

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**



**LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGUYỄN THỊ XUÂN UYÊN**

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY
TNHH XÂY DỰNG VÀ TƯ VẤN MÔI TRƯỜNG
VIÊN BÁCH – THÀNH PHỐ CHÂU ĐỐC**

NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ - 8310110



Tp. Hồ Chí Minh, tháng 10/2019

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGUYỄN THỊ XUÂN UYÊN**

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA
CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG VÀ TƯ VẤN MÔI TRƯỜNG
VIÊN BÁCH – THÀNH PHỐ CHÂU ĐỐC**

NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ - 8310110

Người hướng dẫn khoa học:

PGS.TS. TRẦN TRUNG TÍN

Tp. Hồ Chí Minh, tháng 10/2019

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Số: 488/QĐ-ĐHSPKT

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Tp. Hồ Chí Minh, ngày 28 tháng 02 năm 2019

QUYẾT ĐỊNH

Về việc giao đề tài luận văn tốt nghiệp và người hướng dẫn năm 2019

HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT TP. HỒ CHÍ MINH

Căn cứ Quyết định số 426/TTg ngày 27 tháng 10 năm 1976 của Thủ tướng Chính phủ về một số vấn đề cấp bách trong mạng lưới các trường đại học và Quyết định số 118/2000/QĐ-TTg ngày 10 tháng 10 năm 2000 của Thủ tướng Chính phủ về việc tổ chức lại Đại học Quốc gia Thành Phố Hồ Chí Minh, tách Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh trực thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo;

Căn cứ Quyết định số 70/2014/QĐ-TTg ngày 10 tháng 12 năm 2014 của Thủ tướng Chính phủ về việc ban hành Điều lệ trường Đại học;

Căn cứ Quyết định số 937/QĐ-TTg ngày 30 tháng 6 năm 2017 về việc phê duyệt đề án thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động của Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Tp. Hồ Chí Minh;

Căn cứ Thông tư số 15/2014/TT-BGDĐT ngày 15/5/2014 của Bộ Giáo dục và Đào tạo về việc Ban hành Quy chế đào tạo trình độ thạc sĩ;

Căn cứ vào Biên bản bảo vệ Chuyên đề của ngành Quản lý kinh tế vào ngày 16/02/2019;

Xét nhu cầu công tác và khả năng cán bộ;

Xét đề nghị của Trưởng phòng Đào tạo,

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Giao đề tài Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ và người hướng dẫn Cao học năm 2019 cho:

Học viên : *Nguyễn Thị Xuân Uyên*

MSHV: 1881441

Ngành : *Quản lý kinh tế*

Tên đề tài : *Nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty xây dựng và môi trường Viên Bách - thành phố Châu Đốc*

Người hướng dẫn : *PGS.TS. Trần Trung Tín*

Thời gian thực hiện: *Từ ngày 28/02/2019 đến ngày 28/8/2019*

Điều 2. Giao cho Phòng Đào tạo quản lý, thực hiện theo đúng Quy chế đào tạo trình độ thạc sĩ của Bộ Giáo dục & Đào tạo ban hành.

Điều 3. Trưởng các đơn vị, phòng Đào tạo, các Khoa quản ngành cao học và các Ông (Bà) có tên tại Điều 1 chịu trách nhiệm thi hành quyết định này.

Quyết định có hiệu lực kể từ ngày ký./.

Nơi nhận:

- BGH (để biết);
- Như điều 3;
- Lưu: VT, SDH (3b).



BIÊN BẢN CHẤM LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ NĂM 2019

NGÀNH: Quản lý kinh tế KHÓA 2018-2020

Hội đồng chấm LVTN theo QĐ số: 2168/QĐ-ĐHSPKT-SĐH, ngày 09/10/2019

Có mặt : 05 Vắng mặt: 0

Chủ tịch Hội đồng : TS. Vòng Thành Nam

Thư ký Hội đồng : TS. Nguyễn Giác Trí

Học viên bảo vệ LVTN : Nguyễn Thị Xuân Uyên

MSHV: 1881441

Giảng viên hướng dẫn : PGS.TS. Trần Trung Tín

Giảng viên phản biện : TS. Hoàng Văn Long

TS. Trần Độc Lập

Tên đề tài LVTN : **NĂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY XÂY DỰNG VÀ MÔI TRƯỜNG VIÊN BÁCH - THÀNH PHỐ CHÂU ĐỐC**

I. KẾT QUẢ BẢO VỆ:

TT	Thành viên hội đồng	Kết quả bảo vệ	Ghi chú
1	TS. Vòng Thành Nam	6,0	
2	TS. Nguyễn Giác Trí	6,5	
3	TS. Hoàng Văn Long	6,5	
4	TS. Trần Độc Lập	6,0	
5	TS. Đàng Quang Vãng	6,5	
Tổng điểm		31,5	
Điểm trung bình		6,3	

II. KẾT LUẬN:

(Thư ký hội đồng ghi rõ các ý kiến của thành viên hội đồng về việc chỉnh sửa, bổ sung những nội dung gì trong LVTN)

Chỉnh sửa theo góp ý của 2 phản biện là
Cần phân tích liên quan tới công

Tp. Hồ Chí Minh, ngày 26 tháng 10 năm 2019

CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG
(Ký, ghi rõ học hàm, học vị & họ tên)

TS. Vòng Thành Nam

THƯ KÝ HỘI ĐỒNG
(Ký, ghi rõ học hàm, học vị & họ tên)

TS. Nguyễn Giác Trí



HCMUTE

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

PHIẾU NHẬN XÉT
LUẬN VĂN THẠC SỸ - HƯỚNG ỨNG DỤNG

(Dành cho giảng viên phân biện)

Tên đề tài luận văn thạc sỹ: **NĂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY XÂY DỰNG VÀ MÔI TRƯỜNG VIÊN BẠCH - THÀNH PHỐ CHÂU ĐỐC**

Tên tác giả: **Nguyễn Thị Xuân Uyên**

MSHV: **1881441**

Ngành: **Quản lý kinh tế**

Khóa: **2018-2020**

Họ và tên người phân biện: **TS. Trần Đức Lập**

Chức danh: **GV.C**

Học vị: **Tiến Sĩ**

Cơ quan công tác: **Đại học Nông Lâm TP HCM**

Điện thoại liên hệ: **09 02 60 80 75**

I. Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Về hình thức & kết cấu luận văn.

Đạt yêu cầu

2. Về nội dung

2.1 Nhận xét về tính khoa học, rõ ràng, mạch lạc, khúc chiết trong luận văn.

Đạt yêu cầu

2.2 Nhận xét đánh giá việc sử dụng hoặc trích dẫn kết quả NC của người khác có đúng qui định hiện hành của pháp luật sở hữu trí tuệ.

Đạt yêu cầu. Tuy nhiên, tác giả cần bổ sung những nhận định đánh giá và phân tích các ưu nhược điểm của các tài liệu tham khảo có liên quan

2.3 Nhận xét về mục tiêu nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu sử dụng trong LVTN.

Mục tiêu rõ ràng.

Phương pháp nghiên cứu đạt mục tiêu đề ra.

Tuy nhiên, cần nêu rõ cách thực hiện để tính toán các chỉ tiêu trong các ma trận

2.4 Nhận xét Tổng quan của đề tài.

Đạt yêu cầu

2.5 Nhận xét đánh giá về nội dung & chất lượng của LVTN.

Đạt yêu cầu, đáp ứng được các mục tiêu.

Giải pháp cần phải bám vào nội dung nghiên cứu

2.6 Nhận xét đánh giá về khả năng ứng dụng, giá trị thực tiễn của đề tài.

Có thể làm tài liệu tham khảo cho công ty

2.7 Luận văn cần chỉnh sửa, bổ sung những nội dung gì (thiết sót và tồn tại).

Xem góp ý ở trên

II. CÁC VẤN ĐỀ CẦN LÀM RÕ
(Các câu hỏi của giảng viên phân biện)

III. ĐÁNH GIÁ

TT	Mục đánh giá	Đánh giá	
		Đạt	Không đạt
1	Tính khoa học, rõ ràng, mạch lạc, khúc chiết trong luận văn.	x	
2	Đánh giá việc sử dụng hoặc trích dẫn kết quả NC của người khác có đúng qui định hiện hành của pháp luật sở hữu trí tuệ.	x	
3	Mục tiêu nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu sử dụng trong LVTN.	x	
4	Tổng quan của đề tài.	x	
5	Đánh giá về nội dung & chất lượng của LVTN.	x	
6	Đánh giá về khả năng ứng dụng, giá trị thực tiễn của đề tài.		x

Đánh dấu chéo (x) vào ô muốn Đánh giá

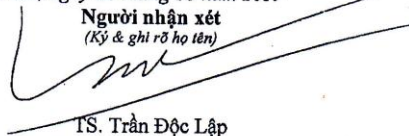
IV. KẾT LUẬN

(Giảng viên phân biện ghi rõ ý kiến "Tán thành luận văn" hay "Không tán thành luận văn")

Đồng ý cho bảo vệ luận văn

TP Hồ Chí Minh, ngày 24 tháng 10 năm 2019

Người nhận xét
(Ký & ghi rõ họ tên)



TS. Trần Độc Lập



HCMUTE

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

PHIẾU NHẬN XÉT LUẬN VĂN THẠC SỸ - HƯỚNG ỨNG DỤNG

(Dành cho giảng viên phân biện)

Tên đề tài luận văn thạc sỹ: **NĂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY XÂY DỰNG VÀ MÔI TRƯỜNG VIÊN BẠCH - THÀNH PHỐ CHÂU ĐỐC**

Tên tác giả: **Nguyễn Thị Xuân Uyên**

MSHV: **1881441**

Ngành: **Quản lý kinh tế**

Khóa: **2018-2020**

Họ và tên người phân biện: **TS. Hoàng Văn Long**

Chức danh: **Giảng viên**

Học vị: **Tiến Sĩ**

Cơ quan công tác: **Kinh tế**

Điện thoại liên hệ: **0918202040**

I. Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Về hình thức & kết cấu luận văn.

Luận văn được trình bày theo thể thức 3 chương với phần mở đầu, các chương; danh mục tài liệu tham khảo; phụ lục với tổng số 74 trang phù hợp với kết cấu của một luận văn thạc sỹ Quản lý kinh tế và đúng theo qui định của Trường đại học Sư phạm Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh.

2. Về nội dung

2.1 Nhận xét về tính khoa học, rõ ràng, mạch lạc, khúc chiết trong luận văn.

- Luận văn được trình bày rõ ràng, mạch lạc, ngôn ngữ được trình bày trong luận văn là ngôn ngữ viết theo văn phong khoa học;

- Công trình mang tính khoa học cao xuyên suốt qua cấu trúc của luận văn, phần mở đầu (lý do lựa chọn đề tài, phương pháp, đối tượng, phạm vi nghiên cứu...) lần lượt được thể hiện; cơ sở lý luận, lý thuyết được trình bày ở chương 1, từ đó tác giả phân tích thực trạng (chương 2) dựa vào khung lý thuyết; cuối cùng là những kiến nghị, giải pháp cho vấn đề nghiên cứu

2.2 Nhận xét đánh giá việc sử dụng hoặc trích dẫn kết quả NC của người khác có đúng qui định hiện hành của pháp luật sở hữu trí tuệ.

Trích dẫn tài liệu tham khảo và trích dẫn các nghiên cứu khác cơ bản là phù hợp, tuy nhiên cần chi tiết hơn nữa ở một số mục, chương trong luận văn và cần cập nhật một số nghiên cứu mới nhất hiện nay.

2.3 Nhận xét về mục tiêu nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu sử dụng trong LVTN.

- Mục tiêu nghiên cứu: Mục tiêu được thể hiện rõ ràng và khoa học

- Phương pháp nghiên cứu: Luận văn sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính để giải quyết vấn đề thông qua các phương pháp như: Phương pháp thu thập dữ liệu (dữ

liệu thứ cấp); Phương pháp phân tích dữ liệu (thống kê, so sánh...). Các phương pháp trên phù hợp để giải quyết mục tiêu nghiên cứu của luận văn.

2.4 Nhận xét Tổng quan của đề tài.

Đề tài đáp ứng tốt theo yêu cầu của một luận văn thạc sĩ với các tổng quan nghiên cứu của các tác giả, các bài nghiên cứu có liên quan với số lượng là rất ít, đề nghị bổ sung

2.5 Nhận xét đánh giá về nội dung & chất lượng của LVTN.

Nội dung phù hợp với tên đề tài và phù hợp với chuyên ngành Quản lý kinh tế, chất lượng của luận văn cơ bản đáp ứng được theo yêu cầu của một luận văn thạc sĩ

2.6 Nhận xét đánh giá về khả năng ứng dụng, giá trị thực tiễn của đề tài.

Đề tài “Nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty TNHH XD và tư vấn môi trường Viên Bách, thành phố Châu Đốc” mang tính thực tiễn, kết quả nghiên cứu giúp các nhà quản lý của công ty TNHH XD và tư vấn môi trường Viên Bách, thành phố Châu Đốc xây dựng định hướng các hoạt động nhằm thúc đẩy phát triển doanh nghiệp trong bối cảnh hiện nay

2.7 Luận văn cần chỉnh sửa, bổ sung những nội dung gì (thiết sót và tồn tại).

- Phần mở đầu
- Mục tiêu nghiên cứu cần xác định lại, có thể bổ sung mục tiêu tổng quát là nâng cao động lực làm việc...
- Đối tượng nghiên cứu cần xác định lại “năng lực cạnh tranh...”
- Chương 1:
 - Cần bổ sung cơ sở luận về quản trị chiến lược
 - Cần bổ sung khái niệm “nâng cao năng lực cạnh tranh” là nâng cao cái gì? như thế nào và tại sao
 - Xem xét lại tên và nội dung các mục 1.2, 1.3 và 1.4, không thể xác định cơ sở để đưa ra những thành phần này.
- Chương 2
 - Có sự trùng lặp về tên đề mục giữa 2.2.2 và 2.4,
 - Chưa xác định và trình bày về lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp để làm cơ sở đánh giá, hoạch định chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh
- Chương 3
 - Phân tích SWOT nhưng khi đề xuất giải pháp lại không sử dụng cơ sở hoạch định chiến lược của ma trận SWOT
 - Một số ý kiến khác
 - Kiểm tra và rà soát lại hình thức, nội dung luận văn, còn nhiều chỗ mắc lỗi hành văn nói, sai chính tả, thiếu ngắt câu...(trang 3, 73, 74
 - Kiểm tra và rà soát lại Danh mục tài liệu tham khảo và thực hiện đúng theo qui định của Trường

II. CÁC VẤN ĐỀ CẦN LÀM RÕ

(Các câu hỏi của giảng viên phân biện)

1. Trong các giải pháp, tác giả dựa vào cơ sở nào để đề xuất các giải pháp nêu trên? Lý giải.

III. ĐÁNH GIÁ

TT	Mục đánh giá	Đánh giá	
		Đạt	Không đạt
1	Tính khoa học, rõ ràng, mạch lạc, khúc chiết trong luận văn.	x	
2	Đánh giá việc sử dụng hoặc trích dẫn kết quả NC của người khác có đúng qui định hiện hành của pháp luật sở hữu trí tuệ.	x	
3	Mục tiêu nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu sử dụng trong LVTN.	x	
4	Tổng quan của đề tài.	x	
5	Đánh giá về nội dung & chất lượng của LVTN.	x	
6	Đánh giá về khả năng ứng dụng, giá trị thực tiễn của đề tài.	x	

Đánh dấu chéo (x) vào ô muốn Đánh giá

IV. KẾT LUẬN

(Giảng viên phân biệt ghi rõ ý kiến "Tán thành luận văn" hay "Không tán thành luận văn")
Mặc dù một số vấn đề cần bổ sung và chỉnh sửa, tuy nhiên luận văn "Nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty TNHH XD và tư vấn môi trường Viên Bách, thành phố Châu Đốc" của học viên Nguyễn Thị Xuân Uyên đáp ứng được yêu cầu của một luận văn thạc sỹ ngành Quản lý kinh tế và tôi đồng ý cho bảo vệ trước hội đồng đề nhận học vị thạc sỹ.

TP Hồ Chí Minh, ngày 24 tháng 10 năm 2019

Người nhận xét
(Ký & ghi rõ họ tên)

TS. Hoàng Văn Long

LÝ LỊCH KHOA HỌC

I. LÝ LỊCH SƠ LƯỢC

Họ & tên: Nguyễn Thị Xuân Uyên

Giới tính: Nữ

Ngày, tháng, năm sinh: 6/7/1980

Nơi sinh: Long Xuyên – An Giang

Quê quán: Long Xuyên – An Giang

Dân tộc: Kinh

Chỗ ở riêng hoặc địa chỉ liên lạc: 84 - Thủ Khoa Nghĩa – Phường Châu Phú A – thành phố Châu Đốc – tỉnh An Giang

Điện thoại cơ quan: 02963.568 286

Điện thoại nhà riêng: 0982 990058

Fax: 02963.560 223

E-mail:

nguyenthixuanuyencd80@gmail.com

II. QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO

1. Đại học:

Hệ đào tạo: tại chức

Thời gian đào tạo từ 3/2001 đến 5/2007

Nơi học (trường, thành phố): Trung tâm giáo dục thường xuyên An Giang

Ngành học: Kế toán doanh nghiệp

Tên đề án, luận án hoặc môn thi tốt nghiệp: Thi tốt nghiệp

Ngày & nơi bảo vệ đề án, khóa luận hoặc thi tốt nghiệp: Thi tốt nghiệp tại Trung tâm giáo dục thường xuyên An Giang

2. Thạc sĩ:

Hệ đào tạo: chính quy

Thời gian đào tạo từ 2018 đến 2020

Nơi học (trường, thành phố): Trường ĐH Sư phạm Kỹ thuật Tp.Hồ Chí Minh

Ngành học: Quản lý kinh tế

Tên luận án: Nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách – thành phố Châu Đốc

Ngày & nơi bảo vệ luận văn: 26/10/2019 tại Trường trung cấp nghề Châu Đốc

Người hướng dẫn: PGS.TS.Trần Trung Tín

III. QUÁ TRÌNH CÔNG TÁC CHUYÊN MÔN KỂ TỪ KHI TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC

Thời gian	Nơi công tác	Công việc đảm nhiệm
5/2007 – 3/2011	Đoàn TNCS Hồ Chí Minh xã Vĩnh Nguơn	Bí thư
3/2011 – 9/2018	Hội LHPN phường Vĩnh Nguơn	Chủ tịch
9/2018 – nay	Hội đồng nhân dân phường Vĩnh Nguơn	Phó Chủ tịch

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tp.Hồ Chí Minh, ngày 31 tháng 10 năm 2019

Người viết

Nguyễn Thị Xuân Uyên

LỜI CẢM ƠN

Trong thời gian học tập, nghiên cứu và thực hiện luận văn thạc sỹ tại Trường Đại học sư phạm kỹ thuật thành phố Hồ Chí Minh, được sự giúp đỡ tận tình của tất cả quý thầy, cô, bạn bè, nay tôi đã hoàn thành luận văn.

Trước tiên tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành tới quý thầy, cô đã trang bị cho tôi một khối lượng kiến thức lớn để tôi có thể hoàn thành các nội dung trong chương trình Thạc sỹ và có cơ sở lý luận để thực hiện tốt luận văn này.

Tôi xin gửi lời cảm ơn đến lãnh đạo Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên bách đã hỗ trợ, tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tôi hoàn thành luận văn.

Tôi xin gửi lời tri ân sâu sắc đến **PGS.TS Trần Trung Tín**, người đã tận tình hướng dẫn để tôi hoàn thành xong luận văn thạc sỹ của mình.

Tôi xin trân trọng cảm ơn!

TÓM TẮT

Trong bối cảnh Việt Nam hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng buộc các doanh nghiệp phải nâng cao khả năng cạnh tranh để đủ sức đứng vững và khẳng định vị thế trên thương trường. Đối với ngành xây dựng, đây cũng là những thách thức vô cùng to lớn do hầu hết các doanh nghiệp chưa chuẩn bị sẵn sàng cho giai đoạn tự do cạnh tranh toàn cầu. Do vậy, đề tài: “Nâng cao năng lực cạnh của Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách - thành phố Châu Đốc” nhằm đưa ra một bức tranh tổng thể về năng lực cạnh tranh cũng như đề xuất một số giải pháp khả thi giúp công ty có được những quyết định đúng đắn trong chiến lược kinh doanh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

Đề tài sử dụng phương pháp thống kê, phân tích, so sánh và chuyên gia từ các báo cáo tài chính, kết quả hoạt động kinh doanh của công ty Viên Bách từ năm 2016 đến năm 2018 để đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của Viên Bách từ đó tìm ra các hạn chế còn tồn tại và những nguyên nhân của hạn chế; đưa ra những giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty Viên Bách.

Việc đánh giá khả năng kinh doanh của Viên Bách so với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp cùng lĩnh vực sẽ giúp có được hình ảnh tổng quan về công ty và cung cấp các số liệu cho việc xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) và ma trận SWOT. Ngoài ra giúp lãnh đạo công ty nhận diện những điểm mạnh, điểm yếu trong việc cạnh tranh với các đối thủ, những giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty, từ đó có những quyết định đúng đắn tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng tốt hơn, hiệu quả cao hơn.

Với định hướng phát triển của công ty cùng với những kết quả đạt được cùng với các hạn chế và những nguyên nhân của hạn chế để làm cơ sở đánh giá và đưa ra một số giải pháp, kiến nghị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty trong hiện tại cũng như trong tương lai.

ABSTRACT

In the context of Vietnam's deeper international economic integration, enterprises compulsorily must improve their competitiveness in order to stand firmly and affirm their position in the market. For the construction industry, these are also enormous challenges because most businesses are not prepared for the global self-competition period. Therefore, the topic "Enhancing the competitiveness of Vien Bach Evuiron mental consultan of and construction Company Limited - Chau Doc city" to provide an overall picture of competitiveness as well as propose some a feasible solution that will help the company make the right decisions in business strategies to improve its competitiveness.

The topic uses statistic, analysis and comparison methods and from experts' financial reports about business result of Vien Bach company from 2016 to 2018 to assess the status of competitiveness. As a result, it finds out the limitations that exist and the causes of limitations; offers solution to improve the competitiveness of Vien Bach company.

The assessment of Vien Bach's business ability compared to its direct competitions in the same field with help to obtain an overview of the company and provide data for building Internal Factor Evaluation Matrix (IEF), External Factor Evaluation Matrix (EFE) and SWOT Matrix. In addition, it helps leaders identify the strengths and wealenesses in competing with rivals, solutions to improve the competitiveness of the company, and then make the right decisions to create favorable conditions, for better production and business activities, higher efficiency.

With the development orientation of the company along with the results achieved with the limitations and the causes of limitations to serve as a basis for evaluating and giving some solutions and recanmendations to improve the competitiveness of the company in the present as well as in the future.

MỤC LỤC

TRANG TỰA	TRANG
QUYẾT ĐỊNH GIAO ĐỀ TÀI	
LÝ LỊCH KHOA HỌC	i
LỜI CAM ĐOAN.....	iii
LỜI CẢM ƠN.....	iv
TÓM TẮT.....	v
MỤC LỤC	vii
DANH SÁCH CHỮ VIẾT TẮT.....	x
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	xi
DANH MỤC CÁC HÌNH.....	xii
PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1	5
MỘT SỐ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ.....	5
NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP	5
1.1 Cạnh tranh và sự cần thiết nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.....	5
1.1.1 Khái niệm và phân loại cạnh tranh.....	5
1.1.2 Sự cần thiết nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.....	9
1.2 Vai trò của việc nâng cao năng lực cạnh tranh.....	11
1.2.1 Chất lượng sản phẩm	11
1.2.2 Giá thành	13
1.1.3 Tỷ suất lợi nhuận	15
1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.....	15
1.3.1 Năng lực tài chính.....	15
1.3.2 Năng lực máy móc thiết bị và công nghệ.....	17
1.3.3 Năng lực nguồn nhân lực	17
1.3.4 Khả năng liên doanh liên kết của doanh nghiệp.....	18
1.3.5 Năng lực quản trị của công ty.....	19
1.3.6 Thương hiệu và thị phần của doanh nghiệp.....	19
1.3.7 Năng lực marketing	21
1.3.8 Các bước xây dựng chiến lược kinh doanh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh.....	21
1.4 Một số kinh nghiệm trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp và một số bài học cho công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách.....	27
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	30

CHƯƠNG 2.....	31
THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA.....	31
CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG VÀ TƯ VẤN MÔI TRƯỜNG.....	31
VIÊN BÁCH, THÀNH PHỐ CHÂU ĐỐC.....	31
2.1 Tổng quan về Công ty.....	31
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty.....	31
2.1.2 Cơ cấu tổ chức của Công ty.....	31
2.2 Thực trạng năng lực cạnh tranh của Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách - thành phố Châu Đốc.....	32
2.2.1 Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty.....	32
2.2.2 Phân tích SWOT.....	33
2.3 Đánh giá năng lực cạnh tranh của Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách - thành phố Châu Đốc.....	45
2.3.1 Kết quả ma trận đánh giá các yếu tố bên trong.....	46
2.3.2 Kết quả ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.....	48
2.3.3 Kết quả về khả năng năng cạnh tranh của Viên Bách.....	51
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....	53
CHƯƠNG 3.....	55
GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH.....	55
CỦA CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG VÀ TƯ VẤN MÔI TRƯỜNG.....	55
VIÊN BÁCH, THÀNH PHỐ CHÂU ĐỐC.....	55
3.1 Định hướng phát triển của Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách.....	55
3.1.1 Bối cảnh kinh tế - xã hội.....	55
3.1.2 Định hướng mục tiêu kinh doanh của Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách.....	57
3.1.3 Định hướng nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách.....	60
3.2 Giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách - thành phố Châu Đốc.....	64
3.2.1 Gắn chặt cải tiến mô hình quản lý với nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự, coi trọng việc tuyển dụng và giữ chân nhân tài.....	64
3.2.2 Tìm nguồn vốn mới để nâng cao năng lực cạnh tranh cho công ty.....	65
3.2.3 Việc thực hiện tốt các chính sách đãi ngộ cho nhân viên.....	65
3.2.4 Coi trọng điều kiện hội nhập và cách mạng công nghiệp lần thứ 4.....	65
3.3 Kiến nghị nhằm góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách - thành phố Châu Đốc.....	66
3.3.1 Kiến nghị với Công ty.....	66

3.3.2 Kiến nghị với Nhà nước (tỉnh An Giang).....	66
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3	67
KẾT LUẬN.....	68
TÀI LIỆU THAM KHẢO	69

DANH SÁCH CHỮ VIẾT TẮT

TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
WTO	(World Trade Organization) Tổ chức thương mại thế giới
ISO	(International Organization for Standardization) Tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế
AFTA	(ASEAN Free Trade Area) Khu vực mậu dịch tự do ASEAN
R & D	(Research & Development) Hoạt động nghiên cứu phát triển
UBND	Ủy ban nhân dân
NN&PTNT	Nông nghiệp và phát triển nông thôn
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CPI	(Consumer Price Index) Chỉ số giá tiêu dùng
GDP	(Gross Dometic Product) Tổng sản phẩm quốc nội
TPP	(Thrombotic thrombocytopenic purpura) Hiệp định đối tác kinh tế xuyên Thái Bình Dương
AEC	(ASEAN Economic Comumtity) Cộng đồng kinh tế ASEAN
EVFTA	Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - EU
FDI	(Foreign Direct Invesment) Vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài
USD	(United States dollar) Đô la Mỹ
GRDP	(Gross Region Dometic Product) Tổng sản phẩm trên địa bàn
IFE	(Internal Factor Evaluation Matrix) Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong
EFE	(External Factor Evaluation Matrix) Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Viên Bách	32
Bảng 2.2: Các phương tiện phục vụ công trình xây dựng của Công ty Viên Bách ..	33
Bảng 2.3: Trình độ chuyên môn lao động của Công ty Viên Bách	34
Bảng 2.4: Năng lực kinh doanh qua các năm	36
Bảng 2.5: Ma trận SWOT công ty Viên Bách	52
Bảng 2.6: Ma trận SWOT công ty Viên Bách	52

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1 Mô hình chuỗi giá trị theo Micheal Porter	22
Hình 1.2: Mô hình năm áp lực của Michael Porter.....	25
Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Viên Bách.....	31

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Hội nhập kinh tế quốc tế, toàn cầu hóa và khu vực hóa là một xu thế tất yếu trong tiến trình phát triển của kinh tế thế giới. Đối với doanh nghiệp, hội nhập kinh tế quốc tế tạo động lực thúc đẩy đổi mới công nghệ, cải cách hệ thống quản trị, mở rộng cơ hội trao đổi và hợp tác quốc tế. Đồng thời các doanh nghiệp Việt Nam có điều kiện tranh thủ vốn, công nghệ, kinh nghiệm quản lý và phát huy lợi thế so sánh của mình để theo kịp yêu cầu cạnh tranh quốc tế và mở rộng thị trường ra nước ngoài.

Việt Nam đã trở thành thành viên của Tổ chức thương mại thế giới (WTO), sức ép của hội nhập đang ngày càng trở nên rõ nét và mạnh mẽ đối với các ngành, các cấp. Đối với ngành xây dựng, đây cũng là những thách thức vô cùng to lớn do hầu hết các doanh nghiệp chưa chuẩn bị sẵn sàng cho giai đoạn tự do cạnh tranh toàn cầu. Trong bối cảnh hội nhập ngày càng trở nên sâu rộng như hiện nay, vấn đề cạnh tranh luôn là một câu hỏi lớn đối với doanh nghiệp. Việc nâng cao năng lực cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp là hết sức cần thiết, đòi hỏi sự nhận thức đầy đủ, sự phân tích chính xác thực trạng, sự chủ động sắc bén khi đưa ra giải pháp hợp lý và kịp thời.

Với tinh thần đó, em đã lựa chọn đề tài: “Nâng cao năng lực cạnh của Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách - thành phố Châu Đốc” làm đề tài của mình nhằm đưa ra một bức tranh tổng thể về năng lực cạnh tranh cũng như đề xuất một số giải pháp khả thi giúp công ty có được những quyết định đúng đắn trong chiến lược kinh doanh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

2. Các công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài

- Xây dựng chiến lược kinh doanh tại Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng Tiền Giang giai đoạn 2011 – 2020: Đề tài góp phần đánh giá được thực trạng về tình hình và môi trường hoạt động của TICCO, xây dựng được ma trận các yếu tố bên trong (IFE), ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE), ma trận SWOT, các mô

hình...; xây dựng được chiến lược kinh doanh cho công ty và đề xuất các giải pháp nhằm thực hiện các chiến lược đó trong thời gian tới.

- Nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty xây dựng Lũng Lô: Phân tích, đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của Tổng Công ty, những kết quả đạt được và những mặt còn hạn chế. Trên cơ sở lý luận và thực tiễn năng lực cạnh tranh của Tổng Công ty hình thành một số giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng Công ty.

- Nâng cao năng lực cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng của Công ty cổ phần đầu tư xây dựng công trình đô thị Đà Nẵng: tập trung nghiên cứu, giải quyết một số vấn đề cơ bản và cụ thể hóa Luật đấu thầu, các văn bản về đấu thầu của cơ quan quản lý nhà nước vào tình hình thực tế của công ty nhằm xây dựng khả năng cạnh tranh để thắng thầu mà các nghiên cứu trước đây chưa đề cập đến đó là cạnh tranh thông qua việc xây dựng các giải pháp nhằm hoàn thiện kỹ năng xây dựng hồ sơ dự thầu và tham gia đấu thầu; các giải pháp về tài chính; xây dựng liên danh, liên kết; quản lý hiệu quả chi phí, nâng cao chất lượng, hạ giá thành sản phẩm, rút ngắn thời gian thi công.

- Nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty cổ phần tư vấn – thiết kế xây dựng – kinh doanh nhà (CHD) trong giai đoạn hiện nay: đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của công ty với các đối thủ trong cùng lĩnh vực khi tham gia đấu thầu thi công các công trình. Giúp Ban lãnh đạo công ty nhận diện những điểm mạnh, điểm yếu trong việc cạnh tranh với các đối thủ; những giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh từ đó có những quyết định đúng đắn tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng tốt hơn, hiệu quả cao hơn.

- Đầu tư nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Tiên Quý: làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh, đầu tư và đầu tư nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp xây dựng. Phân tích thực trạng đầu tư nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty, đề xuất những định hướng và giải pháp của hoạt động đầu tư nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty.

Các công trình nghiên cứu nói trên có đề cập nhưng chưa có công trình nghiên cứu đề cập đến vấn đề nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty này.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

- Mục tiêu nghiên cứu: Trên cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nghiên cứu thực trạng và đề xuất giải pháp khả thi nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên cũng như nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách.

- Nhiệm vụ nghiên cứu:

+ Hệ thống hóa cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp hiện nay trong nền kinh tế thị trường.

+ Thực trạng năng lực cạnh tranh của Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách - thành phố Châu Đốc giai đoạn từ năm 2016 đến năm 2018 từ đó tìm ra các hạn chế còn tồn tại và những nguyên nhân của hạn chế.

+ Đưa ra những giải pháp giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách - thành phố Châu Đốc.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách - thành phố Châu Đốc.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Không gian: Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách - thành phố Châu Đốc

+ Thời gian: Khảo sát hoạt động của công ty từ năm 2016 đến năm 2018

5. Phương pháp nghiên cứu

Sử dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu khác nhau, song tập trung sử dụng chủ yếu các phương pháp sau:

- Phương pháp thống kê: Được sử dụng để phân tích, thu thập tổng hợp các số liệu có liên quan tới Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách - thành phố Châu Đốc.

- Phương pháp phân tích: Được sử dụng phân tích các kết quả trong báo cáo tài chính, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh... của Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách - thành phố Châu Đốc.

- Phương pháp so sánh: So sánh kỳ này với kỳ trước để thấy rõ xu hướng thay đổi về khả năng cạnh tranh của công ty được cải thiện hay xấu đi như thế nào để có giải pháp kịp thời. So sánh kỳ này với mức trung bình của ngành hoặc so với doanh nghiệp khác cùng quy mô để thấy được khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp là tốt hay xấu.

- Phương pháp chuyên gia: trao đổi, lấy ý kiến chuyên gia.

6. Đóng góp của luận văn

- Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh với các đối thủ trong cùng lĩnh vực khi tham gia đấu thầu thi công các công trình.

- Giúp lãnh đạo công ty nhận diện những điểm mạnh, điểm yếu trong việc cạnh tranh với các đối thủ, những giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty, từ đó có những quyết định đúng đắn tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng tốt hơn, hiệu quả cao hơn.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và danh mục tài liệu tham khảo, nội dung chuyên đề có cấu trúc gồm 3 chương:

Chương 1: Một số lý luận cơ bản về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng năng lực cạnh tranh của Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách, thành phố Châu Đốc

Chương 3: Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách, thành phố Châu Đốc.

CHƯƠNG 1

MỘT SỐ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ

NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

1.1 Cạnh tranh và sự cần thiết nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Kinh tế thị trường được xem là nền kinh tế năng động nhất, mang lại nhiều thành tựu đóng góp cho sự phát triển của văn minh nhân loại. Kinh tế thị trường vận động dưới sự tác động tổng hợp của các quy luật kinh tế khách quan, trong đó phải kể đến quy luật cạnh tranh. Quy luật này đòi hỏi các doanh nghiệp phải tự thích nghi với những biến chuyển của nền kinh tế để tồn tại và phát triển. Cạnh tranh đã, đang và sẽ là vấn đề được quan tâm nghiên cứu cả trên lý luận và trong thực tiễn nhằm vận dụng ngày càng hiệu quả quy luật này phục vụ cho sự phát triển của mỗi doanh nghiệp, mỗi quốc gia.

1.1.1 Khái niệm và phân loại cạnh tranh

1.1.1.1 Khái niệm

Cạnh tranh là một thuật ngữ đã được nhắc đến nhiều hơn tại Việt Nam trong những năm gần đây. Nhất là khi tự do hóa thương mại ngày càng được mở rộng thì cạnh tranh là cách thức để doanh nghiệp đứng vững và phát triển. Có rất nhiều khái niệm khác nhau về cạnh tranh được các nhà nghiên cứu đưa ra. Theo kinh tế học định nghĩa: Cạnh tranh là sự giành giật thị trường để tiêu thụ hàng hóa giữa các doanh nghiệp. Ở đây, định nghĩa mới chỉ đề cập đến cạnh tranh trong khâu tiêu thụ sản phẩm, hàng hóa (Trần Thị Lan Hương, 2009).

Theo nhà kinh tế học Michael Porter của Mỹ thì: Cạnh tranh là giành lấy thị phần. Bản chất của cạnh tranh là tìm kiếm lợi nhuận, là khoản lợi nhuận cao hơn mức lợi nhuận trung bình mà doanh nghiệp đang có. Kết quả của quá trình cạnh tranh là sự bình quân hóa lợi nhuận trong ngành theo chiều hướng cải thiện sâu dẫn đến hệ quả giá cả có thể giảm đi (Dương Ngọc Dũng, 2010).

Khi nghiên cứu về cạnh tranh tư bản chủ nghĩa Mác cũng đưa ra khái niệm: Cạnh tranh kinh tế là sự ganh đua giữa các chủ thể kinh tế (nhà sản xuất, nhà phân phối, bán lẻ, người tiêu dùng, thương nhân...) nhằm giành lấy những vị thế tạo nên lợi thế tương đối trong sản xuất, tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ hay các lợi ích về kinh tế, thương mại khác để thu được nhiều lợi ích nhất cho mình (Nguyễn Văn Hào, 2011).

Với nhiều cách hiểu nghĩa khác nhau, từ đó có nhiều khái niệm được đưa ra nhưng chung quy lại về bản chất các khái niệm đưa ra đều thống nhất về nội dung: Cạnh tranh là mối quan hệ giữa người với người trong việc giải quyết lợi ích kinh tế. Bản chất kinh tế của cạnh tranh thể hiện ở mục đích lợi nhuận và chi phối thị trường. Bản chất xã hội của cạnh tranh bộc lộ đạo đức kinh doanh và uy tín kinh doanh của mỗi chủ thể cạnh tranh trong quan hệ với những người lao động trực tiếp tạo ra tiềm lực cạnh tranh cho doanh nghiệp và trong mối quan hệ với người tiêu dùng và đối thủ cạnh tranh khác.

Quản trị chiến lược là một quá trình sắp xếp linh hoạt các chiến lược, tình hình hoạt động và kết quả kinh doanh, bao gồm nhân lực, lãnh đạo, kỹ thuật và phương pháp xử lý. Quản trị chiến lược là một bộ các quyết định quản trị và các hành động xác định hiệu suất dài hạn của một công ty. Quản trị chiến lược bao gồm các hành động liên tục: soát xét môi trường (cả bên trong lẫn bên ngoài); xây dựng chiến lược; thực thi chiến lược và đánh giá kiểm soát chiến lược. Do đó, nghiên cứu chiến lược nhấn mạnh vào việc theo dõi và đánh giá các cơ hội và đe dọa bên ngoài trong bối cảnh của các sức mạnh và điểm yếu bên trong.

1.1.1.2 Phân loại cạnh tranh

* Căn cứ tính chất cạnh tranh trên thị trường

- Cạnh tranh hoàn hảo là hình thức cạnh tranh mà trên thị trường có rất nhiều người bán và người mua, mỗi người bán chỉ cung ứng một lượng hàng rất nhỏ trong tổng cung của thị trường. Họ luôn luôn bán hết số hàng mà họ muốn bán với giá thị trường. Bất cứ doanh nghiệp nào gia nhập hoặc rút lui khỏi thị trường cũng không gây ảnh hưởng tới giá cả thị trường. Để tối đa hóa lợi nhuận họ chỉ còn có thể tìm mọi cách để giảm chi phí sản xuất. Trong thị trường này mọi thông tin đều

đầy đủ và không có hiện tượng cung cầu giả tạo. Khi chi phí biên của doanh nghiệp giảm xuống bằng với giá thị trường doanh nghiệp sẽ đạt lợi nhuận tối đa.

- Cạnh tranh không hoàn hảo là hình thức cạnh tranh mà mỗi doanh nghiệp đều có sức mạnh thị trường (dù nhiều hay ít), họ có quyền quyết định giá bán của mình, qua đó tác động đến giá cả thị trường.

+ Cạnh tranh độc quyền (cạnh tranh có tính độc quyền) là thị trường có nhiều người bán và nhiều người mua, sản phẩm của các doanh nghiệp có thể thay thế cho nhau ở một mức độ nào đó. Bằng các biện pháp như thay đổi mẫu mã, chất lượng, kiểu dáng, quảng cáo thương hiệu, uy tín ... các doanh nghiệp cố gắng khác biệt hóa sản phẩm của mình để cạnh tranh và thu hút khách hàng. Trong thị trường này, bên cạnh các biện pháp khác biệt hóa sản phẩm, chiến lược giá cả và chính sách đối với khách hàng là các vấn đề mỗi doanh nghiệp luôn quan tâm để đảm bảo khả năng cạnh tranh.

+ Độc quyền tập đoàn là trường hợp trên thị trường chỉ có một số hãng lớn bán các sản phẩm đồng nhất hoặc không đồng nhất. Họ kiểm soát gần như toàn bộ lượng cung trên thị trường nên có sức mạnh thị trường khá lớn. Các hãng trong tập đoàn có tính phụ thuộc lẫn nhau nên quyết định giá và sản lượng của mỗi hãng đều ảnh hưởng trực tiếp đến hãng khác trong tập đoàn và giá thị trường. Vì vậy họ thường cấu kết với nhau để thu lợi nhuận siêu ngạch.

- Độc quyền hoàn toàn là hình thái thị trường đối lập với cạnh tranh hoàn hảo. Chỉ có một người bán (hoặc mua) duy nhất trên thị trường, hàng hóa là độc nhất và không có hàng thay thế gần gũi nên họ có sức mạnh thị trường rất lớn. Doanh nghiệp độc quyền luôn quyết định giá và sản lượng sao cho thu được lợi nhuận siêu ngạch. Nguyên nhân của độc quyền là do họ đạt được lợi thế kinh tế nhờ quy mô (độc quyền tự nhiên), hoặc do cấu kết, thôn tính, kiểm soát được đầu vào... Độc quyền luôn có những tác động xấu đến kinh tế xã hội như sản lượng bán thấp (không đáp ứng được nhu cầu tiêu dùng cho xã hội), giá quá cao và gây mất công bằng xã hội, ở một số nước có luật chống độc quyền nhằm đảm bảo các lợi ích kinh tế xã hội.

* Căn cứ chủ thể tham gia thị trường: Đây là sự cạnh tranh trong khâu lưu thông hàng hóa nhằm tối đa hóa lợi ích cho những chủ thể tham gia cạnh tranh.

- Cạnh tranh giữa người bán và người mua với đặc trưng nổi bật là người mua luôn muốn mua rẻ và người bán luôn muốn bán đắt. Hai lực lượng này hình thành hai phía cung cầu trên thị trường. Kết quả sự cạnh tranh trên là hình thành giá cân bằng của thị trường, đó là giá mà cả hai phía đều chấp nhận được.

- Cạnh tranh giữa những người mua là sự cạnh tranh do ảnh hưởng của quy luật cung cầu. Khi lượng cung một hàng hóa quá thấp so với lượng cầu làm cho người mua phải cạnh tranh nhau để mua được hàng hóa mà mình cần dẫn tới giá cả tăng vọt. Kết quả là người bán thu được lợi nhuận cao còn người mua phải mất thêm một số tiền. Như vậy sự cạnh tranh này làm cho người bán được lợi và người mua bị thiệt.

- Cạnh tranh giữa những người bán là sự cạnh tranh nhằm tăng sản lượng bán. Do sản xuất ngày càng phát triển, thị trường mở cửa, lượng cung tăng nhanh trong khi lượng cầu tăng chậm dẫn tới người bán (các doanh nghiệp) phải cạnh tranh khốc liệt để giành thị trường và khách hàng. Kết quả là giá cả không ngừng giảm xuống và người mua được lợi. Doanh nghiệp nào thắng trong cuộc cạnh tranh này mới có thể tồn tại và phát triển.

* Căn cứ cấp độ cạnh tranh: Đây là sự cạnh tranh diễn ra trong lĩnh vực sản xuất.

- Cạnh tranh giữa các sản phẩm là sự cạnh tranh về mẫu mã, kiểu dáng, chất lượng, giá cả, phương thức bán hàng ... Sản phẩm nào phù hợp nhất với yêu cầu của khách hàng thì sản phẩm đó sẽ đảm bảo được khả năng tiêu thụ, kéo dài chu kỳ sống của sản phẩm và tạo cơ hội thu thêm lợi nhuận cho doanh nghiệp.

- Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành (cạnh tranh nội bộ ngành) là sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cùng sản xuất một loại hàng hóa nhằm thu lợi nhuận siêu ngạch. Trong nền kinh tế thị trường, theo quy luật, doanh nghiệp nào có hao phí lao động cá biệt nhỏ hơn hao phí lao động xã hội cần thiết sẽ thu lợi nhuận siêu ngạch. Các doanh nghiệp sẽ áp dụng các biện pháp như cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất, tăng năng suất lao động, giảm chi phí sản xuất nâng cao sức

cạnh tranh cho sản phẩm. Doanh nghiệp nào có nhiều sản phẩm có sức cạnh tranh cao sẽ cạnh tranh thắng lợi trong ngành.

- Cạnh tranh giữa các ngành là sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp sản xuất ở các ngành khác nhau nhằm tìm nơi đầu tư có lợi nhất. Giữa các ngành kinh tế, do điều kiện tự nhiên, kỹ thuật và một số nhân tố khác quan khác (như tâm lý, thị hiếu, kỳ vọng, mức độ quan trọng,...) nên cùng với một lượng vốn, đầu tư vào ngành này có thể mang lại tỷ suất lợi nhuận cao hơn ngành khác. Nhà sản xuất ở những ngành có tỷ suất lợi nhuận thấp có xu hướng di chuyển nguồn lực sang những ngành có tỷ suất lợi nhuận cao. Kết quả là trong những ngành có thêm nhiều doanh nghiệp tham gia lượng cung tăng vượt quá cầu, giá giảm dẫn tới tỷ suất lợi nhuận của ngành giảm. Ngược lại, những ngành có nhiều doanh nghiệp rút lui sẽ có lượng cung nhỏ hơn lượng cầu, giá tăng và tỷ suất lợi nhuận của ngành lại tăng.

- Cạnh tranh giữa các quốc gia: Là các hoạt động nhằm duy trì và cải thiện vị trí của nền kinh tế quốc gia trên thị trường thế giới một cách lâu dài để thu được lợi ích ngày càng cao cho nền kinh tế quốc gia đó. Tuy nhiên chủ thể trực tiếp tham gia cạnh tranh là các doanh nghiệp. Nên nếu quốc gia nào có nhiều doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh cao thì quốc gia đó cũng có năng lực cạnh tranh tốt hơn.

1.1.2 Sự cần thiết nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

1.1.2.1 Sự cần thiết nâng cao năng lực cạnh tranh

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là thể hiện thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong việc thỏa mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng để thu lợi ngày càng cao hơn. (Michael E.Porter, Tái bản 2016)

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp tạo ra từ thực lực của doanh nghiệp, đây là yếu tố nội hàm của mỗi doanh nghiệp, không chỉ được tính bằng các tiêu chí về công nghệ, tài chính, nhân lực, tổ chức quản trị doanh nghiệp... một cách riêng biệt mà cần đánh giá, so sánh với các đối tác cạnh tranh trong hoạt động trên cùng một lĩnh vực, cùng một thị trường. Sẽ là vô nghĩa nếu những điểm mạnh và điểm yếu bên trong doanh nghiệp được đánh giá không thông qua việc so sánh một cách tương ứng với các đối tác cạnh tranh. Trên cơ sở các so sánh đó, muốn tạo lợi thế so sánh với đối tác của mình. Nhờ lợi thế này, doanh nghiệp có thể thỏa mãn tốt hơn

các đòi hỏi của khách hàng mục tiêu cũng như lôi kéo được khách hàng của đối thủ cạnh tranh.

Từ thế kỷ 18, Adam Smith (1776), nhà kinh tế học cổ điển vĩ đại của Anh đã chỉ ra vai trò quan trọng của cạnh tranh tự do trong tác phẩm “Của cải của các dân tộc”. Ông cho rằng sức ép cạnh tranh buộc mỗi cá nhân phải cố gắng làm công việc của mình một cách chính xác và do đó nó tạo ra sự cố gắng lớn nhất. Kết quả của sự cố gắng đó là lòng hăng say lao động, sự phân phối các yếu tố sản xuất một cách hợp lý và tăng của cải cho xã hội. Cho tới nay, cạnh tranh được coi là phương thức hoạt động để tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp, không có cạnh tranh thì không thể có sự tăng trưởng kinh tế (Adam Smith, 1997).

1.1.2.2 Sự cần thiết nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp

Cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật đang thúc đẩy mạnh mẽ, sâu sắc quá trình chuyên môn hoá và hợp tác quốc tế, lực lượng sản xuất lớn mạnh đang được quốc tế hoá. Công nghệ thông tin làm cho nền kinh tế thế giới gắn bó, ràng buộc lẫn nhau dẫn tới không một quốc gia nào, một nền kinh tế dân tộc nào muốn phát triển mà có thể tách rời khỏi hệ thống kinh tế thế giới, không hoà nhập vào sự vận động chung của nền kinh tế thế giới. Hội nhập kinh tế quốc tế là sự gắn kết nền kinh tế của nước mình với kinh tế khu vực và thế giới, tham gia vào phân công lao động quốc tế, gia nhập các tổ chức kinh tế song phương và đa phương, chấp nhận tuân thủ những quy định chung được hình thành trong quá trình hợp tác và đấu tranh giữa các thành viên của tổ chức. Trong quá trình hội nhập, các nước tham gia đều phải tuân theo những luật chơi chung khá phức tạp được thể hiện trong nhiều điều ước quốc tế:

Một là: Khái niệm thương mại đã được mở rộng, không chỉ gồm thương mại các hàng hoá và dịch vụ thông thường mà còn bao gồm cả các lĩnh vực đầu tư bản quyền, tư vấn, sở hữu trí tuệ...Nói cách khác các hàng hoá được buôn bán hiện nay không chỉ bao gồm phần cứng mà còn cả phần mềm, trong đó phần mềm ngày càng quan trọng hơn.

Hai là: Khi gia nhập các tổ chức kinh tế quốc tế, các quốc gia đều phải giảm thiểu, thậm chí xoá bỏ hàng rào thuế quan. Ví dụ trong khuôn khổ AFTA, các

nước thành viên cam kết cắt giảm thuế quan xuống mức từ 0 đến 5% theo một lộ trình nhất định. Trong khuôn khổ WTO các nước công nghiệp phát triển phải giảm thuế xuất nhập khẩu hàng công nghiệp xuống 3 đến 4%, hàng nông sản chỉ còn 6%. Các nước đang phát triển được duy trì mức thuế suất cao hơn, khoảng 10 đến 12%.

Ba là: Giảm dần tiến tới xoá bỏ hàng rào phi thuế quan, chỉ được áp dụng một số biện pháp hạn chế để bảo vệ môi trường, vệ sinh, bản sắc văn hoá, an ninh. Ngày nay, khi chất xám chiếm tỷ trọng ngày càng cao trong sản phẩm, việc bảo hộ bản quyền sở hữu trí tuệ, nhãn mác sản phẩm được quy định rất chặt chẽ.

Bốn là: Nhà nước không được bao cấp cho doanh nghiệp, chỉ đối với nông sản thì được phép bao cấp ở một số khâu hỗ trợ sản xuất.

Năm là: Mở cửa thị trường cho các doanh nghiệp nước ngoài vào kinh doanh, tạo sân chơi bình đẳng cho doanh nghiệp trong và ngoài nước. Hệ thống luật pháp về kinh tế - thương mại phải rõ ràng công khai.

Sáu là: Các nước đang phát triển, các nền kinh tế chuyển đổi từ cơ chế kế hoạch hoá tập trung sang cơ chế thị trường được hưởng một số ưu đãi về cam kết và thời gian thực hiện.

Nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp và sự phát triển của doanh nghiệp có sự tác động qua lại hỗ trợ lẫn nhau:

- Nâng cao năng lực cạnh tranh giúp doanh nghiệp phát triển và hội nhập. Nó sẽ thúc đẩy tiến trình phát triển của doanh nghiệp bởi năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp tỷ lệ thuận với tốc độ phát triển của doanh nghiệp. Nó còn giúp doanh nghiệp hội nhập kinh tế thuận lợi cả về chiều rộng và chiều sâu một cách chủ động.

- Khi doanh nghiệp đứng vững và phát triển sẽ tạo điều kiện ngược lại để doanh nghiệp nâng cao hơn nữa năng lực cạnh tranh của mình. Bởi những thành tựu của sự phát triển sẽ giúp doanh nghiệp có thêm nhiều cơ hội kinh doanh, có đủ khả năng về nguồn lực để tiếp cận những tiến bộ về kỹ thuật, công nghệ mới, về tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh.

1.2 Vai trò của việc nâng cao năng lực cạnh tranh

1.2.1 Chất lượng sản phẩm

Để có thể sử dụng công cụ chất lượng sản phẩm để cạnh tranh có hiệu quả cần làm rõ thế nào là chất lượng sản phẩm. Cách hiểu về chất lượng sản phẩm ảnh hưởng trực tiếp đến quản lý chất lượng sản phẩm. Bởi chất lượng sản phẩm là một phạm trù khá rộng và phức tạp phản ánh tổng hợp các nội dung kinh tế, kỹ thuật và xã hội.

Về phía khách hàng hoặc người tiêu dùng chất lượng sản phẩm được định nghĩa là sự phù hợp và thoả mãn nhu cầu hoặc mục đích sử dụng của họ.

Về phía doanh nghiệp hoặc nhà sản xuất thì chất lượng sản phẩm là sự hoàn hảo và phù hợp của sản phẩm với một tập hợp các yêu cầu hoặc tiêu chuẩn quy cách đã xác định trước.

Nếu chỉ xét từ mỗi loại sản phẩm thì chất lượng sản phẩm được phản ánh bởi các thuộc tính đặc trưng của sản phẩm đó. Chất lượng sản phẩm phụ thuộc số lượng và chất lượng các thuộc tính được thiết kế đưa vào sản phẩm. Những thuộc tính đó phản ánh công dụng hoặc giá trị sử dụng của sản phẩm và biểu hiện ở những chỉ tiêu chất lượng cụ thể.

Dựa trên nghiên cứu các định nghĩa trên, tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hoá (ISO) đã đưa ra định nghĩa chất lượng sản phẩm trong bộ tiêu chuẩn ISO 9000 như sau: “Chất lượng sản phẩm là một tập hợp các thuộc tính của sản phẩm, tạo cho sản phẩm đó khả năng thoả mãn yêu cầu đã nêu ra hoặc tiềm ẩn”. Định nghĩa trên cho thấy sự thống nhất giữa các thuộc tính nội tại của sản phẩm, các nhu cầu của khách hàng, giữa các yêu cầu của người sản xuất và người tiêu dùng, giữa nhu cầu hiện tại và kỳ vọng trong tương lai của khách hàng về sản phẩm. Vì vậy định nghĩa này được chấp nhận và sử dụng rộng rãi trong các hoạt động kinh tế hiện nay.

Chất lượng sản phẩm có vai trò quan trọng trong cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp. Một trong các căn cứ quan trọng khi người tiêu dùng quyết định lựa chọn sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp là chất lượng sản phẩm. Theo Micheal Porter thì năng lực cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp được thể hiện thông qua hai chiến lược cơ bản là phân biệt hoá sản phẩm (chất lượng) và chi phí thấp. Vì vậy chất lượng sản phẩm trở thành một trong những công cụ quan trọng nhất làm tăng năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Để sử dụng có hiệu quả công cụ chất lượng sản phẩm nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, doanh nghiệp cần làm tốt công tác quản lý chất lượng sản phẩm. Quản lý chất lượng là các hoạt động có phối hợp để định hướng và kiểm soát một tổ chức về chất lượng. Nói cách khác quản lý chất lượng sản phẩm bao gồm toàn bộ các hoạt động từ việc xây dựng các quy trình đảm bảo chất lượng, thiết lập các văn bản xác định trình tự và tương tác các quy trình, đảm bảo nguồn lực và thông tin cần thiết, theo dõi kiểm tra và phân tích các quá trình nhằm đảm bảo mục tiêu chất lượng đã đề ra. Và hệ thống quản lý chất lượng là một hệ thống để định hướng và kiểm soát một tổ chức về chất lượng. Đây là một hoạt động không thể thiếu đối với mỗi doanh nghiệp để phát huy được lợi ích cạnh tranh đích thực từ sản phẩm.

1.2.2 Giá thành

Giá cả là một phạm trù kinh tế khách quan phát sinh, phát triển cùng với sự ra đời và phát triển của sản xuất hàng hoá. Ngày nay, giá cả hiện diện trong tất cả các khâu của quá trình tái sản xuất xã hội, các ngành, các khu vực của nền kinh tế, các lĩnh vực của đời sống xã hội. Giá cả không chỉ là sự biểu hiện bằng tiền của giá trị hàng hoá, nó còn biểu hiện tổng hợp các quan hệ kinh tế như cung cầu hàng hoá, tích lũy, tiêu dùng ... Vì vậy giá cả hình thành thông qua quan hệ cung cầu hàng hoá, thông qua sự thoả thuận giữa người mua và người bán, giá được chấp nhận là giá mà cả hai bên đều có lợi.

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay thì giá bán sản phẩm là một trong những công cụ quan trọng thường được sử dụng. Bởi giá bán sản phẩm có ảnh hưởng trực tiếp đến sự hấp dẫn của sản phẩm và sản lượng tiêu thụ. Hai hàng hoá có cùng công dụng chất lượng như nhau, khách hàng sẽ mua hàng hóa nào có giá thấp hơn. Có nhiều chính sách giá khác nhau được doanh nghiệp sử dụng phù hợp với sản phẩm, mục tiêu, tình hình thị trường và khả năng thanh toán của khách hàng. Trong quá trình hình thành và xác định giá bán, doanh nghiệp có thể tham khảo một số chính sách định giá sau:

- Chính sách định giá thấp: Là chính sách doanh nghiệp đưa ra mức giá thấp hơn giá thị trường. Có hai cách áp dụng chính sách này:

+ *Thứ nhất*: Định giá thấp hơn giá thị trường nhưng vẫn cao hơn giá thành sản phẩm. Doanh nghiệp sử dụng chính sách này khi sản phẩm mới thâm nhập thị trường, doanh nghiệp cần thu hút sự chú ý của khách hàng. Trường hợp này doanh nghiệp sẽ thu được lợi nhuận thấp.

+ *Thứ hai*: Chính sách định giá thấp hơn giá thị trường và thấp hơn giá thành sản phẩm. Trường hợp này doanh nghiệp không có lợi nhuận nhưng sẽ đẩy nhanh tốc độ tiêu thụ tăng nhanh vòng quay của vốn, làm cơ sở cho chính sách định giá cao sau này.

- Chính sách định giá cao: Doanh nghiệp áp dụng mức giá cao hơn giá thị trường và cao hơn giá thành sản phẩm trong trường hợp sản phẩm mới tung ra thị trường, chưa có đối thủ cạnh tranh, người tiêu dùng chưa biết rõ về sản phẩm và chưa có cơ hội so sánh về giá. Giai đoạn này doanh nghiệp sẽ tranh thủ chiếm lĩnh thị trường sau đó sẽ hạ dần đến mức bằng hoặc thấp hơn giá thị trường nhưng vẫn đảm bảo thu lợi nhuận.

- Chính sách ổn định giá: Theo chính sách này doanh nghiệp sẽ chọn một mức giá vừa phải và áp dụng trong thời gian dài để tạo uy tín và củng cố niềm tin của khách hàng về sự ổn định của sản phẩm. Nó giúp sản phẩm có những nét độc đáo khác biệt với đối thủ cạnh tranh từ đó doanh nghiệp có điều kiện giữ vững và mở rộng thị phần.

- Chính sách bán phá giá: Là chính sách doanh nghiệp bán hàng với mức giá rất thấp, không có lợi nhuận, thậm chí không bù đắp được chi phí sản xuất làm cho đối thủ không thể cạnh tranh được về giá và phải tự rút lui khỏi thị trường. Khi đó doanh nghiệp độc chiếm thị trường và lại chủ động nâng giá lên. Chính sách này rất nguy hiểm, ít được sử dụng vì nó là con dao hai lưỡi. Hiện nay bán phá giá được coi là phương thức cạnh tranh không lành mạnh và bị cấm sử dụng.

- Chính sách phân biệt giá: Là chính sách đưa ra những mức giá khác nhau đối với cùng một loại sản phẩm khi bán cho những đối tượng khác nhau, cho những khu vực thị trường khác nhau hoặc khách hàng mua với số lượng khác nhau hoặc trong những thời điểm khác nhau. Chính sách này giúp doanh nghiệp thoả mãn được nhiều đối tượng khách hàng có nhu cầu và khả năng thanh toán khác nhau, tạo

nên sự linh hoạt về giá để hấp dẫn khách hàng đồng thời vẫn đảm bảo bù đắp được những chi phí phát sinh do sản xuất những sản phẩm có chất lượng cao hơn hoặc do vận chuyển sản phẩm đến những địa điểm khác nhau.

Tóm lại, chiến lược giá cả là một công cụ cạnh tranh sắc bén của doanh nghiệp, ảnh hưởng không nhỏ đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Vì vậy mỗi doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ các chiến lược giá và hoạch định chiến lược giá cả sao cho phù hợp với biến động của thị trường và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

1.1.3 Tỷ suất lợi nhuận

Đề lượng hóa hiệu quả sản xuất kinh doanh người ta thường sử dụng các chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận.

- Chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận/Vốn kinh doanh = Lợi nhuận trước (hoặc sau thuế) / Vốn kinh doanh cho biết mức sinh lời của một đồng vốn bỏ ra từ đó đánh giá hiệu quả sử dụng vốn kinh doanh. Tỷ suất lợi nhuận cần bù đắp được chi phí cơ hội của việc sử dụng vốn. Thông thường một đồng vốn được coi là sử dụng có hiệu quả nếu tỷ lệ nói trên cao hơn mức sinh lời khi đầu tư vào các cơ hội khác hoặc ít nhất phải cao lãi suất tín dụng ngân hàng.

- Chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận / Vốn lưu động = Lợi nhuận trước (hoặc sau thuế) / Vốn lưu động cho thấy mức sinh lời của vốn lưu động.

- Chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận / Vốn cố định = Lợi nhuận trước (hoặc sau thuế) / Vốn cố định cho thấy mức sinh lời của vốn cố định.

- Chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận / Doanh thu = Lợi nhuận trước (hoặc sau thuế) / Doanh thu giúp doanh nghiệp biết được trong một đồng doanh thu của doanh nghiệp có bao nhiêu đồng lợi nhuận.

- Chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận / Vốn chủ sở hữu = Lợi nhuận sau thuế / Vốn chủ sở hữu cho thấy hiệu quả sử dụng vốn chủ sở hữu.

1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

1.3.1 Năng lực tài chính

Nguồn lực tài chính là vấn đề không thể không nhắc đến bởi nó có vai trò quyết định đến hoạt động cạnh tranh của doanh nghiệp. Trước hết, nguồn lực tài

chính được thể hiện ở quy mô vốn tự có, khả năng huy động các nguồn vốn phục vụ sản xuất kinh doanh và hiệu quả sử dụng các nguồn vốn đó. Quy mô vốn tự có phụ thuộc quá trình tích lũy của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả, lợi nhuận hàng năm cao, phần lợi nhuận để lại tái đầu tư cho sản xuất kinh doanh sẽ lớn và quy mô vốn tự có sẽ tăng. Doanh nghiệp có quy mô vốn tự có lớn cho thấy khả năng tự chủ về tài chính và chiếm được lòng tin của nhà cung cấp, chủ đầu tư và khách hàng... Doanh nghiệp nên phấn đấu tăng vốn tự có lên một mức nhất định đủ đảm bảo khả năng thanh toán nhưng vẫn đủ kích thích để doanh nghiệp tận dụng đòn bẩy tài chính làm tăng lợi nhuận.

Để đáp ứng các yêu cầu về vốn cho sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp có thể huy động vốn từ rất nhiều nguồn, chiếm dụng tạm thời của các nhà cung cấp, hoặc khách hàng, vay các tổ chức tài chính hoặc huy động vốn trên thị trường chứng khoán. Khả năng huy động vốn của doanh nghiệp phụ thuộc vào mối quan hệ của doanh nghiệp với các bên cung ứng vốn và sự phát triển của thị trường tài chính. Nếu thị trường tài chính phát triển mạnh, tạo được nhiều kênh huy động với những công cụ phong phú sẽ mở ra nhiều cơ hội đầu tư phát triển cho doanh nghiệp. Lựa chọn phương thức huy động vốn hợp lý sẽ tạo điều kiện cho doanh nghiệp tăng cường sức mạnh tài chính.

Mặt khác để đánh giá năng lực tài chính của doanh nghiệp cũng cần xem xét kết cấu vốn cố định và vốn lưu động của doanh nghiệp. Kết cấu vốn hợp lý sẽ có tác dụng đòn bẩy góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng vốn. Có những doanh nghiệp có quy mô vốn lớn nhưng không mạnh, đó là do kết cấu tài sản và nguồn vốn không phù hợp với quy mô và đặc điểm sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp đó chưa biết cách khai thác và sử dụng có hiệu quả nguồn lực tài chính của mình. Ngược lại, có những doanh nghiệp có quy mô vốn không lớn nhưng vẫn được coi là mạnh vì doanh nghiệp đó đã duy trì được tình trạng tài chính tốt, biết cách huy động những nguồn tài chính thích hợp để sản xuất những sản phẩm đáp ứng các nhu cầu của thị trường mục tiêu. Một doanh nghiệp có tiềm lực tài chính mạnh sẽ có điều kiện thuận lợi trong đổi mới công nghệ, đầu tư trang thiết bị, nâng cao chất lượng, hạ giá

thành sản phẩm, giữ vững được sức cạnh tranh và củng cố vị thế của mình trên thị trường.

1.3.2 Năng lực máy móc thiết bị và công nghệ

Máy móc thiết bị là bộ phận chủ yếu và quan trọng nhất trong tài sản cố định, nó là những cơ sở vật chất kỹ thuật chủ yếu quyết định năng lực sản xuất của doanh nghiệp, là nhân tố đảm bảo năng lực cạnh tranh. Nếu máy móc thiết bị và trình độ công nghệ thấp kém sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất, chất lượng sản phẩm, làm tăng các chi phí sản xuất, sản phẩm của doanh nghiệp sẽ không đạt các yêu cầu về tiêu chuẩn hoá và thống nhất hóa sẽ rất khó xuất khẩu, tham gia vào thị trường khu vực và thế giới.

Cùng với máy móc thiết bị, công nghệ là yếu tố ảnh hưởng không nhỏ đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Theo Micheal Porter mỗi doanh nghiệp phải làm chủ hoặc ít ra là có khả năng tiếp thu các công nghệ có ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng sản phẩm. Không đơn giản là việc có được công nghệ mà điều quan trọng hơn là khả năng áp dụng công nghệ, đó mới là nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh. Để áp dụng được công nghệ, các doanh nghiệp phải kết hợp nhiều yếu tố khác nữa. Người đi đầu vào thị trường công nghệ mới chưa chắc là người chiến thắng. Người chiến thắng là người biết làm thế nào để công nghệ đó áp dụng rộng rãi trong doanh nghiệp.

Có thể khẳng định một doanh nghiệp với hệ thống máy móc thiết bị và công nghệ tiên tiến cộng với khả năng quản lý tốt sẽ tạo ra sản phẩm có chất lượng cao, giá thành hạ và đảm bảo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

1.3.3 Năng lực nguồn nhân lực

Nhân tố con người là vô cùng quan trọng đối với hoạt động của mỗi doanh nghiệp, để quản lý tốt các hoạt động sản xuất kinh doanh trước hết phải làm tốt công tác về quản lý nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực không đảm bảo về số lượng và chất lượng là nguyên nhân giảm sút năng suất và chất lượng sản phẩm. Làm tốt công tác quản lý nguồn nhân lực là con đường dẫn tới thành công của các doanh nghiệp bởi quản lý nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp khai thác được mọi tiềm năng của người lao động đóng góp vào sự phát triển, sử dụng chi phí tiền lương một

cách hiệu quả nhất, ngăn chặn mọi sự di chuyển lao động ra khỏi doanh nghiệp làm ảnh hưởng đến hoạt động của bộ máy.

Nguồn nhân lực của doanh nghiệp cần đáp ứng được các yêu cầu về chuyên môn, nghiệp vụ, trình độ đối với từng vị trí làm việc. Yêu cầu đối với giám đốc và quản trị viên các cấp không chỉ cần trình độ về nghiệp vụ mà còn phải có khả năng sáng tạo, tinh thần trách nhiệm, sự nhanh nhẹn, linh hoạt trong thu thập và xử lý thông tin, sáng suốt dự báo và đối phó với các biến động của thương trường. Chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả sản xuất kinh doanh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp:

- Ban giám đốc doanh nghiệp: Là những người vạch ra các chiến lược kinh doanh, trực tiếp điều hành và tổ chức sản xuất kinh doanh, quyết định sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Những thành viên của Ban giám đốc cần có kinh nghiệm lãnh đạo, trình độ và hiểu biết về các hoạt động của doanh nghiệp, biết cách động viên sức mạnh tập thể cùng phấn đấu cho sự nghiệp chung.

- Cán bộ quản trị cấp trung gian và cấp cơ sở: Là những người trực tiếp điều hành và thực hiện các kế hoạch, phương án kinh doanh do Ban giám đốc đề ra. Họ góp phần tạo nên sức mạnh tổng hợp của doanh nghiệp. Họ cần thành thạo chuyên môn và có kinh nghiệm quản lý, năng động, có khả năng ra quyết định và tham mưu cho Ban giám đốc.

- Đội ngũ công nhân: Để đứng vững trên thị trường không chỉ cần cán bộ lãnh đạo giỏi mà còn cần có đội ngũ công nhân lành nghề, trung thực và sáng tạo. Họ là những người trực tiếp tạo nên chất lượng sản phẩm, lòng hăng say nhiệt tình làm việc của họ là yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

1.3.4 Khả năng liên doanh liên kết của doanh nghiệp

Liên doanh liên kết là sự kết hợp hai hay nhiều pháp nhân kinh tế để tạo ra một pháp nhân mới có sức mạnh tổng hợp về kinh nghiệm và khả năng tài chính. Đây là một trong những yếu tố đánh giá năng lực của doanh nghiệp. Nhất là đối với những doanh nghiệp thường tham gia các dự án với quy mô lớn, những yêu cầu đôi khi vượt năng lực một doanh nghiệp đơn lẻ trong cạnh tranh. Để tăng năng lực cạnh tranh trên thị trường vấn đề mở rộng các quan hệ liên doanh liên kết dưới nhiều

hình thức thích hợp là giải pháp quan trọng và thích hợp. Qua đó doanh nghiệp có thể đáp ứng một cách toàn diện những yêu cầu của dự án có quy mô lớn và độ phức tạp cao.

Liên doanh liên kết có thể thực hiện theo chiều ngang, tức là doanh nghiệp sẽ liên kết với các doanh nghiệp cùng ngành để đảm nhận các dự án lớn. Liên kết theo chiều dọc là hình thức liên kết với các doanh nghiệp sản xuất nguyên vật liệu hoặc trang thiết bị nhờ đó có thể giảm giá thành sản phẩm. Dù liên doanh liên kết dưới hình thức nào cũng đều dựa trên nguyên tắc tự nguyện, bình đẳng, cùng có lợi.

Liên doanh liên kết tạo điều kiện cho doanh nghiệp có thể đi sâu chuyên môn hóa, khai thác được những thế mạnh, khắc phục những điểm yếu, thích ứng với cơ chế thị trường, thúc đẩy ứng dụng tiến bộ khoa học công nghệ, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

1.3.5 Năng lực quản trị của công ty

Quản trị công ty là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra hoạt động của các thành viên trong công ty, sử dụng các nguồn lực nhằm đạt đến sự thành công trong các mục tiêu đề ra. Từ khái niệm này giúp chúng ta nhận ra rằng, quản trị là một hoạt động liên tục và cần thiết khi con người kết hợp với nhau trong một tổ chức. Đó là quá trình nhằm tạo nên sức mạnh gắn liền các vấn đề lại với nhau trong công ty và thúc đẩy các vấn đề chuyển động, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

1.3.6 Thương hiệu và thị phần của doanh nghiệp

Trong quá trình phát triển sản xuất và lưu thông, các nhà sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ đã đặc định hàng hóa của mình bằng cách sử dụng những dấu hiệu dưới hình thức nào đó để thể hiện. Những dấu hiệu đó được gọi là thương hiệu được nhà sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ sử dụng trong thương mại nhằm ám chỉ sự liên quan giữa hàng hóa và dịch vụ với người có quyền sử dụng dấu hiệu đó với tư cách là người chủ sở hữu hoặc đăng ký thương hiệu.

Theo định nghĩa của Hiệp hội Marketing Hoa Kỳ “Thương hiệu là một cái tên, một từ ngữ, một dấu hiệu, một biểu tượng, một hình vẽ hoặc tổng hợp tất cả các yếu tố trên nhằm xác định một sản phẩm hoặc dịch vụ của một (hoặc một nhóm

người) và phân biệt sản phẩm dịch vụ đó với các đối thủ cạnh tranh”. Có thể nói thương hiệu là hình thức thể hiện bên ngoài tạo ra ấn tượng, thể hiện cái bên trong cho sản phẩm hoặc doanh nghiệp. Thương hiệu tạo ra nhận thức và niềm tin của người tiêu dùng đối với sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp cung ứng. Giá trị của một thương hiệu là triển vọng lợi nhuận mà thương hiệu đó có thể đem lại cho nhà sản xuất trong tương lai. Nói cách khác thương hiệu là tài sản vô hình của doanh nghiệp.

Xây dựng thương hiệu là vấn đề đòi hỏi thời gian, khả năng tài chính và ý chí không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Một doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh cao cũng có nghĩa là họ đã xây dựng được thương hiệu mạnh, thương hiệu đó luôn được khách hàng nhớ và nhận biết rõ ràng. Một thương hiệu mạnh là một thương hiệu có thể tạo được sự thích thú cho khách hàng mục tiêu, làm cho họ tiêu dùng và tiếp tục tiêu dùng nó. Nếu khách hàng đã đam mê thích thú một thương hiệu, họ sẽ trung thành với thương hiệu đó và như vậy doanh nghiệp đã đạt được mục tiêu cạnh tranh của mình.

Để có một thương hiệu mạnh doanh nghiệp phải xây dựng một chiến lược về thương hiệu nằm trong chiến lược marketing tổng thể căn cứ các kết quả về nghiên cứu thị trường đồng thời phải đăng ký thương hiệu trong và ngoài nước. Như vậy thương hiệu mới trở thành một tài sản thực sự có giá trị đối với doanh nghiệp.

Cùng với thương hiệu, thị phần cũng là một chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Thị phần của doanh nghiệp là tỷ trọng giữa số hàng hóa của doanh nghiệp so với tổng số hàng hóa được bán trên thị trường. Hoặc là tỷ trọng giữa doanh thu của doanh nghiệp về một loại sản phẩm nào đó so với tổng doanh thu sản phẩm đó trên thị trường. Thị phần tương đối là tỷ lệ so sánh giữa doanh thu của doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất. Nó cho biết vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh cao sẽ chiếm được thị phần tương ứng với năng lực cạnh tranh đó và có nhiều khả năng tăng thị phần. Thị phần là một loại tài sản vô hình của doanh nghiệp, để giành và giữ vững được thị phần đòi hỏi doanh nghiệp phải có sự nỗ lực không ngừng trong việc sản xuất các

sản phẩm đáp ứng yêu cầu của thị trường, làm tốt công tác marketing và đảm bảo chất lượng sản phẩm như đã hứa.

1.3.7 Năng lực marketing

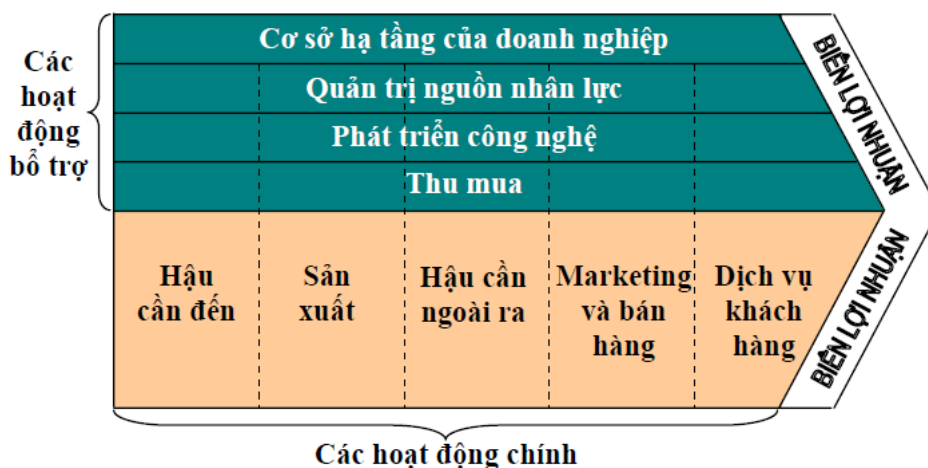
Lý thuyết marketing cổ điển cho rằng toàn bộ hoạt động marketing chỉ diễn ra trên thị trường trong khâu lưu thông, tiêu thụ hàng hóa và dịch vụ sản xuất ra mà ít chú trọng đến những cảm nhận của khách hàng. Tuy nhiên lý thuyết marketing hiện đại đã chú trọng đến khách hàng hơn bằng việc xác định nhu cầu của khách hàng đóng vai trò quyết định đối với sự tồn tại và phát triển của sản phẩm. Mục tiêu của marketing không chỉ là tối đa hóa lợi nhuận mà còn là thỏa mãn thật tốt nhu cầu của khách hàng. Marketing sản phẩm hàng hóa đề cập đến bốn thành phần của marketing (marketing mix 4P) bao gồm sản phẩm (Product), giá (Price), phân phối (Placement), xúc tiến và truyền thông (Promotion). Các khía cạnh của marketing bao gồm: thu thập thông tin thị trường; cơ cấu mặt hàng; chu kỳ sống của sản phẩm; kênh phân phối; giá cả hàng hóa; dịch vụ hậu mãi, ...

1.3.8 Các bước xây dựng chiến lược kinh doanh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh

Phân tích SWOT là quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp để nâng cao năng lực cạnh tranh cần phân tích ma trận SWOT nhằm đảm bảo các chiến lược kinh doanh được xem xét một cách tổng thể, có tầm chiến lược và mang tính lợi ích lâu dài cho doanh nghiệp. Một cách tổng quát, để xây dựng chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp cần thực hiện các bước phân tích và đánh giá sau:

1.3.8.1 Phân tích ma trận các yếu tố bên trong (IFE) (SW)

Trước hết, doanh nghiệp cần phân tích và đánh giá lại nội lực thông qua việc phân tích ma trận các yếu tố bên trong (IFE) từ đó cho thấy được những mặt mạnh, mặt yếu làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Để thực hiện việc phân tích các yếu tố bên trong (IFE), tác giả lựa chọn mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter để xem xét và phân tích các yếu tố liên quan.



Hình 1.1 Mô hình chuỗi giá trị theo Micheal Porter

1.3.8.2 Phân tích các hoạt động hỗ trợ theo mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter

(i.) Cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp

Là toàn bộ kiến trúc, nhà xưởng, máy móc thiết bị của công ty phục vụ cho hoạt động sản xuất nói riêng và chiến lược kinh doanh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh nói chung. Cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp không hỗ trợ chỉ cho một hoặc nhiều các hoạt động chính mà thay vào đó chúng hỗ trợ cho cả tổ chức. Năng lực quản trị cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp thể hiện qua việc lập kế hoạch, tài chính, kế toán, tuân thủ quy định của luật pháp, quản trị chất lượng và quản trị cơ sở vật chất.

(ii.) Nguồn nhân lực

Đây chính là những hoạt động liên quan đến việc chiêu mộ, tuyển dụng, đào tạo, phát triển và quản trị thù lao cho toàn thể nhân viên trong tổ chức, có hiệu lực cho cả các hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ.

(iii.) Phát triển công nghệ

Theo quan điểm của Michael Porter thì mọi hoạt động đều gắn liền với công nghệ, có thể là bí quyết, các quy trình thủ tục hoặc công nghệ được sử dụng trong tiến trình hoặc thiết kế sản phẩm. Đa phần các hoạt động giá trị sử dụng một công nghệ kết hợp một số lượng lớn các tiểu công nghệ khác nhau liên quan đến các lĩnh vực khoa học khác nhau.

(iv.) Thu mua (Nhà cung ứng)

Quản trị hoạt động thu mua hay quản trị các nhà cung ứng nguyên vật liệu cho doanh nghiệp là những hoạt động liên quan đến chức năng mua nguyên vật liệu đầu vào được sử dụng trong chuỗi giá trị của công ty. Việc này bao gồm nguyên vật liệu, nhà cung cấp và các thiết bị khác cũng như tài sản chẳng hạn như máy móc, thiết bị, các dụng cụ văn phòng và nhà xưởng.

1.3.8.3 Phân tích các hoạt động cốt lõi theo mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter

(i.) Logistics đầu vào (Các hoạt động đầu vào)

Là việc phân tích, đánh giá các hoạt động đầu vào của doanh nghiệp. Đây là những hoạt động kết hợp với việc thu thập, lưu trữ và phân phối hàng hóa vật chất sản phẩm đến người mua, chẳng hạn như quản lý kho bãi cho sản phẩm hoàn thành, quản trị nguyên vật liệu, quản lý phương tiện vận tải, xử lý đơn hàng và lên lịch trình - kế hoạch.

(ii.) Hoạt động SXKD (Vận hành)

Phân tích và đánh giá các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thông qua các chỉ tiêu về năng lực sản xuất kinh doanh, doanh thu lợi nhuận của doanh nghiệp, tốc độ phát triển làm cơ sở cho việc xây dựng và phát triển chiến lược kinh doanh.

(iii.) Logistics đầu ra (Các hoạt động đầu ra)

Đây là những hoạt động kết hợp với việc thu thập, lưu trữ và phân phối hàng hóa vật chất sản phẩm đến người mua, chẳng hạn như quản lý kho bãi cho sản phẩm hoàn thành, quản trị nguyên vật liệu, quản lý phương tiện vận tải, xử lý đơn hàng và lên lịch trình - kế hoạch. Trong xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh thì đây chính là hoạt động quản lý khách hàng và lên kế hoạch sản xuất cho doanh nghiệp.

(iv.) Marketing và bán hàng

Những hoạt động này liên quan đến việc quảng cáo, khuyến mãi, lựa chọn kênh phân phối, quản trị mối quan hệ giữa các thành viên trong kênh và định giá.

(v.) Các dịch vụ

Các dịch vụ của doanh nghiệp đối với khách hàng là các hoạt động hỗ trợ trước, trong và sau bán hàng của doanh nghiệp như hoạt động tư vấn, thiết kế, hoạt động vận chuyển sản phẩm, hoạt động bảo hành, bảo trì sản phẩm.

1.3.8.4 Phân tích ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE) (OT)

(i.) Phân tích theo mô hình PEST

a) Các yếu tố về chính trị, pháp luật

Yếu tố về chính trị và pháp luật luôn có những ảnh hưởng lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp. Mức độ ổn định về chính trị và các điều luật ban hành càng cao thì sự ổn định cho việc đầu tư, phát triển sản xuất và thực thi các chiến lược kinh doanh và ít rủi ro hơn.

b) Các yếu tố về kinh tế

Tình hình kinh tế của một quốc gia luôn có những ảnh hưởng trực tiếp đến các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp cả đầu vào cung cấp nguyên vật liệu lẫn đầu ra cho việc tiêu thụ sản phẩm. Kinh tế phát triển ổn định, việc thực thi chiến lược kinh doanh thành công càng cao, kinh tế có nhiều biến động hoặc phát triển chậm, khả năng thành công, phải điều chỉnh hoặc thay đổi chiến lược kinh doanh càng cao.

c) Các yếu tố về xã hội

Yếu tố về văn hóa xã hội cũng là một trong những yếu tố cần xem xét trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, trong đó biến đổi về văn hóa xã hội sẽ có tác động gián tiếp cho hành vi mua hàng của người tiêu dùng đối với sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

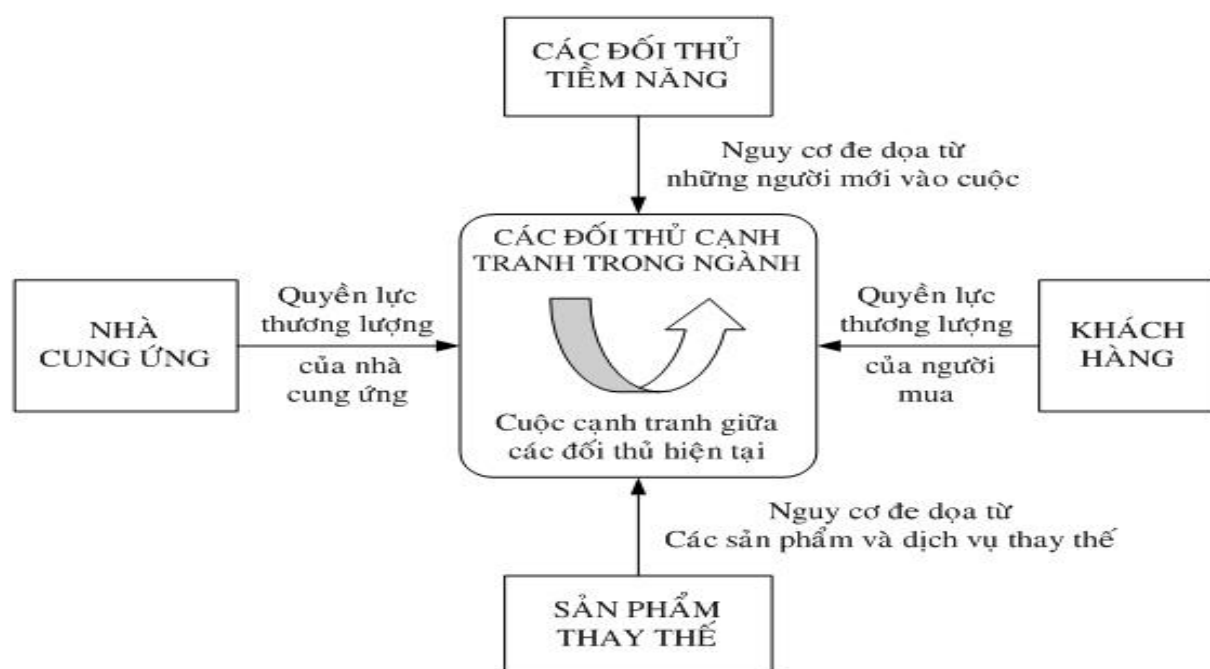
d) Các yếu tố về công nghệ

Yếu tố về sự thay đổi công nghệ, công nghệ mới sẽ giúp cho doanh nghiệp có khả năng tác động đến thị trường, hướng dẫn khách hàng, tiết giảm chi phí, tạo lợi thế cạnh tranh đối với các doanh nghiệp cùng ngành và là cơ sở cho việc phát triển các chiến lược kinh doanh.

(ii.) Phân tích mô hình năm áp lực của Michael Porter

Việc phân tích mô hình năm áp lực của Michael Porter giúp công ty nhận ra những cơ hội và thách thức, qua đó doanh nghiệp biết mình nên đứng ở vị trí nào để

đổi phó một cách hiệu quả với năm lực lượng cạnh tranh trong ngành. Năm tác lực này không phải là yếu tố tĩnh, mà ngược lại nó vận động liên tục cùng với các giai đoạn phát triển của ngành. Từ đó sẽ xác định những yếu tố thành công then chốt được xem như là nguồn gốc bên ngoài của lợi thế cạnh tranh cho việc phát triển chiến lược kinh doanh.



Hình 1.2: Mô hình năm áp lực của Michael Porter

a) Nhà cung cấp

Nhà cung ứng có thể khẳng định quyền lực của họ bằng cách đe dọa tăng giá hay giảm chất lượng sản phẩm/dịch vụ cung ứng. Do đó, nhà cung ứng có thể chèn ép lợi nhuận của một ngành khi ngành đó không có khả năng bù đắp chi phí tăng lên trong giá thành sản xuất.

b) Khách hàng - nhà phân phối

Áp lực từ phía khách hàng chủ yếu có hai dạng là đòi hỏi giảm giá hay mặc cả để có chất lượng phục vụ tốt hơn. Chính điều này làm cho các đối thủ chống lại nhau, dẫn tới làm tổn hao mức lợi nhuận của ngành.

c) Sản phẩm thay thế

Các sản phẩm thay thế hạn chế mức lợi nhuận tiềm năng của một ngành bằng cách đặt một ngưỡng tối đa cho mức giá mà các công ty trong ngành có thể

kinh doanh có lãi. Do các loại sản phẩm có tính thay thế cho nhau nên sẽ dẫn đến sự cạnh tranh trên thị trường. Khi giá của sản phẩm chính tăng thì sẽ khuyến khích xu hướng sử dụng sản phẩm thay thế và ngược lại. Do đó, việc phân biệt sản phẩm là chính hay là sản phẩm thay thế chỉ mang tính tương đối.

d) Đối thủ tiềm ẩn

Nguy cơ xâm nhập vào một ngành phụ thuộc vào các rào cản xâm nhập thể hiện qua các phản ứng của các đối thủ cạnh tranh hiện thời mà các đối thủ mới có thể dự đoán. Nếu các rào cản hay có sự trả đũa quyết liệt của các nhà cạnh tranh hiện hữu đang quyết tâm phòng thủ thì khả năng xâm nhập của các đối thủ mới rất thấp. Theo Michael Porter, có 6 nguồn rào cản xâm nhập chủ yếu, đó là lợi thế kinh tế theo quy mô, sự khác biệt của sản phẩm, các đòi hỏi về vốn, chi phí chuyển đổi, khả năng tiếp cận với kênh phân phối và những bất lợi về chi phí không liên quan đến quy mô.

e) Cạnh tranh nội bộ ngành

Các doanh nghiệp đang kinh doanh trong ngành sẽ cạnh tranh trực tiếp với nhau tạo ra sức ép trở lại lên ngành tạo nên một cường độ cạnh tranh. Trong một ngành các yếu tố sau sẽ làm gia tăng sức ép cạnh tranh trên các đối thủ:

- Tình trạng ngành: nhu cầu, tốc độ tăng trưởng, số lượng đối thủ cạnh tranh...

- Cấu trúc của ngành: ngành tập trung hay phân tán

- + Ngành phân tán là ngành có rất nhiều doanh nghiệp cạnh tranh với nhau nhưng không có doanh nghiệp nào có đủ khả năng chi phối các doanh nghiệp còn lại;

- + Ngành tập trung: ngành chỉ có một hoặc một vài doanh nghiệp nắm giữ vai trò chi phối (Điều khiển cạnh tranh - Có thể coi là độc quyền);

- Các rào cản rút lui (Exit Barriers): Giống như các rào cản gia nhập ngành, rào cản rút lui là các yếu tố khiến cho việc rút lui khỏi ngành của doanh nghiệp trở nên khó khăn:

- + Rào cản về công nghệ, vốn đầu tư;

- + Ràng buộc với người lao động;

- + Ràng buộc với chính phủ, các tổ chức liên quan (Stakeholder);
- + Các ràng buộc chiến lược, kế hoạch.

1.4 Một số kinh nghiệm trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp và một số bài học cho công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách

Thứ nhất: Bài học về độc lập công nghệ và công tác nghiên cứu phát triển.

Samsung Electronics là tập đoàn điện tử của Hàn Quốc đã thành công trong cuộc cạnh tranh với tập đoàn Sony của Nhật Bản. Vào thời điểm lợi nhuận của Sony giảm xuống còn 2,5% thì lợi nhuận của Samsung tăng lên 12%. Nếu như tổng vốn của Sony dừng ở mức 30 tỷ đô la thì Samsung đã vượt quá ngưỡng 60 tỷ đô la. Không chỉ Sony, Motorola là doanh nghiệp cũng phải chịu những đòn tấn công của Samsung. Một trong những nguyên nhân thắng lợi của Samsung mà các nhà phân tích đưa ra, đó là họ có được thành công nhờ độc lập về công nghệ và đã có những đầu tư thích đáng cho hoạt động nghiên cứu phát triển (R&D). Trong 15 năm liền, Samsung tích cực đầu tư vào thiết bị sản xuất và dây chuyền sản xuất, dần dần họ đã độc lập về công nghệ. Hiện nay, Samsung chẳng phải mua gì của ai, họ đã tự sản xuất được tất cả, ngay cả các sản phẩm điện tử từ màn hình, bộ nhớ, mạch điện, bộ giải mã, phần mềm, đĩa cứng, bộ xử lý, ... Bằng chính sách độc lập công nghệ, Samsung đã mua tận gốc và bán tận ngọn. Hiện nay Samsung có 25 nhà máy trên thế giới, họ không chỉ bán sản phẩm cho người tiêu dùng mà còn bán cho cả đối thủ cạnh tranh. Dell là tập đoàn sản xuất máy tính cá nhân của Mỹ, từ lâu đã mua màn hình vi tính LCD của Samsung. Ngay cả Sony cũng mua lại phần mềm lắp trong màn hình LCD của Samsung. Bên cạnh đó, Samsung còn đặc biệt quan tâm đến hoạt động nghiên cứu – phát triển bởi chỉ có hàng công nghệ cao mới giúp cho hàng hoá của Samsung không bị làm nhái và như vậy mới có thể thu lợi nhuận cao. Lãnh đạo Samsung đưa ra khẩu hiệu: “hoặc cách tân hoặc phá sản” và quyết định đầu tư ồ ạt vào hoạt động nghiên cứu – phát triển, tăng số kỹ sư thiết kế từ 150 người lên 300 người chỉ riêng tại Seoul. Chiến lược phát triển này của Samsung nhận được 17 giải thưởng IDEA danh giá do Công ty Thiết Kế Công Nghiệp Mỹ trao tặng. Điện thoại di động của Samsung trở thành mặt hàng mà mọi người đều ưa chuộng vì

chúng đẹp về kiểu dáng, vượt trội về công nghệ. Trong năm 2003, Samsung đã tung ra 40 model điện thoại đời mới, trong khi đó Nokia chỉ tung ra được 25 model. Thành công đó giúp Samsung gia nhập câu lạc bộ các tập đoàn công nghiệp làm ăn tốt nhất thế giới.

Thứ hai: Bài học về việc sử dụng lợi thế cạnh tranh về giá.

Wipro là tập đoàn công nghệ thông tin nổi tiếng của Ấn Độ. Năm 2000, giá trị xuất khẩu các sản phẩm phần mềm của công ty là 6,2 tỷ đô la; năm 2001 là 9,3 tỷ đô la; năm 2002 là hơn 13,5 tỷ đô la. Azim Premji, Chủ tịch tập đoàn này đã tính toán, do chi phí sản xuất tại Ấn Độ rất thấp giúp cho các công ty nội địa cạnh tranh được với các công ty nước ngoài về giá và tính năng sử dụng. Nhờ đó sản phẩm của Wipro được nhiều công ty đặt hàng và cho đến nay, khách hàng của công ty là 300 công ty xuyên quốc gia hàng đầu về các lĩnh vực điện thoại, hàng không, phần mềm. Theo các chuyên gia, bí quyết thành công của Wipro là biết sử dụng lợi thế cạnh tranh về giá nhờ tận dụng ưu điểm cho phí thấp.

Thứ ba: Bài học về vấn đề thương hiệu

Hãng điện tử Samsung không chỉ thành công khi chọn biện pháp cách tân và đổi mới công nghệ để cạnh tranh, họ còn đang theo đuổi chiến lược đưa thương hiệu Samsung trở thành một trong những thương hiệu danh tiếng, chinh phục cả hành tinh. Đây là một cuộc chiến lâu dài do đó Chủ tịch tập đoàn Jung Yong Yun yêu cầu 75.000 nhân viên của mình bằng mọi giá phải chiến thắng, xây dựng được một thương hiệu Samsung nổi tiếng thế giới. Ngân sách hàng năm cho tiếp thị bằng 5% tổng doanh thu của cả tập đoàn, khoảng 2,5 tỷ đô la. Đường lối đúng đắn xây dựng thương hiệu đã giúp Samsung vươn lên vị trí thứ 25 năm 2003 so với vị trí thứ 34 năm 2002, vượt qua cả Nike, Kodak, Dell trong bảng xếp hạng 100 thương hiệu danh giá nhất thế giới do InterBrand phối hợp với tạp chí Business Week tổ chức đánh giá.

Thứ tư: Bài học về sử dụng nhân lực, cần phải biết đánh thức khả năng sáng tạo của cán bộ công nhân viên.

General Electric là một tập đoàn quốc tế khổng lồ sản xuất và kinh doanh chủ yếu trong lĩnh vực điện máy. Sự nổi tiếng của tập đoàn luôn gắn liền với tên

tuổi của Jack Welch, nhà lãnh đạo tài ba của tập đoàn. Ông nổi tiếng là người có tài năng tổ chức và quản lý, đặc biệt là trong điều hành nhân sự. Jack Welch đã bác bỏ quan điểm cần giám sát và kiểm tra. Thay vào đó, ông luôn động viên khuyến khích nhân viên dưới quyền làm việc, phát huy sáng tạo. Các nhân viên đã thực hiện những công việc mà trước đây họ không dám làm và thu được những kết quả mà họ không bao giờ dám mơ ước tới. Jack Welch luôn trọng dụng người tài đồng thời cũng rất cứng rắn. Chỉ trong 5 năm, ông đã sa thải 118.000 nhân viên, tương đương 1/4 số nhân viên của cả tập đoàn. Sau 5 năm, cả tập đoàn thoát khỏi tình trạng trì trệ và trở thành một tập đoàn hùng mạnh nhất thế giới. Bí quyết lãnh đạo của ông là một mặt tạo ra áp lực về cạnh tranh, mặt khác ông điều tiết áp lực, giải tỏa tâm lý, đánh thức tiềm năng sáng tạo của nhân viên, chỉ cho họ thấy kết quả thu được to lớn không ngờ của họ.

Thứ năm: Bài học về sự thất bại do thiếu thông tin về đối thủ cạnh tranh và thị trường.

Các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay còn chưa có những hiểu biết cần thiết về thị trường trong nước cũng như quốc tế. Tình trạng phổ biến của các doanh nghiệp là thiếu thông tin thị trường, chưa quan tâm tìm hiểu kỹ thuật và năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất các sản phẩm cùng loại ở trong nước và thế giới nên gặp khó khăn trong đánh giá đối thủ để lựa chọn chiến lược cạnh tranh cho phù hợp. Việt Nam là nước xuất khẩu gạo và cà phê hàng đầu thế giới nhưng chúng ta mới chỉ quan tâm tăng sản lượng xuất khẩu mà chưa chú ý đến nhu cầu thị trường nên thường phải chịu những tổn thất do giá gạo và cà phê suy giảm. Nhu cầu thị trường thế giới về hai sản phẩm này đã gần bão hòa và sản phẩm nào cũng đều có các ông chủ chiếm giữ thị phần. Việt Nam tăng xuất khẩu gạo từ 2 triệu tấn năm 1995 lên 4 triệu tấn năm 1999, từ 248.000 tấn cà phê năm 1995 lên 500.000 tấn năm 2000 làm cho cung về gạo và cà phê đã vượt cầu dẫn tới giá liên tục giảm. Mặt khác chất lượng gạo của ta còn kém Thái Lan và loại cà phê Việt Nam xuất khẩu không phải là loại cà phê được ưa chuộng và được giá trên thế giới nên kim ngạch xuất khẩu thu về không cao so với sản lượng xuất khẩu.

Trường hợp cá basa của Việt Nam xuất khẩu vào Mỹ lại có sự khác biệt là trên thị trường Mỹ cũng có những người sản xuất cá da trơn tương tự Việt Nam. Do các basa của Việt Nam rẻ hơn, thâm nhập và chiếm lĩnh thị trường Mỹ với thị phần khoảng 2% đã đặt người nuôi cá basa của Mỹ trước nguy cơ khá sản. Người nuôi cá của Mỹ đã kiện Việt Nam bán phá giá cá da trơn và đòi Chính Phủ Mỹ bảo vệ. Vụ việc này đã gây tổn thất rất lớn cho các nhà xuất khẩu cá da trơn của Việt Nam.

Các ví dụ trên cho thấy việc thu thập thông tin, nghiên cứu thị trường, xác định dung lượng thị trường cũng như đánh giá đúng đối thủ cạnh tranh là một vấn đề quan trọng trong các hoạt động nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Nâng cao năng lực cạnh tranh là vấn đề mỗi doanh nghiệp luôn quan tâm khi hoạt động trong nền kinh tế thị trường. Những doanh nghiệp nổi tiếng là những doanh nghiệp đã thành công trong việc sử dụng các biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh. Các biện pháp họ sử dụng dù thành công nhiều hay ít đều trở thành bài học quý báu cho các doanh nghiệp khác học tập và rút kinh nghiệm.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Trong bối cảnh Việt Nam hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng buộc các doanh nghiệp phải nâng cao khả năng cạnh tranh để đủ sức đứng vững và khẳng định vị thế trên thương trường. Đổi mới mô hình tăng trưởng và cơ cấu lại sản xuất, kinh doanh theo hướng nâng cao chất lượng, hiệu quả là một đòi hỏi bức thiết của doanh nghiệp nhằm hướng tới thực hiện mục tiêu phát triển nhanh, bền vững.

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thể hiện ở thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong việc thỏa mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng. Các doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh ở những lĩnh vực khác nhau có các yếu tố đánh giá năng lực cạnh tranh khác nhau. Tuy vậy, vẫn có thể tổng hợp được các yếu tố đánh giá năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp bao gồm: giá cả sản phẩm và dịch vụ, chất lượng sản phẩm, kênh phân phối sản phẩm, thông tin và xúc tiến thương mại, năng lực nghiên cứu và phát triển, thương hiệu và uy tín của doanh nghiệp, trình độ lao động, vị thế tài chính, năng lực tổ chức và quản trị doanh nghiệp.v.v.

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA
CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG VÀ TƯ VẤN MÔI TRƯỜNG
VIÊN BÁCH, THÀNH PHỐ CHÂU ĐỐC

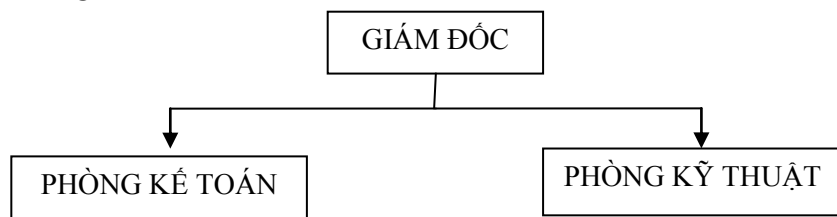
2.1 Tổng quan về Công ty

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

Công ty được hình thành từ năm 2009 với tên gọi là công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách, số vốn điều lệ 8 tỷ đồng. Nhờ tập trung đầu tư đúng hướng, Viên Bách phát triển ngày một mạnh mẽ và bền vững, cho đến nay công ty đã thực hiện trên 200 công trình lớn nhỏ với nguồn nhân lực trên 40 lao động và so với năm 2009 doanh thu tăng 2,5 lần, lợi nhuận tăng 4 lần, năng suất lao động tăng 3,6 lần và thu nhập bình quân CBCNV tăng 2 lần. Thu nhập bình quân hiện nay của công nhân đã nâng từ mức 3.000.000 đồng/người/tháng trước đây lên 6.000.000 đồng/người/tháng.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức của Công ty

Cơ cấu tổ chức của công ty được tổ chức theo cơ cấu trực tuyến chức năng, công tác quản lý được thực hiện nhanh chóng theo kiểu trực tuyến. Cơ cấu tổ chức của Công ty bao gồm:



Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Viên Bách

- Giám đốc: Nhiệm vụ là tổ chức, điều hành và quản lý mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

- Phòng kế toán: theo dõi tình hình thu chi và ghi chép đầy đủ các nghiệp vụ kinh tế phát sinh vào sổ sách kế toán, lập báo cáo kế toán. Kế toán trưởng có trách nhiệm tham mưu cho Giám đốc các chế độ chính sách của Nhà nước, tham gia phân

tích tình hình tài chính của công ty để có phương hướng sử dụng vốn sao cho có hiệu quả.

- Phòng kỹ thuật: gồm 10 cán bộ kỹ thuật có chuyên môn về xây dựng thực hiện các chức năng xây dựng các công trình dân dụng và công nghiệp, các công trình đường giao thông các loại, hệ thống cấp thoát nước, san lấp mặt bằng.

Với sự phát triển chung của nền kinh tế Việt Nam hiện nay dẫn đến thúc đẩy sự phát triển của các ngành nghề và hiện có rất nhiều công ty hoạt động trong lĩnh vực xây dựng. Vì vậy đối với công ty Viên Bách việc cải tiến chất lượng thi công công trình là hết sức cần thiết. Cơ cấu các lĩnh vực kinh doanh chủ yếu của công ty hiện nay bao gồm: thi công xây dựng các công trình dân dụng và công nghiệp, các công trình đường giao thông các loại, hệ thống cấp thoát nước, san lấp mặt bằng.

2.2 Thực trạng năng lực cạnh tranh của Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách - thành phố Châu Đốc

2.2.1 Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty

Là một công ty hoạt động trong ngành xây dựng với các lĩnh vực xây dựng tại thành phố Châu Đốc và huyện lân cận. Theo đó, năm 2017 doanh thu thuần đạt 45.320 triệu đồng, tương ứng tăng 283,89%; công ty vẫn duy trì được tốc độ tăng trưởng lợi nhuận gộp tương ứng đạt 1.906 triệu đồng, tăng 188,53% so với năm 2016. Năm 2018, lợi nhuận gộp có giảm còn 1.501 triệu đồng, giảm 21,25% nên lợi nhuận sau thuế giảm còn 502 triệu đồng.

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Viên Bách

DVT: Triệu đồng

TT	Chỉ tiêu	Năm		
		2016	2017	2018
1	Doanh thu	15.964	45.320	68.184
2	Lợi nhuận gộp	1.011	1.906	1.501
3	Lợi nhuận sau thuế	386	1.018	502

Nguồn: Kế toán, Công ty Viên Bách

2.2.2 Phân tích SWOT

2.2.2.1 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) (SW)

Việc phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp giúp xác định những mặt mạnh, mặt yếu về nhân lực, thiết bị công nghệ, hiệu quả kinh doanh của công ty và việc đảm bảo nguồn cung ứng nguyên liệu vật cho sản xuất và kinh doanh.

(i.) Hoạt động hỗ trợ theo mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter

a) Cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp

Trong 10 năm qua công ty đã đầu tư khoảng 4 tỷ đồng vào mua sắm trang thiết bị với số lượng 03 xe đào, 02 xe lu, 02 ô tô tải chở nguyên vật liệu và 02 xe ủi phục vụ cho hoạt động sản xuất và kinh doanh tại công ty.

Bảng 2.2: Các phương tiện phục vụ công trình xây dựng của Công ty Viên Bách

TT	Phương tiện phục vụ công trình xây dựng	Đơn vị	Số lượng
1	Xe đào	chiếc	03
2	Xe lu	chiếc	05
3	Xe ô tô tải	chiếc	02
4	Xe ủi	chiếc	02

Nguồn: Công ty Viên Bách

Hầu hết các phương tiện phục vụ công trình xây dựng của công ty vẫn còn trong thời hạn sử dụng khấu hao từ 6 đến 10 năm và tình trạng sử dụng từ 3 đến 12 năm. Tuy nhiên, công ty cũng gặp phải một số khó khăn nhất định về quản lý và khai thác sao cho hiệu quả các phương tiện vận chuyển đã đầu tư nhiều năm qua. Vấn đề tiếp cận trang thiết bị hiện đại cần có một đội ngũ tay nghề chuyên môn cao và việc bảo quản các trang thiết bị này cũng đặt ra cho công ty một số khó khăn. Ngoài ra, một số thiết bị/máy móc sử dụng lâu năm chưa có điều kiện thay thế, thường xuyên hư hỏng làm tăng chi phí sửa chữa và không an toàn trong sản xuất. Do đó, cần phải có một chiến lược kinh doanh phù hợp nhằm khai thác hiệu quả đầu tư vào công nghệ và trang thiết bị trong những năm gần đây.

b) Nguồn nhân lực

Tính đến thời điểm cuối năm 2018, tổng số cán bộ, công nhân viên trong công ty là 43 người trong đó 41 lao động là nam chiếm tỉ lệ 95,35% và 02 nữ chiếm tỉ lệ 4,65%, tỷ lệ nam/nữ này phù hợp với công ty chuyên về xây dựng.

Bảng 2.3: Trình độ chuyên môn lao động của Công ty Viên Bách

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Trên đại học và đại học	11	30,55	13	30,23	13	30,23
Cao đẳng, trung cấp	0	0	0	0	0	0
Lao động phổ thông	25	69,45	30	69,77	30	69,77
Tổng cộng	36	100	43	100	43	100

Nguồn: Công ty Viên Bách

Qua bảng 2.3 cho thấy, số lao động tại công ty tăng vào năm 2017 và 2018 so với năm 2016, điều này phù hợp với phát triển và gia tăng doanh thu nhanh của công ty trong hai năm qua. Riêng cơ cấu chất lượng nguồn nhân lực thay đổi cho cả hai loại trình độ đại học và tay nghề. Nếu như năm 2016 số lao động trình độ đại học và trên đại học chiếm 30.55% thì đến năm 2018 tỷ lệ này là 30.23%; lao động phổ thông trong cơ cấu nguồn nhân lực công ty tăng 0,32% và lao động trình độ đại học và trên đại học giảm tương ứng 0,32%. Khi xem xét về tốc độ tăng về số lượng trong hai nhóm cho thấy chất lượng lao động của công ty có cải thiện, năm 2016 số lao động có trình độ đại học là 11 và không có trình độ thạc sỹ thì đến năm 2018 là 13 người trình độ đại học và số lượng lao động phổ thông tăng 05 người, tính chung tăng 07 người.

Mức lương bình quân hiện nay tại công ty là trên 6 triệu đồng/người/tháng đối với lao động phổ thông trên 10 triệu đồng/người/tháng đối với cán bộ kỹ thuật, được xem là khá cao so với các công ty cùng ngành. Trong chính sách đào tạo, công ty khuyến khích người lao động tự đào tạo để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao các hoạt động của công ty bằng các chính sách động viên, khen thưởng kịp thời hoặc

tạo điều kiện thuận lợi về thời gian, kinh phí, cung cấp tài liệu, trao đổi kinh nghiệm cho người lao động.

Tuy nhiên, nguồn nhân lực vẫn chưa đáp ứng được với yêu cầu ngày càng cao về trình độ sử dụng và tiếp cận công nghệ, tiếp cận thị trường và sự cạnh tranh ngày càng cao trong lĩnh vực xây dựng.

c) Nguyên liệu đầu vào (Nhà cung ứng)

Do tính đặc thù của lĩnh vực xây dựng, chi phí xây dựng chịu nhiều ảnh hưởng bởi sự biến động giá cả vật liệu xây dựng như sắt, thép, xi măng, đất đá, cát, ... khi giá cả vật liệu xây dựng tăng đột biến sẽ nhanh chóng tác động đến giá cả các yếu tố đầu vào của công ty, đẩy chi phí lên cao đối với những hợp đồng thi công dài hạn đã ký, điều này làm cho số lượng và quy mô các dự án đầu tư giảm xuống, có thể gây ảnh hưởng đến lợi nhuận của công ty.

Các nguyên vật liệu của công hầu hết được cung cấp bởi các đối tác trong nước. Đầu vào quá trình cung cấp các nguyên vật liệu phục vụ cho quá trình sản xuất đều được thực hiện theo hệ thống quản lý chất lượng tiêu chuẩn ISO 9001: 2008 từ đánh giá lựa chọn nhà cung cấp đến nghiệm thu nguyên vật liệu trước khi được đưa vào sản xuất.

(ii) Hoạt động cốt lõi theo mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter

a) Các hoạt động đầu vào

Số liệu về lượng nguyên vật liệu cần cho sản xuất kinh doanh đều được công ty thu thập, lưu trữ. Các số liệu về nhà cung ứng, kho bãi chứa nguyên vật liệu thô đầu vào, kết hợp với các phương tiện vận tải chuyên chở đều được ghi nhận và báo cáo thường xuyên, theo dõi để làm cơ sở cho việc xử lý các đơn hàng vật liệu, bố trí một kho bãi, lên kế hoạch, lịch trình sản xuất và phân bổ các nguồn tài nguyên của doanh nghiệp.

b) Vận hành

Ngành nghề chủ yếu của dân dụng và công nghiệp sau đó mở rộng sang các lĩnh vực thi công các công trình giao thông (cầu, đường), hệ thống cấp thoát nước, san lấp mặt bằng. Trong năm 2016 công ty tổ chức xây dựng được 37 công trình, đưa vào sử dụng 33 công trình, đang thực hiện 04 công trình. Năm 2017 công ty tổ

chức xây dựng được 47 công trình, đưa vào sử dụng 39 công trình, đang thực hiện 08 công trình. Năm 2018 công ty tổ chức xây dựng được 64 công trình, đưa vào sử dụng 57 công trình, đang thực hiện 07 công trình. Số lượng công trình tăng theo từng năm, đây là kết quả tốt chứng tỏ năng lực kinh doanh của công ty.

Bảng 2.4: Năng lực kinh doanh qua các năm

Năm	Số lượng công trình xây dựng	Công trình hoàn thành và đưa vào sử dụng	Đang thực hiện
2016	37	33	04
2017	47	39	08
2018	64	57	07
Tổng cộng	148	129	19

Nguồn: Kế toán, Công ty Viên Bách

c) Các hoạt động đầu ra

Hàng năm, số các dữ liệu về hoạt động sản xuất kinh doanh, số lượng khách hàng và các dự án đều được tổng hợp và lưu trữ. Đây là cơ sở cho việc hoạch định kế hoạch sản xuất cho năm tiếp theo.

d) Marketing và bán hàng

* Hoạt động Marketing

Các khách hàng lớn hiện nay của công ty là các công trình của cơ quan nhà nước và các khách hàng nội bộ của công ty nên hoạt động marketing hiện tại chưa rõ nét, công ty chưa sử dụng hiệu quả các hoạt động marketing cho việc phát triển thị trường và tìm kiếm khách hàng. Hiện tại công ty chưa có bộ phận chuyên trách về marketing nên mọi hoạt động nghiên cứu thị trường và khách hàng đều tập trung vào Giám đốc. Với nhiệm vụ, chức năng và trong quyền hạn nhất định của mình nên họ không thể tập trung nghiên cứu thị trường một cách đúng mức và liên tục. Trong thời gian tới, công ty cần có chiến lược phát triển marketing trong chiến lược kinh doanh.

* Chính sách giá

Việc xây dựng giá cả cho sản phẩm công ty luôn đặt lên hàng đầu, công ty tính giá cả sản phẩm dựa vào chi phí sản xuất, chi phí bán hàng, chi phí quản lý và các chi phí về việc đảm bảo chất lượng đối với sản phẩm.

Đối với khách hàng là nội bộ, chính sách giá của công ty dựa vào chi phí sản xuất thực tế và định mức cho từng loại sản phẩm cho từng mặt hàng. Đối với khách hàng là các công trình của cơ quan nhà nước tham gia đấu thầu công khai theo quy định. Chính sách này tạo sự tin tưởng của khách hàng lớn từ các công trình của Nhà nước, giúp công ty có được những đơn hàng ổn định. Đối với khách hàng là các công ty xây dựng cùng cơ quan chủ quản, công ty luôn áp dụng mức giá ưu đãi, cạnh tranh nhất.

Đối với khách hàng khác, công ty đang xây dựng nhiều mức giá khác nhau cho nhiều dòng sản phẩm khác nhau để phục vụ người tiêu dùng cho nhiều thị trường khác nhau. Tuy nhiên, nhu cầu thị trường có thể biến đổi theo từng thời điểm, mùa vụ... để theo kịp với giá cả thị trường công ty cần phải có một bộ phận theo dõi tính giá thành cho từng dòng sản phẩm và theo sát với những thay đổi của thị trường vì với mức giá cả cứng nhắc ở tất cả các thị trường sẽ ảnh hưởng đến doanh thu và khả năng tiêu thụ sản phẩm.

* Chính sách sản phẩm

Chất lượng sản phẩm được công ty rất coi trọng. Do đặc thù ngành, việc kiểm tra chất lượng sản phẩm dịch vụ cung cấp luôn được công ty đặt lên hàng đầu, tùy theo từng hoạt động sản xuất kinh doanh mà công ty xây dựng nên quy trình kiểm tra cho từng hoạt động, thể hiện qua các mặt sau:

- Thực hiện công tác phát triển dự án, quản lý dự án theo mô hình quy trình quản lý dự án mới;

- Thành lập một đội ngũ giám sát viên tùy theo dự án của từng công trình để quản lý giám sát chất lượng cũng như tiến độ hoàn thành của dự án;

- Giám sát trực tiếp của kỹ sư, chuyên gia tại công trường, nghiệm thu từng bộ phận, từng hạng mục và nghiệm thu sơ bộ toàn công trình. Sau khi nghiệm thu sơ bộ được thông qua, chủ đầu tư, đơn vị giám sát và nhà thầu cùng tiến hành nghiệm thu. Sau khi nghiệm thu đạt yêu cầu sẽ mời các ban ngành liên quan của

Nhà nước tiến hành nghiệm thu hoàn công, toàn bộ công trình chỉ được bàn giao sau khi nghiệm thu đạt yêu cầu.

*** Chính sách phân phối**

Các sản phẩm của công ty phân phối theo hình thức trực tiếp qua các đơn đặt hàng từ các đối tác trong nước. Kênh phân phối trực tiếp này hình thành trên những mối quan hệ giữa các công ty cùng cơ quan chủ quản hoặc dựa trên mối quan hệ giữa giám đốc công ty đối với các khách hàng thường là các khách hàng cùng ngành xây dựng.

Kênh phân phối các sản phẩm từ các công trình xây dựng hình thành theo dự án từ kế hoạch đầu mỗi năm, công ty tổ chức theo dõi và thực hiện các dự án cung cấp theo kế hoạch.

*** Thương hiệu Viên Bách**

Thương hiệu Viên bách của công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách là thương hiệu đã được đánh giá khá cao từ phía các khách hàng về các sản phẩm liên quan đến lĩnh vực xây dựng trong và ngoài thành phố Châu Đốc.

Trong thời gian qua, công ty chỉ dừng ở mức quảng bá hình ảnh tạo nền tảng cho hoạt động khi tiếp cận đối tác, các chủ đầu tư dự án, các cơ quan ban ngành, chưa sử dụng các phương tiện truyền thông để quảng cáo sản phẩm cũng như giới thiệu về các sản phẩm cũng như các hoạt động của công ty.

Trước điều kiện mở rộng lĩnh vực sản xuất và kinh doanh, công ty cần xác định rõ các tiêu chí để định vị thương hiệu của công ty trong lòng khách hàng, lựa chọn các sản phẩm chủ lực cho chiến lược kinh doanh của công ty trong thời gian tới.

e) Các dịch vụ

Hiện tại, công ty đang áp dụng các dịch vụ về chế độ bảo hành đối với các công trình xây dựng một cách khá chặt chẽ, đảm bảo giá trị cũng như quyền lợi của khách hàng sau khi dự án hoàn thành, thông thường là bảo hành 12 tháng cho hầu hết các công trình dân dụng. Nhìn chung, các dịch vụ hậu mãi hiện đang được thực hiện tại công ty là khá tốt, có tính cạnh tranh trên thị trường.

2.2.2.2 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) (OT)

(i.) Mô hình PEST

a) Các yếu tố về chính trị

Chính trị xã hội ổn định, quốc phòng, an ninh được bảo đảm, công tác đối ngoại đạt kết quả quan trọng, vị thế quốc tế của Việt Nam tiếp tục được nâng lên. Tình hình chính trị, xã hội tiếp tục ổn định, nhân dân tin tưởng vào đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước, yên tâm đầu tư phát triển sản xuất kinh doanh. Công tác bảo đảm an ninh chính trị, trật tự, an toàn xã hội và đấu tranh phòng chống các loại tội phạm được tăng cường, quốc phòng và an ninh được giữ vững.

Bên cạnh đó nhà nước cũng có chính sách hỗ trợ, ưu đãi đầu tư và phát triển ngành xây dựng tạo điều kiện cho các doanh nghiệp phát triển: tích lũy vốn, tái đầu tư mở rộng sản xuất. Tuy nhiên, việc nhập khẩu các loại vật liệu xây dựng ồ ạt tràn vào thị trường trong nước dẫn đến sức cạnh tranh trên thị trường nội địa gay gắt hơn bằng sản phẩm với mẫu mã đa dạng, chất lượng cao và giá rẻ hơn. Đây cũng là áp lực cho công ty Viên Bách.

b) Các yếu tố về kinh tế

Tín hiệu tích cực từ tốc độ tăng trưởng kinh tế năm 2015 là GDP đạt 6,68%, cao nhất kể từ năm 2008 khi tính theo giá so sánh năm 2010. Khu vực sản xuất công nghiệp và xây dựng tiếp tục là thành tố quan trọng đóng góp cho sự cải thiện về tốc độ tăng trưởng. Khu vực này đã mở rộng 9,64% trong năm 2015, cao hơn nhiều so với các con số 5,08% và 6,42% của hai năm 2013 và 2014.

Sự phụ thuộc lớn vào nhập khẩu và đầu tư nước ngoài, những yếu kém và lãng phí nguồn lực tại các doanh nghiệp nhà nước. Tại thời điểm tham gia những hiệp định thương mại tự do đầy hứa hẹn như: TPP, AEC hay EVFTA, khu vực tư nhân tại Việt Nam vẫn chưa được đánh giá cao khi so sánh với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Doanh nghiệp tư nhân tại Việt Nam hiện nay vẫn chủ yếu là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, bất lợi cả về quy mô cũng như hiệu quả hoạt động so với nhóm doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Đặc biệt, khi TPP có hiệu lực, dòng vốn FDI được kỳ vọng sẽ tăng mạnh, đi đôi với yêu cầu đối xử bình đẳng giữa các loại hình doanh nghiệp, các doanh nghiệp trong nước gặp nhiều khó khăn trong cạnh tranh ngay trên sân nhà.

c) Các yếu tố về xã hội

* Tình hình xã hội, giáo dục:

Trong điều kiện phải giảm bội chi ngân sách, nhưng các lĩnh vực văn hóa và xã hội vẫn được quan tâm chăm lo tốt hơn, góp phần thiết thực vào ổn định và cải thiện đời sống nhân dân. Thu nhập bình quân đầu người đạt hơn 45 triệu (năm 2015).

Bằng sự nỗ lực của cả hệ thống chính trị, tỷ lệ hộ nghèo cả nước giảm bình quân khoảng 2% mỗi năm, từ 14,2% (cuối năm 2010) xuống dưới 4,5% (năm 2015); riêng các huyện nghèo giảm khoảng 6% mỗi năm, từ 58,3% xuống còn 28%. Thành tựu về giảm nghèo của Việt Nam luôn là điểm sáng, được cộng đồng quốc tế ghi nhận và đánh giá cao.

Công tác bảo vệ, chăm sóc sức khỏe, dân số, kế hoạch hóa gia đình, bảo vệ và chăm sóc trẻ em, bình đẳng giới đã được quan tâm hơn, nhiều mặt đạt được kết quả tích cực, đã cơ bản hoàn thành các chỉ tiêu Quốc hội giao. Một số bệnh dịch mới, nguy hiểm đã được khống chế và đẩy lùi. Hệ thống cơ sở y tế tiếp tục được củng cố và phát triển. Việc thực hiện các đề án xây dựng, cải tạo, nâng cấp hệ thống các bệnh viện, luân chuyển cán bộ y tế và đẩy mạnh xã hội hóa đã góp phần nâng cao năng lực và chất lượng khám chữa bệnh, nhất là ở tuyến tỉnh và tuyến huyện.

Giáo dục và đào tạo có bước phát triển. Cùng với việc tăng đầu tư của Nhà nước, đã đẩy mạnh xã hội hóa để nâng cấp cơ sở vật chất, phát triển mạng lưới cơ sở giáo dục - đào tạo từ mầm non đến đại học. Tỷ lệ trường đạt chuẩn quốc gia bậc mầm non và các cấp học phổ thông tăng nhanh; 100% tỉnh, thành phố đạt chuẩn phổ cập giáo dục trung học cơ sở; tỷ lệ học sinh bỏ học ở hầu hết các vùng đều giảm.

* Tình hình dân số

Theo báo cáo tình hình dân số thế giới 2015 của Liên Hiệp Quốc, dân số Việt Nam trên 91 triệu người và sẽ tăng lên 111,7 triệu người vào năm 2050. Việt Nam hiện đứng thứ 14 trong số những nước đông dân nhất thế giới.

Theo Dự báo tăng trưởng dân số và Chiến lược đô thị hóa tới năm 2020 dân số cả nước là 103 triệu người, trong đó cơ cấu dân số đô thị là 46 triệu người, chiếm

tỷ lệ 45% số dân cả nước, bình quân tăng 1,56 triệu người/năm. Đất xây dựng đô thị sẽ là 460.000 ha, chiếm 1,4% diện tích đất tự nhiên cả nước, bình quân 100m²/người. Đây sẽ là cơ hội cho sự phát triển của ngành xây dựng nói chung và của Công ty Viên Bách trong thời gian tới.

d) Các yếu tố về công nghệ

Ngoài những công ty xây dựng nhỏ vẫn áp dụng công nghệ xây dựng cũ, tốn nhiều thời gian, lãng phí nguyên liệu, gây ô nhiễm môi trường thì hầu hết các công ty xây dựng có tên tuổi và khả năng cạnh tranh tốt đều áp dụng những công nghệ mới trong xây dựng.

Ngoài ra, phải kể đến công nghệ xây dựng nhà sử dụng tấm panel-3D tường, sàn, trần, cầu thang...bắt đầu được người xây dựng quan tâm vì chất lượng vượt trội, khả năng tiết kiệm thời gian thi công nhanh hơn so với thi công bằng các vật liệu truyền thống. Tuy nhiên, đây là một loại vật liệu xây dựng mới, tính ứng dụng cao nhưng hiện vẫn chưa được sử dụng phổ biến.

e) Các chính sách hỗ trợ của nhà nước

Thị trường ngành xây dựng phát triển tốt trong những năm qua là nhờ việc ra đời kịp thời của văn bản pháp luật, cơ sở pháp lý của Việt Nam khá cơ bản. Từ năm 2003, chúng ta ban hành Luật Đất đai, Luật Xây dựng, Luật Kinh doanh Bất động sản, Luật Quy hoạch... Bên cạnh đó, còn có các Nghị quyết, Nghị định, Thông tư của Quốc hội, Chính phủ, các Bộ về phát triển đô thị và phát triển ngành xây dựng. Sắp tới, Luật Xây dựng, Luật Nhà ở cũng sẽ được sửa đổi, điều chỉnh theo chu kỳ 5-7 năm.

Về ngành vật liệu xây dựng, Chính phủ cũng đã có chiến lược phát triển từng loại vật liệu như xi măng, sắt thép, khai thác đá, vật liệu nung và không nung... phát triển từ các nguyên liệu như xi măng, đá mịn, cát và tro xỉ nhiệt điện... theo hướng công nghệ hiện đại, quy mô lớn, nhẹ để thay thế dần gạch xây sản xuất từ đất sét nung.

Ngoài ra, ngành xây dựng các năm qua còn nhận được sự hỗ trợ tích cực của Chính phủ thông qua Vụ Hợp tác Quốc tế (Bộ Xây dựng), góp phần vào sự nghiệp phát triển chung của ngành. Nhờ nỗ lực, tìm kiếm và mở rộng quan hệ quốc

tế cho các đơn vị trong ngành, nhanh chóng tiếp cận với những tiến bộ về khoa học công nghệ, phương thức quản lý, phương pháp luận khoa học, các thực tiễn tốt, các bài học kinh nghiệm từ các nước trên thế giới, thu hút vốn đầu tư, tạo ra nhiều sản phẩm chất lượng, cải thiện chất lượng cuộc sống tại các đô thị. Hằng năm, Bộ Xây dựng đã có hơn 100 buổi tiếp và làm việc với các đoàn khách quốc tế đến tìm hiểu cơ chế chính sách, cơ hội hợp tác kinh doanh và đầu tư, chia sẻ kinh nghiệm trong lĩnh vực ưu tiên của ngành.

Về hoạt động của Diễn đàn Đô thị Việt Nam, với 25 thành viên, Diễn đàn đã tổ chức các tổ công tác hỗ trợ xây dựng chính sách cho Bộ như soạn thảo các Nghị định, Thông tư, Chiến lược... tổ chức hội nghị, hội thảo bàn tròn lấy ý kiến chuyên gia, tạo ra kết quả thiết thực trong công tác soạn thảo văn bản quy phạm pháp luật ngành.

(ii.) Mô hình 5 áp lực của Michael Porter

a) Nhà cung ứng

Hầu hết các nguồn nguyên liệu phục vụ cho sản xuất và kinh doanh của công ty được cung cấp bởi các nhà cung cấp trong nước, thường là các cửa hàng, các đại lý hoặc các công ty cung cấp trong tỉnh do đặc điểm hoạt động của công ty trong ngành xây dựng.

Cơ sở đầu tiên để công ty lựa chọn các nhà cung cấp là yếu tố chất lượng, giá cả ổn định theo thời điểm thị trường, đảm bảo đúng số lượng và tiến độ thỏa thuận giữa đôi bên. Với lượng tiêu thụ hàng hóa lớn, công ty đã chủ trương xây dựng những bạn hàng truyền thống. Các nhà cung cấp nguyên vật liệu của công ty đều là bạn hàng lâu năm, cung cấp giá cả hợp lý và chất lượng.

Ngoài ra, giữa công ty và nhà cung cấp thường có ký kết thỏa thuận hoặc hợp đồng nguyên tắc để đảm bảo tính ổn định về số lượng và giá cả. Kỳ hạn của các văn bản thường kéo dài cho đến khi kết thúc công trình, giá trị của các văn bản đó thường là không thay đổi.

Công ty cũng đã xây dựng và áp dụng quy trình đánh giá nhà cung cấp và thực hiện việc mua hàng theo quy định của tiêu chuẩn ISO 9000 nhằm đảm bảo chất lượng nguồn cung cấp đầu vào và tính ổn định của các loại nguyên vật liệu tại công

ty. Khó khăn lớn nhất của công ty hiện nay là sự biến động của giá cả nguyên vật liệu lên giá thành của sản phẩm, đây là bài toán khó trong kế hoạch phát triển kinh doanh của công ty.

b) Khách hàng

Khách hàng lớn nhất hiện nay của công ty là UBND thành phố Châu Đốc với hầu hết các dự án đầu tư về các khu dân cư và cơ sở hạ tầng của phường, xã trên địa bàn về lĩnh vực xây dựng. Đây là một lợi thế rất lớn cho việc phát triển kinh doanh của công ty, tạo điều kiện cho việc xâm nhập vào thị trường các huyện lân cận và phát triển các hoạt động cung cấp sản phẩm và dịch vụ liên quan. Khách hàng lớn thứ hai của công ty là các công trình truyền thống về lĩnh vực xây dựng thủy lợi với cơ quan chủ quản là Sở NN&PTNT. Các khách hàng khác bao gồm các chủ đầu tư là các ban ngành và các sở trong tỉnh An Giang. Khách hàng bên ngoài chủ yếu hiện nay của công ty là các doanh nghiệp cùng ngành xây dựng. Từ lợi thế hiện có công ty tiếp tục phát huy mối quan hệ và làm cơ sở cho việc đánh giá, hoạch định chiến lược kinh doanh nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty trong thời gian tới.

Trong xu thế hiện nay của Việt Nam và các nước, với giá cả nguyên vật liệu tăng, việc duy trì thị trường và phát triển khách hàng trở nên ngày càng gay gắt đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn nữa từ phía công ty. Việc chăm sóc và phát triển khách hàng trở thành hoạt động thường xuyên và ưu tiên của các doanh nghiệp ngành xây dựng.

c) Sản phẩm thay thế

Sản phẩm thay thế về lĩnh vực xây dựng chỉ đến từ các loại vật liệu sử dụng trong ngành. Xu hướng mới trong xây dựng hiện nay là ứng dụng những vật liệu nhẹ, vật liệu nhân tạo vào các công trình nhà ở cao tầng, xưởng, văn phòng... Vật liệu nhẹ vừa mang lại hiệu quả kinh tế như giảm được chi phí nền móng, thi công nhanh, vừa bảo vệ môi trường mà vẫn đẹp và bền vững.

Các loại vật liệu truyền thống có các hạn chế về nhiều mặt như gạch nung phải vất lên từ đất sét, khi nung tác động đến môi trường và sản phẩm nặng, thi công chậm bởi mang tính thủ công nhiều hơn. Gạch ceramic, granite nhân tạo hay đá, gỗ... cũng vậy, đều phải khai thác trong tự nhiên. Nhưng hiện nay, đã có những

vật liệu mới hoàn toàn có thể thay thế, khắc phục được các nhược điểm trước đây của vật liệu cũ nhưng vẫn thẩm mỹ, bền và có những tính năng mới trong xây dựng.

Gạch nhẹ là loại gạch block chế tác từ xi măng, cát và chất tạo bọt để làm cho kết cấu viên gạch bên trong có những khoảng rỗng như hình thức tổ ong. Do đó sản phẩm nhẹ, cách âm, chịu nhiệt (hệ số dẫn nhiệt thấp hơn gạch nung 2 lần) và dễ khoan, cắt hay đóng đinh trực tiếp. Như vậy, cùng một kích thước xây dựng, xây bằng gạch nung sẽ nặng khoảng gấp đôi so với xây bằng gạch nhẹ. Gạch thích hợp xây nhà cao tầng, coi nóc tầng, vách ngăn, căn hộ trên nền đất yếu. Ngoài ra, còn chi phí nhân công, thời gian thi công cũng chậm hơn so với xây bằng gạch nhẹ.

Với những nguyên liệu thông thường như xi măng, cát, thạch cao, sợi thủy tinh... nhà sản xuất đã chế tác ra đa dạng sản phẩm ứng dụng trong trang trí nội, ngoại thất. Một số sản phẩm "giả" đá ghép, đá ốp tường, gạch giả cổ, sỏi đá từ sỏi... để thay thế sản phẩm có thật trong tự nhiên.

Ngoài ra, cũng từ những nguyên liệu trên còn có thể chế tác được các vật liệu giả gỗ, cây, tre, đá cubic, đá lát sân vườn, trụ cổng vuông - tròn. Nhờ sản xuất vật liệu tự nhiên bằng giải pháp nhân tạo - bê tông nhẹ nên nó không thấm nước và tạo được nhiều hoa văn, họa tiết, sắc màu, kích cỡ với nhiều chủng loại sản phẩm. Đặc tính chủ yếu là nhẹ, giảm được sự đòi hỏi khắt khe về kết cấu chịu lực của công trình. Đây chính là các yếu tố cần phải quan tâm khi cung cấp các sản phẩm phù hợp với tiêu chí của thị trường như đa dạng, trọng lượng nhẹ, chi phí nguyên vật liệu và chi phí gia công thấp.

d) Đối thủ tiềm ẩn

Hiện nay hoạt động đầu tư xây dựng đang tập trung rất nhiều doanh nghiệp lớn hoạt động, phần lớn các doanh nghiệp đều tập trung hoạt động tại các tỉnh, thành phố lớn như Thành phố Long Xuyên, Đồng Tháp trong đó có thể kể đến một số doanh nghiệp lớn như Công ty Cổ phần Tư vấn Xây dựng Agico, Công ty TNHH Công Đạt, Công ty TNHH Xây dựng phát triển miền Nam, Công ty TNHH Tiến An, Công ty TNHH Xây dựng Hoa Việt, Công ty TNHH Xây dựng Bá Tân, Công ty TNHH Tất Thành Lợi, Công ty cổ phần Tư vấn Xây dựng Quốc Trí ...

Đối thủ tiềm ẩn lớn nhất của Viên Bách là các công ty khác hoạt động tại thành phố Châu Đốc và tỉnh An Giang. Hiện có tại tỉnh An Giang, một số công ty hoạt động trong lĩnh vực đầu tư và xây dựng cũng đang phát triển mạnh do nhận được sự hỗ trợ từ địa phương trong việc giao vốn đầu tư, giao quỹ đất trong quy hoạch và xây dựng, có nhiều ưu đãi về thuế và chính sách hoạt động tạo thuận lợi cho các công ty này phát triển nhanh chóng. Đây là những đối thủ tiềm ẩn trong việc phát triển chiến lược xâm nhập thị trường tỉnh An Giang cũng như thị trường tại thành phố Châu Đốc trong tương lai.

e) Đối thủ cạnh tranh cùng ngành

Ngành xây dựng hiện nay đang chịu sự cạnh tranh gay gắt từ các công ty và nhà thầu trong và ngoài nước hoạt động trên nhiều lĩnh vực đầu tư, tư vấn, xây dựng. Các doanh nghiệp phải chịu rất nhiều áp lực trong kinh doanh để tồn tại và phát triển trong giai đoạn hiện nay như khan hiếm nguồn nhân lực chất lượng, chi phí đầu vào cho sản xuất kinh doanh ngày càng tăng cao. Hiện nay số lượng công ty hoạt động trong ngành này rất lớn, có hơn 560.000 doanh nghiệp, từ các doanh nghiệp vừa và nhỏ cho đến các công ty rất lớn, đều muốn mở rộng và phát triển sản xuất, tạo ra sự cạnh tranh khốc liệt về giá đấu thầu và thi công,

Ngoài ra, sự cạnh tranh gay gắt nhất trong lĩnh vực đầu tư xây dựng công nghiệp và các lĩnh vực giao thông công cộng, giao thông thủy là đến từ các doanh nghiệp với ưu thế giá bỏ thầu rẻ nhưng thường không thực hiện đúng cam kết gây rất nhiều bất lợi cho các doanh nghiệp cùng ngành trong lĩnh vực xây dựng. Hiện nay, một số tỉnh thường chấp thuận giá tổng thầu rẻ với cách thức dự thầu của các nhà thầu là bỏ giá rất cao cho các công trình phụ để làm và bỏ giá rất thấp cho các công trình quan trọng nhưng khó làm dẫn đến tổng giá trị gói thầu vẫn thấp và các nhà thầu này sau khi trúng thầu thường làm những phần dễ trước để nhận tiền sau đó kéo dài dự án.

2.3 Đánh giá năng lực cạnh tranh của Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách - thành phố Châu Đốc

Kết quả rút ra từ các ma trận này sẽ giúp đánh giá hiệu quả các hoạt động hỗ trợ cũng như hoạt động cốt lõi theo mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter

đồng thời đưa ra được ma trận tổng thể khả năng cạnh tranh và ma trận SWOT từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty.

Việc đánh giá khả năng kinh doanh của Viên Bách so với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp cùng lĩnh vực sẽ giúp có được hình ảnh tổng quan về công ty và cung cấp các số liệu cho việc xây dựng ma trận các yếu tố bên trong (IFE), ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE) và ma trận SWOT.

2.3.1 Kết quả ma trận đánh giá các yếu tố bên trong

Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong của công ty Viên Bách dựa trên việc đánh giá các nguồn lực và yếu tố bên trong của doanh nghiệp trong phần 2.2.2.1 chương II. Mức độ quan trọng của từng chỉ tiêu được thu thập dựa trên sự đánh giá của các chuyên gia.

2.3.1.1 Về các hoạt động hỗ trợ theo mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter

*** Cơ sở hạ tầng**

Về cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động kinh doanh, công ty đạt ở mức trung bình khá so với các công ty cùng ngành. Công ty cần đầu tư cho cơ sở hạ tầng trong chiến lược kinh doanh trong thời gian tới.

*** Quản trị nguồn nhân lực**

Nguồn nhân lực và công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty cần có sự thay đổi và đầu tư nhiều, phải được công ty quan tâm hàng đầu trong nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty nhất là phát triển đội ngũ giám sát trực tiếp của kỹ sư tại công trường.

*** Nguyên liệu đầu vào (Nhà cung ứng)**

Mặc dù đã thực hiện việc kiểm soát các hoạt động thu mua theo hệ thống quản lý chất lượng tiêu chuẩn ISO 9001: 2008 nhưng việc cung ứng nguyên vật liệu đầu vào cho các công trình của công ty đôi khi vẫn bị động, chịu ảnh hưởng nhiều của biến động giá cả thị trường. Đây là tình hình chung của các công ty xây dựng và đầu tư tại Việt Nam. Trong giải pháp của mình công ty nên áp dụng giải pháp tích hợp nhà cung ứng nguyên vật liệu để đảm bảo giảm thiểu những biến động.

2.3.1.2 Về các hoạt động cốt lõi theo mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter

* Các hoạt động đầu vào

Đối với các dự án trung hạn và dài hạn công ty ký hợp đồng lâu dài với các nơi sản xuất chủ yếu sắt thép, xi măng là hai loại nguyên liệu quan trọng nhất cho hoạt động của công ty trong việc triển khai và thực hiện các dự án.

* Vận hành

Năng lực sản xuất và vận hành của công ty cũng được đánh giá khá cao thể hiện năng lực sản xuất, thi công các công trình và dự án trong và ngoài huyện của Viên Bách trong 10 năm qua (Xem bảng 2.4 - Chương II). Viên Bách chưa phải là công ty lớn trong ngành khi so sánh với các công ty tại thành phố Châu Đốc nhưng năng lực của công ty đã và đang được đánh giá cao thể hiện qua số lượng công trình, dự án thi công tăng qua hàng năm.

* Các hoạt động đầu ra

Quản trị về hệ thống thông tin khách hàng được công ty thực hiện tốt. Tất cả các thông tin về khách hàng đều từ giám đốc nhờ đó giúp cho công ty dễ dàng triển khai các hoạt động marketing, phát triển thương hiệu. Tuy nhiên, nó sẽ gây quá tải và áp lực cho lãnh đạo công ty.

* Hoạt động marketing

Hoạt động marketing hiện tại của công ty chưa có bộ phận chuyên trách về marketing nên mọi hoạt động nghiên cứu thị trường và khách hàng đều tập trung vào Giám đốc. Chưa có bộ phận marketing chuyên trách và được đánh giá ở mức trung bình.

* Chính sách giá

Chính sách giá khá đa dạng và linh hoạt, khả năng cạnh tranh trên thị trường khá tốt và được khách hàng là nhà đầu tư, các đại lý, người tiêu dùng đánh giá ở mức vừa phải.

* Chính sách sản phẩm

Luôn coi trọng chính sách chất lượng, đảm bảo cung cấp đúng sản phẩm theo yêu cầu và sản phẩm cung cấp đa dạng, đáp ứng được đòi hỏi ngày càng cao của thị trường.

*** Chính sách phân phối**

Đảm bảo việc phân phối hàng tới khách hàng khá hợp lý, tuân thủ tiến độ của các dự án, công trình, và các yêu cầu của chủ đầu tư. Tuy nhiên, hình thức phân phối chủ yếu thông qua các kênh như hình thành trên những mối quan hệ công ty với các cơ quan nhà nước là chủ yếu.

*** Chính sách quảng cáo, chiêu thị**

Việc xây dựng và quảng bá thương hiệu cũng như các chính sách chiêu thị chưa được thực hiện tốt chủ yếu qua website của công ty, do chưa có nhân sự chuyên trách về marketing nên hoạt động này còn chưa tốt và chỉ đạt ở mức trung bình.

Kết luận chung về các hoạt động hỗ trợ và cốt lõi theo mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter:

Kết quả phân tích và khảo sát ma trận các yếu tố bên trong IFE cho thấy các yếu tố nội lực bên trong của Viên Bách hầu hết được đánh giá tốt như các hoạt động đầu vào, đầu ra, hệ thống hỗ trợ và chăm sóc khách hàng, hệ thống thông tin khách hàng. Yếu tố về cơ sở hạ tầng, nguồn nhân lực, hoạt động marketing chưa được đánh giá cao. Trong số yếu tố kể trên, yếu tố về tài chính được các chuyên gia rất coi trọng vì hoạt động trong lĩnh vực xây dựng cần có nguồn vốn mạnh và các chỉ số tài chính tốt. Và yếu tố tài chính là yếu tố thể hiện công ty đang có những bước đầu tư đúng là cơ sở cho sự phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh trong tương lai của doanh nghiệp.

2.3.2 Kết quả ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

2.3.2.1 Kết quả phân tích theo mô hình PEST

*** Các yếu tố về chính trị**

Tình hình ổn định chính trị tại Việt Nam nhìn chung được đánh giá là tốt nhưng trong phạm vi bài viết không khảo sát về yếu tố này. Riêng các chính sách pháp luật liên quan đến lĩnh vực xây dựng mặc dù có nhiều tiến bộ nhưng vẫn chưa

ổn định, đặc biệt là nguồn vốn dành cho lĩnh vực xây dựng chưa có nhiều dành cho kế hoạch dài hạn ảnh hưởng đến dòng tiền luân chuyển cho các dự án trung hạn và dài hạn.

*** Các yếu tố về kinh tế**

Tình hình kinh tế thế giới và Việt Nam có nhiều biến động và thách thức trong vài năm gần đây. Kinh tế - xã hội nước ta năm 2018 diễn ra trong bối cảnh kinh tế thế giới tăng trưởng chậm lại và tiềm ẩn yếu tố khó lường. Thương mại toàn cầu tăng chậm hơn dự báo do những thay đổi trong chính sách thương mại của Mỹ, chiến tranh thương mại Mỹ - Trung ngày càng diễn biến phức tạp. Lạm phát toàn cầu những tháng đầu năm có xu hướng tăng cao hơn năm 2017 do giá năng lượng, đặc biệt là giá dầu bình quân tăng mạnh. Bên cạnh đó, căng thẳng thương mại giữa các nước lớn cùng với xu hướng gia tăng chủ nghĩa bảo hộ mậu dịch có tác động đến sản xuất, xuất khẩu của Việt Nam và các nước trong khu vực. Ở trong nước, bên cạnh những thuận lợi từ kết quả tích cực trong năm 2017, nền kinh tế nước ta cũng đối mặt tình hình thời tiết diễn biến phức tạp, tác động đến giá lương thực, thực phẩm, ảnh hưởng tới mục tiêu kiểm soát lạm phát, giải ngân vốn đầu tư công đạt thấp. Điều này cần quan tâm đặc biệt trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của Viên Bách trong những năm tới.

*** Các yếu tố về xã hội**

Các chính sách về an sinh xã hội được thực hiện khá tốt, mức độ ổn định xã hội khá, nguồn nhân lực khá dồi dào nhưng thiếu hụt nguồn nhân lực có tay nghề chuyên môn và quản lý, đặc biệt là đội ngũ thiết kế. Đây là yếu tố thiếu hụt chung, và đối với Viên Bách cần có kế hoạch phát triển đội ngũ nhân lực cho chiến lược kinh doanh của mình.

*** Các yếu tố về công nghệ**

Sự phát triển công nghệ xây dựng ở tốc độ cao, nhiều công nghệ mới trong xây dựng công trình được các công ty áp dụng khá tốt và đây được xem là điểm mạnh của Viên Bách.

2.3.2.2 Kết quả phân tích theo mô hình 5 áp lực của Michael Porter

*** Nhà cung cấp**

Đối với ngành xây dựng hiện có rất nhiều nhà cung ứng nguyên vật liệu phục vụ cho ngành tuy nhiên yếu tố về giá và đảm bảo chất lượng thường khó được đảm bảo. Công ty Viên Bách hiện có nhiều đối tác cung cấp các loại nguyên vật liệu khác nhau thông qua hợp đồng và thỏa thuận ghi nhớ nhưng vẫn chưa đảm bảo tính ổn định và khá bị động khi giá cả biến động.

*** Khách hàng**

Mặc dù hiện tại, khả năng phục vụ và chăm sóc khách hàng được đánh giá cao nhưng khả năng đáp ứng với những yêu cầu ngày càng cao đòi hỏi Viên Bách cần có thêm nhiều sản phẩm và công trình chuyên biệt hơn trong chiến lược phát triển kinh doanh của mình.

*** Sản phẩm thay thế:**

Ngoài sản phẩm bê tông và các sản phẩm từ bê tông là khá đa dạng, các sản phẩm về công trình lắp ghép, nhà đúc tấm 3D, hoặc những vật liệu xây dựng khác chưa được ứng dụng nhiều tại Viên Bách.

*** Đối thủ tiềm ẩn/ mới vào ngành**

Do nhận được sự hỗ trợ khá tốt từ phía địa phương nên chưa thật sự phải đối phó với các đối thủ mới thành lập nhưng đang phát triển nhanh tại Thành phố Châu Đốc và trong tỉnh An Giang, các đối thủ là các công ty tư nhân đang xâm nhập vào thị trường tỉnh An Giang, mặc dù họ chưa mạnh nhưng những công ty này có sự liên kết liên doanh rất tốt với các công ty lớn đến từ thành phố Hồ Chí Minh và đến từ các công ty trong Bộ xây dựng.

*** Đối thủ cạnh tranh cùng ngành**

Các đối thủ cạnh tranh trực tiếp đang ngày càng xâm nhập sâu vào thị trường Đồng bằng sông Cửu Long nói chung và thị trường của tỉnh An Giang nói riêng. Do vốn của Viên Bách chưa lớn và việc liên doanh liên kết của Viên Bách chưa mạnh khiến cho khả năng đối phó với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp cùng ngành còn thấp.

Kết luận chung về phân tích theo mô hình PEST và mô hình 5 áp lực của Michael Porter:

Qua bảng ma trận EFE cho thấy được mức độ đánh giá của công ty với sự thay đổi của môi trường bên ngoài là trên trung bình khá. Qua đánh giá về ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài cho thấy, công ty Viên Bách nói riêng và các công ty thuộc lĩnh vực xây dựng và bất động sản hiện nay ở Việt Nam chịu nhiều thách thức hơn cơ hội phát triển. Việc công ty Viên Bách bằng nội lực của mình đã tận dụng tốt cơ hội của mình nhằm đối phó với các thách thức cũng là dấu hiệu tốt cho hoạt động của công ty trên thương trường. Đặc biệt, công ty tận dụng tốt yếu tố về sự ủng hộ của UBND thành phố Châu Đốc đối với các hoạt động xây dựng khá lớn và khả năng tận dụng sự ủng hộ cũng rất lớn. Khả năng ứng phó với các thách thức của công ty đạt mức trung bình khá. Đây cũng là dấu hiệu khá tốt khi rất nhiều công ty xây dựng hiện nay đang rơi vào tình trạng khó khăn do không có đủ nội lực để đối phó với các thách thức ngày càng tăng về lạm phát, lãi suất ngân hàng tăng và dòng vốn kinh doanh đang gặp khó khăn. Công ty cần có chiến lược kinh doanh để đối phó tốt hơn với các thách thức và tận dụng tốt các cơ hội trong môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh gay gắt hơn.

2.3.3 Kết quả về khả năng cạnh tranh của Viên Bách

Việc xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh tại công ty Viên Bách cũng căn cứ trên các tiêu chí và các phân tích đánh giá môi trường bên trong trong chương 2 cũng như căn cứ vào các ma trận IFE và ma trận EFE. Kết quả khảo sát từ ma trận hình ảnh cạnh tranh cho thấy so với các đối thủ khá lớn trong ngành, khả năng cạnh tranh của công ty Viên Bách là khá tốt, trong đó chất lượng và hiệu quả sản phẩm của công ty được đánh giá cao nhưng khả năng huy động tài chính thì chưa cao. Tuy nhiên, các kết quả này phần nhiều phản ánh tại thị trường Đồng bằng sông Cửu Long nơi mà Viên Bách đang có thế mạnh. Ngoài ra, Viên Bách hiện đang nhận được sự hậu thuẫn rất lớn từ phía UBND thành phố Châu Đốc trong các hoạt động xây dựng. Trong thời gian sắp tới, Viên Bách cần phát huy những lợi thế sẵn có về uy tín, hình ảnh, công nghệ và cần tiến hành xây dựng chiến lược kinh doanh để nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty không chỉ trong khu vực thành phố Châu Đốc mà còn có thể phát triển vững mạnh trong tỉnh An Giang.v.v.

Ma trận các điểm mạnh – yếu, thuận lợi – thách thức của công ty Viên Bách được xây dựng dựa trên việc tổng hợp tất cả những phân tích đánh giá các hoạt động sản xuất kinh doanh của Viên Bách trong chương 2. Kết quả nhận được từ ma trận SWOT sẽ cho một bức tranh tổng thể về Viên Bách, từ đó sẽ tiến hành xây dựng mục tiêu và chiến lược kinh doanh thích hợp để nâng cao năng lực cạnh tranh cho Viên Bách trong thời gian sắp tới.

Từ kết quả phân tích và đánh giá các điểm mạnh và các điểm yếu của công ty Viên Bách trên từng lĩnh vực hoạt động; phân tích và đánh giá các cơ hội tại thị trường thành phố Châu Đốc, đồng thời cũng chỉ ra những thách thức mà Viên Bách hiện nay và trong tương lai sẽ đối trên từng lĩnh vực.

Những điểm yếu lớn nhất hiện nay mà công ty Viên Bách gặp phải là các dự án dài hạn cần nhu cầu vốn, nguồn vốn của Viên Bách chưa nhiều và thị trường hoạt động hiện nay của Viên Bách còn giới hạn, chủ yếu tập trung tại thành phố Châu Đốc. Những thách thức mà Viên Bách gặp phải là sự cạnh tranh gay gắt từ các đơn vị trong thành phố Châu Đốc và những đơn vị mới gia nhập, giá nguyên vật liệu chính không ổn định có chiều hướng tăng, giá đền bù đất cao. Cùng với việc phát huy các điểm mạnh, tận dụng tốt các cơ hội, những điểm yếu và thách thức này cần phải được tập trung giải quyết khi tiến hành xây dựng chiến lược kinh doanh để nâng cao năng lực cạnh tranh cho công ty Viên Bách trong thời gian tới.

Bảng 2.5: Ma trận SWOT công ty Viên Bách

Lĩnh vực kinh doanh	Điểm mạnh	Điểm yếu
Xây dựng	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Là doanh nghiệp có thương hiệu ở thành phố Châu Đốc, có lực lượng lao động kinh nghiệm trong lĩnh vực xây dựng; ▪ Uy tín được khẳng định qua việc hoàn thành các dự án có quy mô lớn thuộc các lĩnh vực khác nhau. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Các dự án dài hạn cần nhu cầu vốn lớn; ▪ Thị trường còn giới hạn.

Nguồn: Tổng hợp từ các phân tích và đánh giá

Bảng 2.6: Ma trận SWOT công ty Viên Bách

Lĩnh vực kinh doanh	Cơ hội	Thách thức
Xây dựng	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dự báo về tăng trưởng dài hạn trong ngành xây dựng thành phố Châu Đốc và tỉnh An Giang sẽ còn phát triển mạnh; ▪ Được sự ủng hộ từ phía UBND thành phố Châu Đốc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sự cạnh tranh gay gắt từ các đơn vị trong thành phố Châu Đốc và những đơn vị mới gia nhập; ▪ Giá nguyên vật liệu chính không ổn định có chiều hướng tăng, giá đền bù đất cao.

Nguồn: Tổng hợp từ các phân tích và đánh giá

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Ngày nay, hội nhập quốc tế đã buộc các doanh nghiệp Việt Nam phải nâng cao khả năng cạnh tranh để đủ sức đứng vững trên thương trường. Vì vậy, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam trong giai đoạn hiện nay là một tất yếu khách quan trong quá trình hội nhập kinh tế khu vực và thế giới. Để nâng cao năng lực cạnh tranh thì doanh nghiệp cần phân tích được thực trạng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp mình và đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh cho các doanh nghiệp.

Phân tích, đánh giá các yếu tố về các hoạt động hỗ trợ theo mô hình chuỗi giá trị, mô hình PEST và mô hình 5 áp lực theo Michael Porter giúp đánh giá được toàn diện các hoạt động của doanh nghiệp từ đó giúp xây dựng ma trận SWOT và ma trận hình ảnh cạnh tranh giúp tổng hợp và xây dựng một bức tranh tổng thể về năng lực hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp cũng như cho thấy được vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường, làm cơ sở cho việc xây dựng các chiến lược kinh doanh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong thời gian sắp tới cũng như trong tương lai.

Việc phân tích môi trường bên ngoài và bên trong giúp công ty Viên Bách nhận diện được vị thế hiện tại của doanh nghiệp trên thương trường, hiểu được nhu cầu và sự biến động của thị trường cùng với những thế mạnh cũng như những hạn chế của doanh nghiệp, những ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp vào hoạt động kinh doanh hiện tại của công ty.

Từ việc phân tích tất cả những vấn đề về môi trường hoạt động sẽ giúp công ty Viên Bách xây dựng được ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE), ma trận các yếu tố bên trong (IFE) và Ma trận SWOT, làm cơ sở cho việc xác lập mục tiêu và lựa chọn để nâng cao năng lực cạnh tranh trong chương 3 tiếp theo của đề tài.

CHƯƠNG 3
GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH
CỦA CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG VÀ TƯ VẤN MÔI TRƯỜNG
VIÊN BÁCH, THÀNH PHỐ CHÂU ĐỐC

3.1 Định hướng phát triển của Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách

3.1.1 Bối cảnh kinh tế - xã hội

Kinh tế vĩ mô ổn định, lạm phát được kiểm soát; chỉ số giá tiêu dùng (CPI) bình quân 5 tháng đầu năm 2019 tăng 2,74%, thấp nhất so với cùng kỳ trong 3 năm gần đây; tỷ giá, lãi suất cơ bản ổn định, dự trữ ngoại hối tăng. Các cân đối lớn của nền kinh tế được bảo đảm. Xuất khẩu đạt trên 100 tỷ USD, tăng 6,7% trong đó khu vực trong nước tăng 11,6%, cao hơn khu vực FDI. Hoạt động thương mại dịch vụ sôi động, tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng tăng 11,6%; khách du lịch quốc tế đạt gần 7,3 triệu lượt tăng 8,8%. Vốn đầu tư nước ngoài (FDI) đăng ký mới và tăng thêm đạt trên 9 tỷ USD tăng 27,1%. Gần 54.000 doanh nghiệp đăng ký thành lập mới tăng 3,2% về số doanh nghiệp và 29,6% về vốn đăng ký, có gần 20.000 doanh nghiệp trở lại hoạt động tăng 48,1%. Các tổ chức quốc tế đánh giá tích cực về triển vọng kinh tế Việt Nam; tổ chức xếp hạng tín dụng toàn cầu Fitch nâng triển vọng tín nhiệm quốc gia của Việt Nam từ “ổn định” lên “tích cực”. Các lĩnh vực văn hóa, xã hội, môi trường được quan tâm; đời sống dân cư tiếp tục cải thiện, số hộ thiếu đói giảm 30,5%. Công tác bảo đảm an ninh, trật tự xã hội có nhiều cố gắng, đã triệt phá thành công nhiều vụ án ma túy, đánh bạc trên mạng quy mô lớn. Hoạt động đối ngoại tiếp tục được đẩy mạnh, nhất là việc thúc đẩy quan hệ của Việt Nam với các đối tác chiến lược toàn diện. Nền kinh tế nước ta đang đầy mạnh và thích nghi với nền kinh tế số và tác động ảnh hưởng lớn đến nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, nền kinh tế nước ta còn bị tác động từ những khó khăn, thách thức bên ngoài; trong nước còn phải đối mặt với một số tồn tại, hạn chế. Áp lực lạm phát vẫn còn hiện hữu, giải ngân vốn đầu tư công chưa được cải thiện nhiều, nhiều công trình trọng điểm, quan trọng chưa được khởi công hoặc chậm hoàn thành để đưa vào khai thác, sản xuất nông, lâm nghiệp và thủy sản gặp nhiều khó khăn, dịch tả lợn Châu Phi diễn biến phức tạp,... nhiều vấn đề xã hội gây bức xúc dư luận chưa được giải quyết triệt để. Việc triển khai các nhiệm vụ phát triển Chính phủ điện tử, chính quyền điện tử chưa được quan tâm thực hiện quyết liệt ...

An Giang đã bứt phá đi lên ngoạn mục, là tỉnh luôn luôn dẫn đầu về năng suất và sản lượng lương thực cũng như một số lĩnh vực khác, đời sống nhân dân được cải thiện, bộ mặt nông thôn không ngừng đổi mới. Sau 10 năm đổi mới, GDP tăng trưởng liên tục, đặc biệt từ 1992-1995 tăng trên 2 con số; sản lượng lương thực tăng 1,3 triệu tấn, bình quân tăng 130 ngàn tấn/năm, xuất khẩu từ 10 triệu USD lên 155 triệu USD; thu ngân sách bảo đảm tự cân đối chi thường xuyên đồng thời còn đóng góp về Trung ương.

Để phát triển nhanh hơn, bền vững hơn theo hướng công nghiệp hiện đại, An Giang đã xác định mục tiêu: Phân đầu đưa tốc độ tăng trưởng kinh tế của An Giang bằng mức trung bình của cả nước, đến năm 2020 quy mô nền kinh tế nằm trong nhóm khá của khu vực đồng bằng sông Cửu Long. Xác định 3 khâu đột phá là: đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu hội nhập đặc biệt là nguồn nhân lực cho công tác lãnh đạo, quản lý và các ngành kinh tế mũi nhọn của tỉnh. Đổi mới khâu mạnh mẽ khâu tuyển chọn, đánh giá và bổ nhiệm cán bộ chủ chốt các cấp; tiếp tục đẩy mạnh cải cách hành chính nhằm cải thiện môi trường thu hút đầu tư; đầu tư và ứng dụng mạnh mẽ khoa học – công nghệ nhằm đổi mới mô hình tăng trưởng kinh tế. tập trung cho lĩnh vực nông nghiệp chế biến.

Năm 2018, tổng sản phẩm trên địa bàn tỉnh (GRDP, theo giá so sánh 2010) tăng 6,52% so năm 2017. Trong đó khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản tăng 2,04% (năm 2017 tăng 0,55%), khu vực công nghiệp – xây dựng tăng 0,88% (cùng kỳ tăng 6,38%), khu vực dịch vụ tăng 8,64% (năm 2017 tăng 6,5%). Trong đó có những chỉ tiêu hoàn thành ấn tượng như GRDP tăng 6,52%, cơ cấu kinh tế chuyển

dịch tích cực, kim ngạch xuất khẩu 840 triệu USD, tổng vốn đầu tư toàn xã hội 28.837 tỷ đồng, thu ngân sách từ kinh tế địa bàn 5.866 tỷ đồng, 60% lao động được đào tạo, tỷ lệ hộ nghèo giảm còn 4,55%, tỷ lệ thất nghiệp khu vực thành thị dưới 4%, tỷ lệ dân tham gia bảo hiểm y tế 81,5% đạt 21,95% giường bệnh/10.000 dân, tỷ lệ che phủ rừng và cây xanh phân tán 22,4%, có 46/119 xã nông thôn mới (vượt 3 xã).

3.1.2 Định hướng mục tiêu kinh doanh của Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách

Dựa trên kết quả phân tích và đánh giá trong chương 2, có thể xác định sứ mệnh của Viên Bách trong việc định hướng mục tiêu kinh doanh cho tương lai là:

- Không ngừng nâng cao và phát huy năng lực về kỹ thuật thi công công trình;
- Dựa trên năng lực cốt lõi, bổ sung năng lực và kỹ năng về kinh doanh và quản lý;
- Đào tạo bổ sung năng lực quản lý và kinh doanh cho đội ngũ;
- Trong tuyển dụng: ưu tiên tuyển nhân sự có chuyên môn kỹ thuật và đào tạo bổ sung và nâng cấp về kỹ thuật, về quản lý và kinh doanh, định hướng công việc rõ ràng. Tuyển một tỉ lệ nhất định các nhân sự có chuyên môn khác, đào tạo bổ sung về kỹ thuật để có năng lực cốt lõi của công ty;
- Lãnh đạo phải được đào tạo, tự đào tạo bổ sung năng lực quản lý về các lĩnh vực khác.

3.1.2.1 Xác lập đúng đắn tầm nhìn chiến lược

Trên cơ sở xác lập mục tiêu kinh doanh và tầm nhìn sứ mệnh, việc xác lập tầm nhìn chiến lược của Viên Bách thể hiện qua:

- Đối với ngành nghề sản xuất và kinh doanh: qua phân tích cơ hội, thách thức và những năng lực cốt lõi, Viên Bách xác định tham gia kinh doanh trong ngành: xây dựng các công trình hạ tầng đường giao thông và cấp thoát nước.
- Người sử dụng: phục vụ cho 03 nhóm người sử dụng chính.
- + Người dân: sử dụng các sản phẩm của công ty để phục vụ cho các mục đích dân sinh, đáp ứng các nhu cầu về đời sống và sản xuất.

+ Nhà nước (đơn vị quản lý, khai thác): sử dụng công trình do công ty thực hiện để phục vụ nhu cầu sản xuất và đời sống theo nhiệm vụ được giao.

- Nhà đầu tư: các doanh nghiệp cùng ngành, khai thác công năng của các công trình theo nhu cầu của mình.

- Kênh tiếp cận khách hàng: dựa trên các điều kiện thực tế của thị trường và khả năng của công ty, Viên Bách xác định các kênh tiếp cận khách hàng bằng kênh trực tiếp, kênh trung gian, kênh truyền thông.

Để thực hiện thành công chiến lược kinh doanh của công ty, cần phải huy động và phát huy những nguồn lực từ các nhóm lợi ích của công ty gồm người lao động, khách hàng, nhà cung cấp, nhà nước và cộng đồng.

- Người lao động: là đội ngũ trực tiếp tạo ra thương hiệu, sản phẩm, giá trị gia tăng của công ty với mong muốn nhận được tiền lương cao, được bố trí việc làm đúng nghề nghiệp chuyên môn, có cơ hội thăng tiến, nhận được nhiều phúc lợi từ công ty, có điều kiện học tập nâng cao trình độ nghề nghiệp, được cung cấp phương tiện làm việc tốt, được làm việc trong một môi trường văn hóa và có công ăn việc làm bền vững, ổn định và lâu dài.

- Khách hàng: là người mang lại công ăn việc làm, doanh thu và lợi nhuận cho công ty. Họ góp phần tiêu thụ, quảng bá, định hướng sản phẩm của công ty với mong muốn nhận được sản phẩm tốt nhất, giá cả hợp lý nhất và năng lực cung cấp tốt nhất từ công ty.

- Nhà cung cấp: là người đảm bảo khả năng sản xuất của công ty bằng việc cung cấp hàng hoá, nguyên vật liệu đầu vào đảm bảo chất lượng, đúng giá và đúng tiến độ với mong muốn trở thành nhà cung cấp truyền thống, tạo mối quan hệ hợp tác cùng phát triển để không ngừng gia tăng số lượng cung cấp và luôn được công ty thanh toán đúng hạn.

- Nhà nước và cộng đồng: tạo ra nền tảng pháp lý, ban hành các chính sách, tạo môi trường kinh doanh và đảm bảo an ninh cho việc sản xuất kinh doanh của công ty; tạo chỗ đứng cho thương hiệu và tạo ra khách hàng cho công ty với mong muốn công ty giải quyết việc làm cho lao động địa phương, nộp ngân sách, thực

hiện các trách nhiệm xã hội, phục vụ nhiệm vụ chính trị hoặc giải quyết các vấn đề dân sinh.

Bằng việc thực hiện thành công chiến lược kinh doanh của mình, công ty mong muốn mang lại những lợi ích cho các nhóm có liên quan như sau:

- Người lao động trong công ty: triển vọng phát triển nghề nghiệp lâu dài, được đào tạo và phát triển nghề nghiệp, có môi trường văn hoá trong quản lý và làm việc tốt, được đầu tư trang bị phương tiện làm việc theo nhu cầu công việc thực tế và khả năng của công ty, cơ hội thăng tiến công bằng cho mọi người và duy trì mức thu nhập của nhân viên cao hơn bình quân xã hội.

- Khách hàng: không ngừng cải tiến để nâng cao chất lượng sản phẩm và khả năng khai thác hiệu quả của sản phẩm, mang lại cho khách hàng niềm tin, tự hào và những triển vọng kinh doanh từ thương hiệu dẫn đầu của công ty; giá cả tương xứng với giá trị cung cấp. Xây dựng các quan hệ đối tác bền vững dựa trên năng lực cung cấp, năng lực thực hiện dự án và các mối quan hệ sẵn có của công ty.

- Nhà cung cấp: không ngừng mở rộng thị trường, nỗ lực phát triển để mang lại cho nhà cung cấp nguồn doanh thu lớn hơn, sự tăng trưởng ổn định và bền vững, xây dựng quan hệ đối tác tốt đẹp.

- Nhà nước và cộng đồng: phấn đấu trở thành một doanh nghiệp thành đạt, kinh doanh ngày càng phát triển, bền vững và tích cực thực hiện các trách nhiệm xã hội.

3.1.2.2 Nhận rõ năng lực cốt lõi; mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của công ty

* Năng lực cốt lõi

Công ty Viên Bách với truyền thống là xây dựng đường giao thông, san lấp mặt bằng với các công trình lớn về quy mô cũng như độ phức tạp về biện pháp thi công. Với năng lực tài chính sẵn có, có quan hệ tốt với chính quyền địa phương và Ban Quản lý Dự án thành phố Châu Đốc. Thời gian qua công ty đã xây dựng được thương hiệu mạnh về xây dựng ở thành phố Châu Đốc.

Công ty Viên Bách có đội ngũ cán bộ và công nhân kỹ thuật giỏi để triển khai tốt các dự án, có năng lực tổ chức thi công xây dựng các công trình theo đúng thiết kế, đạt chất lượng và thẩm mỹ với chi phí thấp.

Trên cơ sở đã được phân tích, đánh giá và thiết lập các bảng ma trận đánh giá ở chương 2, cho thấy năng lực cốt lõi của Viên Bách thể hiện qua:

- Năng lực cốt lõi của công ty là tổ chức thi công và đầu tư các dự án về cơ sở hạ tầng, trong đó cốt lõi nhất là năng lực về kỹ thuật thi công công trình.

- Năng lực này được hình thành từ cơ cấu nhân sự với đa số có chuyên môn về kỹ thuật và đội ngũ lãnh đạo có kinh nghiệm, thiên hướng về kỹ thuật. Từ đó đã hình thành nên văn hóa trong kỹ thuật lãnh đạo, quản lý, làm việc của công ty.

* Mục tiêu của công ty

Dựa vào các phân tích, đánh giá ở chương 2 và việc thiết lập các ma trận liên quan đến chiến lược kinh doanh của Viên Bách có thể cho thấy mục tiêu lâu dài của công ty cần phải hòa hợp với mục tiêu chung của lãnh đạo và người lao động. Như vậy mục tiêu quan trọng nhất của công ty được xác lập là gia tăng tỷ suất lợi nhuận dài hạn trên cơ sở đảm bảo hài hòa lợi ích của người lao động và sự phát triển bền vững của công ty.

Song song với việc thiết lập mục tiêu dài hạn của công ty trong thời gian sắp tới là việc xác định các mục tiêu ngắn hạn phù hợp với định hướng hoạt động và chiến lược phát triển kinh doanh dài hạn của công ty trên các lĩnh vực hoạt động kinh doanh. Các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn của Viên Bách trong những năm tới cần phải đạt được cụ thể là:

- Gia tăng tỷ suất lợi nhuận dài hạn thông qua việc phát triển kinh doanh;

- Giữ vững thị trường xây dựng hiện tại, phát huy thế mạnh về xây dựng các công trình thủy lợi, giao thông nông thôn và phát triển mạnh hoạt động xây dựng các khu dân cư tại thành phố Châu Đốc cũng như tại tỉnh An Giang. Nâng mức đầu tư và phát triển về lĩnh vực xây dựng đạt khoảng 20% trong dài hạn hướng tới năm 2020.

3.1.3 Định hướng nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách

3.1.3.1 Xác định khách hàng tiềm năng

Dựa trên các phân tích và đánh giá cũng như việc xác định ngành và thị trường, Viên Bách xác định 03 nhóm khách hàng mục tiêu:

- Chủ đầu tư: là các Ban Quản lý Dự án, những người bỏ vốn đầu tư hình thành các công trình. Với những khách hàng này Viên Bách cung cấp dịch vụ thi công, triển khai dự án, hợp tác đầu tư và kinh doanh công trình.

- Nhà đầu tư: là những người bỏ tiền cùng liên doanh, liên kết với Viên Bách thực hiện các công trình hạ tầng. Đặc biệt các chủ đầu tư là cơ quan nhà nước, ban ngành trong các dự án đầu tư về cơ sở hạ tầng, công trình giao thông, các khu dân cư, ...

- Các nhà thầu: là những đơn vị cùng Viên Bách triển khai các công trình, dự án hoặc làm dịch vụ thi công, triển khai các dự án đầu tư của Viên Bách.

3.1.3.2 Đề xuất chiến lược kinh doanh

Về mặt tài chính, hai chiến lược quan trọng đối với Viên Bách chiến lược gia tăng năng suất và chiến lược phát triển nguồn vốn. Cả hai chiến lược đều rất quan trọng cho chiến lược kinh doanh tổng thể của Viên Bách trong thời gian tới.

- Chiến lược gia tăng năng suất

+ Giảm chi phí bằng cách hạ chi phí trực tiếp và gián tiếp (chi phí cho nhân lực, nguyên vật liệu, năng lượng, nguồn cung cấp, hợp lý hóa quá trình sản xuất, áp dụng khoa học công nghệ mới);

+ Giám sát chặt chẽ trong việc quản lý và sử dụng tài sản về tiền bạc và hiện vật (trang thiết bị, cơ sở hạ tầng) một cách hiệu quả và tiết kiệm hơn;

+ Quản lý và giám sát chặt các nguồn vốn đầu tư vào các trang thiết bị công nghệ cũng như các dự án đầu tư;

+ Thường xứng đáng cho các sáng kiến cải tiến quy trình, công nghệ, tận dụng thiết bị vật tư sẵn có nhằm khuyến khích, động viên sự sáng tạo và cống hiến của người lao động.

- Chiến lược phát triển nguồn vốn

+ Phương diện thứ hai của chiến lược tài chính để có thể tăng tổng thu nhập sinh lợi nhuận, phương diện này cũng có thực hiện bằng cách mở rộng cơ hội thu

nhập bằng cách mở rộng thị trường, mở rộng đối tác, phát triển sản phẩm mới nhưng liên quan đến chuyên ngành sâu mà Viên Bách có lợi thế cạnh tranh;

+ Tăng các giá trị gia tăng trong các sản phẩm cung cấp cho khách hàng bằng các sản phẩm trọn gói và các sản phẩm mang tính chiều sâu như thiết kế công trình.

3.1.3.3 Sản xuất và giá trị khách hàng

Hiện nay, hoạt động của công ty chủ yếu tập trung vào xây dựng các công trình như các công trình thủy lợi, thi công đường giao thông, cống lấy nước, kè chống sạt lở theo những gói thầu đã ký kết xây dựng như hợp đồng thi công kênh Huỳnh Văn Thu, xây dựng Cống kênh Giồng, kè chống sạt lở đường giao thông nông thôn đến Trung tâm hành chính phường Vĩnh Nguon,... Các năm sắp tới, Viên Bách tiếp tục thực hiện các chiến lược đã đề ra nhằm phát huy thế mạnh trong hoạt động xây dựng của mình, gia tăng đầu tư vào lĩnh vực này để trở thành hoạt động cốt lõi với tỷ trọng doanh thu đạt 20% trên tổng doanh thu của công ty như đã xác lập trong mục tiêu. Các chiến lược kinh doanh cụ thể của Viên Bách trong những năm tới thể hiện như sau:

+ Tích cực tìm kiếm đối tác chiến lược trong xây dựng, tham gia đấu thầu các công trình xây dựng tại thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang và tại các huyện lân cận phù hợp với năng lực của công ty;

+ Tổ chức quản lý tốt đến từng công trình xây dựng, có chế độ khen thưởng thích hợp nếu có cán bộ công nhân, đội thi công có sáng kiến tổ chức và đề ra biện pháp thi công mang lại hiệu quả cho công trình;

+ Quản lý chặt chẽ vật tư tại công trình, thiết bị thi công tránh thất thoát, lãng phí;

+ Thực hiện đúng các quy trình, quy phạm trong xây dựng theo đúng qui định của Nhà nước;

+ Tăng cường công tác giám sát trong thi công, đảm bảo an toàn lao động từ công ty đến các công trình xây dựng.

3.1.3.4 Về khả năng học hỏi và phát triển

Khả năng học hỏi và phát triển là yếu tố đầu tiên, tiên quyết trong việc xây dựng, hoạch định và thực thi chiến lược kinh doanh. Khả năng học hỏi - phát triển này là một loại tài sản vô hình và được phân làm 3 loại như sau:

- **Vốn con người:** con người là nguồn tài sản vô giá, là sức mạnh của Viên Bách bao gồm kỹ năng, trình độ, tài năng, kiến thức thực tế và khả năng cập nhật đòi hỏi để hỗ trợ chiến lược.

- **Vốn thông tin:** hệ thống thông tin, mạng lưới và cơ sở hạ tầng đòi hỏi để hỗ trợ chiến lược, tập trung cho lĩnh vực công nghệ thông tin chuyên ngành xây dựng như các phần mềm thiết kế, quản lý nội bộ, lưu trữ, hệ thống mạng internet, hệ thống mạng Lan...

- **Vốn tổ chức:** xây dựng văn hóa doanh nghiệp, thương hiệu Viên Bách, nâng cao năng lực và tầm nhìn của đội ngũ lãnh đạo, đẩy mạnh khả năng làm việc theo nhóm của cán bộ, khả năng tương tác và liên kết giữa các bộ phận.

Tất cả mọi yếu tố trong vốn con người, thông tin, tổ chức được xây dựng một cách cụ thể và rõ ràng nhằm hiện thực hóa chiến lược kinh doanh như kỹ năng, trình độ của cán bộ, nhân viên; khả năng làm việc theo nhóm, liên kết và tương tác với nhau; khả năng lãnh đạo (nâng cao khả năng lãnh đạo của Giám đốc của công ty), cơ sở hạ tầng, quản lý thông tin (xây dựng hệ thống mạng Lan, Internet, cơ sở quản lý dữ liệu, các phần mềm công nghệ thông tin cho chuyên ngành xây dựng, kế toán, dự toán, thiết kế phải được chuẩn hóa và cập nhật); điều hành và quản lý nhân sự...

3.1.3.5 Đề xuất thị trường và khách hàng tiềm năng

Trong việc xác lập chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp thì việc lựa chọn thị trường và khách hàng là rất quan trọng ảnh hưởng đến sự thành công của toàn bộ chiến lược. Với năng lực về công nghệ kỹ thuật và tài chính trong hiện tại cũng như khả năng phát triển trong tương lai, thị trường kinh doanh của Viên Bách được xác định là trong tỉnh An Giang.

Về mặt phát triển khách hàng, lựa chọn giải pháp khách hàng toàn diện, cung cấp các sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao, mở rộng quan hệ hợp tác với các

đối tác trong và ngoài tỉnh. Xác định rõ các bộ phận khách hàng cụ thể mà công ty đang hướng đến vì sự phát triển và mức độ sinh lợi nhuận.

3.2 Giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách - thành phố Châu Đốc

3.2.1 Gắn chặt cải tiến mô hình quản lý với nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự, coi trọng việc tuyển dụng và giữ chân nhân tài

Để đảm bảo cho quá trình phát triển kinh doanh, công ty sẽ tiến hành sắp xếp và cải tiến mô hình tổ chức quản lý để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Nhân sự là nhân tố chính trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh do đó công ty đã nghiên cứu xây dựng quy chế trả lương, thưởng cho cán bộ công nhân viên phù hợp với năng lực, trình độ và hiệu suất công tác của từng cán bộ công nhân viên với nhiệm vụ được giao.

Lựa chọn cán bộ có đủ tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn nghiệp vụ đủ khả năng giải quyết các tình huống không dễ bị động. Thực hiện chính sách thu hút nguồn nhân lực. Đảm bảo thực hiện đầy đủ mọi quyền lợi hợp pháp cho người lao động, tạo môi trường và điều kiện làm việc ngày càng tốt hơn cho người lao động, xây dựng và thực hiện văn hóa doanh nghiệp.

Cho nhân viên tham dự các lớp về nâng cao trình độ chuyên môn (nhất là các nhân viên mới) để họ có năng lực vững vàng trong công tác và đối phó tốt với sự biến động của môi trường.

Các nhân viên giỏi và có năng lực thật sự là nguồn lực để các công ty phát triển thuận lợi và bền vững đồng thời giúp công ty có các sáng kiến nhằm đối phó tốt với diễn biến của thị trường. Do vậy công ty cần có chính sách thu hút và giữ nhân tài bằng các biện pháp sau đây:

- Tuyển đúng người cho đúng vị trí, người đó phải am hiểu đầy đủ về lĩnh vực đó, có trình độ nghiệp vụ tốt và có kinh nghiệm thực tế. Đồng thời cũng không bỏ qua nguồn nhân lực là sinh viên mới ra trường (cần được ưu tiên hàng đầu);
- Tuyển dụng thêm nhân viên có kinh nghiệm cho bộ phận marketing, kinh doanh, quản lý chất lượng và nghiên cứu phát triển;
- Có chế độ lương, thưởng hấp dẫn để thu hút nhân tài về cho công ty;

- Khen thưởng thích đáng bằng hình thức tăng lương hoặc tăng chức vụ cho các nhân viên có đóng góp lớn cho công ty.

3.2.2 Tìm nguồn vốn mới để nâng cao năng lực cạnh tranh cho công ty

Từ phân tích điểm mạnh - yếu trong ma trận SWOT, điểm yếu lớn nhất hiện nay mà công ty Viên Bách gặp phải là các dự án dài hạn cần nhu cầu vốn, nguồn vốn của Viên Bách chưa nhiều và thị trường hoạt động hiện nay của Viên Bách còn giới hạn, chủ yếu tập trung tại thành phố Châu Đốc. Do đó công ty cần phải tổng rà soát lại các nguồn vốn để xây dựng kế hoạch sử dụng vốn trong thời gian tới. Tăng cường công tác kiểm tra, kiểm soát tình hình quản lý tài chính kế toán, công nợ phải thu phải trả, củng cố hoàn thiện bộ máy kế toán để quản lý tốt nguồn vốn của công ty;

Thường xuyên tiến hành phân tích hoạt động tài chính để đánh giá về thực trạng tài chính của công ty. Thực hiện tốt việc tiết kiệm trong quản lý, giảm chi phí đầu vào trong hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm giảm giá thành sản phẩm/dịch vụ và tăng cường tính cạnh tranh của công ty trên thị trường;

Tăng cường việc mời gọi, huy động và tiếp cận các nguồn vốn đầu tư, sử dụng hợp lý nguồn vốn đã được huy động và quản lý chặt chẽ nhằm đảm bảo hiệu quả sử dụng vốn.

3.2.3 Việc thực hiện tốt các chính sách đãi ngộ cho nhân viên

Có các chính sách đãi ngộ trung hạn và dài hạn nhằm gắn bó nhân viên với công việc và khai thác được năng lực cống hiến của nhân viên.

Có các chế độ phụ cấp thích hợp: phụ cấp độc hại, phụ cấp thai sản, đau ốm... để nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động nhằm động viên họ làm việc tốt.

Tiếp tục duy trì và nâng cao chế độ lương, thưởng vượt chỉ tiêu cho các đơn vị trực thuộc để khuyến khích họ tăng cường thi đua, mang lại hiệu quả kinh doanh cao cho công ty.

3.2.4 Coi trọng điều kiện hội nhập và cách mạng công nghiệp lần thứ 4

Ngày nay thế giới đang chuyển biến mạnh mẽ, thời đại của hội nhập kinh tế thế giới, toàn cầu hóa. Đó là một sân chơi cho tất cả các quốc gia, là cơ hội cho

doanh nghiệp nào biết tận dụng. Đồng thời nó cũng tạo điều kiện tốt cho doanh nghiệp nâng cao được năng lực của mình bằng việc chuyên giao công nghệ, vốn, nhân lực có trình độ tay nghề vào trong sản xuất. Bước vào giai đoạn hội nhập quốc tế ngày một sâu rộng và cách mạng công nghệ lần thứ 4, để có thể phát triển và cạnh tranh với các công ty khác trên thị trường, phải đặt mục tiêu chiến lược của công ty trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghệ lần thứ 4, nắm bắt thông tin trong công ty rất lớn từ đó xây dựng nền tảng thông tin và đội ngũ trình độ công nghệ chủ động, kịp thời.

Củng cố hệ thống mạng nội bộ để thông tin càng thông suốt và nhanh chóng hơn từ đó giúp công ty có kế hoạch quản lý nội bộ hiệu quả hơn và xử lý kịp thời các vướng mắc mà quá trình hoạt động công ty gặp phải.

Ưu tiên tuyển dụng nhân viên cho bộ phận thông tin với đầy đủ kinh nghiệm, kỹ năng và kiến thức về công nghệ thông tin, kinh doanh, am hiểu thị trường và có tư duy nhạy bén sáng tạo.

3.3 Kiến nghị nhằm góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách - thành phố Châu Đốc

3.3.1 Kiến nghị với Công ty

- Những điều đã nêu và phân tích đã giúp ta có cái nhìn khách quan hơn về hoạt động của công ty. Để Viên Bách phát triển lâu dài và thuận lợi, công ty Viên Bách bám sát các mục tiêu đã đề ra, bám sát lộ trình thực hiện và tập trung huy động nguồn lực cho các giai đoạn của kế hoạch. Việc thực hiện thành công chiến lược kinh doanh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh đòi hỏi nhiều nỗ lực và cả sự quyết tâm của lãnh đạo công ty.

- Cần phổ biến chiến lược và kế hoạch kinh doanh của công ty xuống từng nhân viên, đảm bảo rằng các mục tiêu được thực thi mang tính thông suốt từ lãnh đạo đến nhân viên của công ty.

3.3.2 Kiến nghị với Nhà nước (tỉnh An Giang)

- Cần tạo điều kiện và có cơ chế cho dòng vốn đầu tư và phát triển xây dựng. Nguồn vốn huy động vào lĩnh vực xây dựng được thực hiện tốt sẽ kéo theo nhiều lĩnh vực khác phát triển.

- Cần hạn chế tốt lạm phát trong nước, tránh những biến động lớn làm ảnh hưởng và đình trệ các hoạt động trong lĩnh vực xây dựng.

- Thực hiện các chính sách đền bù và giải tỏa thật rõ ràng nhằm đảm bảo các tiến độ thực hiện dự án, tránh kéo dài gây ra nhiều phí tổn về việc tăng giá đầu tư, chậm khai thác và khai thác không hiệu quả.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Công ty Viên Bách hiện đang đứng trước các cơ hội và thách thức rất lớn trong việc phát triển của mình, trong đó việc nhận diện các thách thức và điểm yếu nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh là rất quan trọng. Trong bối cảnh hiện nay, công ty Viên Bách phải xác định rõ năng lực và khả năng cốt lõi trong việc xây dựng chiến lược kinh doanh cũng như các bước đi trong việc thực hiện chiến lược nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh là vấn đề sống còn để bảo đảm sự tồn tại và phát triển của công ty. Để hỗ trợ cho việc thực hiện thành công nâng cao năng lực cạnh tranh tại Viên Bách cần có các kế hoạch ưu tiên và giải pháp hỗ trợ trong thời gian sắp tới.

Phân tích và đánh giá đúng thực trạng hoạt động của doanh nghiệp, nhận ra những điểm mạnh - yếu, cơ hội - thách thức nhằm xây dựng thành công những ma trận liên quan đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp đồng thời nhận diện ra được năng lực cốt lõi cũng như xác định đúng mục tiêu và quan điểm phát triển sẽ giúp hình thành và đề xuất nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp một cách hợp lý, xác thực, gắn với thực tế phát triển thị trường hoạt động và năng lực của doanh nghiệp.

Để đảm bảo chiến lược thực hiện thành công cần có sự nỗ lực của toàn thể nhân viên công ty trong đó cam kết thực hiện và quyết tâm của lãnh đạo công ty là quan trọng nhất.

KẾT LUẬN

Qua nghiên cứu chiến lược phát triển kinh doanh của công ty Viên Bách, điều chúng ta có thể rút ra là chiến lược của Viên Bách hiện nay vẫn còn có một số tồn tại và tiềm ẩn các yếu tố không bền vững. Nó thể hiện với năng lực tài chính hiện có Viên Bách chưa mạnh. Hơn nữa, qua phân tích thực trạng chiến lược của Viên Bách, chúng ta thấy việc quản trị doanh nghiệp của Viên Bách còn bộc lộ nhiều bất cập nhất là việc điều hành quản lý tập trung về Giám đốc gây áp lực cho lãnh đạo công ty.

Viên Bách đồng thời phải xây dựng một tiến trình rất cụ thể để thực hiện hiệu quả kế hoạch đặt ra. Vì thời gian có hạn, nội dung vấn đề nghiên cứu lại phong phú, phức tạp, các thông tin cao cấp, chiến lược của công ty chưa cho phép phổ biến nên kết quả thu được chưa như mong muốn. Cần có nghiên cứu bài bản, chi tiết các tài liệu sơ cấp, thứ cấp, điều tra sâu rộng hơn các vấn đề cần quan tâm ở luận văn này và hy vọng kết quả sẽ tốt đẹp hơn.

Trong thực tế, quản trị doanh nghiệp cũng vậy, môn quản trị chiến lược với các công cụ hữu hiệu là các ma trận phân tích và đánh giá như ma trận IFE, EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận SWOT và các công cụ hỗ trợ khác giúp chúng ta phân tích, đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp nhanh hơn, khách quan hơn và hơn thế nữa giúp chúng ta định hướng, xây dựng kế hoạch nâng cao năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp khoa học, hiệu quả hơn.

Trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là yếu tố đóng vai trò quyết định. Do đó, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp không còn là việc riêng của doanh nghiệp, mà đòi hỏi sự chỉ đạo của Đảng, Nhà nước, sự ủng hộ, nỗ lực của các tổ chức ngành nghề và người lao động. Có nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp mới nâng cao được năng lực cạnh tranh của nền kinh tế và của sản phẩm, người lao động có việc làm, tăng thu nhập, tình hình phát triển kinh tế - xã hội của đất nước ổn định./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Sách:

- Adam Smith. (1997). *Của cải của các dân tộc*. Hà Nội. NXB Giáo dục.
- Dương Ngọc Dũng. (2010). *Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết Michael E.Porter*.
Tp.Hồ Chí Minh. NXB Tổng hợp Tp.Hồ Chí Minh.
- Michael E.Porter. (Tái bản 2016). *Chiến lược cạnh tranh*. Tp.Hồ Chí Minh. NXB trẻ.
- Nguyễn Văn Hào. (2011). *Kinh tế chính trị chủ nghĩa Mác - Lênin*. Hà Nội: NXB Thống kê.
- Trần Đăng Thịnh và cộng sự. (2016). *Giáo trình Quản trị học căn bản*. Tp.Hồ Chí Minh. NXB ĐH Quốc gia.
- Trần Thị Lan Hương. (2009). *Kinh tế học đại cương*. Hà Nội. NXB Giáo dục Việt Nam.

2. Tạp chí:

- Cấp, C.V (2012). Nâng cao năng lực cạnh tranh của DN trong điều kiện VN gia nhập Tổ chức thương mại TG (WTO). *Tạp chí phát triển và hội nhập*, 12.
- Quốc, L (2018). Nâng cao năng lực cạnh tranh là vấn đề sống còn của kinh tế tư nhân VN trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế và CM công nghiệp 4.0. *Lý luận chính trị*.

3. Khác:

- Ban Tuyên giáo Tỉnh ủy An Giang. (2019). Một số thành tựu qua 50 năm thực hiện Di chúc của Bác Hồ. *Thông tin công tác tư tưởng tháng 7, 5,6*.
- Công ty Viên Bách. (2016,2017,2018). *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh*. Tp.Châu Đốc: Kế toán Công ty Viên Bách.

4. Internet:

- Chiến lược/Giải pháp Digital Marketing AI. (2018). *Ma trận SWOT*. Được truy lục từ Chiến lược/Giải pháp Digital Marketing AI: <https://marketingai.admicro>ma-tran-swot>.
- Marketing box. (không ngày tháng). *Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael Porter*. Được truy lục từ Marketing box: <marketingbox.vn>Mo-hinh-5-ap-luc-canhh-tranh-cua-Michael-Porter>.

NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG VÀ TƯ VẤN MÔI TRƯỜNG VIÊN BÁCH – THÀNH PHỐ CHÂU ĐỐC

ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF VIEN BACH ENVIRONMENTAL
CONSULTANT AND CONSTRUCTION COMPANY LIMITED - CHAU ĐOC CITY

Nguyễn Thị Xuân Uyên

Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Tp.HCM

TÓM TẮT

Trong bối cảnh Việt Nam hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng buộc các doanh nghiệp phải nâng cao khả năng cạnh tranh để đủ sức đứng vững và khẳng định vị thế trên thương trường. Đối với ngành xây dựng, đây cũng là những thách thức vô cùng to lớn do hầu hết các doanh nghiệp chưa chuẩn bị sẵn sàng cho giai đoạn tự do cạnh tranh toàn cầu. Do vậy, đề tài: “Nâng cao năng lực cạnh của Công ty TNHH xây dựng và tư vấn môi trường Viên Bách - thành phố Châu Đốc” nhằm đưa ra một bức tranh tổng thể về năng lực cạnh tranh cũng như đề xuất một số giải pháp khả thi giúp công ty có được những quyết định đúng đắn trong chiến lược kinh doanh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

Việc đánh giá khả năng kinh doanh của Viên Bách so với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp cùng lĩnh vực sẽ giúp có được hình ảnh tổng quan về công ty và cung cấp các số liệu cho việc xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) và ma trận SWOT. Ngoài ra giúp lãnh đạo công ty nhận diện những điểm mạnh, điểm yếu trong việc cạnh tranh với các đối thủ, những giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty, từ đó có những quyết định đúng đắn tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng tốt hơn, hiệu quả cao hơn.

Với định hướng phát triển của công ty cùng với những kết quả đạt được cùng với các hạn chế và những nguyên nhân của hạn chế để làm cơ sở đánh giá và đưa ra một số giải pháp, kiến nghị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty trong hiện tại cũng như trong tương lai.

Từ khóa: Năng lực cạnh tranh; doanh nghiệp.

ABSTRACT

In the context of Vietnam's deeper international economic integration, enterprises compulsorily must improve their competitiveness in order to stand firmly and affirm their position in the market. For the construction industry, these are also enormous challenges because most businesses are not prepared for the global self-competition period. Therefore, the topic "Enhancing the competitiveness of Vien Bach Environmental consultant and construction Company Limited - Chau Doc city" to provide an overall picture of competitiveness as well as propose some a feasible solution that will help the company make the right decisions in business strategies to improve its competitiveness.

The assessment of Vien Bach's business ability compared to its direct competitions in the same field with help to obtain an overview of the company and provide data for building Internal Factor Evaluation Matrix (IFE), External Factor Evaluation Matrix (EFE) and SWOT Matrix. In addition, it helps leaders identify the strengths and weaknesses in competing with rivals, solutions to improve the competitiveness of the company, and then make the right decisions to create favorable conditions, for better production and business activities, higher efficiency.

With the development orientation of the company along with the results achieved with the limitations and the causes of limitations to serve as a basis for evaluating and giving some solutions and recommendations to improve the competitiveness of the company in the present as well as in the future.

Keywords: Competitiveness; enterprise.

1. GIỚI THIỆU

Kinh tế thị trường được xem là nền kinh tế năng động nhất, mang lại nhiều thành tựu đóng góp cho sự phát triển của văn minh nhân loại. Kinh tế thị trường vận động dưới sự tác động tổng hợp của các quy luật kinh tế khách quan, trong đó phải kể đến quy luật cạnh tranh. Quy luật này đòi hỏi các doanh nghiệp phải tự thích nghi với những biến chuyển của nền kinh tế để tồn tại và phát triển. Cạnh tranh đã, đang và sẽ là vấn đề được quan tâm nghiên cứu cả trên lý luận và trong thực tiễn nhằm vận dụng ngày càng hiệu quả quy luật này phục vụ cho sự phát triển của mỗi doanh nghiệp, mỗi quốc gia.

Theo nhà kinh tế học Michael Porter của Mỹ thì: Cạnh tranh là giành lấy thị phần. Bản chất của cạnh tranh là tìm kiếm lợi nhuận, là khoản lợi nhuận cao hơn mức lợi nhuận trung bình mà doanh nghiệp đang có. Kết quả của quá trình cạnh tranh là sự bình quân hóa lợi nhuận trong ngành theo chiều hướng cải thiện sâu dẫn đến hệ quả giá cả có thể giảm đi.

Khi nghiên cứu về cạnh tranh tư bản chủ nghĩa Mác cũng đưa ra khái niệm: Cạnh tranh kinh tế là sự ganh đua giữa các chủ thể kinh tế (nhà sản xuất, nhà phân phối, bán lẻ, người tiêu dùng, thương nhân...) nhằm giành lấy những vị thế tạo nên lợi thế tương đối trong sản xuất, tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ hay các lợi ích về kinh tế, thương mại khác để thu được nhiều lợi ích nhất cho mình.

Với nhiều cách hiểu nghĩa khác nhau, từ đó có nhiều khái niệm được đưa ra nhưng chung quy lại về bản chất các khái niệm đưa ra đều thống nhất về nội dung: Cạnh tranh là mối quan hệ giữa người với người trong việc giải quyết lợi ích kinh tế. Bản chất kinh tế của cạnh tranh thể hiện ở mục đích lợi nhuận và chi phối thị trường. Bản chất xã hội của cạnh tranh bộc lộ đạo đức kinh doanh và uy tín kinh doanh của mỗi chủ thể cạnh tranh trong quan hệ với những người lao động trực tiếp tạo ra tiềm lực cạnh tranh cho doanh nghiệp và trong mối quan hệ với người tiêu dùng và đối thủ cạnh tranh khác.

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thể hiện ở thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong việc thỏa mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng. Các doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh ở những lĩnh vực khác nhau có các yếu tố đánh giá năng lực cạnh tranh khác nhau. Tuy vậy, vẫn có thể tổng hợp được các yếu tố đánh giá năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp bao gồm: giá cả sản phẩm và dịch vụ, chất lượng sản phẩm, kênh phân phối sản phẩm, thông tin và xúc tiến thương mại, năng lực nghiên cứu và phát triển, thương hiệu và uy tín của doanh nghiệp, trình độ lao động, vị thế tài chính, năng lực tổ chức và quản trị doanh nghiệp.v.v.

2. NỘI DUNG

2.1. Thực trạng

2.1.1. Kết quả ma trận đánh giá các yếu tố bên trong

** Về các hoạt động hỗ trợ theo mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter*

- Cơ sở hạ tầng: Về cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động kinh doanh, công ty đạt ở mức trung bình khá so với các công ty cùng ngành. Công ty cần đầu tư cho cơ sở hạ tầng trong chiến lược kinh doanh trong thời gian tới.

- Quản trị nguồn nhân lực: Nguồn nhân lực và công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty cần có sự thay đổi và đầu tư nhiều, phải được công ty quan tâm hàng đầu trong nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty nhất là phát triển đội ngũ giám sát trực tiếp của kỹ sư tại công trường.

- Nguyên liệu đầu vào (Nhà cung ứng): Mặc dù đã thực hiện việc kiểm soát các hoạt động thu mua theo hệ thống quản lý chất lượng tiêu chuẩn ISO 9001: 2008 nhưng việc cung ứng nguyên vật liệu đầu vào cho các công trình của công ty đôi khi vẫn bị động, chịu ảnh hưởng nhiều của biến động giá cả thị trường. Đây là tình hình chung của các công ty xây dựng và đầu tư tại Việt Nam. Trong giải pháp của mình công ty nên áp dụng giải pháp tích hợp nhà cung ứng nguyên vật liệu để đảm bảo giảm thiểu những biến động.

** Về các hoạt động cốt lõi theo mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter*

- Các hoạt động đầu vào: Đối với các dự án trung hạn và dài hạn công ty ký hợp đồng lâu dài với các nơi sản xuất chủ yếu sắt thép, xi măng là hai loại nguyên liệu quan trọng nhất cho hoạt động của công ty trong việc triển khai và thực hiện các dự án.

- Vận hành: Năng lực sản xuất và vận hành của công ty cũng được đánh giá khá cao thể hiện năng lực sản xuất, thi công các công trình và dự án trong và ngoài huyện của Viên Bách trong 10 năm qua. Viên Bách chưa phải là công ty lớn trong ngành khi so sánh với các công ty tại thành phố Châu Đốc nhưng năng lực của công ty đã và đang được đánh giá cao thể hiện qua số lượng công trình, dự án thi công tăng qua hàng năm.

- Các hoạt động đầu ra: Quản trị về hệ thống thông tin khách hàng được công ty thực hiện tốt. Tất cả các thông tin về khách hàng đều từ giám đốc nhờ đó giúp cho công ty dễ dàng triển khai các hoạt động marketing, phát triển thương hiệu. Tuy nhiên, nó sẽ gây quá tải và áp lực cho lãnh đạo công ty.

- Hoạt động marketing: Hoạt động marketing hiện tại của công ty chưa có bộ phận chuyên trách về marketing nên mọi hoạt động nghiên cứu thị trường và khách hàng đều tập trung vào Giám đốc. Chưa có bộ phận marketing chuyên trách và được đánh giá ở mức trung bình.

- Chính sách giá: Chính sách giá khá đa dạng và linh hoạt, khả năng cạnh tranh trên thị trường khá tốt và được khách hàng là nhà đầu tư, các đại lý, người tiêu dùng đánh giá ở mức vừa phải.

- Chính sách sản phẩm: Luôn coi trọng chính sách chất lượng, đảm bảo cung cấp đúng sản phẩm theo yêu cầu và sản phẩm cung cấp đa dạng, đáp ứng được đòi hỏi ngày càng cao của thị trường.

- Chính sách phân phối: Đảm bảo việc phân phối hàng tới khách hàng khá hợp lý, tuân thủ tiến độ của các dự án, công trình, và các yêu cầu của chủ đầu tư. Tuy nhiên, hình thức phân phối chủ yếu thông qua các kênh

như hình thành trên những mối quan hệ công ty với các cơ quan nhà nước là chủ yếu.

- Chính sách quảng cáo, chiêu thị: Việc xây dựng và quảng bá thương hiệu cũng như các chính sách chiêu thị chưa được thực hiện tốt chủ yếu qua website của công ty, do chưa có nhân sự chuyên trách về marketing nên hoạt động này còn chưa tốt và chỉ đạt ở mức trung bình.

Kết luận chung về các hoạt động hỗ trợ và cốt lõi theo mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter:

Kết quả phân tích và khảo sát ma trận các yếu tố bên trong IFE cho thấy các yếu tố nội lực bên trong của Viên Bách hầu hết được đánh giá tốt như các hoạt động đầu vào, đầu ra, hệ thống hỗ trợ và chăm sóc khách hàng, hệ thống thông tin khách hàng. Yếu tố về cơ sở hạ tầng, nguồn nhân lực, hoạt động marketing chưa được đánh giá cao. Trong số yếu tố kể trên, yếu tố về tài chính được các chuyên gia rất coi trọng vì hoạt động trong lĩnh vực xây dựng cần có nguồn vốn mạnh và các chỉ số tài chính tốt. Và yếu tố tài chính là yếu tố thể hiện công ty đang có những bước đầu tư đúng là cơ sở cho sự phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh trong tương lai của doanh nghiệp.

2.1.2. Kết quả ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

** Kết quả phân tích theo mô hình PEST*

- Các yếu tố về chính trị: Tình hình ổn định chính trị tại Việt Nam nhìn chung được đánh giá là tốt nhưng trong phạm vi bài viết không khảo sát về yếu tố này. Riêng các chính sách pháp luật liên quan đến lĩnh vực xây dựng mặc dù có nhiều tiến bộ nhưng vẫn chưa ổn định, đặc biệt là nguồn vốn dành cho lĩnh vực xây dựng chưa có nhiều dành cho kế hoạch dài hạn ảnh hưởng đến dòng tiền luân chuyển cho các dự án trung hạn và dài hạn.

- Các yếu tố về kinh tế: Tình hình kinh tế thế giới và Việt Nam có nhiều biến động và thách thức trong vài năm gần đây. Kinh tế - xã hội nước ta năm 2018 diễn ra trong bối cảnh kinh tế thế giới tăng trưởng chậm lại và tiềm ẩn yếu tố khó lường. Thương mại toàn cầu tăng chậm hơn dự báo do những thay đổi trong

chính sách thương mại của Mỹ, chiến tranh thương mại Mỹ - Trung ngày càng diễn biến phức tạp. Lạm phát toàn cầu những tháng đầu năm có xu hướng tăng cao hơn năm 2017 do giá năng lượng, đặc biệt là giá dầu bình quân tăng mạnh. Bên cạnh đó, căng thẳng thương mại giữa các nước lớn cùng với xu hướng gia tăng chủ nghĩa bảo hộ mậu dịch có tác động đến sản xuất, xuất khẩu của Việt Nam và các nước trong khu vực. Ở trong nước, bên cạnh những thuận lợi từ kết quả tích cực trong năm 2017, nền kinh tế nước ta cũng đối mặt tình hình thời tiết diễn biến phức tạp, tác động đến giá lương thực, thực phẩm, ảnh hưởng tới mục tiêu kiểm soát lạm phát, giải ngân vốn đầu tư công đạt thấp. Điều này cần quan tâm đặc biệt trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của Viên Bách trong những năm tới.

- Các yếu tố về xã hội: Các chính sách về an sinh xã hội được thực hiện khá tốt, mức độ ổn định xã hội khá, nguồn nhân lực khá dồi dào nhưng thiếu hụt nguồn nhân lực có tay nghề chuyên môn và quản lý, đặc biệt là đội ngũ thiết kế. Đây là yếu tố thiếu hụt chung, và đối với Viên Bách cần có kế hoạch phát triển đội ngũ nhân lực cho chiến lược kinh doanh của mình.

- Các yếu tố về công nghệ: Sự phát triển công nghệ xây dựng ở tốc độ cao, nhiều công nghệ mới trong xây dựng công trình được các công ty áp dụng khá tốt và đây được xem là điểm mạnh của Viên Bách.

** Kết quả phân tích theo mô hình 5 áp lực của Michael Porter*

- Nhà cung cấp: Đối với ngành xây dựng hiện có rất nhiều nhà cung ứng nguyên vật liệu phục vụ cho ngành tuy nhiên yếu tố về giá và đảm bảo chất lượng thường khó được đảm bảo. Công ty Viên Bách hiện có nhiều đối tác cung cấp các loại nguyên vật liệu khác nhau thông qua hợp đồng và thỏa thuận ghi nhớ nhưng vẫn chưa đảm bảo tính ổn định và khá bị động khi giá cả biến động.

- Khách hàng: Mặc dù hiện tại, khả năng phục vụ và chăm sóc khách hàng được đánh giá cao nhưng khả năng đáp ứng với những yêu cầu ngày càng cao đòi hỏi Viên Bách cần có thêm nhiều sản phẩm và công trình chuyên

biệt hơn trong chiến lược phát triển kinh doanh của mình.

- Sản phẩm thay thế: Ngoài sản phẩm bê tông và các sản phẩm từ bê tông là khá đa dạng, các sản phẩm về công trình lắp ghép, nhà đúc tấm 3D, hoặc những vật liệu xây dựng khác chưa được ứng dụng nhiều tại Viên Bách.

- Đối thủ tiềm ẩn/ mới vào ngành: Do nhận được sự hỗ trợ khá tốt từ phía địa phương nên chưa thật sự phải đối phó với các đối thủ mới thành lập nhưng đang phát triển nhanh tại Thành phố Châu Đốc và trong tỉnh An Giang, các đối thủ là các công ty tư nhân đang xâm nhập vào thị trường tỉnh An Giang, mặc dù họ chưa mạnh nhưng những công ty này có sự liên kết liên doanh rất tốt với các công ty lớn đến từ thành phố Hồ Chí Minh và đến từ các công ty trong Bộ xây dựng.

- Đối thủ cạnh tranh cùng ngành: Các đối thủ cạnh tranh trực tiếp đang ngày càng xâm nhập sâu vào thị trường Đồng bằng sông Cửu Long nói chung và thị trường của tỉnh An Giang nói riêng. Do vốn của Viên Bách chưa lớn và việc liên doanh liên kết của Viên Bách chưa mạnh khiến cho khả năng đối phó với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp cùng ngành còn thấp.

Kết luận chung về phân tích theo mô hình PEST và mô hình 5 áp lực của Michael Porter:

Qua bảng ma trận EFE cho thấy được mức độ đánh giá của công ty với sự thay đổi của môi trường bên ngoài là trên trung bình khá. Qua đánh giá về ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài cho thấy, công ty Viên Bách nói riêng và các công ty thuộc lĩnh vực xây dựng và bất động sản hiện nay ở Việt Nam chịu nhiều thách thức hơn cơ hội phát triển. Việc công ty Viên Bách bằng nội lực của mình đã tận dụng tốt cơ hội của mình nhằm đối phó với các thách thức cũng là dấu hiệu tốt cho hoạt động của công ty trên thương trường. Đặc biệt, công ty tận dụng tốt yếu tố về sự ủng hộ của UBND thành phố Châu Đốc đối với các hoạt động xây dựng khá lớn và khả năng tận dụng sự ủng hộ cũng rất lớn. Khả năng ứng phó với các thách thức của công ty đạt mức trung bình khá. Đây cũng là dấu hiệu khá tốt khi rất nhiều

công ty xây dựng hiện nay đang rơi vào tình trạng khó khăn do không có đủ nội lực để đối phó với các thách thức ngày càng tăng về lạm phát, lãi suất ngân hàng tăng và dòng vốn kinh doanh đang gặp khó khăn. Công ty cần có chiến lược kinh doanh để đối phó tốt hơn với các thách thức và tận dụng tốt các cơ hội trong môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh gay gắt hơn.

2.2. Giải pháp

Thứ nhất, gắn chặt cải tiến mô hình quản lý với nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự, coi trọng việc tuyển dụng và giữ chân nhân tài

Để đảm bảo cho quá trình phát triển kinh doanh, công ty sẽ tiến hành sắp xếp và cải tiến mô hình tổ chức quản lý để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Nhân sự là nhân tố chính trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh do đó công ty đã nghiên cứu xây dựng quy chế trả lương, thưởng cho cán bộ công nhân viên phù hợp với năng lực, trình độ và hiệu suất công tác của từng cán bộ công nhân viên với nhiệm vụ được giao.

Lựa chọn cán bộ có đủ tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn nghiệp vụ đủ khả năng giải quyết các tình huống không để bị động. Thực hiện chính sách thu hút nguồn nhân lực. Đảm bảo thực hiện đầy đủ mọi quyền lợi hợp pháp cho người lao động, tạo môi trường và điều kiện làm việc ngày càng tốt hơn cho người lao động, xây dựng và thực hiện văn hóa doanh nghiệp.

Cho nhân viên tham dự các lớp về nâng cao trình độ chuyên môn (nhất là các nhân viên mới) để họ có năng lực vững vàng trong công tác và đối phó tốt với sự biến động của môi trường.

Các nhân viên giỏi và có năng lực thật sự là nguồn lực để các công ty phát triển thuận lợi và bền vững đồng thời giúp công ty có các sáng kiến nhằm đối phó tốt với diễn biến của thị trường. Do vậy công ty cần có chính sách thu hút và giữ nhân tài bằng các biện pháp sau đây:

- Tuyển đúng người cho đúng vị trí, người đó phải am hiểu đầy đủ về lĩnh vực đó, có trình độ nghiệp vụ tốt và có kinh nghiệm thực

tế. Đồng thời cũng không bỏ qua nguồn nhân lực là sinh viên mới ra trường (cần được ưu tiên hàng đầu);

- Tuyển dụng thêm nhân viên có kinh nghiệm cho bộ phận marketing, kinh doanh, quản lý chất lượng và nghiên cứu phát triển;

- Có chế độ lương, thưởng hấp dẫn để thu hút nhân tài về cho công ty;

- Khen thưởng thích đáng bằng hình thức tăng lương hoặc tăng chức vụ cho các nhân viên có đóng góp lớn cho công ty.

Thứ hai, tìm nguồn vốn mới để nâng cao năng lực cạnh tranh cho công ty

Từ phân tích điểm mạnh - yếu trong ma trận SWOT, điểm yếu lớn nhất hiện nay mà công ty Viên Bách gặp phải là các dự án dài hạn cần nhu cầu vốn, nguồn vốn của Viên Bách chưa nhiều và thị trường hoạt động hiện nay của Viên Bách còn giới hạn, chủ yếu tập trung tại thành phố Châu Đốc. Do đó công ty cần phải tổng rà soát lại các nguồn vốn để xây dựng kế hoạch sử dụng vốn trong thời gian tới. Tăng cường công tác kiểm tra, kiểm soát tình hình quản lý tài chính kế toán, công nợ phải thu phải trả, củng cố hoàn thiện bộ máy kế toán để quản lý tốt nguồn vốn của công ty;

Thường xuyên tiến hành phân tích hoạt động tài chính để đánh giá về thực trạng tài chính của công ty. Thực hiện tốt việc tiết kiệm trong quản lý, giảm chi phí đầu vào trong hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm giảm giá thành sản phẩm/dịch vụ và tăng cường tính cạnh tranh của công ty trên thị trường;

Tăng cường việc mời gọi, huy động và tiếp cận các nguồn vốn đầu tư, sử dụng hợp lý nguồn vốn đã được huy động và quản lý chặt chẽ nhằm đảm bảo hiệu quả sử dụng vốn.

Thứ ba, việc thực hiện tốt các chính sách đãi ngộ cho nhân viên

Có các chính sách đãi ngộ trung hạn và dài hạn nhằm gắn bó nhân viên với công việc và khai thác được năng lực cống hiến của nhân viên.

Có các chế độ phụ cấp thích hợp: phụ cấp độc hại, phụ cấp thai sản, đau ốm... để nâng

cao đời sống tinh thần cho người lao động nhằm động viên họ làm việc tốt.

Tiếp tục duy trì và nâng cao chế độ lương, thưởng vượt chỉ tiêu cho các đơn vị trực thuộc để khuyến khích họ tăng cường thi đua, mang lại hiệu quả kinh doanh cao cho công ty.

Thứ tư, coi trọng điều kiện hội nhập và cách mạng công nghiệp lần thứ 4

Ngày nay thế giới đang chuyển biến mạnh mẽ, thời đại của hội nhập kinh tế thế giới, toàn cầu hóa. Đó là một sân chơi cho tất cả các quốc gia, là cơ hội cho doanh nghiệp nào biết tận dụng. Đồng thời nó cũng tạo điều kiện tốt cho doanh nghiệp nâng cao được năng lực của mình bằng việc chuyên giao công nghệ, vốn, nhân lực có trình độ tay nghề vào trong sản xuất. Bước vào giai đoạn hội nhập quốc tế ngày một sâu rộng và cách mạng công nghệ

3. KẾT LUẬN

Qua nghiên cứu chiến lược phát triển kinh doanh của công ty Viên Bách, điều chúng ta có thể rút ra là chiến lược của Viên Bách hiện nay vẫn còn có một số tồn tại và tiềm ẩn các yếu tố không bền vững. Nó thể hiện với năng lực tài chính hiện có Viên Bách chưa mạnh. Hơn nữa, qua phân tích thực trạng chiến lược của Viên Bách, chúng ta thấy việc quản trị doanh nghiệp của Viên Bách còn bộc lộ nhiều bất cập nhất là việc điều hành quản lý tập trung về Giám đốc gây áp lực cho lãnh đạo công ty.

Viên Bách đồng thời phải xây dựng một tiến trình rất cụ thể để thực hiện hiệu quả kế hoạch đặt ra. Vì thời gian có hạn, nội dung vấn đề nghiên cứu lại phong phú, phức tạp, các thông tin cao cấp, chiến lược của công ty chưa cho phép phổ biến nên kết quả thu được chưa như mong muốn. Cần có nghiên cứu bài bản, chi tiết các tài liệu sơ cấp, thứ cấp, điều tra sâu rộng hơn các vấn đề cần quan tâm ở luận văn này và hy vọng kết quả sẽ tốt đẹp hơn.

Trong thực tế, quản trị doanh nghiệp cũng vậy, môn quản trị chiến lược với các công cụ hữu hiệu là các ma trận phân tích và đánh giá như ma trận IFE, EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận SWOT và các công cụ hỗ trợ khác giúp chúng ta phân tích, đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của một doanh

lần thứ 4, để có thể phát triển và cạnh tranh với các công ty khác trên thị trường, phải đặt mục tiêu chiến lược của công ty trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghệ lần thứ 4, nắm bắt thông tin trong công ty rất lớn từ đó xây dựng nền tảng thông tin và đội ngũ trình độ công nghệ chủ động, kịp thời.

Củng cố hệ thống mạng nội bộ để thông tin càng thông suốt và nhanh chóng hơn từ đó giúp công ty có kế hoạch quản lý nội bộ hiệu quả hơn và xử lý kịp thời các vướng mắc mà quá trình hoạt động công ty gặp phải.

Ưu tiên tuyển dụng nhân viên cho bộ phận thông tin với đầy đủ kinh nghiệm, kỹ năng và kiến thức về công nghệ thông tin, kinh doanh, am hiểu thị trường và có tư duy nhạy bén sáng tạo.

nghiệp nhanh hơn, khách quan hơn và hơn thế nữa giúp chúng ta định hướng, xây dựng kế hoạch nâng cao năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp khoa học, hiệu quả hơn.

Trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là yếu tố đóng vai trò quyết định. Do đó, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp không còn là việc riêng của doanh nghiệp, mà đòi hỏi sự chỉ đạo của Đảng, Nhà nước, sự ủng hộ, nỗ lực của các tổ chức ngành nghề và người lao động. Có nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp mới nâng cao được năng lực cạnh tranh của nền kinh tế và của sản phẩm, người lao động có việc làm, tăng thu nhập, tình hình phát triển kinh tế - xã hội của đất nước ổn định./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Chu Văn Cấp, Tạp chí phát triển và hội nhập, 2, (2012).
2. Lê Quốc, Tạp chí lý luận chính trị, 9, (2018).
3. Dương Ngọc Dũng, *Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết Michael E.Porter*, NXB Tổng hợp Tp.HCM, (2010).
4. Michael E.Porter, *Chiến lược cạnh tranh*, NXB trẻ Tp.CHM, (Tái bản 2016).
5. Nguyễn Văn Hào, *Kinh tế chính trị chủ nghĩa Mác - Lênin*, NXB Thống kê Hà Nội (2011).
6. Trần Đăng Thịnh và cộng sự, *Giáo trình quản trị học căn bản*, NXB ĐH Quốc gia, (2016).

Tác giả chịu trách nhiệm bài viết:

Họ tên: Nguyễn Thị Xuân Uyên

Đơn vị: HĐND phường Vĩnh Nguơn – thành phố Châu Đốc

Điện thoại: 0982 99 00 58

Email: nguyenthixuanuyencd80@gmail.com

