trình nghiên cứu, thực hiện luận văn, đặc biệt là hướng dẫn rút bài bản và khoa học của Thầy, tôi đã học hỏi được những kiến thức và phương pháp nghiên cứu khoa học và bổ ích.

Vô cùng cảm ơn gia đình, bạn bè, ban lãnh đạo, nhân viên Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chánh cùng các chuyên gia đang công tác trong ngành xây dựng hạ tầng kỹ thuật giao thông đã hỗ trợ tôi trong việc thu thập số liệu, phát phiếu thăm dò ý kiến, phỏng vấn chuyên gia tại địa phương cho tôi hoàn thành tốt nghiên cứu của mình.

Trong quá trình thực hiện, mặc dù đã hết sức cố gắng hoàn thiện luận văn, trao đổi và tiếp thu các ý kiến đóng góp của Quý Thầy Cô và bạn bè, tham khảo nhiều tài liệu song công việc không thể tránh khỏi sai sót. Rất mong nhận được những thông tin đóng góp, phản hồi quý báu từ Quý Thầy Cô và bạn bè.

Xin chân thành cảm ơn.

Thành phố Hồ Chí Minh, tháng 10 năm 2011

Nguyễn Việt

Nguyễn Mạnh Phương

L I C A M O A N

Tôi xin cam oan ây là công trình nghiên c u c a riêng tôi.

Các s li u, k t qu nghiên c u trong lu n v n này là trung th c. N i dung c a công trình nghiên c u này ch a t ng c ai công b trong b t k công trình nào.

Thành ph H Chí Minh, tháng 10 n m 2011

Ng i th c hi n lu n v n

Nguy n M nh Ph ng



M U

1. LÝ DO CHỌN TÀI

Xây dựng là ngành sản xuất vật chất có quy mô lớn, chi m m t v trí quan trọng trong phát triển kinh tế quốc dân, trong đó xây dựng kết cấu hạ tầng chi m phần chủ yếu và luôn tập trung ưu tiên phát triển hàng năm. Việc phát triển kết cấu hạ tầng tại nơi ta nói chung và tại vùng kinh tế trọng điểm phía Nam nói riêng phải đi kèm theo các biện pháp, tạo động lực phát triển cho những ngành sản xuất khác và nâng cao khả năng thu hút đầu tư. Tầm quan trọng này trong những năm qua xây dựng kết cấu hạ tầng giao thông luôn được Nhà nước quan tâm, ưu tiên phát triển. Nhà nước đã ban hành nhiều chính sách, quy hoạch ưu tiên xây dựng kết cấu hạ tầng, đã tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh cho các thành phần kinh tế nên ngày càng xuất hiện nhiều doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây dựng hạ tầng.

Là một công ty trách nhiệm hữu hạn hoạt động trong lĩnh vực thi công xây dựng các công trình giao thông, Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chính phải không ngừng xuyên suốt quá trình ngày càng nhanh chóng cải thiện môi trường và sức cạnh tranh ngày càng quyết liệt trong ngành. Trong thời gian qua, bên cạnh những nỗ lực rất lớn có thể nhận thấy và phát triển trong môi trường kinh doanh mới như: áp dụng công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm, tìm kiếm thị trường... Công ty còn phải tìm ra cho mình một chiến lược phát triển dài hạn sản phẩm của mình luôn cạnh tranh chấp nh. Tuy nhiên thách thức cho thị trường hiện nay các kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty mới chỉ dừng lại ở xây dựng cho từng năm mà thôi, thiếu hụt nguồn đầu tư cho một chiến lược lâu dài. Nguyên nhân này dẫn đến hậu quả là vì các dự án có hiệu quả các nguồn lực của công ty còn hạn chế, bị lấn các chi phí kinh doanh và ngày càng phải chấp nhận sự thay đổi của thị trường.

Xuất phát từ thực tế đó, có thể thấy rằng việc hoạch định một chiến lược phát triển phù hợp cho Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chính là việc làm cần thiết trong giai đoạn hiện nay.

Vì lý do đó, tác giả đã mạnh dạn chọn tài: “Xây dựng chiến lược phát triển Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chánh năm 2015” nghiên cứu và làm tài liệu cho luận văn của mình.

2. MỤC TIÊU CỦA TÀI

Mục tiêu của tài liệu là phân tích, đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài và các yếu tố môi trường bên trong tác động xây dựng và lựa chọn chiến lược phát triển phù hợp cho Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chánh, xuất các gợi ý pháp thực hiện trong giai đoạn này năm 2015.

3. NỘI DUNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

Trong khuôn khổ luận văn này, tác giả chủ yếu tập trung phân tích các yếu tố tác động môi trường hoạt động kinh doanh lĩnh vực thi công hạ tầng kỹ thuật giao thông của Công ty tại địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh và thực trạng các nguồn lực của Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chánh nhằm xây dựng chiến lược phát triển cho công ty năm 2015.

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Tác giả sử dụng phương pháp hệ thống và phương pháp tổng hợp nghiên cứu tình hình thực tế của doanh nghiệp; phương pháp phân tích, thống kê, suy luận trong tổng hợp số liệu. Số liệu thực tế thu thập từ quá trình sản xuất kinh doanh thực tế tại Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chánh trong những năm vừa qua. Ngoài ra, tác giả còn lấy ý kiến của các chuyên gia là các cán bộ đang công tác trong lĩnh vực xây dựng kỹ thuật giao thông tại các đơn vị trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh.

5. BỐ CỤC LUẬN VĂN

Bố cục luận văn gồm 3 chương như sau:

Chương 1. Cơ sở lý thuyết xây dựng chiến lược kinh doanh.

Chương 2. Phân tích môi trường kinh doanh của Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chánh.

Chương 3. Xây dựng chiến lược phát triển Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chánh năm 2015

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ THUYẾT XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1 KHÁI NIỆM VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

1.1.1 Khái niệm chiến lược

Khái niệm về “chiến lược” đã xuất hiện từ rất lâu và có ý nghĩa “khoa học về hoạch định và điều khiển các hoạt động”. Tuy nhiên, lúc đầu khái niệm này có gốc nguyên từ tiếng Hy Lạp. Về sau khi nền kinh tế hàng hóa ngày càng phát triển, khái niệm “chiến lược” bắt đầu có vị trí quan trọng trong kinh doanh. Có nhiều định nghĩa khác nhau về chiến lược do xuất phát từ nhiều cách tiếp cận nghiên cứu khác nhau, cho đến nay vẫn chưa có một khái niệm chung, thống nhất về phạm trù này. Có thể nêu có một số quan niệm như sau:

- Theo Michael E. Porter: “Chiến lược là nghệ thuật xây dựng lợi thế cạnh tranh và phòng thủ”.

- Theo Alfred Chandler: “Chiến lược kinh doanh bao hàm việc lựa chọn các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp, những thay đổi cách thức hoạt động và phân bổ các nguồn lực thị trường để hiện thực các mục tiêu đó”.

- Theo William J. Glueck: “Chiến lược là một kế hoạch mang tính thống nhất, tính toàn diện và tính linh hoạt, được thiết lập bởi một hoặc nhiều cá nhân để đạt được các mục tiêu dài hạn”.

- Theo Fred R. David: “Chiến lược là những quyết định dài hạn về mục tiêu dài hạn. Chiến lược kinh doanh có thể gồm có sự phát triển và phân bổ nguồn lực, đầu tư, nghiên cứu và phát triển, sản phẩm, thâm nhập thị trường, chi phí, thanh lý và liên doanh”.

Nhìn chung các quan niệm trên về thuật ngữ chiến lược đều bao hàm và phản ánh các vấn đề sau: Mục tiêu của chiến lược, thời gian thực hiện, quá trình ra quyết định chiến lược, nhân tố môi trường cạnh tranh, lợi thế và yếu tố của doanh nghiệp nói chung và theo từng hoạt động nói riêng.

1.1.2 Khái niệm quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại và tương lai, hoạch định các mục tiêu chiến lược; đưa ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quy tắc hành động của các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại và tương lai nhằm đạt được lợi ích cho doanh nghiệp.

1.2 VAI TRÒ CHIẾN LƯỢC

Chiến lược đóng vai trò quan trọng đối với tất cả các doanh nghiệp. Chiến lược có vai trò như sau:

- Giúp cho doanh nghiệp thực hiện các mục đích và hướng đi của mình là thành phần hướng dẫn hành động của các mục tiêu của mình và cho biết vị trí của doanh nghiệp trong quá trình thực hiện các mục tiêu.

- Giúp doanh nghiệp nhận diện các cơ hội và nguy cơ môi trường bên ngoài, các đối thủ và đối tác của doanh nghiệp hiện tại để phát huy lợi thế, giảm thiểu rủi ro, nắm bắt lợi cơ hội và có các biện pháp phòng ngừa rủi ro bên ngoài.

- Giúp doanh nghiệp đưa ra các quy tắc kinh doanh phù hợp với môi trường kinh doanh nhằm nâng cao hiệu quả và năng suất trong sản xuất kinh doanh.

- Giúp doanh nghiệp lựa chọn lối thực hành tranh chấp trong môi trường kinh doanh luôn thay đổi, tìm ra cách tấn công và phòng thủ để nâng cao vị thế trong tranh chấp doanh nghiệp.

1.3 PHÂN LOẠI CHIẾN LƯỢC

Trong một tổ chức, chiến lược có thể tiến hành ở cấp: Cấp công ty, cấp phân vùng kinh doanh và cấp bộ phận chức năng.

1.3.1 Chiến lược cấp công ty

Chiến lược cấp công ty xác định các hoạt động kinh doanh mà trong đó công ty sẽ tranh giành và phân phối các nguồn lực giữa các hoạt động kinh doanh đó trong dài hạn nhằm hoàn thành các mục tiêu của công ty. Ví dụ: Chiến lược tăng trưởng tập trung (thêm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm mới), chiến lược tăng trưởng hữu hạn (phía trước, phía sau), chiến lược tăng trưởng đa dạng hóa (ngang, hàng ngang, hàng dọc), chiến lược liên doanh...

1.3.2 Chiến lược cấp kinh doanh (SBU)

Chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp xác định vị trí của doanh nghiệp trong thị trường cho hoạt động kinh doanh riêng trong nội bộ công ty, và nó xác định xem một công ty sẽ cạnh tranh như thế nào với một hoặc nhiều doanh nghiệp cùng vị trí đã bị tác động bên trong công ty giữa những ngành cạnh tranh của nó.

Chiến lược kinh doanh trong một công ty có thể là một ngành kinh doanh hay một chức năng sản phẩm. Chiến lược này nhằm hướng phát triển từng ngành hay từng chức năng sản phẩm góp phần hoàn thành chiến lược công ty, phải xác định lợi thế cạnh tranh so với lợi thế cạnh tranh của các đối thủ cạnh tranh để đưa ra chiến lược phù hợp với chiến lược công ty.

1.3.3 Chiến lược chức năng

Các công ty đều có các bộ phận chức năng như: Marketing, nhân sự, tài chính, sản xuất, nghiên cứu và phát triển... các bộ phận này đều có chiến lược hỗ trợ thực hiện chiến lược kinh doanh và công ty. Chiến lược chức năng thường có giá trị trong từng thời điểm của quá trình thực hiện kế hoạch kinh doanh và công ty.

Như vậy các chiến lược của các bộ phận này không độc lập mà có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

1.4 QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

1.4.1 Xác định sứ mệnh và tầm nhìn

Xây dựng bản tuyên bố sứ mệnh và tầm nhìn của công ty là một trong những nội dung ưu tiên hàng đầu quan trọng trong quản trị chiến lược. Nó tạo cơ sở khoa học cho quá trình phân tích và lựa chọn chiến lược công ty. Việc xác định bản tuyên bố sứ mệnh cho công ty để trả lời không chỉ về vị trí của công ty mà khi trở thành lập mà còn trả lời về vị trí của công ty đã có quá trình phát triển lâu dài trong ngành kinh doanh.

Sứ mệnh của công ty là một khái niệm dùng để chỉ mục đích của công ty, lý do và ý nghĩa của sự tồn tại và tồn tại của nó. Sứ mệnh của công ty chính là bản tuyên ngôn của công ty về vị trí xã hội, nó chứng minh tính hữu ích của công ty về vị trí xã hội. Phạm vi của bản tuyên bố sứ mệnh thường liên quan đến sản phẩm, thị

tr ợng, khách hàng, công nghệ và nhân lực tài chính của công ty theo đuổi. Như vậy có thể nói chính bản tuyên bố sứ mệnh cho thấy ý nghĩa tận tụy của một tổ chức, nhân lực mà họ muốn trở thành, nhân lực khách hàng mà họ muốn phục vụ, nhân lực phòng thủ mà họ hỗ trợ...

Vì các xác nhận một bản tuyên bố sứ mệnh đúng đắn đóng vai trò rất quan trọng cho sự thành công của tổ chức. Thứ nhất, nó tạo ra sự quan trọng cho việc lựa chọn đúng đắn các mục tiêu và các chỉ số của công ty; mặt khác nó có tác động tổng hợp và cùng hướng đến các công ty trong công chúng xã hội, công nghệ tạo ra sự hợp đồng với các đối tượng quan trọng (khách hàng, cộng đồng, nhân lực nhà cung cấp, ngân hàng, các nhà chức trách...). Thứ hai cho thấy rằng các tổ chức tồn tại trong việc phát triển một bản tuyên bố sứ mệnh đúng đắn thì cũng có khả năng thành công cao hơn các tổ chức xem nhẹ vấn đề này.

Bản tuyên bố sứ mệnh của công ty cần phải đạt các yêu cầu sau:

- Mối quan tâm và nhiệt huyết trong nhiệm vụ của công ty.
- Tạo ra sự huy động các nguồn lực của công ty.
- Cung cấp một số hướng tiêu chuẩn phân phối các nguồn lực của công ty.
- Hình thành khung cảnh và bầu không khí kinh doanh thuận lợi.
- Là một trung tâm điểm mà mọi người tình nguyện vì mục đích và phòng ngừa của công ty.
- Tạo ra sự chuyển đổi mục đích của tổ chức thành mục tiêu thích hợp.
- Tạo ra sự chuyển đổi mục tiêu thành các chỉ số và biện pháp hoạt động thực tế.

Ngoài ra bản tuyên bố sứ mệnh còn phải nhằm vào các khía cạnh sau:

- Phân biệt tổ chức với các tổ chức khác.
- Là khuôn khổ đánh giá các hoạt động hiện tại và tương lai.

1.4.2 Xác định mục tiêu chính

Xác định mục tiêu chính là giai đoạn đầu tiên và cần là nền tảng cho việc xây dựng chính sách. Mục tiêu là một điểm hướng dẫn, là hướng dẫn cho doanh nghiệp thực hiện và thực hiện theo mong muốn. Đó

chỉ n l c c th và mang tính th c ti n cao thì m c tiêu t ra ph i phù h p th c ti n, phù h p v i t ng i u ki n c th c a doanh nghi p.

1.4.3 Phân tích môi tr ãng bên ngoài

Môi tr ãng bên ngoài c a doanh nghi p bao g m: Môi tr ãng v mô và môi tr ãng vi mô.

1.4.3.1 Môi tr ãng v mô:

Môi tr ãng v mô nh h ãng tr c ti p ho c gián ti p n ho t ãng kinh doanh c a doanh nghi p. M c và tính ch t tác ãng khác nhau, do ó doanh nghi p khó ki m soát c môi tr ãng này. Môi tr ãng v mô g m các y u t :

▪ Y u t kinh t .

Bao g m các ho t ãng, các ch tiêu kinh t c a m i qu c gia trong t ng th i k , chúng có nh h ãng tr c ti p n ho t ãng s n xu t kinh doanh c a doanh nghi p. Các y u t kinh t bao g m:

+ T c t ng tr ãng c a n n kinh t làm phát sinh các nhu c u m i cho s phát tri n c a các ngành kinh t .

+ L m phát làm gi m tính n nh c a n n kinh t , n u l m phát t ng thì vi c l p k ho ch u t tr nên m o hi m vì trong môi tr ãng l m phát khó có th đ ki n m t cách chính xác giá tr th c c a d án dài h n.

+ T giá h i oái xác nh giá tr ãng ti n c a các qu c giá khác nhau, s thay i t giá h i oái nh h ãng tính c nh tranh trên th tr ãng qu c t .

+ M c lãi su t có th tác ãng nhu c u chi tiêu c a khách hàng.

+ Chính sách tài chính và ti n t .

+ Cán cân thanh toán.

▪ Y u t chính tr - lu t pháp

Các y u t chính tr và lu t pháp có nh h ãng ngày càng l n n ho t ãng c a các doanh nghi p. Doanh nghi p ph i tuân theo các quy ãnh v thuê m n, cho vay, an toàn, v t giá, qu ng cáo, n i t nhà máy và b o v môi tr ãng.

Các y u t này là s n nh c a th ch chính tr , s thay i hi n pháp, các chính sách c a nhà n c có nh h ãng t i ngành mà t ch c theo u i. Nhân t này có th t o ra nh ãng c h i ho c nguy c cho các doanh nghi p. Bao g m:

- + Nh ng quy nh c a nhà n c: Ngành ngh khuy n khích ho c h n ch .
- + S n nh v chính tr .
- + Các quy nh v qu n lý u t xây d ng.
- + Các quy nh v qu ng cáo i v i các doanh nghi p.
- + Quy nh v các lo i thu , phí, l phí.
- + Quy ch tuy n d ng và sa th i nhân công.
- + Quy nh v an toàn và b o v môi tr ng.
- + Quy nh trong l nh v c ngo i th ng, u t trong và ngoài n c.
- + Các ch u ãi c bi t... s có nh ng tác ng quan tr ng t i môi tr ng s n xu t và kinh doanh c a t ch c.

Nhìn chung, các doanh nghi p ho t ng c là vì i u ki n xã h i cho phép. Ch ng nào xã h i không còn ch p nh n các i u ki n và b i c nh th c t nh t nh thì xã h i s rút l i s cho phép ó b ng cách òi h i chính ph can thi p b ng ch chính sách ho c thông qua h th ng pháp lu t.

▪ **Y u t v n hóa xã h i**

Bao g m các t p t c, truy n th ng, phong cách s ng c a ng i dân, quan i m tiêu dùng, thói quen mua s m u có tác ng n ho t ng s n xu t kinh doanh c a doanh nghi p, các y u t trên có th em l i c h i cho doanh nghi p này nh ng ng th i c ng là nguy c cho doanh nghi p khác, vì v y doanh nghi p c n quan tâm nghiên c u k khi xây d ng chi n l c phát tri n kinh doanh ...

▪ **Y u t t nhiên**

Ngu n tài nguyên thiên nhiên ang b c n ki t d n và tr nên khan hi m, v n ô nhi m môi tr ng, c t gi m khí th i ang ngày c xã h i quan tâm. Do v y doanh nghi p c n ph i cân nh c, xem xét khi ho ch nh và l a ch n chi n l c kinh doanh cho phù h p.

▪ **Y u t dân s**

Các y u t v dân s mà nhà qu n tr c n quan tâm khi nghiên c u nh quy mô dân s và t l t ng dân s hàng n m, c c u dân s theo gi i tính, tu i, quy mô gia ình, thu nh p bình quân ng i hay h gia ình, v n di chuy n lao ng,

trình dân trí. Nó nh h ng tr c ti p n l c l ng lao ng tác ng n chi n l c c a doanh nghi p.

▪ **Y u t công ngh**

S phát tri n nh v bảo c a công ngh trong nh ng th p niên g n ây ã t o ra nhi u c h i c ng nh không ít nguy c cho t t c các doanh nghi p, s phát tri n công ngh m i làm cho các công ngh c tr nên l c h u. S phát tri n c a công ngh và k thu t tiên ti n làm rút ng n vòng i s n ph m nên òi h i ph i thích ng nhanh chóng. Doanh nghi p ph i u t i m i công ngh và ng d ng vào quá trình s n xu t kinh doanh t ng c ng kh n ng c nh tranh cho s n ph m.

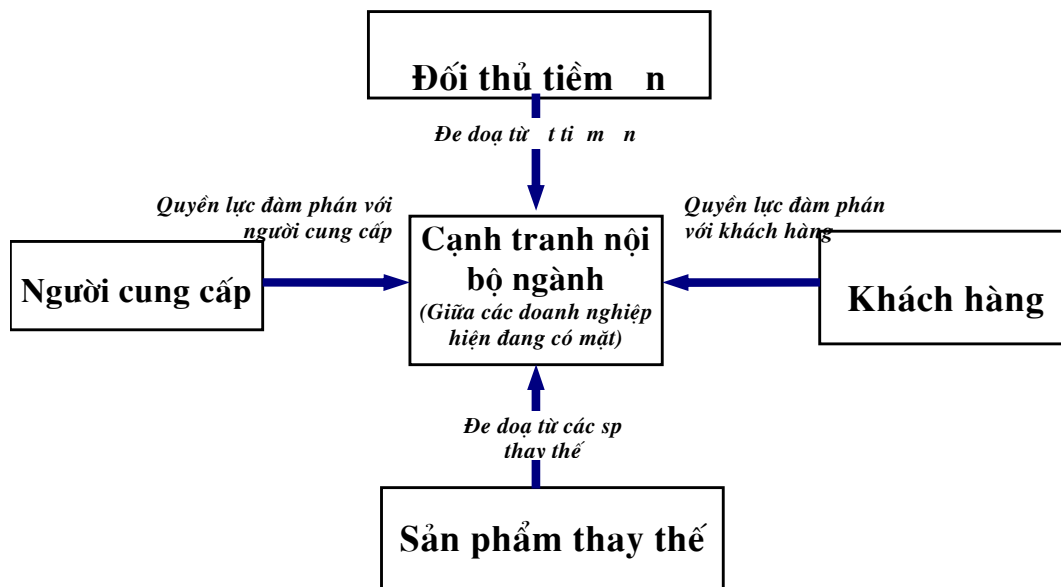
Các doanh nghi p ã ng v ng th ng g p nhi u khó kh n trong vi c i phó thành công tr c các gi i pháp công ngh m i c a vào áp d ng trong ngành kinh doanh c a h , nh t là trong giai o n bão hòa trong “chu k s ng” c a s n ph m. C ng t ng t nh v y, các doanh nghi p l n ã ho t ng lâu n m th ng có khuynh h ng áp d ng các gi i pháp công ngh m i so v i các doanh nghi p ang giai o n phát tri n ban u.

1.4.3.2 Môi tr ng vi mô:

Là môi tr ng r t n ng ng, g n li n và tác ng tr c ti p n ho t ng s n xu t kinh doanh c a doanh nghi p, vi c phân tích môi tr ng vi mô giúp doanh nghi p tìm ra l i th c a mình so v i i th c nh tranh, phát hi n ra các c h i và các thách th c có chi n l c cho phù h p. Thông th ng các doanh nghi p áp d ng mô hình n m tác l c c a Michael Porter phân tích môi tr ng vi mô doanh nghi p (hay còn g i là phân tích c u trúc ngành kinh doanh). Mô t hi n tr ng c a cu c c nh tranh trong m t ngành ph thu c vào n m y u t .

M i quan h gi a n m y u t này c th hi n đ i s sau:

S 1.1: S m i quan h gi a 5 y u t c nh tranh



(Nguồn: Michael E. Porter)

Môi trường cạnh tranh tác động trực tiếp đến tính chất, quy mô và mức độ cạnh tranh trong một ngành kinh doanh. Có 5 yếu tố cơ bản là: đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung cấp, các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, các sản phẩm thay thế.

▪ Đối thủ cạnh tranh

Cuộc cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành diễn ra gay gắt, do các đối thủ cạnh tranh bành chèn ép hoặc tìm kiếm cách để giành lấy vị trí trên thị trường. Dù có ít hay nhiều đối thủ các công ty này luôn có khuynh hướng cạnh tranh lẫn nhau và luôn chú ý đến các nguồn lực đối phó lẫn nhau, bất kỳ hành động của công ty nào cũng có nguy cơ kích thích các công ty khác phản ứng lại. Do đó thị trường luôn trong trạng thái không ngừng nghỉ.

Các đối thủ thường dùng các chiến thuật thôn tính lẫn nhau như: Cạnh tranh về giá, quảng cáo, giảm giá sản phẩm, hoặc chuyển hướng đầu tư sang bán hàng hay thị trường khác để cạnh tranh. Trên thị trường, doanh nghiệp phải phân tích các đối thủ cạnh tranh và xác định cho mình chiến lược, ưu thế, khuyết điểm, mối đe dọa và mục tiêu chiến lược.

Các nội dung chủ yếu phân tích về thị trường tranh: Mục đích tương lai, chỉ số chỉ số, điểm mạnh và điểm yếu của thị trường.

▪ Khách hàng

Khách hàng là lý do tồn tại của doanh nghiệp. Lượng khách hàng càng tăng thì mức lợi nhuận càng cao. Khách hàng là một bộ phận không thể tách rời trong môi trường cạnh tranh. Số lượng khách hàng có thể là tài sản có giá trị nhất của doanh nghiệp. Số lượng khách hàng có thể do doanh nghiệp đã thỏa mãn nhu cầu và thiếu hụt của khách hàng so với các thị trường.

Một vấn đề mà chúng ta cần chú ý là khả năng ép giá của khách hàng hoặc đòi hỏi chi tiêu cao hơn và nhu cầu dịch vụ. Khách hàng có thể ép giá khi họ trong những tình huống sau:

+ Khi khách hàng mua với số lượng lớn, họ sẽ dễ dàng mua được giá.

+ Khi công ty trong cùng ngành là khách hàng của nhà sản xuất do nhu cầu cung cấp khác nhau. Khách hàng loại này thường ít vấn đề về lợi nhuận.

+ Khi khách hàng có nhu cầu riêng biệt khác nhau về sản phẩm thay thế.

+ Khi khách hàng có lợi thế trong chi phí nhân công hoặc chi phí vận hành là có thể lợi dụng cung ứng cho mình về mặt giá trị phần là phải mua ngoài.

+ Khách hàng quen, sản phẩm không có phân hóa, trong các hợp đồng tiêu chuẩn sản phẩm không có điều kiện ràng buộc, khách hàng có quá nhiều thông tin...

Tuy nhiên, đây doanh nghiệp không phải là thị trường mà cần phải tác động đến khách hàng, giảm mối quan hệ từ việc thông qua giá cả, chi tiêu, giao nhận, dịch vụ sau bán sản phẩm hoặc dịch vụ. Tóm lại, coi khách hàng như là người đóng góp vào doanh nghiệp, cung cấp thông tin cần thiết cho doanh nghiệp.

▪ Nhà cung cấp

Đảm bảo cho quá trình sản xuất diễn ra thuận lợi, liên tục doanh nghiệp cần phải có quan hệ với các nhà cung cấp các yếu tố đầu vào như vật tư, thiết bị, lao động và tài chính. Doanh nghiệp nên có quan hệ lâu dài, bền vững với các nhà cung cấp. Tuy nhiên, vì mục tiêu lợi nhuận mà các nhà cung cấp luôn tìm cách gây sức ép

cho doanh nghiệp trong những trường hợp sau: Nhà cung cấp quy định, nhà cung cấp vượt cung cấp một số lượng lớn hoặc cung cấp một chủng loại bí mật không thể thay thế, ta chỉ là khách hàng thụ dụng, trong hợp đồng cung cấp không có điều khoản ràng buộc, hoặc có khả năng khép kín sản xuất... Cho nên việc nghiên cứu hiểu biết các nhà cung cấp các nguồn lực cho doanh nghiệp là không thể bỏ qua trong quá trình nghiên cứu môi trường.

- **Các thị trường**

Nghiên cứu về các tổ chức sản gia nhập thị trường, hay rút lui khỏi thị trường nhằm rõ các lợi ích hoặc những nguy cơ mà sản xuất hiện hoặc rút lui đó mang lại.

Chúng ta không thể coi thường các thị trường, bởi vì họ có uth hiện những công nghệ mới, có khả năng tài chính. Do vậy, khi xâm nhập vào ngành họ sẽ trở thành thị trường tranh vô cùng nguy hiểm. Chính vì vậy mà doanh nghiệp cần phải có biện pháp phòng ngừa, các biện pháp thường cần cần là: mở rộng, liên kết với tất cả các thị trường tranh bởov thị trường, tạo ra hàng rào cản trở xâm nhập...

- **Các sản phẩm thay thế**

Sản phẩm mới thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của tổ chức. Nếu không chú ý đến những sản phẩm thay thế tiềm năng, tổ chức có thể bị tụt lùi về các thị trường tiềm năng. Mục tiêu thành công, các tổ chức cần dành nguồn lực phát triển và áp dụng công nghệ mới vào chính lĩnh vực của mình.

Tuy nhiên việc nghiên cứu xây dựng hệ thống kết thu thập giao thông thì sản phẩm thay thế gần như không có, khả năng xảy ra rất thấp nên luận văn sẽ không phân tích yếu tố này.

1.4.4 Phân tích yếu tố bên trong

Bắt đầu doanh nghiệp nào có những điểm mạnh và những điểm yếu trong các lĩnh vực kinh doanh của mình. Phân tích đánh giá yếu tố bên trong của doanh nghiệp là việc xem xét đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu trong các mối quan hệ giữa các bộ phận chức năng của doanh nghiệp, bao gồm: nguồn nhân lực, sản xuất, tài chính, marketing, nghiên cứu & phát triển, thông tin...

- **Nguồn nhân lực**

Nguồn nhân lực bao gồm các nhà quản trị các cấp và người thi hành trong doanh nghiệp. Phân tích nguồn nhân lực nhằm giúp cho doanh nghiệp đánh giá kép thì các tiềm năng và điểm yếu của các thành viên trong tổ chức, trong từng bộ phận chức năng so với yêu cầu công việc để có kế hoạch bồi dưỡng, sắp xếp, đào tạo và sử dụng hợp lý các nguồn lực, giúp doanh nghiệp mở rộng thành công các chiến lược ra.

- **Sản xuất, thi công**

Sản xuất, thi công là hoạt động chính của doanh nghiệp, gắn liền với việc tạo ra sản phẩm và dịch vụ vì các yếu tố chủ yếu như: Khổ năng sản xuất thi công, chất lượng dịch vụ, chi phí thấp làm hài lòng khách hàng. Phân tích hoạt động sản xuất, thi công giúp các doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh so với đối thủ.

- **Tài chính**

Liên quan đến việc sử dụng các nguồn lực vật chất trong doanh nghiệp để tăng trưởng, phân tích đánh giá hoạt động tài chính giúp doanh nghiệp kiểm soát các hoạt động tài chính của doanh nghiệp. Các yếu tố tài chính như: Khả năng huy động vốn, nguồn vốn, tỷ lệ vốn vay và vốn chủ sở hữu, tác động cho các quyết định sản xuất kinh doanh. Việc thi giúp doanh nghiệp nắm rõ các chi phí nhằm tạo ra tiềm năng cho doanh nghiệp.

- **Marketing:**

Hoạt động Marketing trong doanh nghiệp bao gồm: Nghiên cứu thị trường nhằm định hướng các chiến lược kinh doanh, hoạch định các chiến lược và phân phối sản phẩm, và giá cho phù hợp với thị trường mà doanh nghiệp đang hướng đến, việc thi là yếu tố chính tạo lợi thế cạnh tranh cho cùng và cạnh tranh trên thị trường cạnh tranh, là yếu tố không thể thiếu trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

- **Nghiên cứu và phát triển**

Giúp doanh nghiệp nắm bắt kịp thời các công nghệ tiên tiến, tạo ra lợi thế cạnh tranh và phát triển sản xuất nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến quá trình sản xuất, giảm bớt chi phí.

- **Hoạt động thông tin**

Phân tích hệ thống thông tin giúp đánh giá thông tin của doanh nghiệp hiện có hay không, thông tin thu thập có chính xác và kịp thời giữa các bộ phận hay không, giúp doanh nghiệp có chính sách thông tin với chính xác cao, dễ dàng làm cơ sở xây dựng chiến lược đúng đắn.

▪ **Chuỗi giá trị**

Hiểu rõ hơn về các hoạt động của doanh nghiệp nhằm phát triển lợi thế cạnh tranh và tạo ra giá trị gia tăng. Một công cụ hữu ích phân cách doanh nghiệp trong một chuỗi các hoạt động tạo ra giá trị gia tăng cũng là chuỗi giá trị.

Chuỗi giá trị là tập hợp các hoạt động của doanh nghiệp mà mỗi hoạt động góp phần gia tăng giá trị chuyển các nguồn lực thành sản phẩm/dịch vụ đến khách hàng.

▪ **Năng lực cốt lõi**

Phân tích, đánh giá các yếu tố môi trường bên trong để xác định năng lực cốt lõi của doanh nghiệp. Năng lực cốt lõi là những cho mỗi chiến lược mà mỗi học chiến lược của nó. Năng lực cốt lõi nhằm chuyển thành chuyên môn hay các kỹ năng của công ty trong các lĩnh vực chính trực tiếp đem lại hiệu suất cao.

Năng lực cốt lõi phải đạt các tiêu chí: Có giá trị, hiếm, chi phí thấp, bền vững, không có khả năng thay thế.

1.4.5 Xây dựng và lựa chọn chiến lược

1.4.5.1 Các công cụ xây dựng chiến lược

Xây dựng các chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp phải phân tích kỹ tác động của yếu tố bên trong và môi trường bên ngoài của doanh nghiệp mình, nhận định các mối đe dọa, mối nguy, các cơ hội và nguy cơ mà doanh nghiệp đang phải đối mặt, qua đó giúp doanh nghiệp hình thành các phương án chiến lược kinh doanh một cách chính xác và hiệu quả, phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp mình, phát huy những điểm mạnh và khắc phục những điểm yếu xây dựng những chiến lược tốt nhất.

Các công cụ xây dựng chiến lược bao gồm các ma trận sau:

▪ **Ma tr n ánh giá các y u t bên ngoài (EFE):**

Ma tr n ánh giá các y u t bên ngoài EFE cho phép ánh giá các tác ng c a môi tr ng bên ngoài n công ty. Ma tr n EFE c th c hi n theo 5 b c:

B c 1: Li t kê các y u t bên ngoài ch y u nh h ng n doanh nghi p.

B c 2: Phân lo i t m quan tr ng t 0,0 (không quan tr ng) n 1,0 (r t quan tr ng), t ng s các m c phân lo i c n nh cho các y u t này ph i b ng 1,0.

B c 3: Phân lo i các y u t cho i m t 1 (nh h ng ít nh t) n 4 (nh h ng nhi u nh t).

B c 4: Nhân các m c quan tr ng c a m i y u t v i i m phân lo i t ng ng nh m xác nh t ng s i m quan tr ng cho t ch c.

B c 5: C ng s i m quan tr ng c a các y u t xác nh t ng s i m quan tr ng c a ma tr n cho doanh nghi p.

T ng s i m c a ma tr n cao nh t là 4 i m, th p nh t là 1 i m. N u t ng s i m > 2,5 cho th y doanh nghi p ph n ng t t v i môi tr ng bên ngoài, n u t ng s i m là < 2,5 cho th y doanh nghi p ph n ng y u v i môi tr ng bên ngoài.

B ng 1.1: M u ma tr n EFE

Các y u t bên ngoài	M c quan tr ng	Phân lo i	S i m quan tr ng

▪ **Ma tr n ánh giá các y u t bên trong (IFE)**

Ma tr n ánh giá các y u t bên trong IFE cho phép ánh giá các m t m nh, m t y u quan tr ng c a các b ph n ch c n ng c a công ty, cách tri n khai c ng t ng t nh ma tr n EFE.

▪ **Ma tr n hình nh c nh tranh**

Ma tr n hình nh c nh tranh so sánh gi a doanh nghi p v i các i th c nh tranh ch y u d a trên các y u t nh h ng n kh n ng c nh tranh c a doanh nghi p trong ngành, qua ó giúp nhà qu n tr chi n l c nh n di n nh ng i m m nh, i m y u c a doanh nghi p cùng nh ng i m m nh, i m y u c a các i th c nh tranh, xác nh l i th c nh tranh cho doanh nghi p và các i m y u mà

doanh nghiệp cạnh tranh. Xây dựng ma trận hình ảnh tranh chấp thị trường 5 bước sau:

Bước 1: Lập danh mục các yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành.

Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng). Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng của các yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành, đồng thời các mức tầm quan trọng cần thiết cho các yếu tố này phải bằng 1.

Bước 3: Phân loại các yếu tố cho điểm 1 (yếu tố) đến 4 (tốt nhất), đồng thời các yếu tố tùy thuộc vào khả năng của doanh nghiệp để vượt.

Bước 4: Nhân các mức tầm quan trọng của yếu tố với điểm phân loại để đánh giá mức độ ảnh hưởng của yếu tố cho thị trường.

Bước 5: Cộng số điểm tầm quan trọng của tất cả các yếu tố để xác định số điểm của ma trận.

So sánh tổng số điểm của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong ngành để đánh giá khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Bảng 1.2: Ma trận hình ảnh tranh chấp

Yếu tố thành công	Mức quan trọng	Công ty mục tiêu		Công ty cạnh tranh 1		Công ty cạnh tranh 2	
		Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng

▪ **Ma Trận SWOT**

Ma trận này kết hợp các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ để đánh giá từ ma trận EFE và ma trận IFE để hình thành chiến lược theo các bước sau:

- Từ ma trận IFE liệt kê các điểm mạnh và yếu vào ô S và W
- Từ ma trận EFE liệt kê các cơ hội và nguy cơ vào ô O và T
- Lập các chiến lược kết hợp S/O, S/T, W/O, W/T

Bảng 1.3: Ma trận SWOT

	NH NG C H I (O) Li t kê nh ng c h i	NH NG NGUY C (T) Li t kê nh ng nguy c
NH NG I MM NH (S) Li t kê nh ng i m m nh	CÁC CHI NL C S/O S d ng các i m m nh t n d ng c h i	CÁC CHI NL CST V t qua nh ng b t tr c b ng t n d ng nh ng i m m nh
NH NG I MY U (W) Li t kê nh ng i m y u	CÁC CHI NL C W/O H n ch các m t y u t n d ng các c h i	CÁC CHI NL CWT T i thi u hoá nh ng i m y u tránh kh i các m i e d a

S : Strengths = Nh ng m t m nh. O : Opportunities = Các c h i.

W : Weaknesses = Các m t y u. T : Threats = Các nguy c .

Ma tr n SWOT s giúp cho nhà qu n tr l a ch n các chi n l c t t nh t phù h p nh t cho doanh nghi p.

K thu t phân tích SWOT là m t công c giúp ích cho các nhà qu n tr trong vi c t ng h p k t qu nghiê n c u môi tr ng và ra chi n l c m t cách khoa h c. i u quan tr ng là các nhà qu n tr ph i xác nh c âu là các c h i, nguy c , i m m nh, i m y u ch y u mà t ch c n quan tâm.

Cùng m t s ki n nh ng s tác ng nh h ng c a nó n t ng doanh nghi p thì r t có th khác nhau.

Có nh ng bi n c m c dù xác su t x y ra nh , nh ng nh h ng c a nó thì r t l n, trong tr ng h p ó v n d phòng c n c quan tâm trong ho ch nh chi n l c.

C h i và nguy c là hai khái ni m khác nhau song chúng có m i liên h h u c v i nhau. C h i c a doanh nghi p này n u không c khai thác s tr thành nguy c n u i th c nh tranh khai thác chúng.

Công ty cần phân tích môi trường bên ngoài, quá trình đánh giá và phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp để rút ra các nhân tố cốt lõi ảnh hưởng tới vị thế cạnh tranh của công ty.

Sơ đồ các yếu tố quản lý bên trong và bên ngoài là nhiệm vụ khó khăn nhất của việc phát triển chiến lược ma trận SWOT. Sau khi đã xác định các yếu tố cơ bản, các nhà quản lý cần áp dụng một quy trình phân tích:

Mục đích của các loại ma trận SWOT là đưa ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn, chứ không phải chỉ liệt kê hay quy định chiến lược nào là tốt nhất. Do đó, không phải tất cả các chiến lược phát triển trong ma trận SWOT đều có thể lựa chọn.

+ **Các chiến lược S/O:** Sơ đồ những điểm mạnh bên trong của Công ty tận dụng những cơ hội bên ngoài. Tất cả các nhà quản lý đều mong muốn thực hiện các hành động vào vị trí mà những điểm mạnh bên trong có thể sử dụng lợi thế cạnh tranh xu hướng và biến đổi của môi trường bên ngoài.

+ **Các chiến lược W/O:** Thiệt hại hóa những điểm yếu bên trong tận dụng những cơ hội bên ngoài. Đôi khi những cơ hội bên ngoài đang tồn tại, nhưng Công ty có những điểm yếu bên trong ngăn cản nó khai thác những cơ hội này.

+ **Các chiến lược S/T:** Sơ đồ những điểm mạnh bên trong của Công ty vượt qua những mối đe dọa bên ngoài.

+ **Các chiến lược W/T:** Là những chiến lược phòng thủ nhằm làm thiệt hại hóa những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa của môi trường bên ngoài. Trong thị trường công ty như vậy thì cần ưu tiên cạnh tranh cốt lõi, liên kết, hạn chế chi tiêu, tuyên bố phá sản hay chuyển nhượng.

Nhìn chung, các công ty yếu thế phải chọn chiến lược nào có thể tận dụng các cơ hội mà họ không thể khai thác được trong ngành. Các công ty yếu thế trong ngành có mức độ cạnh tranh cao có thể lựa chọn chiến lược trung. Nếu những nhân tố mà các công ty yếu thế không mang lại lợi ích thì có lẽ công ty sẽ dùng biện pháp thu lợi nhuận trước hoặc gì đó. Trong các ngành phát triển bão hòa thì các chiến lược nhằm vào vị thế cạnh tranh sẽ là không thích hợp, nhất là tận dụng mô hình truyền thống. Giải pháp thông thường đây là chuyển

nguồn lực ra khỏi ngành kinh doanh bằng một trong các chiến lược đa dạng hóa hoặc chiến lược suy giảm. Các công ty yếu thường trong những ngành đang suy thoái thì mới có nhu cầu nâng cao chiến lược suy giảm và đa dạng hóa.

Các công ty có vị thế cạnh tranh, thông thường chọn chiến lược khác với chiến lược mà các công ty yếu chọn. Công ty đứng đầu trong ngành thường cố gắng liên kết và tranh thủ vị thế của mình và nếu có thể kiếm tìm cơ hội trong các ngành khác có tiềm năng tăng trưởng lành mạnh. Vì vậy các ngành có nhu cầu tăng trưởng cao, các công ty đầu ngành thường chọn một trong các chiến lược tăng trưởng tập trung hoặc tăng trưởng liên kết hoặc đa dạng hóa ngang. Công ty đứng đầu trong các ngành bão hòa thường nâng cao chiến lược đa dạng hóa kết hợp.

▪ Ma trận QSPM

Ma trận hoạch định chiến lược có thể phân loại (QSPM) sử dụng các thông tin đầu vào từ các ma trận IFE, EFE, SWOT và chiến lược chính để đánh giá khách quan các chiến lược thay thế tiềm năng. Bảng phát triển ma trận QSPM:

Bảng 1: Liệt kê các cơ hội/mối đe dọa bên ngoài và các điểm yếu/điểm mạnh quan trọng bên trong doanh nghiệp.

Bảng 2: Phân loại tầm quan trọng cho mỗi yếu tố bên trong và bên ngoài, sự phân loại này giúp định nghĩa ma trận EFE, ma trận IFE.

Bảng 3: Liệt kê các phương án chiến lược mà công ty nên xem xét thực hiện. Tách biệt các chiến lược thành các nhóm riêng.

Bảng 4: Xác định điểm mạnh/điểm yếu cho mỗi chiến lược. Chỉ có những chiến lược trong cùng một nhóm mới có thể so sánh với nhau. Điểm mạnh/điểm yếu phân loại sau: 1 = không hỗ trợ, 2 = ít hỗ trợ, 3 = khá hỗ trợ, 4 = rất hỗ trợ.

Bảng 5: Tính tổng điểm mạnh/điểm yếu, là kết quả của nhân số điểm phân loại (bảng 2) với số điểm mạnh/điểm yếu (bảng 4).

Bảng 6: Tính tổng điểm mạnh/điểm yếu cho từng chiến lược. Số điểm càng cao, chiến lược càng hỗ trợ.

B ng 1.4: M u ma tr n QSPM

Các y u t quan tr ng	Chi n l c có th thay i						
	Phân lo i	Chi n l c ...		Chi n l c ...		Chi n l c ...	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS

Lu n v n s đ ng ph ng pháp chuyên gia: Nh các chuyên gia có am hi u v l nh v c xây d ng h t ng k thu t giao thông ánh giá và cho i m trong ma tr n EFE, IFE, ma tr n hình nh c nh tranh, ma tr n QSPM.

1.4.5.2 L a ch n chi n l c

Doanh nghi p sau khi th c hi n phân tích môi tr ng bên trong và môi tr ng bên ngoài, các m t m nh, m t y u, c h i và nguy c c a doanh nghi p mình, t ó làm c s l a ch n chi n l c kinh doanh phù h p v i doanh nghi p mình. Các chi n l c s c s p x p và l a ch n theo th t u tiên t cao n th p t ó doanh nghi p quy t nh l a ch n chi n l c phù h p, t t nh t cho doanh nghi p.

TÓM T T CH NG 1

Ch ng này trình bày tóm t t lý thuy t liên quan quá trình xây d ng chi n l c và l a ch n chi n l c, t ó có th xây d ng, l a ch n chi n l c phù h p cho doanh nghi p và qu n tr vi c th c hi n chi n l c m t cách t t nh t.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH MTV THÀNH VIÊN CÔNG TRÌNH GIAO THÔNG CÔNG CHÁNH

2.1 GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY TNHH MTV THÀNH VIÊN CÔNG TRÌNH GIAO THÔNG CÔNG CHÁNH

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển Công Ty TNHH MTV Công Trình Giao Thông Công Chánh.

Vào năm 1975, Phân ban quân quản thuộc Gia đình tiếp quản Công ty Công Chánh Gia đình và lập khu vực quản lý Gia đình, đảm trách nhiệm vụ Ty công chánh. Qua nhiều giai đoạn hình thành và phát triển, ngày 26/3/1978 Công ty quản lý Gia đình đổi tên là Công ty Quản lý Giao thông. Ngày 16/3/1981, Công ty Quản lý Giao thông đổi tên thành Xí nghiệp Công Trình Giao Thông Số 2.

Năm ngày 26/01/1993, Ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh thành lập doanh nghiệp Nhà nước Công ty Công Trình Giao Thông Công Chánh trực thuộc Sở Giao Thông Công Chánh quản lý theo Quyết định số 41/QĐ-UB ngày 26/01/1993.

Năm 2005, Công ty Công Trình Giao Thông Công Chánh chuyển sang trực thuộc sở quản lý Tổng Công ty Cổ phần Sài Gòn (Sawaco) theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con theo quy định số 85/2005/QĐ-UB ngày 24/5/2005 của Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh.

Vào ngày 21/7/2010, Công ty Công Trình Giao Thông Công Chánh chuyển đổi loại hình quản lý doanh nghiệp thành Công ty trách nhiệm hữu hạn thành viên Công Trình Giao Thông Công Chánh theo quy định số 3196/QĐ-UBND của Ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh.

Công Ty TNHH MTV Công Trình Giao Thông Công Chánh được thành lập theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh do Sở Kế Hoạch và Thuế Thành phố Hồ Chí Minh cấp số 0300475734 ngày 13/10/2010.

Tên doanh nghiệp: **Công Ty TNHH MTV Công Trình Giao Thông Công Chánh**

Chức vụ: **Tổng Công ty công nghiệp Sài Gòn TNHH MTV Thành Viên**

Địa chỉ: 14-16 Phan Đăng Lưu, phường 6, quận Bình Thạnh, Tp.H Chí Minh.

Ngành nghề kinh doanh gồm:

- Xây dựng hạ tầng kỹ thuật giao thông;
- Sản xuất bê tông;
- Sản xuất các sản phẩm cụ kiện bê tông;
- Xây dựng kinh doanh nhà ở;
- Sản xuất kinh doanh nhà ở, bê tông nhà ở;
- Kinh doanh vận chuyển hàng hóa bằng ô tô;
- Sản xuất kinh doanh vật liệu xây dựng, cụ kiện bê tông đúc sẵn;
- Sản xuất vật liệu xây dựng;
- Sản xuất khí;
- Tư vấn xây dựng.

Công Ty TNHH MTV Công Trình Giao Thông Công Chánh kế thừa các quyền và nghĩa vụ của Công ty Công Trình Giao Thông Công Chánh.

Công ty đã có hơn 30 năm kinh nghiệm xây dựng công trình đã thực hiện nhiều công trình trọng yếu tại các chi nhánh (xem **phần 1 c 02**).

2.1.2 Chức năng:

Công Ty TNHH MTV Công Trình Giao Thông Công Chánh hiện có 18 phòng, ban gồm 4 phòng chức năng, 8 xí nghiệp, 4 chi công trình, 1 cửa hàng, 1 ban quản lý dự án khu tái định cư với tổng số cán bộ công nhân viên 540 người đang hoạt động sản xuất kinh doanh tại trung tâm Thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh thành đồng Nam Bộ.

Số chức năng của Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chánh (xem **phần 1 c 03**).

2.1.3 Kế hoạch kinh doanh

Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh của Công ty TNHH MTV CTGTCC

VT: Triệu đồng

Chỉ tiêu năm	2007	2008	2009	2010
Doanh số	458.560	467.628	679.633	790.792
Lợi nhuận sau thuế	12.750	7.212	8.251	14.742
Thu nhập ngân sách	22.440	19.307	30.281	35.010

(Nguồn: Phòng Kế hoạch kinh doanh Công ty TNHH MTV CTGTCC)

Qua bảng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh tại Công ty TNHH MTV Công Trình Giao Thông Công Chánh (2007 – 2010) ta nhận thấy Công ty có sự phát triển về quy mô nhưng tốc độ phát triển không lớn, và lợi nhuận trên doanh số thấp hiệu quả kinh doanh không cao.

2.2 PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

2.2.1 Môi trường vĩ mô:

2.2.1.1 Yếu tố kinh tế:

- Tốc độ tăng trưởng kinh tế: Tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam từ năm 2001-2010 (%) thể hiện qua bảng sau

Bảng 2.2: Tốc độ tăng trưởng GDP Việt Nam giai đoạn 2001-2010

Năm	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
% GDP	6,89	7,08	7,34	7,79	8,44	8,17	8,44	6,50	6,50	6,40

(Nguồn: IMF)

Theo bảng số liệu 2.2 cho thấy trong 10 năm qua (2001-2010), Việt Nam có tốc độ tăng trưởng khá cao, bình quân 7,2%/năm. Việt Nam đã đạt tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, hình thức phát triển ngày càng sâu rộng. Tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam thể hiện nền kinh tế Việt Nam đang tăng trưởng tốt, theo nhu cầu phát triển cần tăng giao thông ngày càng lớn, và đây là một nhân tố tác động tích cực tới các doanh nghiệp đang hoạt động trong nền kinh tế Việt Nam nói chung và trong ngành xây dựng nói riêng.

- Các thách thức liên quan đến khả năng vay vốn của Công ty, công nghệ và nhân lực tài chính ngân sách. Xu hướng biến động lãi suất ngân hàng, nhu cầu

khả năng hoạt động kinh doanh của Công ty. Những năm gần đây, lãi suất cho vay của các ngân hàng tăng cao dẫn đến chi phí sản xuất kinh doanh cao đòi hỏi doanh nghiệp phải có chiến lược kinh doanh hiệu quả mới có thể tồn tại và phát triển.

- Lợi nhuận: Tổng lợi nhuận của Việt Nam tăng trong những năm gần đây đã tác động trực tiếp đến khả năng hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Các thị trường giá trị tăng vào các năm 2007, 2008 đã diễn ra sự tăng trưởng giá nguyên vật liệu vào trong ngành xây dựng ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động kinh doanh sản xuất, xây dựng của Công ty. Hiện nay hàng hóa nó mang lại vẫn còn rất lớn, khi nhu cầu doanh nghiệp thu hẹp, tài chính lâm vào tình trạng khó khăn.

2.2.1.2 Yếu tố chính trị và luật pháp:

▪ Yếu tố chính trị :

Môi trường chính trị ổn định của Việt Nam có một ý nghĩa quyết định trong việc phát triển kinh tế, nó tạo điều kiện thuận lợi trong việc thu hút đầu tư nước ngoài, giảm quy trình lao động, đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng kinh tế, có tác động mạnh mẽ đến nhu cầu tiêu dùng xã hội. Điều này có nghĩa là tác động lớn đến việc tạo niềm tin cho các doanh nghiệp trong việc đầu tư và triển khai các chiến lược dài hạn.

Chính phủ Việt Nam đang mở rộng mối quan hệ ngoại giao với các nước trên thế giới. Đặc biệt, là sau thời gian gia nhập ASEAN, WTO ... Việt Nam đã có một môi trường kinh doanh trong khu vực tốt hơn, mối quan hệ song phương giữa Việt Nam và các nước thành viên sẽ tiếp tục cải thiện và nâng cao hơn.

▪ Yếu tố luật pháp:

Vấn đề của xã hội cho ngành xây dựng ngày càng tăng theo từng năm. Chính phủ đã phê duyệt chiến lược phát triển ngành hạ tầng giao thông Việt Nam đến năm 2030. Tuy nhiên, do Công ty TNHH MTV Công Trình Giao Thông Công Chánh là một doanh nghiệp hiện nay đang hoạt động trong lĩnh vực giao thông, hạ tầng kỹ thuật, nên thị trường hiện nay của Công ty là các thành phố phía Nam, trong đó tập trung chủ yếu tại Thành phố Hồ Chí Minh nên luôn vận hành phân tích

nhu cầu, quy hoạch xây dựng phát triển giao thông, hạ tầng kỹ thuật tại thành phố Hồ Chí Minh và vùng kinh tế trọng điểm phía Nam.

- Hiện nay Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt quy hoạch phát triển giao thông vận tải vùng kinh tế trọng điểm phía Nam năm 2020 và nhả nhả năm 2030 tại Quyết định số 06/2011/Q- TTg ngày 24/01/2011, theo đó mục tiêu phát triển kết cấu hạ tầng giao thông bao gồm đưa vào cấp kỹ thuật hạ tầng quy hoạch hiện có, đẩy nhanh xây dựng các tuyến đường bộ cao tốc, phấn đấu năm 2020 hoàn thành khoảng 580 km đường bộ cao tốc; đưa vào cấp kỹ thuật hạ tầng kỹ thuật và mở rộng mở rộng tuyến đường sắt; tiếp tục phát triển giao thông nông thôn với 80% cơ sở hạ tầng.

Hoàn thành các dự án, nâng cấp tuyến đường sắt Bắc-Nam và khu vực nội Thành phố Hồ Chí Minh; kết nối đường sắt với các cảng biển, khu kinh tế mới; mở rộng các tuyến đường sắt kết nối nội vùng và đường bộ sông Cửu Long; nghiên cứu xây dựng tuyến đường sắt cao tốc Bắc-Nam vào thời điểm thích hợp.

Trong giai đoạn từ năm 2011 đến năm 2015 tập trung ưu tiên kết cấu hạ tầng giao thông, tăng cường liên kết vùng, liên kết giữa các phương thức vận tải và giải quyết tình trạng ùn tắc giao thông.

Các công trình góp phần giải quyết ùn tắc, kết nối đường bộ mở rộng hạ tầng giao thông cần xác định ưu tiên ưu tiên ưu tiên: đường cao tốc TP Hồ Chí Minh - Long Thành - Dầu Giây, Trung Lương - Mỹ Thuận, Bến Lức - Nhơn Trạch - Long Thành và Dầu Giây - Phan Thiết có quy mô từ 4 đến 8 làn xe. Bên cạnh đó là đường cao tốc Biên Hòa - Vũng Tàu, TP Hồ Chí Minh - Mộc Bài, TP Hồ Chí Minh - Thủ Đức - Chơn Thành, Dầu Giây - Bà Rịa, đường Vành đai 3, Vành đai 4 TP Hồ Chí Minh, đường liên cảng và nâng cấp quy hoạch hiện có.

- Đường sắt, Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt quy hoạch phát triển GTVT thành phố Hồ Chí Minh năm 2015 tầm nhìn năm 2020. Theo đó giao thông đô thị thành phố Hồ Chí Minh cần quy hoạch theo quan điểm “thành phố mới”, nội địa các khu đô thị mới, các đô thị vệ tinh, các khu công nghiệp, các công trình mở rộng giao thông liên vùng (cảng biển, sân bay), gắn kết chặt chẽ với các tuyến trong Vùng kinh tế trọng điểm phía Nam, trong vùng đô thị thành phố Hồ Chí Minh hiện

tr nhau phát tri n ng b , khai thác t t nh t th m nh kinh t - xã h i t ng h p c a toàn vùng.

Các d án u tiên giai o n n n m 2020, t p trung u t th c hi n các d án sau:

+ C i t o, nâng c p m t s tr c h ng tâm: qu c l 1K, t nh l 43, t nh l 12, t nh l 10, ng R ng Sác, ng tr c B c - Nam t khu c ng bi n Hi p Ph c t i ng Nguy n V n Linh, qu c l 50 t thành ph H Chí Minh i Gò Công; xây d ng m i tuy n song hành o n t vành ai 2 n c u Ông Thìn.

+ Xây d ng ng cao t c h ng tâm: Ngoài ng cao t c thành ph H Chí Minh - Trung L ng ã hoàn thành, c n kh n tr ng u t xây d ng ng cao t c thành ph H Chí Minh - Long Thành - D u Giây. Các tuy n cao t c khác c n ti p t c nghiên c u u t theo ph ng th c BOT, BT, BTO.

+ Xây d ng khép kín ng vành ai 2, ng vành ai 1 o n Tân S n Nh t - Bình L i - nút Kha V n Cân và o n n i t vành ai 1 n vành ai 2 (nút Kha V n Cân - nút Linh Xuân), ng vành ai 3 o n Xa l Hà N i - Qu c l 22.

+ Xây d ng tuy n ng b trên cao s 1: T nút giao C ng Hòa theo ng C ng Hòa - Bùi Th Xuân đ c kênh Nhiêu L c - Th Nghè và ti p t t i ng Nguy n H u C nh.

+ C i t o, m r ng m t s ng ph chính và các nút giao thông cùng m c, khác m c trong khu v c n i ô gi i quy t tình tr ng ùn t c giao thông.

+ Huy ng các ngu n v n kh i công xây d ng 1 ho c 2 trong s 4 o n tuy n metro u tiên (tuy n s 1 B n Thành - Su i Tiên, tuy n s 2 Tham L ng - B n Thành, tuy n s 3 b n xe Mi n ông - vòng xoay Phú Lâm, tuy n s 4 Ngã Sáu - Gò V p - Khánh H i).

- Ngoài ra, y ban nhân thành ph H Chí Minh ã ban hành k ho ch th c hi n Ngh quy t i h i ng b thành ph l n th IX v ch ng trình Gi m ùn t t giao thông giai o n 2011-2015 t m nhìn n n m 2020 theo ó t ng chi u dài

ng giao thông ph i xây d ng m i là 210 km, s cây c u xây d ng m i là 50 cây c u m b o m t ng giao thông n n m 2015 ph i t 1,87km/km², n n m 2020 ph i t 2,17km/km².

Qua ó xác nh trong giai o n t nay n n m 2020, Nhà n c s u tiên t p trung u t c i t o, phát tri n h th ng giao thông khu v c kinh t tr ng i m phía Nam c bi t là thành ph H Chí Minh, thu hút ngu n v n u t trong l n ngoài n c, nhu c u xây d ng h t ng k thu t giao thông s ngày càng t ng cao. ây là c h i r t l n cho các doanh nghi p ang ho t ng trong ngành.

- Chính ph Vi t Nam v i các n c các t ch c qu c t ã ký k t các hi p nh th c hi n xây d ng, phát tri n c s h t ng b ng ngu n v n ODA, v n ADB.

- Trong xu h ng h i nh p vào n n kinh t th gi i và khu v c, Qu c h i ã ban hành và ti p t c hoàn ch nh h th ng pháp lu t nh : Lu t tài nguyên, Lu t b o v môi tr ng, Lu t lao ng, Lu t Doanh nghi p, Lu t Xây d ng, Lu t u th u, các Lu t thu (Thu VAT, Thu thu nh p doanh nghi p, Thu v n, Thu tài nguyên, Thu xu t nh p kh u...) y nhanh ti n trình c i cách kinh t . H th ng pháp lu t ngày càng hoàn ch nh t o môi tr ng kinh doanh thu n l i, lành m nh và n nh cho các thành ph n kinh t .

Tuy nhiên, bên c nh nh ng d u hi u tích c c môi tr ng chính tr , pháp lu t còn t n t i h n ch , y u kém trong u t xây d ng c b n ó là h th ng v n b n còn v ng m c, th t c quy nh còn phi n hà, n i dung c a m t s lu t và v n b n h ng d n thi hành ch a phù h p v i th c t ho c không th ng nh t. Nh ng h n ch , v ng m c ó ang làm ch m ti n , gi m hi u qu u t xây d ng các d án, công trình s d ng v n nhà n c nói riêng và u t xây d ng c b n nói chung.

2.2.1.3 Y u t v n hoá xã h i:

Hì n nay y u t v n hoá – xã h i ã và ang c chú tr ng h n, th m m c a ng i dân ã thay i so v i tr c ây, òi h i nh ng s n ph m ph i có tinh t , th m m và ch t l ng cao h n. B Xây d ng ã ban hành nh ng quy nh v yêu c u ki n trúc, th m m , c th nh nh ng công trình công c ng có quy mô l n, công trình có yêu c u ki n trúc c thù u ph i t ch c thi tuy n và tuy n ch n ph ng án thi t k ki n trúc.

Theo ó, vi c thi tuy n ho c tuy n ch n ph ng án thi t k ki n trúc công trình xây d ng nh m ch n c ph ng án thi t k t t nh t, áp ng t i a các yêu

c u v th m m , quy ho ch ki n trúc, c nh quan, công n ng s d ng. Các công trình do yêu c u c a chính quy n t o ra d u n, góp ph n t o di n m o, c nh quan ô th c ng ph i t ch c thi tuy n và tuy n ch n ph ng án thi t k tr c khi xây d ng nh m th hi n c ý ngh a, tính ch t c a công trình xây d ng và có tính kh thi cao. ng th i B Xây d ng ã ban hành yêu c u v tiêu chu n k thu t thi công công trình cao h n, òi h i các doanh nghi p trong ngành xây d ng ph i quan tâm, nghiên c u th c hi n áp ng k p th i.

2.2.1.4 Y u t t nhiên

Y u t t nhiên Vi t Nam nh h ng r t quan tr ng n ho t ng khai thác, s d ng tài nguyên thiên nhiên. Ngu n tài nguyên khoáng s n xét trên ph m vi toàn qu c r t a d ng và phong phú, t các lo i khoáng s n c khai thác và s d ng ngay trong ngành v t li u xây d ng nh : á, cát, s i, á ong... n các lo i nguyên li u dùng cho s n xu t các ch ng lo i v t li u xây d ng thông d ng nh : xi m ng, g ch xây d ng... Tuy nhiên, tài nguyên khoáng s n n c ta có c tr ng là phân b không u, t p trung ch y u vùng Tây B c, ông B c, B c Trung B và vùng ng b ng sông H ng, k n là vùng Nam Trung b , ông Nam B nh t nh Bình D ng, ng Nai, Tây Ninh, Bà R a – V ng Tàu còn vùng Tây Nguyên và c bi t là vùng ng b ng sông C u Long thì r t h n ch . c i m này làm cho vi c khai thác, cung c p v t li u xây d ng nói chung và cát, á nói riêng ph c v cho thi công xây d ng các công trình m t s vùng có khó kh n do ph i v n chuy n v i c ly khá xa, chi phí t ng cao.

2.2.1.5 Y u t dân s - lao ng

Dân s Vi t Nam hi n nay ã h n 86 tri u ng i, trong ó khu v c nông thôn chi m 77% t ng dân s , tuy nhiên quá trình ô th hóa ang di n ra v i t c cao. H th ng ô th c a c n c g m 569 ô th v i 17 tri u ng i b ng 20% dân s c a c n c, có 4 thành ph l n thu c Trung ng, 73 thành ph , th xã thu c t nh và 495 th tr n s c m r ng và xây d ng ng b v c s h t ng, h th ng các công trình công c ng, trong ó Thành ph H Chí Minh là n i có m t dân c t p trung cao nh t n c 3.400 ng i/km², l i là trung tâm th ng m i, du l ch, d ch v c a c n c nên t t y u nhi u d án l n, quan tr ng c a Nhà n c s c kh i

công xây dựng thành phố này nhằm mục đích mở rộng cho thành phố phát triển nhanh, cân bằng, bền vững và lâu dài, góp phần vào thành phố Hồ Chí Minh trở thành một đô thị trung tâm cấp quốc gia, là hạt nhân của Vùng kinh tế trọng điểm phía Nam và là trung tâm thương mại - dịch vụ lớn khu vực Đông Nam Á.

Mức độ phát triển cao, năng lực cạnh tranh cao đang thu hút đầu tư vào. Đây là cơ hội cho doanh nghiệp có vốn kỹ thuật tiên tiến, thuê lao động có kỹ năng, kinh nghiệm. Tuy nhiên, việc thu hút nguồn nhân lực có trình độ cao, năng lực, kinh nghiệm đáp ứng chỉ tiêu kinh doanh, phát triển và gắn bó lâu dài, đòi hỏi môi trường doanh nghiệp phải có chỉ tiêu phát triển nguồn nhân lực phù hợp.

2.2.1.6 Yếu tố công nghệ :

Trong vài chục năm trở lại đây, ngành giao thông vận tải đã trở thành một trong những lĩnh vực, nổi bật là lĩnh vực xây dựng công trình giao thông, mang lại hiệu quả kinh tế - xã hội cao, đóng góp xứng đáng vào công cuộc xây dựng và phát triển đất nước.

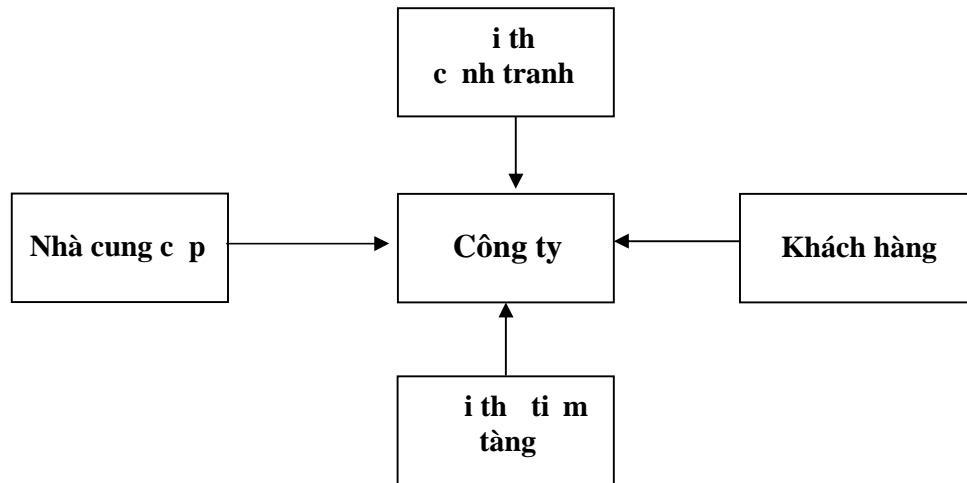
Như vậy tiếp nhận, chuyển giao và ứng dụng kỹ thuật, công nghệ tiên tiến vào lĩnh vực xây dựng kết cấu hạ tầng giao thông nên trong thời gian qua ngành giao thông vận tải đã triển khai thi công, xây dựng hoàn thành nhiều công trình và trình độ công nghệ hiện đại, đạt yêu cầu chất lượng cao. Công nghệ quản lý hạ tầng kết cấu hạ tầng giao thông vận tải đã được khai thác ứng dụng tập trung chú trọng. Nhiều công nghệ mới trong thiết kế, quản lý giao thông, hiệu quả vận tải, bảo trì hạ tầng kết cấu hạ tầng giao thông, thu phí hiện đại, hạ tầng giao thông thông minh (ITS) được ứng dụng và đang được khuyến khích triển khai áp dụng và phát huy hiệu quả tốt, nâng cao mức độ an toàn giao thông, giảm chi phí duy tu, sửa chữa, tăng hiệu quả vận tải.

Do đó, Công ty phải nhận thức rõ tầm quan trọng này và phải quan tâm nghiên cứu, phát triển và ứng dụng những máy móc, thiết bị thi công, công nghệ quản lý hiện đại thích ứng, nếu không sẽ thất bại và phá sản.

2.2.2 Môi trường vĩ mô:

Trong môi trường vĩ mô cần phân tích những điểm sau:

S 2.1: Môi trường vi mô



2.2.2.1 i th c nh tranh.

S 1 ng các i th c nh tranh là r t l n cho nên trong khi xây d ng chi n l c phát tri n Công ty, lu n v n ã l a ch n ra các i th c nh tranh tr c ti p t i n hành phân tích.

T i a bàn Thành ph H Chí Minh và các t nh phía Nam, i th c nh tranh chính c a Công ty TNHH MTV Công Trình Giao Thông Công Chánh hi n nay là Công ty TNHH MTV công trình qu n lý giao thông Sài Gòn, các doanh nghi p xây d ng t nhân trong ó Công ty TNHH th ng m i d ch v v n t i xây d ng giao thông T & T là i th c nh tranh ch y u.

Công ty TNHH MTV công trình qu n lý giao thông Sài Gòn là n v có nhi u n m kinh nghi m trong l nh v c thi công xây d ng các công trình giao thông trên a bàn Thành ph . Công ty này t i n thân là 1 doanh nghi p công ích tr c thu c S Giao Thông Công Chính thành ph H Chí Minh. n v này có i ng lãnh o qu n lý, công nhân r t chuyên nghi p, có nhi u n ng l c kinh nghi m trong l nh v c thi công ng giao thông, s 1 ng máy móc, thi t b r t l n, m b o ph c v thi công các công trình giao thông trong thành ph , và kh n ng tài chính m nh. Ngoài ra do tr c ây là n v công ích ã m nh n thi công các công trình duy tu, s a ch a giao thông ng b trên toàn a bàn thành ph H Chí Minh nên Công ty này ã có m i quan h lâu dài, ã t o c uy tín cao v i các ch u t .

Một số công trình quy mô mà Công ty này đã và đang thực hiện như: Nâng cấp mở rộng đường Lê Văn Quới (15 tuyến), xây dựng đường Liên công A5 (24,6 tuyến), Sạc và nâng cấp Hệ thống 12 (15,6 tuyến)... Tuy nhiên, Công ty chủ yếu thi công lĩnh vực duy tu, sạc và các công trình nhỏ tại bàn thành phố Hồ Chí Minh, nên chỉ nên lựa chọn Công ty tập trung nỗ lực vào phân khúc này, tốt nhất là có kinh nghiệm thi công các công trình có quy mô lớn, yêu cầu kỹ thuật cao còn hạn chế. Công ty chủ yếu thi công, sạc và các công trình giao thông nhỏ; chưa có kinh nghiệm trong thi công công trình cầu, công trình cấp thoát nước.

Công ty TNHH thương mại dịch vụ và tư vấn xây dựng giao thông T & T công là một trong những đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực xây lắp cầu đường. Công ty này tuy thị phần nhỏ trong ngành xây dựng giao thông nhưng đã có kinh nghiệm thi công một số công trình có quy mô vừa và nhỏ có uy tín về các chủng loại như dự án mở rộng đường liên công A5, dự án Cầu Ông Thìn ở Quận Bình Thạnh, Quận Thủ Đức, Quận Thủ Đức... Công ty này khá tinh gọn về máy móc, công tác quản lý tốt nên tiết kiệm chi phí. Tuy nhiên, nguồn lực về con người, thiết bị, tài chính không mạnh nên không thể thực hiện thi công các công trình có quy mô lớn, chưa có kinh nghiệm, nên lựa chọn các công trình trọng điểm.

Ngoài các đơn vị hàng đầu đã phân tích, trên thị trường còn có một số đơn vị khác gồm một số doanh nghiệp quy mô nhỏ, chủ yếu thi công các tuyến đường nhỏ, hạn chế các dự án, hạn chế làm cầu đường; và các công ty trực thuộc Tổng công ty CTGT 5 và Tổng công ty CTGT 6. Tuy nhiên thị trường chủ yếu của các công ty trực thuộc các Tổng công ty CTGT là dự án trọng điểm do Bộ GTVT quản lý, trên bàn thành phố, thị phần của các công ty này rất ít. Về mặt kỹ thuật Công ty trực thuộc Tổng công ty CTGT 5, Tổng công ty CTGT 6 đã từng liên danh với Công ty TNHH MTV Công Trình Giao Thông Công Chánh tham gia đấu thầu, trúng thầu và thực hiện thi công nhiều liên danh với Công ty CTGT 60 thi công dự án kênh Nhiêu Lộc - Thị Nghè, liên danh với Công ty 586 thi công đường Chánh Hưng dài ... Đây là thuận lợi cho Công ty TNHH MTV Công Trình Giao Thông Công Chánh khi thực hiện chỉ định phát triển thị trường.

Luận văn sử dụng phương pháp chuyên gia: Tác giả đã lấy ý kiến, đánh giá của các chuyên gia có am hiểu, nhiều kinh nghiệm và làm việc thi công hệ thống thu gom giao thông đánh giá mức quản trị của từng yếu tố thành công; đánh giá xếp hạng khả năng cạnh tranh của Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chánh và các đối thủ cạnh tranh cùng cấp sự liệu thành lập các ma trận hình thức cạnh tranh.

Bảng 2.3: Ma trận hình thức cạnh tranh

Yếu tố thành công	Mức quản trị	Công ty TNHH MTV CTGTCC		Công ty TNHH MTV CTGTSG		Công ty T & T	
		Hạng	Chỉ số quản trị	Hạng	Chỉ số quản trị	Hạng	Chỉ số quản trị
Chất lượng sản phẩm	0,23	3,1	0,71	3,0	0,69	2,7	0,62
Thị phần	0,18	3,0	0,54	3,1	0,55	2,5	0,44
Lòng trung thành	0,16	3,1	0,50	2,9	0,46	2,3	0,36
Khả năng tài chính	0,12	3,0	0,36	3,1	0,37	2,9	0,35
Nguồn nhân lực	0,11	2,9	0,32	2,9	0,32	2,3	0,25
Khả năng cạnh tranh về giá	0,10	2,2	0,22	2,1	0,21	2,1	0,21
Máy móc thiết bị	0,05	3,0	0,15	3,6	0,18	2,3	0,11
Khả năng đáp ứng tiến độ thi công	0,05	4,8	0,19	2,9	0,15	3,1	0,16
Tổng cộng			2,98		2,92		2,50

Nhận xét:

Qua phân tích Ma trận hình thức cạnh tranh, chúng ta thấy với tổng chỉ số quản trị là 2,92 cho thấy Công ty TNHH MTV CTGT Sài Gòn là đối thủ cạnh tranh trực tiếp nhất của Công ty TNHH MTV Công trình Giao Thông Công Chánh, đây là đối thủ cạnh tranh chủ yếu về các yếu tố bên trong và bên ngoài. Công ty TNHH thương mại dịch vụ vận tải xây dựng giao thông T & T với tổng chỉ số quản trị là 2,50 dù không mạnh bằng Công ty TNHH MTV Công trình Giao

Thông Công Chánh trong thời gian hiện tại, công việc là thi công lắp đặt. Do vậy việc xây dựng chính là của Công ty TNHH MTV Công Trình Giao Thông Công Chánh công nhân công nhân viên chức nhân công nhân của Công ty TNHH MTV CTGT Sài Gòn, nhân công nhân công nhân của mình và thi công chính là phòng thi công của Công ty TNHH thi công mới để xây dựng giao thông T & T.

2.2.2.2 Khách hàng

Trong lĩnh vực xây dựng khách hàng chủ yếu của Công ty là các chủ đầu tư dự án như: các Khu quản lý giao thông đô thị, các Ban quản lý dự án quản, huyện trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, hoặc các nhà đầu tư xây dựng khu chức năng, khu công nghiệp. Số lượng các chủ đầu tư chủ yếu như sau:

- Xu hướng hợp đồng giá giao thầu xây dựng công trình, chủ đầu tư dự án bao gồm công nhân có chi phí thấp nhất. Giá giao thầu không chỉ thấp ngay tại giai đoạn lập dự toán mà còn thấp hơn so với giá dự toán vì nhân công phí qua lại nhiều giai đoạn trước khi công trình thực hiện công nhân trong quá trình xây dựng. Số lượng phía chủ đầu tư còn tác động một cách gián tiếp đến giá giao thầu thông qua sự đồng ý của các doanh nghiệp tham gia đấu thầu, yêu cầu nhà thầu vào tình huống nhau giảm giá giành chủ thầu trong cạnh tranh.

- Xu hướng chi phí vận hành kinh doanh công nhân là một số chi phí khá lớn của Công ty. Các chủ đầu tư dự án không thanh toán kịp thời cho các nhà thầu khi công trình đã hoàn thành, bàn giao thậm chí có công trình đã đưa vào sử dụng nhưng trong khi nhà thầu phải đi vay vốn của ngân hàng để làm công trình phải chịu lãi suất tín dụng. Vì lãi suất hiện nay thì chi phí vận hành là khá lớn nhiều khi lớn hơn lợi nhuận thực tế công trình, do vậy đã làm Công ty thi thụt lùi.

- Ngoài ra các chủ đầu tư dự án còn gây số chi phí chi phí, cách thức trong việc bố trí các kỹ sư kỹ sư công và xây dựng công trình nhân sự thi công, tài liệu kỹ thuật, bàn giao một bộ phận...

Tuy nhiên, trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh do Công ty đã thi công nhiều công trình chất lượng, tin cậy xác nhận, công nhân khen ngợi của Ban Xây dựng, của Ủy ban nhân dân thành phố nên Công ty TNHH MTV Công Trình Giao

Thông Công Chánh đã có các mối quan hệ khách hàng gần bó lâu dài với các chủ thể là Ban quản lý dự án, các Khu quản lý trực thuộc Sở Giao thông Vận tải.

2.2.2.3 Nhà cung cấp.

Các nhà cung cấp của Công ty bao gồm các nhà cung cấp máy móc thi công, cung cấp vật liệu xây dựng, nhà máy, bãi khoáng cho sản xuất bê tông nhà nóng, cửa kính bê tông đúc sẵn.

Máy móc thi công của Công ty chủ yếu nhập từ nước ngoài như: Hàn Quốc, Mỹ, Nhật... là những nhà cung cấp quy mô máy móc thi công. Do vậy, Công ty chủ yếu nhập từ phía ngoài, họ thường xuyên nâng giá cao hơn giá thị trường hoặc giao những máy móc thi công không chất lượng. Hiện nay, do trình độ kỹ thuật của cán bộ còn hạn chế, cho nên trong hợp đồng nhập khẩu các thiết bị kỹ thuật, nhà thầu có điều kiện ràng buộc nhà cung cấp vì vậy Công ty thường phải chịu thiệt hại.

Hiện nay, Công ty gặp khó khăn do khan hiếm vật liệu xây dựng như cát, đá, sét hoặc bê tông, vật liệu kết cấu... nguyên nhân trực tiếp là các máy móc vật liệu hay chất lượng vật liệu tại các mỏ không đồng đều như hàng ngày và gây khó khăn cho việc kiểm soát chất lượng xây dựng công trình giao thông. Về mặt lý thuyết, theo các Tiêu chuẩn vật liệu và quy trình kỹ thuật có những pháp luật pháp triển, chi phí thi công các chỉ tiêu kỹ thuật vật liệu trực tiếp đưa vào công trình như trên thực tế thì hiện nay rất khó thực hiện do giá nguyên vật liệu như: nhân công tiêu hao, giá thành vật liệu chi phí vận chuyển, mặt bằng thi công chi phí phát triển khai thác phiến đá hay chi phí vận chuyển. Do đó, các nhà cung cấp yêu cầu tiêu chuẩn vật liệu xây dựng cát, sét, đá, nhà máy thi công có thể là nâng giá vật liệu lên hoặc chính quyền địa phương có máy móc vật liệu yêu cầu thi công ngoài những chi phí vận chuyển mà trong việc khai thác của Công ty.

2.2.2.4 Các chi phí tranh tỉ m tàng

Ngoài việc phân tích các vấn đề nêu trên, trong môi trường vi mô Công ty còn phải chú ý phân tích các chi phí tranh tỉ m tàng. Đó là các chi phí toàn xây dựng ngoài địa phương và sự tham gia trên thị trường xây dựng Việt Nam, mặt khác

doanh nghiệp p mi n B c, mi n Trung ã và ang thâm nh p vào th tr ng Thành ph H Chí Minh nh :

M t s doanh nghiệp p mi n B c là Công ty c ph n xây d ng Quy t Tì n ã trúg th u thi công c u Kênh L , huy n Nhà Bè và c u Kinh Thanh a, qu n Bình Th nh; Công ty c ph n công trình và th ng m i Giao thông V n t i trúg th u thi công c u , qu n Bình Th nh; và các doanh nghiệp p mi n Trung là các Công ty tr c thu c T ng Công ty XDCTGT 5 nh Công ty c ph n công trình giao thông 479 trúg th u, thi công c u Phú Long; Công ty c ph n xây d ng công trình giao thông 510 trúg th u thi công c u Hoàng Hoa Thám ...

Có th nói ây là nh ng i th m nh v kh n ng tài chính c ng nh công ngh . Công ty c n phân tích k tìm ra gi i pháp kh ng ch nh liên k t v i m t s Công ty xây d ng m nh nh m t o ra hàng rào c n tr xâm nh p i v i h . Các i th ti m tàng mà công ty c n quan tâm là các T ng Công ty tr c thu c B giao thông, B xây d ng.

2.2.3 Ma tr n ánh giá các y u t bên ngoài EFE

Ma tr n ánh giá các y u t bên ngoài giúp cho nhà qu n tr ánh giá c nh ng y u t chính bên ngoài tác ng n ho t ng s n xu t kinh doanh c a doanh nghiệp.

Lu n v n s d ng ph ng pháp chuyên gia: Tác gi ã l y ý ki n, ánh giá c a các chuyên gia có am hi u, nhi u kinh nghi m v l nh v c xây d ng h t ng k thu t giao thông ánh giá m c quan tr ng c a t ng y u t bên ngoài và cho i m phân lo i ánh giá m c ph n ng c a Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chánh i v i các y u t bên ngoài nh m cung c p s li u ph c v xây d ng ma tr n EFE.

Bảng 2.4: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức quan trọng	Phân loại	Tổng điểm
1	Nhu cầu về xây dựng kết cấu hạ tầng ngày càng gia tăng	0,19	3,4	0,65
2	Sức cạnh tranh của các đối thủ	0,16	2,7	0,43
3	Khách hàng yêu cầu cao về chất lượng, kỹ thuật, môi trường và tiện ích	0,15	2,9	0,44
4	Cạnh tranh	0,10	2,9	0,29
5	Nguồn lao động dồi dào, chi phí thấp	0,10	2,9	0,29
6	Nguồn nguyên liệu chủ yếu nội địa	0,10	2,2	0,22
7	Tình hình chính trị ổn định	0,05	3,2	0,16
8	Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn	0,05	2,2	0,11
9	Công nghệ xây dựng ngày càng hiện đại	0,05	3,1	0,16
10	Hệ thống pháp lý Nhà nước chưa hoàn chỉnh	0,05	2,1	0,11
	Tổng cộng	1,00		2,84

▪ **Nhận xét:**

Số điểm quan trọng các yếu tố bên ngoài tổng cộng là 2,84 cao hơn mức trung bình là 2,50 cho thấy khả năng phân ngành của Công ty TNHH MTV Công Trình Giao Thông Công Chánh trước các mối đe dọa và cơ hội bên ngoài khá cao. Các kế hoạch kinh doanh hiện tại giúp công ty phân ngành tích cực vì nhiều yếu tố do môi trường bên ngoài mang lại.

2.3 PHÂN TÍCH YẾU TỐ BÊN TRONG

Trong phạm vi nội bộ Công ty cần phân tích theo những yếu tố sau có thể thay đổi nội bộ và tiềm năng của Công ty:

2.3.1 Nguồn nhân lực

▪ **Trình độ lao động:**

Công Ty TNHH MTV Công Trình Giao Thông Công Chánh có 1 công nhân viên bao gồm chuyên gia kỹ sư, công nhân kỹ thuật gần 540 người thu nhập biên

chức của Công ty. Ngoài ra tùy theo quy mô xây dựng, tỉ lệ yêu cầu của công trình mà Công ty sẽ có hình thức thuê nhân công thích hợp, số lượng lao động thích hợp này biến động trung bình hàng năm khoảng 100 đến 120 người.

Bảng 2.5: Tình hình lao động năm 2010 của Công ty

Lao động	Số lượng
- Cán bộ kỹ thuật (người):	140
+ Trình độ đại học	109
+ Trình độ cao đẳng	31
- Công nhân kỹ thuật (người):	400
+ Bằng cấp 3/7 trở lên	292
+ Trình độ cấp III	82
+ Trình độ cấp II trở xuống	318
Tổng số (người)	540

Số nhân viên cán bộ kỹ thuật có trình độ đại học, cao đẳng là 140 người chiếm 26%.

Số công nhân kỹ thuật chuyên ngành có bằng cấp cao là 292 người chiếm 73% tổng số công nhân. Lực lượng công nhân khá nhiều, với trình độ văn hóa cấp III chiếm 20% cũng khá thuận lợi trong việc đào tạo lý thuyết cũng như thực hành. Tuy nhiên, tổng số công nhân có trình độ cấp I và cấp II chiếm trên 80% là một bất lợi lớn.

Công nhân, cán bộ kỹ thuật và kỹ sư quản lý của Công ty có kinh nghiệm lâu năm trong nghề, có trình độ kỹ thuật cao, có năng lực quản lý hiệu quả công trình có tính chất, quy mô phức tạp, yêu cầu cao và tỉ mỉ. Số bất lợi là trước đây Công ty đã tham gia xây dựng nhiều công trình trọng điểm của thành phố như nâng cấp mở rộng Nam Khu Nghĩa – Nguyễn Văn Trãi, đường Bình Thuận Hiệp Phước, đường Công Hòa, đường Lê Trọng Tấn, các gói thầu thu xếp thi công dự án rạch Hàng Bàng... Đây là một thế mạnh vô cùng lớn của Công ty, cần phải tiếp tục phát huy hiệu quả tác dụng. Tuy nhiên, với trình độ lao động của Công ty vẫn còn có hạn chế là trình độ đào tạo của cán bộ quản lý, cán bộ làm công tác kinh doanh còn kém, còn bất hợp đồng nghiệp vụ các chức năng, chuyên môn và quy trình quản lý trong kinh doanh.

- **Nâng cao trình lao động**

Bảng 2.6: Các hình thức nâng cao trình lao động của Công ty

STT	Các hình thức nâng cao trình lao động	Mức
1	Thuê chuyên gia hướng dẫn sử dụng máy móc, thiết bị	Theo yêu cầu
2	Tổ chức công nhân kèm công nhân mới	Thường xuyên
3	Mô tả các lớp đào tạo lao động tại Công ty	Thường xuyên
4	Công nhân viên tham gia các lớp bổ sung nâng cao kỹ thuật	Thường xuyên

Trong quá trình thực hiện kế hoạch tuyển dụng và phân bổ nhân lực, Công ty có kế hoạch đầu tư cho các kỹ sư công nghệ nhân viên kỹ thuật và công nhân.

Trong công nhân trực tiếp sản xuất phần lớn là lao động tay nghề tại công ty, theo mô hình tuyển dụng và phong cách chung. Bên cạnh đó, các công nhân mới được tổ chức kèm cặp bởi công nhân cũ.

- **Thu nhập của người lao động**

Bảng 2.7: Thu nhập bình quân của người lao động qua các năm

Năm	2008	2009	2010
Thu nhập bình quân (VNĐ)	3.2000.000	3.500.000	4.000.000

Theo bảng 2.8 ta thấy rằng thu nhập bình quân của người lao động qua các năm có tăng lên, nhưng mức tăng này không cao lắm, trong khi tình hình giá cả thị trường tăng mạnh cách đáng kể. Đây là một trong những vấn đề cần quan tâm mà lãnh đạo công ty cần xem xét và có những chính sách khuyến khích cán bộ công nhân viên gắn bó lâu dài với Công ty, nâng cao tinh thần làm việc góp phần nâng cao năng lực sản xuất của Công ty.

- **Năng lực quản lý**

Phong cách quản lý của Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chánh mang phong cách Á Đông và tổ chức theo mô hình các phòng ban. Tất cả các khâu hoạch định, tổ chức, thực hiện và kiểm tra đều quy định rõ ràng bằng văn bản và có trách nhiệm rõ ràng. Hệ thống quản lý của Công ty có một số ưu điểm sau:

- Mặc dù quy trình kiểm tra các quy định về an toàn và vệ sinh môi trường của công ty là hoàn toàn nghiêm túc và tinh thần làm việc rất cao.

- Sự quan tâm nhất của các nhân viên của các cấp quản lý về vệ sinh môi trường đã kích thích tinh thần làm việc của nhân viên rất nhiệt tình. Nhân viên sẵn sàng làm việc ngoài giờ một cách tự nguyện mà nhà quản lý không cần nhắc nhở.

Bên cạnh những ưu điểm trên, hệ thống quản lý Công ty còn có những nhược điểm: Còn mang phong cách gia đình; Một vài nhà quản lý áp dụng quá cứng nhắc trong công tác thi công xây lắp.

Ngoài ra, trình độ chuyên môn của cán bộ xây dựng chỉ nói chung chung, những kỹ thuật viên chỉ nói chung chung về kinh doanh còn chưa nắm vững các phương pháp kỹ thuật. Chính vì vậy điều đáng nói trong Công ty hiện nay chính là xu hướng khái niệm chỉ nói chung chung mà vẫn sử dụng khái niệm kỹ thuật. Cán bộ lãnh đạo trong Công ty chưa thực sự chú ý vào vấn đề này, mà chú ý là tập trung vào các kỹ thuật công nghệ hiện tại. Công tác đào tạo bồi dưỡng nhân viên quản lý nói chung và cán bộ quản lý chỉ nói riêng của công ty chưa thực sự quan tâm.

2.3.2 Sản xuất, thi công

Công ty TNHH MTV Công Trình Giao Thông Công Chánh có 6 xí nghiệp xây lắp và 4 đội công trình chuyên thi công xây dựng công trình hạ tầng kỹ thuật giao thông. Công ty có sở hữu máy móc thi công luôn sẵn sàng cung cấp cho công tác thi công công trình, danh mục máy móc thi công của Công ty xem tại **phụ lục 04**.

Qua danh mục máy móc thi công chúng ta thấy Công ty có đầy đủ máy móc thi công chuyên dụng trong ngành là một thế mạnh rất lớn. Vì thế Công ty có khả năng thu hút, thi công các công trình giao thông, thoát nước có quy mô lớn và tin cậy cho Nhà đầu tư giao các công trình trọng điểm.

Trong những năm qua Công Ty TNHH MTV Công Trình Giao Thông Công Chánh đã và đang tham gia xây dựng nhiều công trình cầu đường trọng điểm như: cầu vượt, nâng cấp mở rộng Cầu Ông Hòa, nâng cấp mở rộng đường Lê Trọng Tấn, xây dựng đường Tân Lộ 10B, xây dựng đường song hành Quốc lộ 22, nâng cấp mở rộng đường Hà Huy Giáp, cầu Kênh Ngang số 2 ...

Vì là chuyên gia - công nhân kỹ thuật dày dặn kinh nghiệm, Công ty đã hoàn thành nhiệm vụ công trình yêu cầu kỹ thuật cao, thi công trong những điều kiện bất lợi, yêu cầu khắc khe về tiến độ thi công.

Tuy nhiên, nguồn cung cấp nguyên vật liệu vào cho Công ty thi công xây dựng công trình là cát, đá, xi măng, nhựa đường, gạch, máng, ống, vữa, sơn và các vật liệu khác. Hiện nay Công ty đang khai thác mỏ cát, đá xây dựng tại tỉnh Bà Rịa, trình độ quản lý này đang giảm nhanh nên thị trường không ổn định, do đó

mỏ các chất liệu kỹ thuật theo yêu cầu thi công Công ty thường phải xử lý, chất lượng vật liệu trước khi đưa vào thi công. Ngoài ra, chi phí vận chuyển vật liệu về cát, đá khai thác tại mỏ công trình các địa điểm khá xa, làm tăng cao chi phí.

Trong lĩnh vực xây dựng công trình, Công ty luôn đặt tiêu chí về an toàn lao động, vệ sinh môi trường, chất lượng và tiến độ quản lý, công nhân có chuyên môn cao, quản lý chặt chẽ về tiến độ, và tiêu chuẩn kỹ thuật nguyên liệu, vật tư luôn đặt theo thi công và thực hiện hành máy móc thi công an toàn, hiệu quả. Công tác quản lý thi công kỹ thuật ngoài hiện trường và hồ sơ nghiệm thu thanh toán luôn được hoàn thiện, nâng cao, phát huy năng lực chuyên môn của người lao động và cán bộ.

Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2000 và ISO 14000 duy trì áp dụng để hỗ trợ có hiệu quả cho hoạt động thi công xây dựng.

▪ **Chiến lược kinh doanh và sản xuất – xây dựng**

Hiện nay Công ty hoạt động theo quy chế khoán kinh doanh. Các nhân viên thuộc Công ty gồm 8 xí nghiệp, 4 đội công trình phải ký kết hợp đồng sản xuất kinh doanh trình Ban Giám đốc Công ty thông qua.

Bảng 2.8: Chi tiêu kinh doanh sản xuất qua các năm của Công ty

Đơn vị tính: Tỷ VNĐ

Năm	2007	2008	2009	2010
Sản xuất xây dựng	420	465	595	660

Theo quy chế hiện nay, Công ty sẽ lấy chi phí quản lý 3,5% trên kết quả doanh thu xây dựng để phân bổ duy trì hoạt động và trình Ban Giám

c Công ty, nhân viên của các phòng chuyên môn như phòng Kế hoạch, phòng Kế toán Tài chính, phòng Kế thu và quản lý chi tiêu công trình, phòng Tổ chức hành chính.

Sau khi chỉ tiêu sản lượng năm của Ban Giám đốc Công ty thông qua, các nhân viên phải lập kế hoạch kinh doanh và triển khai hoạt động marketing tìm khách hàng, tìm công trình sao cho đạt chỉ tiêu doanh thu sản lượng năm kế hoạch. Công ty hỗ trợ về nhân, máy móc thi công phần xây dựng công trình như sau:

- Công ty hỗ trợ về nhân thông qua hình thức cho nhân viên vay vốn từ ngân hàng để sử dụng của Công ty hoặc Công ty ký hợp đồng vay vốn từ các tổ chức tín dụng, ngân hàng sau đó cho nhân viên vay lại.

- Công ty hỗ trợ về máy móc, thi công thông qua cho nhân viên thuê máy móc thi công của Công ty, chi phí thuê sẽ khấu trừ khi khách hàng thanh toán vào tài khoản của Công ty.

Theo quy chế khoán nội bộ hiện nay sẽ mang lại cho Công ty những thu nhập và khó khăn như sau:

- Về thu nhập: Theo quy chế hiện nay các nhân viên phải chịu tìm kiếm, tiếp xúc, tìm kiếm công việc làm thêm ngoài quy mô sản xuất, bàn hoạt động. Qua đó kích thích các kỹ năng sáng tạo, linh hoạt của nhân viên thuộc Công ty trong công tác tiếp thị, tìm kiếm khách hàng, công trình nhằm tối đa chi tiêu sản lượng năm kế hoạch. Công ty quản lý các nguồn lực hoạt động, kinh doanh của nhân viên có phương án tập trung phát triển nhân viên nào hoạt động hiệu quả hơn để nhân viên kinh doanh kiếm hiệu quả.

- Tuy nhiên quy chế khoán này mang lại khó khăn như sau: Các nhân viên phải chịu tìm kiếm khách hàng, tiếp xúc, công trình để nhân viên chi phí cho công tác tiếp thị, tiếp xúc, quản lý của toàn Công ty tăng. Đồng thời các nhân viên chưa có kinh nghiệm, chỉ nên lựa chọn thích hợp trong công tác marketing nên hiệu quả mang lại từ hoạt động marketing để tối đa lợi nhuận kinh doanh khá thấp.

2.3.3 Tài chính

Hiện nay tổng nguồn vốn của Công ty là gần 201 triệu đồng, trong đó vốn chủ sở hữu là 187,5 triệu đồng bao gồm vốn ngân sách Nhà nước là 183,0 triệu đồng và các quỹ phòng là 4,5 triệu đồng. Về số vốn nhàn rỗi, Công ty hoàn toàn có khả năng tham gia đầu tư vào các công trình lớn trong tương lai.

▪ **Khả năng thanh toán**

Khả năng thanh toán của Công ty thông qua các chỉ tiêu sau:

* Tỷ suất thanh toán hiện thời = $\frac{\sum \text{giá trị TSL}}{\sum \text{Nợ ngắn hạn}} = \frac{148,5 \text{ triệu}}{145,0 \text{ triệu}} = 1,02$

Với tỷ suất thanh toán hiện thời bằng 1,02 tức là Công ty có khả năng thanh toán mọi chi phí cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

* Tỷ suất thanh toán nhanh = $\frac{(\text{Vốn bằng tiền} + \text{Khoản phải thu} + \text{Số tài chính ngắn hạn})}{\sum \text{Nợ ngắn hạn}} = \frac{(41,4 \text{ triệu} + 79,1 \text{ triệu} + 8,5 \text{ triệu})}{145,0 \text{ triệu}} = 0,91$

Tỷ suất thanh toán nhanh là 0,91 cho thấy khả năng thanh toán nhanh của Công ty rất cao vì theo tiêu chuẩn hiện hành thì doanh nghiệp tốt nhất là 0,75 trở lên có khả năng thanh toán nhanh.

Qua phân tích các tỷ suất, ta thấy tình hình tài chính của công ty tương đối lành mạnh, các tỷ số về thanh toán đều vượt trên các tỷ số an toàn cho phép.

▪ **Tỷ suất sinh lời**

Bảng 2.9: Mối liên hệ tài chính qua các năm của Công ty.

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
Tỷ suất lợi nhuận ròng/ Doanh thu (%)	1,54%	1,21%	1,15%
Tỷ suất lợi nhuận ròng/ TTS (%)	1,52%	2,37%	2,56%
Tỷ suất lợi nhuận ròng/ Vốn CSH (%)	3,89%	4,40%	5,05%

Tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản trong khoảng từ 1,52% đến 2,56% trong khi đó tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu trong khoảng từ 3,89% đến 4,95% cho thấy hiệu quả sử dụng nguồn vốn của công ty khá cao.

Các chỉ số trình bày trên nói lên hiệu quả kinh doanh trong các năm 2008 – 2009 – 2010 của Công ty khá cao. Một phần nguyên nhân do hiệu quả đầu tư phát triển nâng giá trị đầu tư xây dựng vào năm 2007 - 2008 ảnh hưởng đến

toàn ngành xây dựng, lãi suất vay vốn ngân hàng khá cao, phần nào cản trở các mục tiêu kinh doanh của công ty.

2.3.4 Marketing

Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chánh hoạt động chủ yếu tập trung vào công tác đầu tư vì sản phẩm cốt lõi là sản phẩm vật liệu xây dựng. Trong 5 năm qua Công ty cũng đã xác định được vai trò quan trọng của nó và đã bổ sung nhiệm vụ hoạt động marketing cho phòng Kế hoạch Kinh doanh chuyên lo công tác này. Tuy nhiên kết quả hoạt động marketing của phòng Kế hoạch Kinh doanh còn hạn chế, chủ yếu trình độ nghiệp vụ của các cán bộ làm công tác này còn non nớt, chưa có kinh nghiệm. Hiện nay, hoạt động tiếp thị đầu tư của Công ty chưa xác định được vị trí, vai trò tầm quan trọng của nó trong lĩnh vực kinh doanh sản xuất kinh doanh trong các thị trường. Do đó chưa phát huy được tiềm năng và nghiệp vụ của Công ty trong nền kinh tế thị trường. Nguyên nhân một phần là trình độ cán bộ làm công tác tiếp thị đầu tư còn hạn chế, một phần do bao cấp trong quá khứ vào giao việc còn nặng nề; phần khác là do Công ty chưa xác định được cho mình một phương pháp khoa học trong tiếp thị đầu tư. Do vậy việc đầu tư còn ngi là một yếu tố then chốt Công ty. Đây chính là nhiệm vụ của Công ty cần phải hiện thực hóa.

Công tác marketing của Công ty chủ yếu do các nhân viên thực thụ (các xí nghiệp, dự án công trình, dự án xây dựng) thực hiện nhằm đạt được các tiêu chuẩn theo quy định của pháp luật. Dưới đây là các chỉ số marketing của công ty:

▪ Sản phẩm

Chất lượng sản phẩm và dịch vụ khách hàng là những yếu tố quan tâm hàng đầu của Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chánh. Công ty luôn chú trọng chất lượng kỹ thuật khoa học tiên tiến vào các hoạt động sản xuất, thi công nhằm nâng cao chất lượng, đáp ứng các yêu cầu của người sử dụng trong nước và ngoài nước. Công ty cũng đã thể hiện thành công hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001 cho lĩnh vực thi công xây dựng.

Chính vì vậy, các sản phẩm của công ty đạt tiêu chuẩn chất lượng được khách hàng chú ý và đánh giá cao nhất hiện nay. Công ty đã thi công hoàn thành

nhiệm vụ công trình quy mô lớn, yêu cầu kỹ thuật phức tạp và chi tiêu công trình luôn tăng theo thời gian duy trì, trong quá trình thi công đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh môi trường, an toàn giao thông và rút ngắn thời gian thi công góp phần tiết kiệm chi phí, kết quả của công trình vào số ngân sách và nhu cầu xã hội.

▪ **Giá**

Ngày nay, cạnh tranh về chất lượng sản phẩm, dịch vụ, thời gian và điều kiện giao hàng càng trở nên khốc liệt hơn. Nhưng giá cả vẫn có vai trò nhất định, thậm chí còn đi ngược lại. Giá cả vẫn xác định lợi ích kinh tế giữa người bán và người mua. Khi xây dựng chỉ số giá Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chính tháng đầu vào 3 yếu tố sau:

- Dựa trên chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm trong dự toán.
- Phù hợp với các điều kiện thi công cạnh tranh và các điều kiện về thời gian và không gian công trình.
- Căn cứ vào luật pháp và văn bản định luật có liên quan.

Do nhu cầu phi tìm kiếm, tìm công trình đảm bảo hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch đã đề ra nên trong thời gian qua các nhà thầu thi công trực thuộc Công ty xây dựng chỉ số giá theo quan hệ mua bán giá thầu đúng như nên dựa trên nhu cầu là tất yếu sinh lợi trên nền tảng pháp lý, kém hiệu quả. Giá thầu của Công ty thấp hơn giá gói thầu 5-7%. Tuy nhiên do tính đặc thù kinh nghiệm và kỹ thuật xây dựng biện pháp thi công phù hợp, tiết kiệm Công ty vẫn hoàn thành nhiệm vụ công trình chất lượng tốt nhất các công trình.

▪ **Hोटelling xúc tiến bán hàng**

Là công cụ tiếp thị mà các Công ty sản xuất và kinh doanh bán hàng. Tuy nhiên, hiện nay công tác này tại Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chính rất hạn chế. Giống như Công ty bán hàng thông qua các mối quan hệ với các bên hàng lâu năm, không có hoạt động xúc tiến bán hàng như tiếp xúc khách hàng, chỉ tiếp xúc theo phương thức thanh toán, thông qua đội ngũ bán lẻ khi cần doanh số cao, không thể hiện chỉ định phát hàng mà qua đội ngũ bán lẻ, các công trình. Không có chỉ định khu vực trưng bày thông tin công ty tại các thị trường mới.

2.3.5 Nghiên cứu và phát triển

Công tác này do tổ nghiên cứu và ứng dụng trực thuộc phòng Kỹ thuật Công ty thể hiện. Trong thời gian qua bộ phận này đã có những thành tích đóng góp vào quá trình sản xuất, thi công của Công ty như: Thiết kế xuyên cấp nhiệt và phân bố nhiệt công tác nghiên cứu, thí nghiệm, kiểm nghiệm, đánh giá chất lượng theo quy định của Nhà nước cho các công trình trong công ty thể hiện; Bổ sung các tiêu chuẩn liên quan đến an toàn giao thông, khai thác, vận hành, bảo trì hệ thống kết cấu hạ tầng giao thông; Nghiên cứu các giải pháp kỹ thuật quy trình thi công các hạng mục như: cát xây, vận chuyển, hóa chất gia cố, vận chuyển tập bao; Nghiên cứu hoàn thiện các giải pháp công nghệ phục vụ tăng cường an toàn giao thông giảm thiểu tai nạn; và tăng cường việc quản lý hoạt động của các phòng thí nghiệm theo hướng hiện đại hóa trang thiết bị và trình độ nhân viên nhằm phục vụ tốt công tác quản lý chất lượng công trình giao thông các giai đoạn chuẩn bị, thi công và quản lý chất lượng sau thi công.

2.3.6 Hoạt động thông tin

Hiện nay, Công ty chưa có bộ phận tổ chức thu thập xử lý thông tin môi trường kinh doanh. Do đó, Công ty còn thiếu hụt thông tin làm cơ sở cho việc hoạch định chiến lược, hiện tại là hiện nay Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chính chưa thể hiện hoạch định chiến lược kinh doanh trong dài hạn. Chức năng chủ yếu trong việc nắm bắt các thông tin về các đối tượng tham gia xuất hiện do chưa tiến hành quá trình nghiên cứu đánh giá và phân tích về môi trường bên ngoài công nghiệp chính các đối tượng tranh chấp mình liên quan lĩnh vực trong xã hội tình hình, kết quả là Công ty khi phải chấp nhận về giá trị thấp dẫn đến hiện tượng sử dụng vận chuyển.

Công ty chưa sử dụng các ma trận trong phân tích môi trường để xác định các mối nguy cơ để đưa ra hoạt động trong tương lai của Công ty. Nên khi ra quyết định có tính chiến lược còn mơ hồ do không căn cứ vào kết quả phân tích môi trường. Môi trường về mô hình các cấp quản lý, các yếu tố như công nghệ, môi trường tự nhiên, lợi nhuận, tài chính, tài sản, tài nguyên xã hội, các cấp quản lý. Môi trường vi mô, Công ty mà khách hàng là chủ yếu.

còn vì c phân tích i th c nh tranh tr c ti p, các nhà cung c p c a Công ty, các i th ti m n ch a h c c p n. Môi tr ng n i b trong doanh nghi p c ng không c phân tích m t cách y , Công ty ch a th c hi n phân tích kh n ng tài chính, kh n ng v t ch c, kh n ng c nh tranh c a mình t ó không th y h t c i m m nh và i m y u c a mình.

2.3.7 Chu i giá tr

T nh ng k t qu phân tích trên, có th tóm t t chu i giá tr tác ng n các nhân t t o nên n ng l c c nh tranh c a công ty nh sau:

B ng 2.10: B ng tóm t t chu i giá tr c a Công ty

S TT	Chu i giá tr	Nhân t t o nên n ng l c c nh tranh				
		T ch c thi công	Giá	u th u	Nghi m thu, bàn giao	Ch t l ng s n ph m
A	Ho t ng h tr					
1	C u trúc h t ng công ty: N n t ng kinh doanh, tài chính, quan h khách hàng	x	x	x	x	x
2	T ch c và qu n lý ngu n nhân l c	x		x	x	x
3	Phát tri n công ngh : Công tác nghiên c u và c i tí n s n ph m	x	x			x
4	Mua s m nguyên v t li u		x			x
B	Ho t ng ch y u					
1	H u c n u vào	x	x			x
2	Ho t ng s n xu t, thi công	x	x			x
3	H u c n u ra				x	
4	D ch v b o hành					x

Qua phân tích chu i giá tr , có th ánh giá các ngu n l c tác ng n chu i giá tr , t o ra n ng l c c nh tranh c a Công ty TNHH MTV CTGTCC nh sau:

Bảng 2.11: Bảng ánh giá tác động của các nguồn lực nhân chủ giá trị

Nguồn lực	Chủ giá trị của công ty							
	Hoạt động				Hoạt động chủ yếu			
	Hoạt động kinh doanh, tài chính	Quản trị nhân lực	Phát triển công nghệ	Mua sắm nguyên vật liệu	Hoạt động vào	Hoạt động sx, thi công	Huấn luyện	Dịch vụ
Năng lực kinh doanh, tài chính	x		x	x				
Nguồn nhân lực		x				x	x	x
Uy tín thương hiệu	x	x	x	x	x	x	x	x
Năng lực tổ chức, thi công các công trình quy mô lớn	x	x	x	x	x	x	x	x
Thị trường, công nghệ			x			x		
Mối quan hệ với khách hàng	x	x	x	x	x	x	x	x

▪ **Năng lực kinh doanh và tài chính**

Trong thời gian gần đây, mặc dù tình hình kinh tế gặp nhiều khó khăn, nhất là trong lĩnh vực xây dựng, nhưng hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty vẫn duy trì ổn định và có một số tăng trưởng về doanh thu và lợi nhuận. Tổng lợi nhuận kinh doanh thuần lợi nhuận không ngừng tăng cao đã bổ sung vào nguồn vốn hoạt động, hiện nay công ty là một trong những doanh nghiệp có nguồn lực tài chính tốt đứng đầu trong ngành xây dựng kết cấu hạ tầng giao thông.

Nguồn lực “Năng lực kinh doanh tài chính” tác động đến hoạt động “Hoạt động kinh doanh, tài chính”, “Phát triển công nghệ” “Mua sắm nguyên vật liệu” trong chuỗi giá trị.

▪ **Nguồn nhân lực**

Đội ngũ cán bộ, công nhân viên của công ty được tuyển chọn một cách bài bản theo một qui trình chặt chẽ, phần lớn đã được qua đào tạo chuyên môn và thường xuyên được bồi dưỡng nâng cao trình độ nghiệp vụ, kỹ năng làm việc. Các biệt, với những chính sách đãi ngộ tốt của công ty đã tạo điều kiện cho hàng ngũ nhân viên lâu dài, yên tâm làm việc và cống hiến hết mình. Đây là nguồn lực quý giá cho sự phát triển của công ty trong thời gian qua. Bên cạnh đó, công ty còn có đội ngũ quản trị viên cao cấp có trình độ cao, nhiều kinh nghiệm trong công tác quản lý tổ chức thi công và có nhiều tâm huyết với sự phát triển của công ty. Chính họ là những người quy tụ trong việc hoạch định và thực thi các chiến lược phát triển của công ty nhằm tạo ra sự phát triển bền vững.

Nguồn lực “Nguồn nhân lực” tác động nên hoạt động “Quản trị nguồn nhân lực”, “Hoạt động sản xuất thi công”, “Hầu hết đều ra” “Đầu tư” trong chuỗi giá trị.

▪ **Uy tín thương hiệu:**

Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chính đã có trên 30 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực thi công xây dựng giao thông, hoạt động kết nối trên toàn thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh đồng Nam Bộ. Công ty đã từng thi công nhiều công trình cấp I, cấp II trọng điểm. Nhiều công trình thi công đạt chất lượng, tiến độ theo yêu cầu của dự án đã được các chủ đầu tư dự án xác nhận, được tặng bằng khen nhiều bằng khen của Bộ Xây dựng, bằng khen của Ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh, qua đó Công ty đã tạo được uy tín thương hiệu trên thị trường.

Nguồn lực “Uy tín thương hiệu” là nguồn lực cốt lõi tác động nên tất cả các hoạt động trong chuỗi giá trị của công ty.

▪ **Năng lực tổ chức, thi công các công trình quy mô lớn**

Công ty đã tích lũy nhiều kinh nghiệm trong tổ chức quản lý công tác xây lắp, công ty có thể thi công các công trình có quy mô lớn, kết nối kết nối, yêu cầu khắt khe về chất lượng và tiến độ; Công ty có khả năng xây dựng các phương án tổ chức thi công tối ưu phù hợp với từng điều kiện địa hình mặt bằng thi công giúp tiết giảm chi phí trong công tác quản lý xây dựng.

ây là n ng l c c t l o i c a Công ty tham đ u th u c nh tranh v i các i th khác. Do theo quy nh hi n nay v qu n lý công tác u th u nh Lu t Xây đ ng, Ngh nh 85/N -CP tham đ th u yêu c u nhà th u ph i t yêu c u v n ng l c kinh nghi m th c hi n gói th u m i c xem xét v k thu t – tài chánh, t c ph i ã t ng th c hi n gói th u có giá tr 70% giá tr gói th u ang xét, ng th i ph i có kinh nghi m th c hi n công trình cùng lo i và cùng c p v i công trình u th u.

Ngu n l c “**N ng l c t ch c, thi công các công trình quy mô l n**” là ngu n l c c t l o i tác ng n t t c các ho t ng trong chu i giá tr c a công ty.

▪ **Thi t b , công ngh**

Công ty hi n nay ang s h u s thi t b thi công y v s l ng, m b o v tính n ng k thu t thi công các công trình xây đ ng h t ng k thu t giao thông. Tuy nhiên, s thi t b hi n nay c a công ty ph n l n ã qua kh u hao, ch a c u t nâng c p hi n i theo công ngh m i trong khi ó hi n nay trong ngành xu t hi n nhi u công ty i th có u th r t m nh v thi t b , công ngh . Do ó công ty c n quan tâm u t i m i thi t b , công ngh nh m h tr cho các ho t ng ch y u trong chu i giá tr c a công ty.

Ngu n l c “Thi t b công ngh ” tác ng n ho t ng “Phát tri n công ngh ” và “Ho t ng s n xu t thi công” trong chu i giá tr .

▪ **M i quan h v i ch d án**

T o m i quan h t t v i các ch u t , ch d án là m t công vi c r t quan tr ng trong ngành xây đ ng h t ng k thu t giao thông vì nh n th u thi công 01 d án ho c 01 gói th u, ph i tr i qua r t nhi u giai o n, òi h i s h p tác ch t ch gi a nhà th u và ch u t d án. Nh n th c rõ i u ó, trong th i gian qua công ty ã xây đ ng nhi u m i quan h t t v i các ch u t d án qua vi c th ng xuyên t ch c h i ngh v i các Khu qu n lý giao thông ô th tr c thu c S Giao thông V n t i, các ban qu n lý d án xây đ ng, các c p lãnh o t qu n huy n n thành ph ; ng th i t b c chu n b u t công ty ã có s quan tâm n d án, th ng xuyên theo dõi, g p g trao i v i ch u t d án nh m n m b t k p th i

tín thành tích đã đạt, t o u th l n trong giai o n u ch n th u công trình sau này.

Nguồn lực “**M i quan h v i ch d án**” là nguồn lực cốt lõi tác ng n t t c các hoạt động trong chuỗi giá trị của công ty..

2.3.8 Nguồn lực cốt lõi

B ng 2.12: B ng ánh giá các nguồn lực của công ty

	Các nguồn lực	Có giá trị	Hi m	Chi phí t b t ch c	Không có khả năng thay th	Nguồn lực cốt lõi
1	Tài chính	x				
2	Nguồn nhân lực	x				
3	Uy tín thương hiệu	x	x	x	x	x
4	Nguồn lực tổ chức, thi công các công trình quy mô lớn	x	x	x	x	x
5	Thị trường, công nghệ	x		x		
6	M i quan h v i ch d án	x	x	x	x	x

Qua phân tích trên cho thấy nguồn lực cốt lõi hiện nay của công ty TNHH MTV CTGTCC là: “Uy tín thương hiệu”, “Nguồn lực tổ chức thi công các công trình quy mô lớn” và “M i quan h v i ch d án”.

2.3.8 Ma trận ánh giá các yếu tố bên trong IFE

Phân tích ma trận các yếu tố bên trong IFE giúp nhà quản trị ánh giá các nhân tố bên trong của doanh nghiệp, qua đó có kế hoạch hoàn thiện và ra kế hoạch, chỉ tiêu cho phù hợp với tình hình thực tế của doanh nghiệp

Lưu ý vấn đề đáng pháp chuyên gia: Tác giả đã lý giải, ánh giá của các chuyên gia có am hiểu, nghiệp kinh nghiệm về lĩnh vực xây dựng kết cấu giao thông ánh giá mối quan trọng của từng yếu tố bên trong và cho điểm phân loại ánh giá mối quan hệ yếu tố của Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chính.

Bảng 2.13: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong

STT	Các yếu tố bên trong	Mức quan trọng	Phân loại	Tổng điểm
1	Chất lượng công trình (sản phẩm)	0,18	3,1	0,56
2	Khả năng tài chính	0,15	3,0	0,45
3	Uy tín thương hiệu	0,14	3,4	0,48
4	Năng lực kinh nghiệm nhân sự	0,13	3,2	0,42
5	Thị phần	0,10	3,0	0,30
6	Năng lực xây lắp, sản xuất	0,10	3,3	0,33
7	Thu thập thông tin thị trường	0,05	2,1	0,11
8	Năng lực quản trị	0,05	2,2	0,11
9	Công tác nghiên cứu và phát triển	0,05	2,1	0,11
10	Hoạt động marketing	0,05	1,9	0,10
	Tổng cộng			2,95

Kết quả cho thấy tổng số điểm quan trọng các yếu tố bên trong tổng cộng là 2,95 trên trung bình là 2,50. Điều này cho thấy yếu tố nổi bật của Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chính là khả năng đảm bảo chất lượng công trình (sản phẩm) là cao nhất, kế tiếp là năng lực trình độ nhân viên và khả năng tài chính. Tuy nhiên Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chính cần quan tâm hơn hoạt động quản trị, nghiên cứu phát triển và tổng cộng hoạt động công tác marketing trong thời gian tới.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương này tiến hành phân tích đánh giá môi trường bên ngoài và môi trường bên trong Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chính nhằm đi sâu vào các cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu của Công ty. Qua kết quả phân tích xác định các tiềm năng thị trường của ngành xây dựng kết cấu hạ tầng giao thông là rất lớn. Tuy nhiên bên cạnh đó Công ty sẽ đi đến với sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các đối thủ, sự cạnh tranh của khách hàng, nhà cung cấp về giá, về tiến độ, về chất lượng công trình. Công ty phải khai thác tối đa những điểm mạnh về nhân lực, vốn, máy

móc thi t b , n ng l c kinh nghi m và m i quan h t t v i các ch u t , c quan
ch qu n t n d ng nh ng c h i và v t qua nh ng b t tr c. T ó ch ng 3,
lu n v n s ti n hành xây d ng, l a ch n chi n l c phù h p và a ra các gi i
pháp kh thi th c hi n.



CHƯƠNG 3
XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY TNHH MTV
CÔNG TRÌNH GIAO THÔNG CÔNG CHÁNH NĂM 2015

3.1 D BẢO NHU C U

Theo quy hoạch phát triển giao thông vận tải vùng kinh tế trọng điểm phía Nam năm 2020 và nháp quy hoạch năm 2030 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 06/2011/QĐ-TTg ngày 24/01/2011, nhu cầu vận chuyển cho phát triển kết cấu hạ tầng giao thông là hơn 681 nghìn tấn/ngày, trong đó có vận chuyển hàng hóa 326 nghìn tấn/ngày được phân bổ theo từng giai đoạn như sau:

Bảng 3.1: Mức độ và tăng trưởng bình quân ngành hạ tầng giao thông

Ngành hạ tầng giao thông	2011	2012	2013	2014	2015
Vận chuyển (nghìn tấn/ngày)	48,27	57,50	64,0	70,0	81,0
Tăng trưởng (%)	-	19%	11,3%	9,4%	15,7%

(Nguồn: Quy hoạch phát triển giao thông vận tải vùng kinh tế trọng điểm phía Nam năm 2020 và nháp quy hoạch năm 2030 đã được Thủ tướng phê duyệt).

Tốc độ tăng trưởng trung bình vận chuyển xây dựng hạ tầng giao thông khu vực kinh tế trọng điểm phía Nam tại năm 2015 là 13,8%.

Quy hoạch phát triển GTVT thành phố Hồ Chí Minh năm 2015 đã được Thủ tướng phê duyệt và chương trình giám sát giao thông giai đoạn 2011-2015 tầm nhìn năm 2020 đã được Ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh phê duyệt tại Quyết định số 25/2011/QĐ-UBND ngày 14/5/2011 thì mức đầu tư TP.HCM cần khoảng 38.000 tỷ đồng cho xây dựng hạ tầng giao thông đô thị. Mức đầu tư trọng điểm như vành đai số 2 kinh phí hơn 1.600 tỷ đồng; vành đai số 3 giai đoạn một là 3.500 tỷ đồng; vành đai số 3 giai đoạn hai là 18.733 tỷ đồng; vành đai số 4 là 8.434 tỷ đồng; đường trên cao số 1 là 720 triệu USD; đường trên cao số 2 là 500 triệu USD...

3.2 S M NG VÀ M C TIÊU

Nhìn thấy rõ các thách thức mà ngành và những nhân viên của Công ty, chúng ta xác định sứ mệnh và mục tiêu phát triển trong 5 năm tới cho Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chính như sau:

3.2.1 Sứ mệnh

Xây dựng và phát triển Công ty trở thành doanh nghiệp xây dựng có uy tín trong ngành, lý tưởng kinh tế, xã hội làm thế nào để thúc đẩy phát triển bền vững. Duy trì và phát triển năng lực cốt lõi mà Bộ Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chính là một nhà thầu chuyên nghiệp làm thi công các công trình lớn tại thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh miền phía Nam. Phát huy cao nhất năng lực nâng cao năng lực cạnh tranh, góp phần quan trọng vào sự nghiệp công nghiệp hoá hiện đại hoá đất nước.

3.2.2 Mục tiêu chiến lược

Các chỉ tiêu xây dựng mục tiêu tổng quát cho Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chính năm 2015 dựa trên các chỉ số sau:

- Đảm bảo chất lượng trình độ bình quân của ngành hàng kỹ thuật, giao thông vùng kinh tế miền phía Nam và thành phố Hồ Chí Minh.

- Công trình giám sát giao thông thành phố Hồ Chí Minh giai đoạn 2011-2015 tầm nhìn năm 2020 đã được Ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh thông qua.

- Kết hợp với các giải pháp thực hiện mục tiêu chiến lược.

Qua đó, xác định mục tiêu chủ yếu của Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chính năm 2015 như sau:

- Phần suất mở thầu trình độ bình quân hàng năm từ 14%-15%.

- Lý tưởng kinh tế, xã hội làm thế nào để thúc đẩy và sự phát triển bền vững của Công ty về mặt: đó là chất lượng nhân sự cán bộ quản lý, uy tín của Công ty trên thị trường khu vực và quốc gia.

- Duy trì và tiếp tục phát triển Công ty là doanh nghiệp chuyên ngành xây dựng có khả năng cạnh tranh, có khả năng làm thầu trọn gói các công trình lớn.

- Duy trì và phát triển năng lực cốt lõi của Công ty.

- Phần u n n m 2015, Công ty s t c m t s ch tiêu ch y u sau:
 - + T ng tr ng bình quân hàng n m t 14%-15%.
 - + Doanh thu kho ng 900 t ng/ n m.
 - + L i nhu n bình quân t 40 t n 50 t ng.
 - + Lao ng bình quân hàng n m t 650 n 800 ng i.
 - + Thu nh p bình quân 1 ng i/ tháng t 4,5 tri u n 6 tri u ng.

3.3 XÂY DỰNG CHI N L C

S 3.1: Phân tích SWOT Công ty TNHH MTV CTGTCC

<p align="center">Ma tr n SWOT</p>	<p align="center">C h i (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> Nhu c u v xây d ng k t c u h t ng ngày càng gia t ng C h i h p tác Ngu n lao ng d i dào, chi phí th p Công ngh xây d ng ngày càng hi n i Tình hình chính tr n nh 	<p align="center">Nguy c (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> S c nh tranh m nh m c a các i th Khách hàng yêu c u cao v ch t l ng, k thu t, m thu t, ti n Ngu n nguyên li u ch a n nh. H t ng pháp lý Nhà n c ch a hoàn ch nh. Các i th c nh tranh tí m n
<p align="center">i m m nh (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> Ch t l ng s n ph m Kh n ng tài chính Uy tín th ng hi u N ng l c kinh nghi m u th u N ng l c xây l p, s n xu t Th ph n 	<p align="center">Chi n l c S/O</p> <p>S1, S2, S3, S4, S5, S6 + O1, O3, O5: T n d ng th m nh v v n, nhân công, máy móc, uy tín và s u ãi th ng th u m t s công trình l n c a thành ph . Chi n l c thâm nh p th tr ng</p> <p>S1, S2, S3, S4, S5, S6 + O1, O2: T ng c ng liên danh v i các Công ty thu c B GTVT phát tri n th tr ng ngoài khu v c thành ph H Chí Minh. Chi n l c phát tri n th tr ng.</p>	<p align="center">Chi n l c S/T</p> <p>S1, S2 + T3: Liên k t nhà cung c p m i nh m gi m chi phí nguyên v t li u u vào và gi m s không n nh c a ngu n nguyên li u. Chi n l c h i nh p v phía sau.</p> <p>S1, S3, S5 + T1, T2: T n d ng th m nh v v n, k thu t và nhân l c hoàn thành công trình có ch t l ng cao, rút g n v tí n v t tri so v i i th . Chi n l c phát tri n s n ph m.</p>
<p align="center">i m y u (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> Thu th p thông tin th tr ng Ho t ng marketing N ng l c qu n tr Công tác nghiê n c u và phát tri n 	<p align="center">Chi n l c W/O</p> <p>W1, W2, W3 + O1, O2: Liên k t v i nhà th u tham gia u th u, nh n th u các công trình ngoài a bàn TP.HCM h n ch i m y u v công tác marketing, thu th p thông tin. Chi n l c phát tri n th tr ng.</p> <p>W1, W2, W3 + O1: Liên k t v i m t ho c m t s khách hàng l n, h n ch i m y u v marketing c a công ty. Chi n l c h i nh p v phía tr c.</p>	<p align="center">Chi n l c W/T</p> <p>W1, W2, W3 + T1, T5: L p các i lý, m r ng m ngl i phân ph i s n ph m. Chi n l c h i nh p v phía tr c.</p> <p>W1, W2, W3, W4 + T1, T2, T4: ào t o i ng nhân viên, qu n lý có chuyên môn gi i v xây d ng và th c hi n chi n l c c nh tranh v i các i th . Chi n l c phát tri n ngu n nhân l c.</p>

M t s chí n l c Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chánh
có th th c hi n g m:

- Chí n l c thâm nh p th tr ng.
- Chí n l c phát tri n th tr ng.
- Chí n l c h i nh p v phía sau.
- Chí n l c phát tri n s n ph m.
- Chí n l c h i nh p v phía tr c.
- Chí n l c phát tri n ngu n nhân l c.

Lu n v n s d ng ma tr n QSPM ánh giá, so sánh các chí n l c trong
t ng nhóm t ó l a ch n chí n l c kh thi có th th c hi n.

▪ **L a ch n chí n l c thông qua ma tr n QSPM**

L a ch n chí n l c thông qua ma tr n QSPM c th c hi n b ng ph ng
pháp tham kh o ý ki n chuyên gia. Tác gi ã g i danh m c các y u t quan tr ng
i v i s thành công c a Công ty n các chuyên gia trong ngành tham kh o
ánh giá v m c h p đ n c a m i chí n l c i v i t ng y u t này. Tiêu chu n
chuyên gia là ng i ph i có am hi u, trên 5 kinh nghi m công tác l nh v c xây d ng
h t ng k thu t giao thông. T ng h p các ý ki n chuyên gia và s t thân ánh giá,
tác gi l p các ma tr n QSPM cho các nhóm S/O, S/T, W/O, W/T.

Bảng 3.2: Ma trận QSPM nhóm S/O:

Các yếu tố quan trọng	Chỉ số có thể thay đổi				
	Phân loại	Chỉ số thâm nhập thị trường		Chỉ số phát triển thị trường	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
Chiến lược công trình (sản phẩm)	3,1	3,1	9,6	3,1	9,6
Uy tín thương hiệu	3,4	3,1	10,5	3,1	10,5
Khả năng tài chính	3,0	3,0	9,0	3,0	9,0
Năng lực kinh nghiệm nhân sự	3,2	3,1	9,9	3,1	9,9
Thị phần	3,0	2,2	6,6	2,2	6,6
Năng lực xây dựng, sản xuất	3,3	2,7	8,9	2,2	7,3
Thu thập thông tin thị trường	2,1	2,2	4,6	1,4	2,9
Năng lực quản trị	2,2	2,2	4,8	1,9	4,2
Công tác nghiên cứu và phát triển	2,1	1,3	2,7	2,2	4,6
Hoạt động marketing	1,9	2,1	4,0	2,2	4,2
Các yếu tố bên ngoài					
Nhu cầu xây dựng kết cấu hạ tầng ngày càng gia tăng	3,4	3,7	12,6	3,1	10,5
Sức cạnh tranh của các đối thủ	2,7	1,2	3,2	1,2	3,2
Khách hàng yêu cầu cao về chất lượng, kỹ thuật, môi trường và tiện ích	2,9	2,1	6,1	2,2	6,4
Cạnh tranh	2,9	2,1	6,1	3,7	10,7
Nguồn lao động dồi dào, chi phí thấp	2,9	2,1	6,1	2,1	6,1
Nguồn nguyên liệu sẵn có	2,2	2,2	4,8	1,2	2,6
Tình hình chính trị ổn định	3,2	3,0	9,6	3,0	9,6
Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn	2,2	1,3	2,9	1,1	2,4
Công nghệ xây dựng ngày càng hiện đại	3,1	3,1	9,6	3,1	9,6
Hệ thống pháp lý Nhà nước chưa hoàn thiện	2,1	1,2	2,5	1,0	2,1
Tổng cộng			134,3		132,2

Bảng 3.3: Ma trận QSPM nhóm S/T:

Các yếu tố quan trọng	Chỉ số có thể thay đổi				
	Phân loại	Chỉ số chi phí phía sau		Chỉ số phát triển phía trước	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
Chiến lược công trình (sản phẩm)	3,1	2,1	6,5	3,6	11,2
Uy tín thương hiệu	3,4	2,2	7,5	3,0	10,2
Khả năng tài chính	3,0	3,7	11,1	3,0	9,0
Năng lực kinh nghiệm nhân sự	3,2	2,0	6,4	2,9	9,3
Thị phần	3,0	2,2	6,6	2,9	8,7
Năng lực xây dựng, sản xuất	3,3	2,0	6,6	2,2	7,3
Thu thập thông tin thị trường	2,1	3,1	6,5	1,2	2,5
Năng lực quản trị	2,2	2,0	4,4	1,9	4,2
Công tác nghiên cứu và phát triển	2,1	1,3	2,7	2,9	6,1
Hoạt động marketing	1,9	3,1	5,9	3,7	7,0
Các yếu tố bên ngoài					
Nhu cầu xây dựng kết cấu hạ tầng ngày càng gia tăng	3,4	3,8	12,9	3,9	13,3
Sức cạnh tranh của các đối thủ	2,7	3,6	9,7	3,1	8,4
Khách hàng yêu cầu cao về chất lượng, kỹ thuật, môi trường và tiến độ	2,9	3,8	11,0	3,8	11,0
Cạnh tranh	2,9	2,8	8,1	2,2	6,4
Nguồn lao động dồi dào, chi phí thấp	2,9	1,9	5,5	3,1	9,0
Nguồn nguyên liệu chủ yếu nhập	2,2	3,8	8,4	2,0	4,4
Tình hình chính trị ổn định	3,2	2,2	7,0	2,1	6,7
Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn	2,2	2,7	5,9	2,8	6,2
Công nghệ xây dựng ngày càng hiện đại	3,1	1,9	5,9	3,6	11,2
Hệ thống pháp lý Nhà nước chưa hoàn thiện	2,1	2,3	4,8	1,2	2,5
Tổng cộng			143,6		154,4

Bảng 3.4: Ma trận QSPM nhóm W/O:

Các yếu tố quan trọng	Chỉ số có thể thay đổi				
	Phân loại	Chỉ số phát triển thị trường		Chỉ số hình ảnh và phía trước	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
Chiến lược công trình (sản phẩm)	3,1	3,1	9,6	2,2	6,8
Uy tín thương hiệu	3,4	3,1	10,5	1,2	4,1
Khả năng tài chính	3,0	3,0	9,0	3,2	9,6
Năng lực kinh nghiệm nhân sự	3,2	3,1	9,9	1,2	3,8
Thị phần	3,0	2,2	6,6	2,2	6,6
Năng lực xây dựng, sản xuất	3,3	2,2	7,3	2,1	6,9
Thu thập thông tin thị trường	2,1	1,4	2,9	3,7	7,8
Năng lực quản trị	2,2	1,9	4,2	2,1	4,6
Công tác nghiên cứu và phát triển	2,1	2,2	4,6	2,2	4,6
Hoạt động marketing	1,9	2,2	4,2	3,0	5,7
Các yếu tố bên ngoài					
Nhu cầu xây dựng kết cấu hạ tầng ngày càng gia tăng	3,4	3,1	10,5	3,7	12,6
Sức cạnh tranh của các đối thủ	2,7	1,2	3,2	1,1	3,0
Khách hàng yêu cầu cao về chất lượng, kỹ thuật, môi trường và tiện ích	2,9	2,2	6,4	2,1	6,1
Cạnh tranh	2,9	3,7	10,7	2,3	6,7
Nguồn lao động dồi dào, chi phí thấp	2,9	2,1	6,1	2,1	6,1
Nguồn nguyên liệu chủ yếu	2,2	1,2	2,6	1,3	2,9
Tình hình chính trị ổn định	3,2	3,0	9,6	2,2	7,0
Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn	2,2	1,1	2,4	2,8	6,2
Công nghệ xây dựng ngày càng hiện đại	3,1	3,1	9,6	2,1	6,5
Hệ thống pháp lý Nhà nước chưa hoàn thiện	2,1	1,0	2,1	1,1	2,3
Tổng cộng			132,2		119,9

Bảng 3.5: Ma trận QSPM nhóm W/T:

Các yếu tố quan trọng	Chỉ số có thể thay đổi				
	Phân loại	Chỉ số phát triển nguồn nhân lực		Chỉ số chi phí đầu tư	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
Chiến lược công trình (sản phẩm)	3,1	2,2	6,8	2,2	6,8
Uy tín thương hiệu	3,4	2,2	7,5	1,2	4,1
Khả năng tài chính	3,0	3,1	9,3	3,2	9,6
Năng lực kinh nghiệm nhân sự	3,2	3,0	9,6	1,2	3,8
Thị phần	3,0	1,9	5,7	2,2	6,6
Năng lực xây dựng, sản xuất	3,3	3,0	9,9	2,1	6,9
Thu thập thông tin thị trường	2,1	3,1	6,5	3,7	7,8
Năng lực quản trị	2,2	3,7	8,1	2,1	4,6
Công tác nghiên cứu và phát triển	2,1	2,2	4,6	2,2	4,6
Hoạt động marketing	1,9	2,0	3,8	3,0	5,7
Các yếu tố bên ngoài					
Nhu cầu xây dựng kết cấu hạ tầng ngày càng gia tăng	3,4	3,2	10,9	3,7	12,6
Sức cạnh tranh của các đối thủ	2,7	3,7	10,0	1,1	3,0
Khách hàng yêu cầu cao về chất lượng, kỹ thuật, môi trường và tiến độ	2,9	1,9	5,5	2,1	6,1
Chi phí tác	2,9	1,9	5,5	2,3	6,7
Nguồn lao động dồi dào, chi phí thấp	2,9	3,7	10,7	2,1	6,1
Nguồn nguyên liệu địa phương	2,2	1,1	2,4	1,3	2,9
Tình hình chính trị ổn định	3,2	2,1	6,7	2,2	7,0
Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn	2,2	2,6	5,7	2,8	6,2
Công nghệ xây dựng ngày càng hiện đại	3,1	2,1	6,5	2,1	6,5
Hệ thống pháp lý Nhà nước chưa hoàn thiện	2,1	1,1	2,3	1,1	2,3
Tổng cộng			138,2		119,9

Qua phân tích ma trận QSPM các chỉ số cần cải thiện như sau:

- **i v i nhóm chi n l c S/O:** Chi n l c c l a ch n là chi n l c thâm nh p th tr ng. N i dung c a chi n l c này là Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chánh c n t n đ ng th m nh v n ng l c kinh nghi m thi công, v máy móc thi t b , v con ng i, m nh v tài chính và s u ãi c a c quan ch qu n c ng nh m i quan h t t v i các ch u t đ án tham gia u th u, nh n th u nhi u công trình nâng cao th ph n khi ti m n ng th tr ng xây đ ng h t ng k thu t giao thông t i thành ph H Chí Minh hi n nay là r t l n, v n u t vào ngành ngày càng t ng.

- **i v i nhóm chi n l c S/T:** Chi n l c c l a ch n là chi n l c phát tri n s n ph m. N i dung c a chi n l c này là t n đ ng phát huy th m nh v tài chính, máy móc thi t b hi n i, n ng l c kinh nghi m, v công tác qu n lý ch t l ng công trình tham gia u th u, thi công, hoàn thành nhi u công trình t ch t l ng v t tr i so v i i th và rút g n th i gian th c hi n nh m t o c s tin c y i v i các ch u t đ án.

- **i v i nhóm chi n l c W/O:** Chi n l c c l a ch n là chi n l c phát tri n th tr ng. Công ty c n th c hi n liên danh v i các Công ty tr c thu c B Giao Thông V n T i tham gia u th u, nh n th u xây l p các đ án quy ho ch phát tri n h t ng giao thông các t nh phía Nam nh đ án ng cao t c Thành ph H Chí Minh - Long Thành - D u Dãy, tuy n Qu c l 1K, Qu c l 13, ng cao t c Biên Hòa - V ng Tàu, TP H Chí Minh - M c Bài, TP H Chí Minh - Th D u M t - Ch n Thành, D u Giây - à L t, ng Vành ai 3, Vành ai 4 TP H Chí Minh.

- **i v i nhóm chi n l c W/T:** Chi n l c c l a ch n là chi n l c phát tri n ngu n nhân l c. M c tiêu là duy trì và phát tri n tay ngh chuyên môn c a công ty. N i dung bao g m hu n luy n, ào t o, chính sách tuy n đ ng, b trí và quy ho ch, chính sách thi ua khen th ng ãi ng .

3.4 CÁC GI I PHÁP

3.4.1 i m i công ngh

i m i công ngh quy t nh s chuy n bi n v kh n ng ch t l ng ho t ng c a Công ty. u t i m i công ngh , t ng n ng su t nâng cao ch t l ng

sản phẩm tốt nhất ngay lập tức cạnh tranh của Công ty. Công ty luôn cần phải
mạnh dạn đầu tư vào công nghệ, nâng cao tay nghề của người lao động và cán
bộ quản lý kỹ thuật.

Công ty cần thực hiện các giải pháp sau:

- Tăng cường tri thức thị trường, xe máy sau khi hoàn thành các công trình trong
lĩnh vực Nhà dân cư. Ưu tiên linh hoạt giảm bớt chi phí mua sắm.

- Hiện đại hóa các thiết bị thi công. Nghiên cứu kỹ thuật, thiết kế các thiết bị
chuyên dùng phục vụ công tác xây lắp: máy bơm, máy hàn, que hàn, giàn giáo, ván
khuôn, dụng cụ cầm tay, hàng bảo hộ lao động...

- Tích cực tìm kiếm và huy động nguồn nhân lực: Nguồn nhân lực qua
phát triển của Công ty hoặc nguồn nhân lực khác như vay vốn ngân hàng, vốn có
liên doanh, liên kết với các công ty khác, hoặc huy động vốn từ cán bộ
công nhân viên.

- Tăng cường công tác đào tạo đội ngũ cán bộ - công nhân viên ngay lập
tức hiện tại. Mời các giải pháp thực hiện như sau:

+ Công tác đào tạo, tiếp thu công nghệ theo chuyên ngành ngoài
theo chương trình đào tạo công nghệ, đầu tư chi sâu của Công ty.

+ Hợp tác chặt chẽ với các viện khoa học, trung tâm nghiên cứu ứng dụng, các
trung tâm nghiên cứu ứng dụng các tiến bộ kỹ thuật vào sản xuất, chế tạo và
thực nghiệm sản phẩm mới.

3.4.2 Thực tế thu thập thông tin thị trường:

Công ty phải nắm bắt các thông tin về thị trường để biết là thông tin về các
đối thủ cạnh tranh khi tham gia đấu thầu. Những thông tin chính xác kịp thời và đầy
đủ là ưu tiên cần và tiên quyết xác định nhiệm vụ kinh doanh và tổ chức sản
xuất cho Công ty.

Thông tin sai lệch, chậm trễ hoặc không đầy đủ dẫn đến tình trạng phải chi
phí rất nhiều thời gian công sức của nhân viên không thể kiểm soát được mong
muốn. Do không có thông tin đầy đủ về thị trường và thông tin về các đối thủ cạnh
tranh trong đấu thầu giúp Công ty sớm tìm kiếm lợi nhuận. Mặc dù Công ty
cần phải sẵn sàng chấp nhận nhiệm vụ thành công nhưng công tác thu thập thông tin thị trường

còn y u, ch a phát huy c th m nh và n ng l c s tr ng c a Công ty trong n n kinh t th tr ng. kh c ph c nh ng i m y u ó và v n d ng t i a c h i c a môi tr ng, Công ty c n ph i th c hi n theo m t s gi i pháp sau:

- u t , phát huy cao n ng l c chuyên môn v công tác nghiên c u th tr ng, công tác u th u c a phòng K ho ch - u t t ó có nh ng thông tin khách quan v th tr ng và ng th i có kh n ng làm các h s u th u, m i th u tr n gói các công trình trong n c và qu c t v i ch t l ng cao.

- C ng c và phát tri n l c l ng làm công tác t p th u th u, i ng cán b qu n lý và i u hành d án t Công ty n các n v thành viên, m b o v s l ng và m nh v ch t l ng.

- T ng c ng m i kh n ng nghiên c u và n m b t thông tin nhanh nh y v th tr ng.

3.4.3 Duy trì và phát tri n n ng l c c t lõi c a Công ty:

Do c i m ngành xây d ng ph i thông qua u th u công trình, nên duy trì và phát tri n n ng l c c t lõi Công ty c n quan tâm, t p trung vào công tác u th u xây l p các d án, ph i có ph ng th c phù h p t ó có th trúng th u, hoàn thành h p ng m b o t i n , ch t l ng theo yêu c u c a ch u t và t c hi u qu kinh doanh, c th Công ty có th s d ng m t s chi n l c sau:

▪ u th u d a ch y u u th v giá.

Công ty l a ch n ph ng án này khi xét th y mình không có u th v m t k thu t, công ngh so v i các nhà th u khác nh ng l i có u th ti m tàng nào ó gi m chi phí xây d ng nh :

+ Có th gi m chi phí t p k t, di chuy n l c l ng g n a i m xây d ng công trình.

+ Có th t n d ng nh ng trang thi t b ã kh u hao h t gi m chi phí kh u hao tài s n c nh.

+ Khai thác c ngu n v t li u v i giá th p ho c có s n c s s n xu t v t li u c a Công ty g n a i m xây d ng công trình.

th c hi n t t ph ng án này Công ty c n có m t s gi i pháp sau:

+ Đảm bảo nhu cầu vật liệu, xuất xây dựng cơ sở sản xuất vật liệu theo khu vực công trình.

+ Triết sử lao động ngoài xã hội.

+ Liên doanh, liên kết với các tác trong và ngoài nước có ưu thế về trang thiết bị học cơ sở vật liệu.

+ Xây dựng phương án tổ chức thi công tối ưu giảm chi phí xây dựng.

Sau khi xây dựng các phương án thi công, lựa chọn phương án tối ưu, xác định giá chuẩn theo phương án đã chọn, Công ty sẽ xét nghiệm giá bảu.

Về nguyên tắc giá bảu phải phản ánh giá gói thầu như giá bảu phải hợp lý, giá đấu thầu phải cao hơn phương án kỹ thuật tổ chức thi công, không có giá bảu thấp. Mọi giảm giá bảu so với giá gói thầu của một công trình sẽ xác định dựa vào các ưu thế nêu trên.

▪ **Ưu thế dựa vào ưu thế kỹ thuật công nghệ.**

Phương án này sẽ áp dụng khi Công ty có ưu thế về công nghệ, trình độ lao động hoặc các máy móc thiết bị chuyên dụng trong khuôn khổ một hợp đồng dự án nào đó.

Công ty TNHH MTV Công trình GTCC rất có ưu thế xây dựng các công trình hạ tầng kỹ thuật giao thông có yêu cầu cao và kỹ thuật phức tạp. Cho nên, đây là ưu thế lớn Công ty thể hiện phương thức ưu thế của mình một cách tốt nhất, Công ty cần phải thể hiện một số lợi ích pháp sau:

+ Xuất nhảu hoá các thiết bị công nghệ tiên tiến, quản lý sản xuất và vận hành trang thiết bị còn sản xuất.

+ Tập trung đầu tư nhân lực vào các thiết bị máy móc mới hiện đại các nước phát triển.

+ Có chính sách bổ sung kỹ thuật, chất lượng công trình giảm vận hành của mình.

+ Có phương án tổ chức sản xuất, thi công hợp lý.

+ Tập trung nguồn lực vào thực hiện các công trình lớn của thành phố.

▪ **Ưu thế dựa vào khả năng tài chính.**

Ph ng án này òi h i Công ty ph i có ti m l c tài chính v ng m nh v i nh ng cách huy ng v n khác nhau. Nh ng cách th c nh : ng v n thi công tr c cho ch công trình, ch p nh n thanh toán ch m. B ng cách ó thì nhà th u có th tham gia và th ng th u theo ph ng th c ch n th u. ó là vì các ch công trình nhi u khi có nhu c u và đ ki n xây đ ng ch ng trình nh ng ch a c duy t v n ho c ch a huy ng v n. Ph ng án này òi h i ph i có s ch p nh n m o hi m và r i ro.

Tuy nhiên, bù l i Công ty có th giành c các công trình ti p theo v i i u ki n thu n l i h n ho c c thanh toán c lãi, v n ã ng ra thi công công trình v i m t lãi su t có th ch p nh n c.

Gi i pháp th c hi n là :

+ L a ch n ph ng án thi công t i u, th c hi n ti t ki m chi phí gi m giá thành công trình.

+ Chính sách huy ng v n t n i b , t các i tác liên doanh, liên k t có n ng l c tài chính m nh và kh n ng thâm nh p th tr ng cao, chính sách s d ng v n vay ngân hàng.

+ C n ph i có chính sách khai thác t ng th lâu dài i v i ch công trình mà mình ch p nh n theo nguyên t c ch u thi t tr c thu l i sau.

▪ **D a vào các u th ngoài kinh t .**

Ph ng án này c áp đ ng ch y u trong tr ng h p mong mu n c ch nh th u các công trình đ án.

Các u th c th là :

+ u th v c quy n c a Công ty.

+ Nh ng m i quan h c a Công ty v i ch công trình trong quá trình h p tác lâu dài.

+ S tín nhi m v ch t l ng công trình ã t o tr c ó.

Theo ó Công ty c n:

+ T o l p các m i quan h tin c y l n nhau v i các c quan qu n lý, các ch công trình, tích c c h tr các ch u t hoàn thành nh ng ch o c p bách mà

thành phần giao nhiệm vụ nhất định trong văn phòng thi công m t s công trình m b o giao thông c p bách ph c v nhu c u dân sinh xã h i.

+ Tiến hành các hoạt động tiếp thị xã hội như tham gia hội thảo, hội thảo xây dựng m t s công trình như nào y, tham gia cấu trúc nhân o và các hoạt động tình nguyện a...

▪ **Công tác quản lý thi công xây dựng.**

- Trong công tác tổ chức quản lý thi công xây dựng Công ty c n c ng c hoàn thiện nhân a các phương án tổ chức thi công, công tác bảo vệ môi trường trong thi công, công tác nghiệm thu thanh quyết toán, công tác hoàn công nghiệm thu chi phí, tổ chức thi công tranh đấu với các đối thủ khác.

- Thực hiện quản lý chất lượng theo ISO 9000 trong xây lắp công trình và ISO 14000 về môi trường.

- Thực hiện m i b i n pháp phù hợp để hạ giá thành sản phẩm.

- Tổng công ty tham gia đấu thầu và làm thủ tục chính các dự án xây dựng cơ sở hạ tầng đô thị bằng vốn ngân sách thành phố Hồ Chí Minh, vốn tự nhân, vốn vay ODA, vốn của Bộ Giao Thông Vận Tải ...

- Tổng công ty liên danh, liên kết với các đơn vị trong và ngoài nước để tổ thêm sự cộng tác trong các tranh đấu bình đẳng, tôn trọng lẫn nhau, các bên cùng có lợi.

- Nhân viên, tập trung thâm nhập thị trường theo kế hoạch, tránh sự dàn trải, phân tán, lãng phí, khó quản lý chi phí và doanh thu.

3.4.4 Hoàn thiện quy trình nhân sự, chính sách quản lý kinh doanh.

- Dựa trên các chính sách, chế độ hiện hành của Nhà nước và i i u l t ch c và hoạt động, quy chế tài chính và các văn bản quy định khác cho phù hợp, tổ chức thông thoáng, năng động trong sản xuất kinh doanh.

- Tuân thủ thực hiện theo hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn ISO 9001.

- Hoàn chỉnh quy trình kế toán nhân sự theo hệ thống Công ty phù hợp hành toàn bộ công tác xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh, công tác marketing tìm kiếm khách hàng, tác nghiệp, kiểm soát nguồn cung cấp nguyên vật liệu đầu vào cho sản xuất, thi công để đạt ra chỉ tiêu sản lượng cho từng năm và xí nghiệp,

i công trình, nhà máy trực thu công ty, phải tính đến mức độ hiện có của Công ty tránh gây lãng phí về nhân, vật chất.

- Giảm giá thành nhưng không thay đổi chất lượng sản phẩm do Công ty sản xuất cần phải giảm các khoản chi phí bỏ vào bằng cách rà soát lại những mức tiêu hao vật tư, tiêu hao năng lượng, xóa bỏ tình trạng nhập kho vật tư không đúng chất lượng, tồn kho lâu, hao hụt nhiều.

Tính đến nguyên nhân nguyên liệu, phải từng thay thế trong nước, hạn chế nhập hàng nhập khẩu... Bên cạnh đó công ty cũng xem xét các vấn đề liên quan đến hàng tồn kho. Việc xây dựng hệ thống tồn kho và ứng dụng là một trong những yếu tố quản lý giúp tiết giảm chi phí nguyên vật liệu.

- Sản phẩm chất lượng sản xuất, giảm mức giá gián tiếp, mức giá phải trả, nâng cao năng suất lao động giảm thiểu tình trạng trong giá thành và nâng cao tính linh hoạt trong cán bộ công nhân viên.

Coi trọng công tác đào tạo nâng cao quản lý, kỹ thuật, nâng công nhân lành nghề, tạo ra chuyên gia giỏi trình độ nắm bắt thông tin, khoa học kỹ thuật.

Hiệu quả học hỏi trong quá trình lao động và kinh nghiệm quản lý. Sau quá trình lao động, người lao động tích lũy kinh nghiệm có thể làm gia tăng năng suất lao động và giảm thiểu sự hao hụt trong quá trình thi công, làm giảm chi phí sản phẩm hàng hóa chi phí bỏ ra hàng sản phẩm.

- Công ty phải nghiên cứu và ứng dụng các giải pháp tiết giảm các khoản chi phí khác như điện, nước, công cụ, dụng cụ... ứng dụng công nghệ, máy móc hiện đại tăng năng suất lao động và tiết kiệm những mức tiêu hao vật liệu.

- Tiết giảm chi phí không cần thiết: Bỏ phần kỹ thuật chất lượng nghiên cứu cải tiến công nghệ và quy trình sản xuất tiết kiệm thời gian sản xuất, tăng năng suất lao động, giảm chi phí. Công ty cũng giảm chi phí gián tiếp, tình trạng d thừa hoặc không có hiệu quả trong công việc. Ví dụ: Công ty có thể tiết giảm các chi phí như điện, nước, internet, báo chí, chi phí vận phòng phẩm.... Các chi phí có thể không đáng kể nhưng đôi khi rất lớn, sự tiết giảm hoặc tiết kiệm những khoản này có thể chuyển cho các nguyên nhân mà doanh nghiệp cần cho mặt lợi thế cạnh tranh bền vững.

- S p x p l i h th ng ki m soát n i b m b o h i u l c ki m tra giám sát các n v thành viên, các ch c n ng không c ch ng chéo, b máy ph i g n nh . Ph i có s th ng nh t, ng nh t v ch ng trình gi a h th ng ki m soát c a chuyên môn v i h th ng ki m tra các c p c a ng và các t ch c qu n chúng. T ng c ng s ki m tra, giám sát nh ng không c gây khó kh n, ách t c cho s n xu t kinh doanh c a n v , l y ng n ng a khuy n cáo làm m c ích chính. Sai ph m phát hi n trong quá trình ki m tra ph i c x lý k p th i.

- T p hu n cán b theo c c u t ch c m i, biên so n giáo trình h c t p cho t ng c p qu n lý.

3.4.5 ào t o và phát tri n ngu n nhân l c.

Xây d ng và phát tri n ngu n nhân l c m nh v m i m t v s l ng v i trình h c v n và tay ngh cao, có n ng l c qu n lý, có n ng l c sáng t o và ng đ ng công ngh m i, lao ng v i n ng su t ch t l ng và hi u qu ngày càng cao.

Tr c h t Công ty c n ph i chú tr ng vi c t ng c ng công tác ào t o i ng cán b trong vi c l p chi n l c kinh doanh cho Công ty. có c i ng cán b có c ki n th c và n ng l c trong vi c xây d ng chi n l c kinh doanh, Công ty c n ph i th c hi n các gi i pháp sau:

+ ào t o và b i d ng ki n th c v chi n l c kinh doanh cho i ng cán b cao c p trong Công ty và các cán b Phòng K ho ch u t . làm c vi c này ph i ti n hành trích ph n tr m trong l i nhu n c a Công ty thuê chuyên gia có trình v chi n l c kinh doanh ho c g i h i h c l p v chi n l c kinh doanh.

+ Có c ch khuy n khích v v t ch t c ng nh v tinh th n i v i i ng cán b ó nh c th ng ho c tr ti n i h c.

+ Tuy n d ng nh ng sinh viên ho c cán b có ki n th c trình trong vi c xây d ng chi n l c. ây là m t bi n pháp r t quan tr ng i v i Công ty.

Bên c nh vi c ào t o i ng cán b trong vi c l p chi n l c, Công ty hi n nay c n ph i có các gi i pháp phát tri n con ng i:

- Thứ nhất là sự đa dạng nhân sự: Xác định nhu cầu nhân sự từng bộ phận trong công ty để bố trí nhân viên phù hợp. Phân loại tay nghề, chuyên môn của các nhân viên lao động, tổ chức sự đa dạng nhân lực lao động này sao cho có hiệu quả nhất.

- Thứ hai là việc công tác tuyển dụng: Muốn có hiệu quả nhân sự hoạt động có hiệu quả chúng ta phải tuyển chọn ứng viên phù hợp với vị trí công việc cũng như đáp ứng các yêu cầu khác của công ty để phù hợp xác định rõ mục đích tuyển nhân viên làm việc cho phòng ban nào. Thứ ba, công ty có kế hoạch và chi trả trình tuyển chọn thích hợp.

Cần tuyển chọn ngay các nhân viên có năng lực, trình độ chuyên môn cao cho các bộ phận marketing, bộ phận nghiên cứu phát triển thị trường, thị trường sản phẩm.

Người tuyển chọn nhân lực lao động có tay nghề cao và trình độ thạc sĩ các quy trình sản xuất hiện tại, để bố trí công nhân sản phẩm.

Có thể thể hiện công tác tuyển dụng qua các trung tâm xúc tiến việc làm, ngân hàng, thu hút nhân tài từ các trường đại học...

- Thứ ba là công tác đào tạo: phát triển nguồn nhân lực, Công ty cần phải có một chương trình đầu tư vào môi trường làm việc, giúp cho nhân viên mới đầu tư vào bộ phận không khí văn hóa của Công ty. Học hỏi các chuyên gia và huấn luyện viên có kinh nghiệm công việc một cách có hiệu quả. Ngay cả với nhân viên cũ cũng cần vào đào tạo càng trở nên cần thiết thích nghi với sự phát triển của công ty.

Do đó, Công ty cần thể hiện:

+ Có kế hoạch đầu tư, phát triển và đào tạo nguồn nhân lực tốt nhất theo hình thức phát triển của Công ty

+ Phù hợp với vị trí, trình độ các khóa đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho nhân viên lao động hiện có.

+ Hợp tác quốc tế về kỹ thuật, thông tin kỹ thuật liên lạc khoa học và công nghệ tham gia các hội nghị quốc tế, tiến hành trao đổi kỹ thuật và nghiên cứu khoa học kỹ thuật.

+ Chú trọng vào các bộ phận marketing, bộ phận nghiên cứu thị trường.

+ Tổ chức các lớp học bổ túc vào ban đêm cho lực lượng công nhân có trình độ văn hóa thấp hơn.

+ Đào tạo và phát triển các quản trị nhân sự và là nhân tố quyết định sự thành công của Công ty. Nâng cao trình độ quản lý kinh doanh của các cán bộ quản lý, ứng dụng vào thực tiễn các mô hình quản trị tài chính, quản trị hàng tồn kho, quản trị chất lượng... trong nội bộ hành doanh nghiệp.

+ Hàng năm, công ty cần có kế hoạch mời các chuyên gia tư vấn để thực hiện các dự án kinh doanh ngoài nước, kết hợp với các chuyên gia tư vấn nước ngoài.

- Thứ hai là về chính sách lao động: Xây dựng chính sách lao động hợp lý, khuyến khích người lao động bằng những đòn bẩy kinh tế và những viên hồng lương xứng đáng, mở rộng quy mô tuyển dụng thích ứng với thị trường, giúp họ nâng cao năng suất. Tổ chức an tâm sinh sống và tập trung sức lực vào quá trình lao động sản xuất. Theo đó, công ty cần phải:

+ Thực hiện đúng và đầy đủ các chế độ, quy định của người lao động.

+ Có chính sách thưởng phạt hợp lý nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất. Về chính sách tăng lương: hiện tại Công ty là 3 năm/lần với mức tăng là 10% là quá lâu, Công ty nên áp dụng chính sách tăng lương hàng năm là 1 năm/lần với mức tăng là 5% để kích thích người lao động nâng cao năng suất, phấn đấu hơn trong công việc.

+ Mở rộng nội dung làm việc, sinh hoạt, nghỉ ngơi và an toàn lao động.

+ Ngoài ra, cần tổ chức các hoạt động văn nghệ, thể thao để nâng cao tinh thần kích thích năng suất làm việc cho người lao động.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương này xác định mục tiêu, sứ mệnh của Công ty để tiến hành phân tích, xây dựng và lựa chọn chiến lược phát triển Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chính năm 2015. Qua phân tích các ma trận SWOT, QSPM đã xác định được các chiến lược phù hợp và đưa ra các giải pháp cho Công ty thực hiện.

Ý NGHĨA VÀ KẾT LUẬN

Vì xây dựng chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh là một vấn đề mang ý nghĩa sống còn đối với hoạt động của Công ty. Nếu chiến lược xây dựng một cách đúng đắn phù hợp với nội lực của Công ty và thích ứng cao với những tác động của môi trường bên ngoài thì Công ty sẽ có một kim chỉ nam đúng đắn cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty mình trong quá trình phát triển.

Trong bối cảnh phát triển như vậy của khoa học kỹ thuật ngày nay thì môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng của nó. Do đó, nếu các Công ty xây dựng xây dựng chiến lược phát triển lâu dài của mình dựa trên các yếu tố trọng tâm bền vững thì Công ty sẽ tận dụng được cơ hội và hạn chế được những thách thức. Trên cơ sở các nội dung phân tích chiến lược phát triển của Công ty, tác giả hy vọng rằng Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chánh sẽ có một chiến lược phát triển lâu dài, bền vững đó giúp công ty vượt ra ngoài những hạn chế phát triển hiện tại cho tương lai, giúp công ty giữ vững uy tín, thanh danh và sẵn sàng ra mắt những thành tựu mới trong tương lai.

Các nhóm giới thiệu pháp luật của công ty tiến hành một cách song song và đồng bộ một cách chiến lược đồng thời, gắn kết với nhau và mang tính khoa học hợp lý. Những thay đổi trong quá trình thực hiện Công ty phải đánh giá kết quả thực hiện một cách khách quan, trung thực có những ưu nhược điểm, phục vụ tốt cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Cuối cùng, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của Quý Thầy Cô, các chuyên gia quản trị chiến lược kinh doanh Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chánh luôn luôn có giá trị thực tiễn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nguyễn Thị Liên Diệp & Phạm Văn Nam (2006), *Chiến lược & chính sách kinh doanh*, Nhà xuất bản Lao động xã hội, TP.H Chí Minh.
- [2] Nguyễn Thị Liên Diệp (2005), *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê.
- [3] Đào Duy Huân (2007). *Quản trị chiến lược trong toàn cầu hóa kinh tế*. Nhà xuất bản Thống kê.
- [4] Fred R.David (2006), *Khái luận về quản trị chiến lược*, Nhà Xuất bản Thống kê.
- [5] Garry D.Smith, Danny R.Arnol, Bobby G.Bizzell (1997), *Chiến lược và sách lược kinh doanh*, Nhà xuất bản Thống kê.
- [6] Nguyễn Ngọc Khôi và Nguyễn Thanh Phương (2007), *Quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống kê.
- [7] Thủ tướng Chính phủ (2011), *Quyết định phê duyệt quy hoạch phát triển giao thông vận tải ở vùng kinh tế trọng điểm phía Nam đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030*, Hà Nội.
- [8] Ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh (2011), *Quyết định ban hành kế hoạch thực hiện Nghị quyết chỉ thị chỉ đạo thành phố Hồ Chí Minh và Chương trình giám sát và đánh giá giao thông giai đoạn 2011-2015 tầm nhìn đến năm 2020*, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [9] Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MTV Công trình Giao thông Công chánh năm 2007, năm 2008, năm 2009, năm 2010.
- [10] Website Bộ Giao thông Vận tải <http://giaothongvantai.com.vn>
- [11] Website Tổng cục Thống kê <http://www.gso.gov.vn>

CÁC PH L C

PH L C 01

L nh v c ho t ng và s n m kinh nghi m c a Công ty

STT	Tính ch t công vi c	S n m kinh nghi m
1	Thi công xây d ng ng	35
2	Thi công san l p m t b ng	17
3	S n xu t kinh doanh c u ki n bê tông úc s n và bê tông d ng l c	17
4	Kinh doanh nhà, u t xây d ng h t ng	17
5	S n xu t kinh doanh v t li u xây d ng	10
6	S a ch a c khí	32

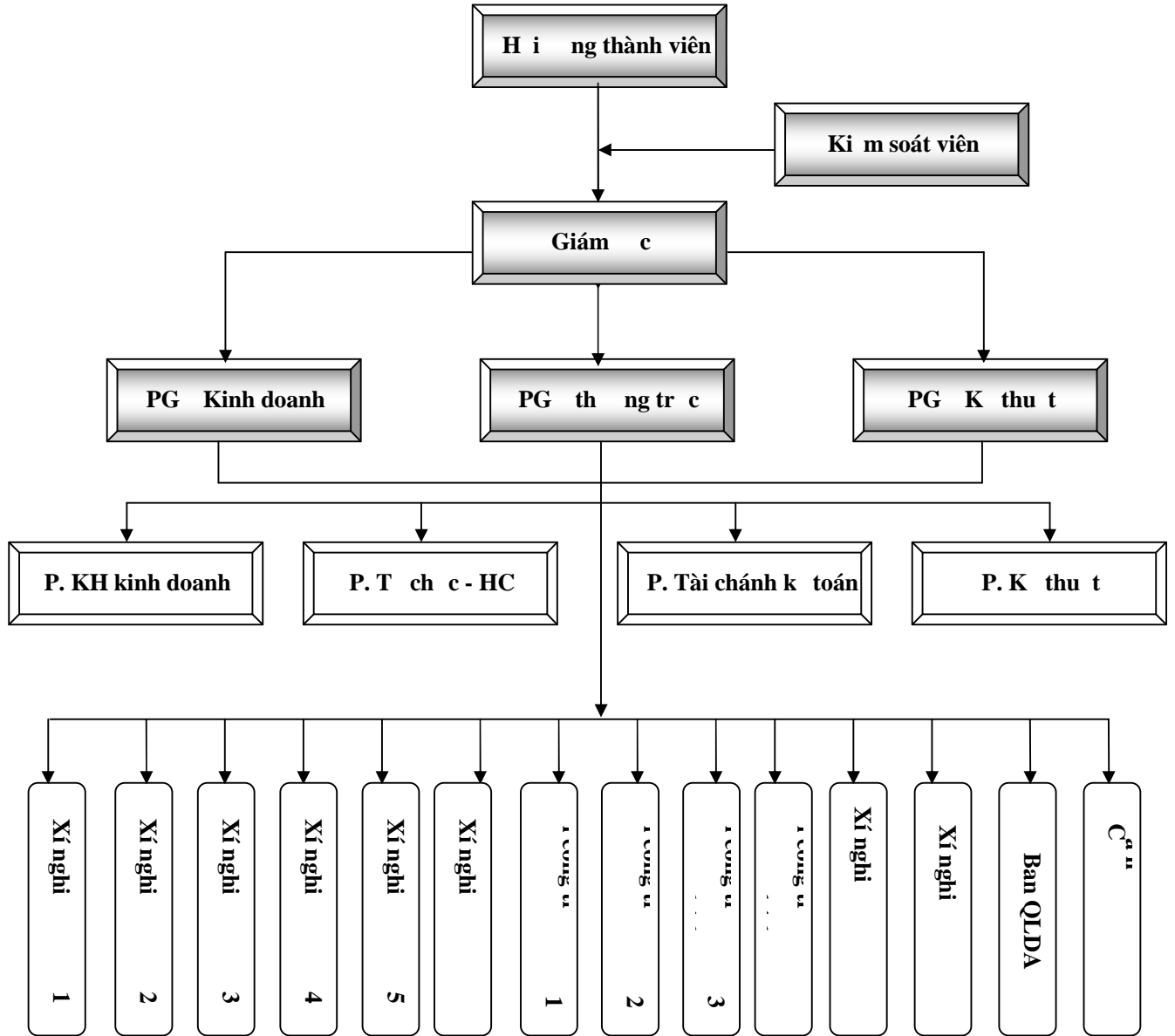
PH L C 02

M t s công trình tiêu bi u Công ty ã th c hi n

STT	Tên công trình	Giá tr công trình (t ng)
I	Công trình san l p	
1	Xây d ng c ng và kho - bãi thông quan n i a (ICD) c a C ng B n Nghé t i ph ng Phú H u - Qu n 9 - TP.HCM. H ng m c: San l p m t b ng (gói th u XL2)	59,0
2	San l p m t b ng khu Công Nghi p Tân Phú Trung - Gói th u s 3	22,0
3	D án A9T9 - Gói th u san l p t giai o n 2	14,0
II	Công trình xây d ng ng	
1	Nâng c p m r ng ng C ng Hòa - Qu n Tân Bình - Tp.HCM	24,0
2	Xây d ng ng và h th ng CTN KCX Linh Trung - Tr ng Bàn - Tây Ninh	42,0
3	S a ch a m b o giao thông Qu c l 50	22,0
4	ng t nh l 10B huy n Bình Chánh và qu n Bình Tân - Tp.HCM	33,0
5	Xây d ng ng bãi và h th ng thoát n c ph ng Phú H u-qu n 9-Tp.HCM	34,0

PH L C 03

S c c u t c h c Công ty TNHH MTV CTGTCC



PH I L C 04

Danh m c máy móc thi t b c a Công ty TNHH MTV CTGTCC

Tên thi t b	Ký hi u	Công su t ng c (cv)	N c s n xu t	T ng c ng
1. Máy ào				
Máy ào (xích)	CATE 245M	95	M	3
Máy ào (xích)	PC 450 LC-6	180	Nh t	2
Máy ào (xích)	ROBEX 320 LC	95	H-Qu c	3
2. Máy xúc				
Máy xúc l t VOLVO	VOVLO-L120	95	Th y i n	3
Máy xúc l t TORO	TORO400 D	180	Ph n Lan	2
Máy xúc (xích)	UB 1412	180	c	2
3. Máy i				
Máy i	D155 A	180	Nh t	4
Máy i	D7	180	M	2
4. Máy san				
Máy san	KOMASU	80	Nh t	2
Máy san	DZ 99	90	Liên xô	3
Máy san g t	GD611	155	Nh t	3
5. Máy m				
m d u	DINAPAC	3,5	T- i n	4
m bàn (x ng)	MTR 80	3,3 KW	Nh t	6
m rung	SD180	230	M	4
6. Xe lu				
Xe lu bánh s t		8T – 10T	Nh t	4
Xe lu bánh l p		10T	Nh t	3
Xe lu rung		8T	c	2
Xe lu rung Komatsu		2,5T	Nh t	2
7. Ph ng ti n v n t i				
Xe ô tô t		7T – 10T	Nh t	8
Tàu kéo, sà lan		450cv – 600T	Liên Xô	3
Xe t i t	FORD	78cv	M	5
8. Xe máy th m BTN				
Xe th m BTN nóng			Liên Xô	1
Xe tr i BTNN			Ý	1
Xe tr i nh a Opibb			M	1
9. Tr m tr n				
Tr m tr n BTNN Bình Thái		104-120 t n/ gi	Hàn Qu c	1
Tr m BTNN C n Th		80T/ gi	M	1

PH L C 05

B ng câu h i tham kh o ý ki n c a chuyên gia

1. Tham kh o ý ki n c a chuyên gia ph c v cho xây d ng ma tr n bên ngoài và ma tr n bên trong:

Kính th a anh/ ch !

Xin quý anh/ ch vui lòng ánh giá v m c quan tr ng c a các y u t bên ngoài và các y u t bên trong c a các doanh nghi p ngành xây d ng h t ng k thu t giao thông trên a bàn thành ph H Chí Minh. ánh giá c a anh/ ch c ghi thành s i m tùy theo m c quan tr ng c a m i y u t . C th m c quan tr ng nh sau:

- 1: R t ít quan tr ng
- 2: Ít quan tr ng
- 3: Quan tr ng trung bình
- 4: Khá quan tr ng
- 5: R t quan tr ng.

B ng ánh giá m c quan tr ng c a các y u t bên ngoài

Các y u t bên ngoài	M c quan tr ng				
	1	2	3	4	5
Nhu c u v xây d ng k t c u h t ng ngày càng gia t ng					
S c nh tranh m nh m c a các i th					
Khách hàng yêu c u cao v ch t l ng, k thu t, m thu t và t i n					
C h i h p tác					
Ngu n lao ng d i dào, chi phí th p					
Ngu n nguyên li u ch a n nh					
Tình hình chính tr n nh					
Các i th c nh tranh t i m n					
Công ngh xây d ng ngày càng hi n i					
H t ng pháp lý Nhà n c ch a hoàn ch nh					

Bảng đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố bên trong

Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng				
	1	2	3	4	5
Chất lượng công trình (sản phẩm)					
Uy tín thương hiệu					
Khả năng tài chính					
Năng lực kinh nghiệm nhân sự					
Thị phần					
Năng lực xây dựng, sản xuất					
Thu thập thông tin thị trường					
Năng lực quản trị					
Công tác nghiên cứu và phát triển					
Hoạt động marketing					

Họ và tên chuyên gia:.....

Đơn vị công tác:

Chức vụ công tác:

Cảm ơn anh/ chị đã cho biết ý kiến.

Xin quý anh/ chị vui lòng đánh giá về mức độ phản ứng của Công ty TNHH MTV CTGTCC về việc các yếu tố bên ngoài. Đánh giá của anh/ chị sẽ ghi thành số điểm tùy theo mức độ phản ứng của Công ty về việc các yếu tố. Các thang điểm phản ứng như sau:

- 1: Phản ứng ít hiệu quả
- 2: Phản ứng trung bình
- 3: Phản ứng trên trung bình
- 4: Phản ứng tốt

Bảng đánh giá mức độ phản ứng về việc các yếu tố bên ngoài

Các yếu tố bên ngoài	Mức độ phản ứng			
	1	2	3	4
Nhu cầu xây dựng kết cấu hạ tầng ngày càng gia tăng				
Sức cạnh tranh của các dự án				
Khách hàng yêu cầu cao về chất lượng, kỹ thuật, môi trường và tiến độ				
Cạnh tranh				
Nguồn lao động dồi dào, chi phí thấp				
Nguồn nguyên liệu chưa ổn định				
Tình hình chính trị ổn định				
Các dự án cạnh tranh tiềm năng				
Công nghệ xây dựng ngày càng hiện đại				
Hệ thống pháp lý Nhà nước chưa hoàn thiện				

Họ và tên chuyên gia:.....

Đơn vị công tác:

Chức vụ công tác:

Cảm ơn anh/ chị đã cho biết ý kiến.

Xin quý anh/ chị vui lòng đánh giá về mức độ hài lòng của anh/ chị đối với các yếu tố bên trong của Công ty TNHH MTV CTGTCC. Đánh giá của anh/ chị sẽ ghi thành số điểm tùy theo mức độ hài lòng của anh/ chị. Các mức độ hài lòng như sau:

- 1: Rất hài lòng
- 2: Ít hài lòng
- 3: Ít không hài lòng
- 4: Không hài lòng

Bảng đánh giá mức độ hài lòng của anh/ chị đối với các yếu tố bên trong

Các yếu tố bên ngoài	Mức độ hài lòng			
	1	2	3	4
Chất lượng công trình (sản phẩm)				
Uy tín thương hiệu				
Khả năng tài chính				
Năng lực kinh nghiệm nhân sự				
Thị trường				
Năng lực xây dựng, sản xuất				
Thu thập thông tin thị trường				
Năng lực quản trị				
Công tác nghiên cứu và phát triển				
Hoạt động marketing				

Họ và tên chuyên gia:.....

Đơn vị công tác:

Chức vụ công tác:

Cảm ơn anh/ chị đã cho biết ý kiến.

2. Tham khảo ý kiến của chuyên gia ph cấp v cho xây dựng ma trận hình nh cấp nh tranh:

Xin quý anh/ chị vui lòng đánh giá v mức quan trọng cấp các yếu tố cấp nh tranh i v i các doanh nghiệp ngành xây dựng hạ tầng kỹ thuật giao thông trên a bàn thành phố Hồ Chí Minh. đánh giá cấp anh/ chị cấp ghi thành số i m tùy theo mức quan trọng cấp a m i yếu tố. Cấp th m cấp quan trọng nh sau:

- 1: Rất ít quan trọng
- 2: Ít quan trọng
- 3: Quan trọng trung bình
- 4: Khá quan trọng
- 5: Rất quan trọng.

Bảng đánh giá mức quan trọng cấp các yếu tố cấp nh tranh i v i các công ty thi công hạ tầng kỹ thuật giao thông

Các yếu tố thành công	Mức quan trọng				
	1	2	3	4	5
Chất lượng sản phẩm					
Thị phần					
Lòng trung thành					
Khả năng tài chính					
Nguồn nhân lực					
Khả năng cạnh tranh về giá					
Máy móc thiết bị					
Khả năng đáp ứng tiến độ thi công					

Họ và tên chuyên gia:.....

Đơn vị công tác:

Chức vụ công tác:

Cảm ơn anh/ chị đã cho biết ý kiến.

Xin quý anh/ chị vui lòng đánh giá về khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp xây lắp công trình kỹ thuật thành công. Các thành viên khả năng cạnh tranh như sau:

- 1: Cạnh tranh yếu
- 2: Cạnh tranh trung bình.
- 3: Cạnh tranh trên trung bình
- 4: Cạnh tranh tốt

Bảng đánh giá khả năng cạnh tranh của các công ty thi công kỹ thuật giao thông

Yếu tố thành công	Công ty TNHH MTV CTGTCC				Công ty TNHH MTV CTGTSG				Công ty T & T			
	Hạng				Hạng				Hạng			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Chất lượng sản phẩm												
Thị phần												
Lòng trung thành												
Khả năng tài chính												
Nguồn nhân lực												
Khả năng cạnh tranh về giá												
Máy móc thi công												
Khả năng đáp ứng tiến độ thi công												

Họ và tên chuyên gia:.....

Đơn vị công tác:

Chức vụ công tác:

Cảm ơn anh/ chị đã cho biết ý kiến.

3. Tham khảo ý kiến của chuyên gia ph công xây dựng ma trận QSPM:

Xin quý anh/ chị vui lòng đánh giá về mức độ chấp nhận các yếu tố của công ty TNHH MTV CTGTCC. Đánh giá của anh/ chị ghi thành số từ 1 đến 5 theo mức độ chấp nhận của anh/ chị. Các thang sau:

- 1: Không chấp nhận
- 2: Có chấp nhận đôi chút
- 3: Khá chấp nhận
- 4: Rất chấp nhận

Đánh giá mức độ chấp nhận các yếu tố của công ty TNHH MTV CTGTCC được phân thành 4 nhóm chính, các thang sau:

Nhóm chính 1 S/O bao gồm 2 chính:

- + Chính 1: Chính thâm nhập thị trường
- + Chính 2: Chính phát triển thị trường

Nhóm chính 1 S/T bao gồm 2 chính:

- + Chính 1: Chính hình vị phía sau
- + Chính 2: Chính phát triển sản phẩm

Nhóm chính 1 W/O bao gồm 2 chính:

- + Chính 1: Chính phát triển thị trường
- + Chính 2: Chính hình vị phía trước

Nhóm chính 1 W/T bao gồm 2 chính:

- + Chính 1: Chính phát triển nguồn nhân lực
- + Chính 2: Chính hình vị phía trước

Bảng đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố lựa chọn chiến lược của Công ty TNHH MTV CTGTCC

Các yếu tố quan trọng	Mức độ ảnh hưởng Chi nhánh 1				Mức độ ảnh hưởng Chi nhánh 2			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Các yếu tố bên trong								
Chất lượng công trình								
Uy tín thương hiệu								
Khả năng tài chính								
Năng lực kinh nghiệm quản lý								
Thị trường								
Năng lực sản xuất, xây lắp								
Thu thập thông tin thị trường								
Năng lực quản trị								
Công tác nghiên cứu và phát triển								
Hoạt động marketing								
Các yếu tố bên ngoài								
Nhu cầu xây dựng kết cấu hạ tầng ngày càng gia tăng								
Sức cạnh tranh của các đối thủ								
Khách hàng yêu cầu cao về chất lượng, kỹ thuật, môi trường và tiến độ								
Cạnh tranh								
Nguồn lao động dồi dào, chi phí thấp								
Nguồn nguyên liệu địa phương								
Tình hình chính trị ổn định								
Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn								
Công nghệ xây dựng ngày càng hiện đại								
Hệ thống pháp lý Nhà nước chưa hoàn chỉnh								

Họ và tên chuyên gia:

Đơn vị công tác:

Chức vụ công tác:

Cảm ơn anh/ chị đã cho biết ý kiến.