

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGUYỄN THỊ ÁI VÂN

HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
DỊCH VỤ VẬN TẢI ĐƯỜNG BỘ TẠI CÔNG TY
VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC VIETRANSTIMEX

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH
Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2010

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS. Nguyễn Thị Như Liêm**

Phản biện 1: **TS. Nguyễn Thanh Liêm**

Phản biện 2 : **PGS.TS. Ngô Văn Viện**

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 30 tháng 10 năm 2010

** Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết của đề tài

Hiện nay, kinh doanh trong cơ chế thị trường phần lớn các doanh nghiệp phải trực diện với môi trường kinh doanh ngày càng biến động, phức tạp và nhiều rủi ro.

Để tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường và hội nhập kinh tế quốc tế, năm 2011 Công ty Vận tải Đa phương thức thực hiện cổ phần hoá. Do vậy, Công ty cần phải hoạch định cho mình một chiến lược kinh doanh phù hợp với mô hình Công ty cổ phần. Xuất phát từ thực tiễn đó, tác giả chọn đề tài: *“Hoạch định chiến lược kinh doanh dịch vụ vận tải đường bộ tại Công ty Vận tải Đa phương thức Vietranstimex”*.

2. Mục đích nghiên cứu

Vận dụng lý thuyết đã nghiên cứu kết hợp với phân tích thực tiễn để đưa ra chiến lược kinh doanh hiệu quả cho dịch vụ vận tải đường bộ của Công ty Vận tải Đa phương thức.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh của doanh nghiệp.

Phạm vi nghiên cứu: Thực trạng hoạt động sản xuất của công ty Đa phương thức, chiến lược kinh doanh dịch vụ vận tải đường bộ của Công ty.

4. Phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận văn gồm: phương pháp phân tích tổng hợp, phân tích, so sánh, phương pháp chuyên gia.

5. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, kết cấu của luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Chiến lược kinh doanh và hoạch định chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng hoạt động kinh doanh và công tác hoạch định chiến lược kinh doanh của công ty Vận tải Đa phương thức

Chương 3: Hoạch định chiến lược kinh doanh dịch vụ vận tải đường bộ tại Công ty Vận tải Đa phương thức

CHƯƠNG 1 :

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

1.1.1 Khái niệm về chiến lược và chiến lược kinh doanh

Giáo sư Alfred Chandler định nghĩa chiến lược như là “việc xác định các mục tiêu mục đích cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một chuỗi các hành động cũng như sự phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu này”.

Trong môi trường cạnh tranh hiện nay, chiến lược kinh doanh là sự lựa chọn việc phối hợp các biện pháp (sức mạnh của doanh nghiệp) với thời gian (thời cơ) với không gian (lĩnh vực hoạt động) theo sự phân tích môi trường và khả năng nguồn lực của doanh nghiệp như thế nào để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp đề ra.

1.1.2 Đặc trưng của chiến lược kinh doanh

- Xác định rõ những mục tiêu cơ bản, phương hướng kinh doanh của từng doanh nghiệp trong từng thời kỳ.

- Đảm bảo huy động tối đa và kết hợp tối đa việc khai thác và sử dụng nguồn lực của doanh nghiệp trong hiện tại và tương lai.

- Được phản ánh trong suốt một quá trình liên tục từ việc xây dựng chiến lược, tổ chức thực hiện, kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược.

1.1.3 Phân loại chiến lược kinh doanh

Chiến lược cấp công ty

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Chiến lược cấp chức năng

1.1.4 Hoạch định chiến lược kinh doanh

Hoạch định chiến lược kinh doanh là phân tích quá khứ để xác định trong hiện tại những điều cần phải làm trong tương lai. Hoạch định chiến lược trình bày những mục tiêu mà doanh nghiệp mong muốn đạt được, cách thức và các nguồn lực cần phải có để đạt được mục tiêu, nhân sự thực hiện và thời gian cần thiết để tiến hành.

1.2 TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH

1.2.1 Nghiên cứu nhu cầu của khách hàng

Nhu cầu của khách hàng là những mong muốn, sự cần thiết hay khao khát mà có thể sẽ được thoả mãn bằng các đặc tính của sản phẩm hay dịch vụ.

1.2.2 Phân đoạn, lựa chọn và định vị trên thị trường mục tiêu

1.2.2.1 Phân đoạn thị trường

Phân đoạn thị trường là cách thức mà công ty phân nhóm các khách hàng dựa vào những sự khác biệt quan trọng về nhu cầu và sở thích của họ để tìm ra một lợi thế cạnh tranh.

1.2.2.2 Đánh giá mức hấp dẫn của thị trường

Theo M.Porter, có năm lực lượng quyết định mức độ hấp dẫn nội tại về lợi nhuận lâu dài của một thị trường hay một phân đoạn thị trường mà doanh nghiệp phải đánh giá đầy đủ, đó là các đối thủ cạnh tranh trong ngành, những kẻ thâm nhập tiềm ẩn, những sản phẩm thay thế, người cung ứng và người mua.

1.2.2.3 Lựa chọn thị trường mục tiêu

Việc lựa chọn thị trường mục tiêu cho phép doanh nghiệp đánh giá những hấp dẫn của từng phân đoạn thị trường. Từ đó, xác định những nhân tố cốt yếu thành công, cũng như mức độ làm chủ của doanh nghiệp để thắng thế trong cạnh tranh.

1.2.3.4 Định vị trên thị trường mục tiêu

Định vị thị trường là những hành động nhằm hình thành tư thế cạnh tranh cho sản phẩm của doanh nghiệp. Định rõ vị trí của doanh nghiệp, xu hướng phát triển của nó trên thị trường là khắc họa hình ảnh của sản phẩm trong tâm trí khách hàng ở thị trường mục tiêu.

1.2.3 Phân tích nguồn lực và năng lực cốt lõi của doanh nghiệp

1.2.3.1 Nguồn lực hữu hình

Nguồn lực hữu hình có thể thấy được và định lượng được bao gồm nguồn lực tài chính, tổ chức, các điều kiện vật chất và công nghệ.

1.2.3.2 Nguồn lực vô hình

Đây là các nguồn khó nhận thấy và rất khó để cho các đối thủ cạnh tranh tìm hiểu, mua lại, bắt chước hoặc thay thế, nên các doanh nghiệp thích dựa trên nguồn lực vô hình như nền tảng của các khả năng và năng lực cốt lõi.

1.2.3.3 Năng lực cốt lõi của doanh nghiệp

Năng lực cốt lõi là các nguồn lực và khả năng của công ty được sử dụng như nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh. Năng lực cốt lõi làm cho một công ty có tính cạnh tranh và phẩm chất riêng có của nó. Do đó,

không phải tất cả các nguồn lực và khả năng của công ty đều phát triển thành năng lực cốt lõi. Các khả năng tiềm tàng không thoả mãn bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững không phải là năng lực cốt lõi.

1.2.4 Thiết kế và lựa chọn chiến lược kinh doanh

1.2.4.1 Thiết kế chiến lược kinh doanh

Chiến lược dẫn đạo chi phí

Là tổng thể các hành động nhằm cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có các đặc tính được khách hàng chấp nhận với chi phí thấp nhất trong mối quan hệ với các đối thủ cạnh tranh.

Chiến lược khác biệt hoá

Chiến lược này dựa vào việc cung cấp một sản phẩm hoặc một dịch vụ được coi như là độc đáo "duy nhất" đối với khách hàng. Điều đó sẽ cho phép doanh nghiệp có một giá bán cao hơn với giá bình quân của ngành.

Chiến lược tập trung

Chiến lược này thực hiện bằng cách tập trung hoạt động kinh doanh vào phục vụ nhu cầu của một phân đoạn đặc biệt của thị trường.

1.2.4.2 Lựa chọn chiến lược kinh doanh

Căn cứ cho việc lựa chọn mô hình chiến lược kinh doanh gồm các nhân tố: khách hàng, đối thủ cạnh tranh, doanh nghiệp.

Khách hàng:

Đại diện cho nhân tố "cầu" của thị trường. Doanh nghiệp phải phân chia tập hợp khách hàng thành từng nhóm, những khúc khác nhau, xác định được cho mình khúc thị trường mục tiêu, từ đó tập trung nguồn lực để thoả mãn nhu cầu của thị trường.

Doanh nghiệp (thực lực của doanh nghiệp).

Chiến lược kinh doanh cần phải căn cứ vào thực lực của doanh nghiệp nhằm khai thác tối đa các nguồn lực và sử dụng nó vào các lĩnh vực, chức năng có tầm quan trọng quyết định đối với sự thành công của doanh nghiệp

Đối thủ cạnh tranh

Các đối thủ cạnh tranh cũng có những tham vọng, phương sách, thủ đoạn như doanh nghiệp đã trù liệu. Do vậy, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp cần hướng vào việc tạo sự khác biệt so với các đối thủ của mình.

1.2.5 Các chính sách thực thi chiến lược kinh doanh

Đó là các giải pháp về nhân lực, nguồn lực tài chính, tổ chức quản lý kinh doanh, quản lý sản xuất,... nhằm thực hiện được chiến lược kinh doanh đã hoạch định. Hay nói một cách khác đó là việc sắp xếp và bố trí các nguồn lực của công ty để thực hiện thành công chiến lược kinh doanh đã lựa chọn.

CHƯƠNG 2:

TÌNH HÌNH KINH DOANH VÀ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH DỊCH VỤ VẬN TẢI ĐƯỜNG BỘ TẠI CÔNG TY VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC VIETRANSTIMEX

2.1 GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY VIETRANSTIMEX

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

Để trở thành một đơn vị vận tải hàng đầu của cả nước như hiện nay, Vietranstimex đã trải qua nhiều lần thay đổi tên từ khi được thành lập với tên gọi đầu tiên là Công ty Đại lý Vận tải Đà Nẵng theo quyết định số 1313/QĐ - GTVT ngày 27/3/1976:

- Từ 1976 - 1982: Địa bàn hoạt động chủ yếu là các tỉnh miền Trung và ba tỉnh Tây Nguyên

- Từ 1983 - 1988: Được đổi tên thành Công ty vận tải đường biển II theo QĐ số 1561/QĐTC ngày 21/8/1983 của Bộ GTVT.

- Từ 1989 - 1995: Công ty đã tiến hành cải tổ toàn diện để đáp ứng yêu cầu phát triển trong thời kỳ đổi mới. Công ty được đổi thành Công ty dịch vụ vận tải II theo QĐ số 2339/TCCB_LĐ ngày 16/12/1989 của Bộ GTVT

- Từ 1996 đến nay: Công ty dịch vụ vận tải II dần trở thành một đơn vị vận tải hàng đầu của Việt nam chuyên về lĩnh vực vận chuyển hàng siêu trường siêu trọng. Từ ngày 21/10/2003 Công ty DVVT II được đổi tên thành Công ty vận tải Đa phương thức trực thuộc Bộ GTVT.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức và quản lý của Công ty

Ban giám đốc: đại diện pháp nhân của Công ty, chịu trách nhiệm trước pháp luật về điều hành hoạt động của Công ty

Phòng tổ chức lao động: là bộ phận nghiệp vụ, tham mưu cho giám đốc về lãnh đạo nhân sự, bố trí, sắp xếp cho phù hợp với năng lực của từng người.

Phòng kinh doanh: có chức năng xây dựng kế hoạch tổng hợp, ký kết hợp đồng kinh tế, trực tiếp tiếp thị với khách hàng, lập các dự toán đầu thầu.

Phòng kỹ thuật vật tư: là bộ phận tham mưu về quản lý kỹ thuật, sửa chữa trang thiết bị, tổ chức thực hiện các định mức về kỹ thuật, lưu trữ hồ sơ các phương tiện vận tải.

Phòng tài chính kế toán: là phòng nghiệp vụ tham mưu cho lãnh đạo Công ty về công tác quản lý tài chính, hạch toán kế toán, huy động, sử dụng vốn và tài sản, quản lý công tác đầu tư của Công ty.

Các Chi nhánh, Xí nghiệp trực thuộc: thay mặt Công ty ký kết hợp đồng theo uỷ quyền của giám đốc và theo quy chế hoạt động của Công ty.

2.1.3 Chức năng và nhiệm vụ

2.1.4 Lĩnh vực kinh doanh và kết quả kinh doanh thời gian qua

Bảng 2.1: Tình hình doanh thu các lĩnh vực kinh doanh của Công ty

ĐVT: Triệu đồng

Lĩnh vực kinh doanh	2006	2007	2008	2009
1. VT đường sông	12.020	16.946	19.034	20.050
2. VT đường biển	24.059	25.718	30.445	26.703
3. VT đường bộ	139.992	152.516	161.174	215.656
4. KD thương mại	5.380	7.620	9.347	11.155
Tổng cộng	181.451	202.800	220.000	273.564

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

Qua số liệu bảng 2.1 về doanh thu các lĩnh vực kinh doanh của Công ty cho thấy lĩnh vực vận tải đường bộ là lĩnh vực có doanh thu cao nhất và ổn định hơn so với các lĩnh vực kinh doanh khác.

Kết quả sản xuất kinh doanh, cho thấy hoạt động kinh doanh của Công ty đang rất hiệu quả và phát triển mạnh, tạo nên một vị thế tốt trong thị trường vận chuyển, xếp dỡ hàng hoá.

2.2 THỰC TRẠNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH DỊCH VỤ VẬN TẢI ĐƯỜNG BỘ TẠI CÔNG TY VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC

2.2.1 Tình hình và đặc điểm khách hàng

2.2.1.1 Về khách hàng

Khách hàng mục tiêu của Công ty là các doanh nghiệp hoạt động trong các ngành dầu khí, ngành điện; những dự án lớn do Nhà nước đầu tư. Và một số khách hàng tiềm năng là những nhà đầu tư nước ngoài, nhà thầu quốc tế với các công trình, dự án lớn tại Việt Nam.

2.2.1.2 Về sản lượng

Sản lượng thực hiện dịch vụ vận tải hàng thiết bị, siêu trường siêu trọng của Công ty giai đoạn 2007 - 2009 tăng đều qua các năm. Song, năm 2008 khối lượng vận chuyển có xu hướng giảm là do một số công trình, dự án tạm dừng hoặc dẫn tiến độ vì ảnh hưởng chung của toàn bộ nền kinh tế.

2.2.1.3 Về doanh thu

Doanh thu hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ vận tải đường bộ của CTVT ĐPT được tổng hợp theo hai nhóm:

- *Doanh thu theo nhóm hàng hoá:*

Bảng 2.3: Doanh thu dịch vụ vận tải đường bộ theo nhóm hàng hoá

ĐVT: triệu đồng

Loại hàng	Năm 2008		Năm 2009	
	Giá trị	TT %	Giá trị	TT %
1. Hàng thông thường	7.024	4,4	11.568	5,4
2. Hàng STST, thiết bị				
- Vận chuyển, xếp dỡ	122.087	75,7	174.963	81,1
- Các dịch vụ hỗ trợ khác	32.063	19,9	29.125	13,5
Tổng cộng	161.174	100	215.656	100

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

Trong cơ cấu doanh thu theo nhóm hàng hoá, doanh thu vận chuyển và xếp dỡ hàng siêu trường siêu trọng chiếm tỷ lệ rất cao trong tổng doanh thu dịch vụ vận tải đường bộ.

Doanh thu theo ngành

Trong ba nhóm khách hàng chính của Công ty, nhóm khách hàng trong ngành điện và dầu khí chiếm tỷ lệ doanh thu lớn nhất và tăng đều qua các năm. Khách hàng nhóm ngành công nghiệp (quặng sắt, caosilic, đá đen, than...), thép, xi măng, tấm lợp, vật liệu xây dựng cũng chiếm tỷ lệ cao tương ứng trên 20%, còn lại là các ngành khác như gạo, sản lát, da bò...

2.2.2 Lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị

Thời gian qua công ty chưa có sự phân đoạn rõ ràng cho từng loại hình vận tải, mà xác định thị trường mục tiêu chung cho các loại hình kinh doanh vận tải của công ty là thị trường vận tải hàng siêu trường siêu trọng, hàng thiết bị và dự án.

Dịch vụ vận tải đường bộ của công ty đã chiếm được 80% thị phần trên thị trường vận tải hàng siêu trường siêu trọng, hàng thiết bị, dự án. Mặc dù việc định vị chưa được thực hiện theo một trình tự nhất định. Song, nó đã mang đáng đáp của việc định vị cho sản phẩm của mình.

2.2.3 Sử dụng nguồn lực và năng lực cốt lõi của Công ty

2.2.3.1 Nguồn nhân lực

Công ty luôn quan tâm đến số lượng và chất lượng lao động, bố trí, sắp xếp hợp lý đúng người đúng việc, đúng thời điểm để luôn hoàn thành tốt nhất công việc. Họ là những con người nhiệt tình, năng động trong công việc, có khả năng làm việc độc lập.

2.2.3.2 Cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ

Ngoài những phương tiện, máy móc thiết bị vận chuyển, bốc xếp hàng thông thường, phần lớn là những thiết bị có tính năng kỹ thuật cao, hiện đại và đặc thù nhằm phục vụ cho vận tải và dịch vụ vận tải hàng siêu trường siêu trọng của công ty.

2.2.3.3 Nguồn lực tài chính

Công ty VTĐPT có nguồn tài chính tương đối mạnh, do đó tạo điều kiện rất lớn trong đầu tư phương tiện, thắng thầu các công trình lớn so với đối thủ cạnh tranh trong ngành. Tuy nhiên, trong nguồn vốn chủ sở hữu, nguồn vốn vay ngân hàng chiếm tỷ lệ cao do vốn Nhà nước không tăng, Công ty phải chịu áp lực lãi vay làm cho sức cạnh tranh giảm.

2.2.3.4 Hoạt động Marketing

Về mặt tổ chức, Công ty vận tải Đa phương thức chưa có một phòng chuyên trách marketing, nhiệm vụ điều tra thu thập thông tin về thị trường do phòng Kinh doanh đảm nhận; đội ngũ tiếp thị chưa được bồi dưỡng kiến thức chuyên sâu về marketing nên tính chuyên nghiệp chưa cao. Công tác nghiên cứu thị trường, hoạt động quảng cáo, xúc tiến thương mại chưa được quan tâm đúng mức.

2.2.3.5 Nghiên cứu và phát triển thị trường

Trên cơ sở các chi nhánh và xí nghiệp trực thuộc trải khắp cả nước đã tạo điều kiện cho việc tiếp cận khách hàng và đáp ứng khách hàng một cách nhanh nhất. Song do mạng lưới kinh doanh rộng khắp nên việc quản lý và điều động phương tiện thiết bị phục vụ nhiều công trình, dự án cùng một lúc cũng gặp không ít khó khăn đối với Công ty.

2.2.3.6 Quản lý chất lượng dịch vụ

Chất lượng dịch vụ của Công ty được đo lường theo tiêu chuẩn ISO 9001-2000. Các chỉ tiêu đo lường chất lượng dịch vụ này được

các Xí nghiệp trực thuộc tiến hành kiểm tra chặt chẽ hàng tuần đối với các công việc đã và đang thực hiện, tổng hợp báo cáo cho Công ty vào ngày 25 mỗi tháng, để từ đó có biện pháp chấn chỉnh và khắc phục.

2.2.3.7 Chi phí hoạt động

Chi phí hoạt động của Công ty gồm những mục:

- Chi phí nhiên liệu, dầu mỡ phụ
- Chi phí xăng lốp
- Chi phí gỗ tà vẹt
- Chi phí hướng dẫn giao thông
- Chi phí thực tế

Riêng khoản tiền lương và phụ cấp tùy từng trường hợp cụ thể có thể tính riêng hoặc gộp chung vào các khoản mục chi phí (khoán gọn công trình).

2.2.4 Các chiến lược kinh doanh hiện tại của Công ty

Công ty xác định chiến lược kinh doanh lĩnh vực vận tải đa phương thức là chiến lược khác biệt hoá. Tuy nhiên, việc xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh dịch vụ vận tải đường bộ chưa có chiến lược kinh doanh cụ thể. Vì dịch vụ vận tải đường bộ nằm trong dịch vụ vận tải đa phương thức nên Công ty xem việc xây dựng chiến lược khác biệt hoá là áp dụng chung cho tất cả các loại hình vận tải trong vận tải đa phương thức.

2.2.5 Các chính sách thực thi chiến lược

Các chính sách thực hiện chiến lược kinh doanh của Công ty chủ yếu tập trung vào những nội dung:

- Công tác tổ chức điều hành sản xuất kinh doanh
- Công tác động viên người lao động

Tuy nhiên, công ty chưa xây dựng được các chiến lược chức năng mang tính giải pháp quan trọng như là chiến lược marketing, chiến lược tài chính... nhằm cụ thể hoá chiến lược kinh doanh.

2.2.6 Đánh giá kết quả và hạn chế trong chiến lược hiện tại của Công ty vận tải Đa phương thức Vietranstimex

2.2.6.1 Những kết quả đạt được

- Công ty đã tận dụng được lợi thế tiên phong trong cung cấp dịch vụ vận tải hàng siêu trường siêu trọng và thương hiệu VIETRANSTIMEX

- Có được sự năng động và phối hợp một cách linh hoạt giữa các phòng ban, phát huy được tính chủ động của cấp dưới.

- Công ty đã làm tương đối tốt và cụ thể đối với công tác xây dựng kế hoạch ngắn hạn

- Công ty đã có những nhận thức đúng đắn và thường xuyên tiến hành đầu tư đổi mới công nghệ năng lực thiết

- Quan tâm đến chính sách đạo tạo phát triển nguồn nhân lực, xây dựng và hoàn thiện cơ sở vật chất phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh.

2.2.6.2 Những mặt hạn chế

- Chưa có các chiến lược chức năng cho từng đơn vị kinh doanh dẫn đến gặp nhiều hạn chế trong quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Chỉ dừng lại ở kế hoạch sản xuất kinh doanh theo tháng hoặc quý, do đó chưa có một chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.

- Chưa có một phòng Marketing chuyên biệt chịu trách nhiệm theo dõi nghiên cứu thị trường.

- Việc thực hiện các kế hoạch kinh doanh trong thời gian qua chỉ mang tính ngắn hạn và bộc lộ nhiều hạn chế.

CHƯƠNG 3 :

HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH DỊCH VỤ VẬN TẢI ĐƯỜNG BỘ TẠI CÔNG TY VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC VIETRANSTIMEX

3.1 ĐỊNH HƯỚNG VÀ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC KINH DOANH GIAI ĐOẠN 2010 - 2015

➤ *Định hướng tương lai*

➤ *Mục tiêu chiến lược*

• Doanh thu từ hoạt động sản xuất kinh doanh tăng từ 10-15%/ năm.

• Phần đầu đến năm 2015 sẽ đưa 20% năng lực phương tiện và các loại hình dịch vụ mới tham gia thị trường trong khu vực.

• Đảm bảo là một trong những cổ phiếu trong lĩnh vực vận tải hấp dẫn các nhà đầu tư trên thị trường chứng khoán với tốc độ tăng trưởng lợi nhuận 15%/năm.

• Giữ vững vị trí là một trong những nhà thầu vận tải hàng siêu trường siêu trọng, hàng dự án và thiết bị toàn bộ hàng đầu Việt Nam với 80% thị phần trong cả nước.

3.2 NGHIÊN CỨU NHU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG

3.2.1 Dự báo thị trường dịch vụ vận tải Việt Nam những năm đến

Dự kiến trong giai đoạn 2010 - 2015, nhu cầu vận chuyển hàng hoá sẽ tăng cao với tốc độ tăng trưởng đến năm 2015 khoảng 25%. Đặc biệt là vận tải hàng dự án có tốc độ tăng cao do Việt Nam đang trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa.

3.2.2 Nhu cầu dịch vụ vận tải đường bộ trong giai đoạn 2010 - 2015

Bảng 3.1: Bảng dự báo khối lượng hàng STST cần đáp ứng nhu cầu DVVT đường bộ trong cả nước đến năm 2015

TT	Các vùng (miền) trong nước	Khối lượng hàng hoá (tấn)	Doanh thu ước tính (tỷ đồng)
1.	Khu vực miền Bắc	665.000	570
2.	Miền Trung, Tây nguyên	550.000	492
3.	Khu vực miền Nam	664.000	540
	Tổng cộng	1.879.000	1.602

(Nguồn: Phòng Kinh doanh)

Qua bảng 3.1 cho thấy, đây là một thị trường tiềm năng đầy hấp dẫn cho các doanh nghiệp trong và ngoài nước tham gia thị trường dịch vụ vận tải đường bộ. Nó vừa là cơ hội vừa là thách thức đối với công ty Vận tải Đa phương thức trong hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn tới.

3.3 PHÂN ĐOẠN, LỰA CHỌN VÀ ĐỊNH VỊ TRÊN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

3.3.1 Phân đoạn thị trường

➤ Phân đoạn theo loại hàng hoá

- Loại hàng hoá thông thường
- Loại hàng thiết bị toàn bộ, hàng siêu trường siêu trọng gọi chung là loại hàng nặng.

Dựa vào năng lực phương tiện thiết bị, năng lực tài chính, sản lượng và doanh thu đạt được, có thể thấy loại hàng hoá được Công ty đầu tư cung cấp dịch vụ đó là hàng siêu trường siêu trọng, hàng thiết bị toàn bộ. Dịch vụ vận tải hàng STST chiếm 90% sản lượng dịch vụ vận tải hàng hoá của Công ty.

➤ Phân đoạn theo ngành

- Khách hàng ngành điện và dầu khí: Quy mô vận chuyển của những khách hàng này rất lớn, có yêu cầu cao về năng lực phương tiện và kinh nghiệm thực hiện các công trình tương đương.

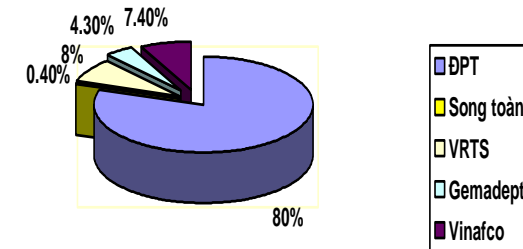
- Khách hàng là các doanh nghiệp trong ngành công nghiệp có nhu cầu sử dụng dịch vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Đây được xem là những khách hàng truyền thống và là thị trường tiềm năng của Công ty.

- Khách hàng khác là những khách hàng trong ngành nông nghiệp có nhu cầu vận chuyển hàng như gạo, sản lát...

3.3.2 Đánh giá mức hấp dẫn của thị trường

3.3.2.1 Các đối thủ cạnh tranh trong ngành

Hiện nay cả nước có khoảng 180 doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ vận tải hàng hoá, trong đó các đối thủ cạnh tranh chính của Công ty Vận tải Đa phương thức trên lĩnh vực dịch vụ vận tải đường bộ là: Công ty TNHH Song Toàn, Công ty cổ phần Gemadept, Công ty cổ phần Dịch vụ Vận tải đường sắt (VRTS), Công ty cổ phần Vinafco.



Sơ đồ 3.1: Thị phần kinh doanh dịch vụ vận tải hàng STST, hàng dự án và thiết bị toàn bộ tại Việt Nam

Trong cạnh tranh, Công ty Vận tải Đa phương thức có lợi thế hơn so với các đối thủ về trang thiết bị hiện đại và luôn đi tiên phong trong việc ứng dụng công nghệ tiên tiến trên nền tảng nguồn nhân lực chất lượng cao. Tuy nhiên, Công ty cần quan tâm đến chính sách huy động vốn và tăng cường hoạt động Marketing trong thời gian tới.

3.3.2.2 Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Trong ngành dịch vụ vận tải, sự đổ bộ của các công ty nước ngoài vào nước ta làm cạnh tranh thêm phần khốc liệt. Có thể nói, đó là những đối thủ rất nặng kị của công ty Vận tải Đa phương thức vì họ đến từ những nước phát triển vừa có sức mạnh tài chính, phương tiện kỹ thuật hiện đại, kinh nghiệm...vừa có uy tín trong khu vực và trên thế giới.

3.3.2.3 Nhà cung cấp

Hiện nay, nhà cung cấp của Công ty trong lĩnh vực vận tải đường bộ có hai nhóm:

- Đối với các loại phương tiện, thiết bị đặc biệt, không sản xuất phổ biến mà phải đặt sản xuất đơn chiếc Công ty đặt sản xuất và nhập khẩu từ các nước phát triển như: Đức, Ý, Mỹ, Nhật...

- Đối với các loại phụ tùng ô tô phổ biến và nhiên liệu, Công ty hợp đồng với một số nhà cung cấp trong

Ngoài các nhà cung cấp phương tiện thiết bị, các nhà cung cấp dịch vụ tài chính cũng có vai trò hết sức quan trọng.

3.3.2.4 Khách hàng

Khách hàng hiện tại về dịch vụ vận tải đường bộ của Công ty chủ yếu là các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dầu khí, điện lực, công nghiệp xi măng, các tập đoàn công nghiệp nặng, vận tải và giao nhận. Khách hàng tiềm năng là các nhà đầu tư nước ngoài chuẩn bị đầu tư các dự án lớn, các nhà thầu quốc tế với các công trình, các dự án tại Việt Nam...

3.3.2.5 Áp lực từ các dịch vụ thay thế

Áp lực từ các dịch vụ thay thế là cạnh tranh giữa các loại hình dịch vụ vận tải khác nhau bao gồm: đường sắt, đường biển, đường hàng không, đường bộ. Xét tính cạnh tranh giữa các loại hình vận tải ở

nước ta hiện nay thì sự cạnh tranh của đường bộ cao hơn so với các loại dịch vụ vận tải khác trong thị trường vận tải hàng hoá Việt Nam.

3.3.3 Lựa chọn thị trường mục tiêu

Công ty Vận tải Đa phương thức lựa chọn thị trường mục tiêu đối với lĩnh vực vận tải đường bộ là thị trường hàng dự án, hàng siêu trường siêu trọng với những khách hàng thuộc các ngành dầu khí và điện trong nước và các nước trong khu vực Đông Nam Á. Những khách hàng này, sản phẩm của họ không phải cho tiêu dùng cuối cùng mà cho quá trình sản xuất tiếp theo, do đó nhu cầu dịch vụ vận tải rất lớn và thường xuyên.

3.3.4 Định vị trên thị trường mục tiêu

Thị trường mục tiêu là dịch vụ vận tải đường bộ hàng siêu trường siêu trọng. Vị trí dẫn đạo của Công ty tại thị trường này, nhờ sự đáp ứng khách hàng vượt trội về chất lượng dịch vụ và năng lực thiết bị phương tiện của Công ty so với các đối thủ cạnh tranh.

Công ty đã khẳng định được vị thế của mình trên thị trường mục tiêu với Slogan “We wheel the industries” Công ty sẽ luôn đồng hành cùng ngành công nghiệp trong công cuộc công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

3.4 PHÂN TÍCH CÁC NGUỒN LỰC VÀ NĂNG LỰC CỐT LÕI CỦA CÔNG TY

3.4.1 Nguồn lực hữu hình của Công ty

3.4.1.1 Nguồn nhân lực

Đội ngũ cán bộ, công nhân có trình độ cao đẳng, đại học và trên đại học chiếm tỷ trọng khá cao trên 50% với thâm niên trong nghề 10 năm trở lên. Đội ngũ lái xe, lái cầu, trung cấp nghề có thâm niên làm việc từ 7 năm trở lên và không ít người đạt được bậc thợ 7/7. Nguồn nhân lực với những kinh nghiệm được tích lũy trong quá trình làm

việc đã giúp công ty thực hiện nhiều dự án công trình một cách có hiệu quả, luôn được khách hàng đánh giá cao.

3.4.1.2 Năng lực thiết bị, công nghệ

Công ty đã không ngừng đầu tư phương tiện thiết bị; trong đó, phần lớn các trọng điểm đầu tư đi thẳng vào công nghệ tiên tiến, hiện đại của thế giới gồm:

- Rơ moóc đặc chủng Cometto với số lượng 138 trục.
- Mâm xoay trọng tải 1000tấn/bộ

Đầu kéo đặc chủng đặt sản xuất đơn chiếc có công suất từ 500 - 600 HP với sức kéo 200 - 500 tấn.

- Các cần cầu bánh lốp có nâng trọng từ 60 - 200 tấn có khả năng tự di chuyển, cơ động linh hoạt khi có vấn đề xảy ra

- Các thiết bị hỗ trợ:

- Kích thủy lực 50, 70 và 100 tấn; hệ thống đẩy thủy lực 300 tấn; hơn 70 rơ-moóc container, móc lùn
- Dầm thép chữ H các loại được sử dụng để phân tải
- Các khối bê tông được sử dụng làm bộ lưu hàng hóa, làm bộ tạm...

3.4.1.3 Chất lượng dịch vụ của Công ty

Công ty luôn luôn phấn đấu huy động tối đa, đồng bộ các nguồn lực và xây dựng một hệ thống quản lý khoa học nhằm cung cấp cho khách hàng những dịch vụ có chất lượng, đảm bảo an toàn, đúng tiến độ và giá cả hợp lý theo đúng cam kết đã đề ra và tuân thủ nghiêm ngặt Quy trình Chất lượng vận tải theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000.

3.4.2 Nguồn lực vô hình

3.4.2.1 Danh tiếng với khách hàng

Với khẩu hiệu “Luôn đồng hành cùng ngành công nghiệp Việt Nam” Vietranstimex hiện đang là đơn vị đứng đầu trong lĩnh vực vận chuyển hàng siêu trường siêu trọng và hàng dự án. Công ty luôn lấy

phương châm “Chất lượng - An toàn - Hiệu quả” làm kim chỉ nam cho tất cả các hợp đồng mà Công ty thực hiện.

3.4.2.2 Thương hiệu mạnh

Nói đến Vietranstimex là không chỉ nói đến một công ty vận tải hàng siêu trường siêu trọng mà nó còn gắn liền với những sự kiện lịch sử của đất nước, như là sự kiện vận chuyển “Tượng đài chiến thắng Điện Biên Phủ” nặng 275 tấn từ Nam Định vượt đèo Phađin về lắp đặt tại đồi D1 Điện Biên Phủ, sự kiện di dời tượng đài Mẹ Nhu tại Đà Nẵng. Những sự kiện đó đã làm cho thương hiệu Vietranstimex được nhiều người, nhiều doanh nghiệp biết đến và khẳng định vị thế của mình trên thị trường vận tải đường bộ.

3.4.2.3 Văn hoá Công ty

Công ty luôn chủ trương xây dựng bầu không khí làm việc hoà đồng, hợp tác, tôn trọng lẫn nhau, sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm và hỗ trợ nhau khi cần thiết trong tập thể cán bộ công nhân viên. Bên cạnh đó, Công ty thường xuyên tổ chức hội thi tay nghề giỏi theo ngành nghề, theo công việc phù hợp. Đẩy mạnh các hoạt động văn hoá thể thao, hội thao hội diễn nhằm tăng cường giao lưu học hỏi, đoàn kết, gắn bó trong Công ty.

3.4.2.4 Nguồn sáng kiến

Hàng năm Công ty đều tổ chức các đợt thi đua “Sáng tạo lập thành tích” và khen thưởng những cá nhân hay tập thể có sự sáng tạo và cải tiến kỹ thuật hợp lý hoá sản xuất nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

3.4.3 Năng lực cốt lõi của Công ty

3.4.3.1 Giá trị cốt lõi

Giá trị cốt lõi của Công ty Vận tải Đa phương thức nằm trong khả năng cải tiến, khả năng phát triển các ý tưởng của cán bộ công nhân

viên thành những đề tài khoa học kỹ thuật khả thi nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ giúp Công ty tăng lợi nhuận và tiết kiệm rất nhiều chi phí. Hơn nữa, giá trị cốt lõi hiện tại còn thể hiện qua năng lực cải tiến phương pháp cung ứng dịch vụ nhằm giảm được thời gian và chi phí trong quá trình xếp dỡ và vận chuyển các kiện hàng nặng.

3.4.3.2 Xác định năng lực cốt lõi của Công ty

Thông qua bảng đánh giá các nguồn lực và khả năng tạo lợi thế cạnh tranh của Công ty có thể xác định năng lực cốt lõi của Công ty chủ yếu dựa vào:

- *Thương hiệu mạnh*
- *Danh tiếng với khách hàng*
- *Khả năng cải tiến*
- *Năng lực quản lý lãnh đạo*
- *Chất lượng dịch vụ*

Các năng lực cốt lõi đã được Công ty duy trì bằng cách áp dụng một cách có hiệu quả để phát triển.

3.5 LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Kết hợp các mặt tổ chức của Công ty với yếu tố môi trường ngành và năng lực cốt lõi, đặc biệt là những nguồn lực hiện có và tiềm ẩn tương lai Công ty có thể tiếp tục lựa chọn chiến lược kinh doanh dịch vụ vận tải đường bộ sau khi chuyển đổi sang mô hình Công ty cổ phần là chiến lược khác biệt hoá sản phẩm đi vào chiều sâu hơn nữa để giữ vững vị thế dẫn đầu hiện nay và tiếp tục mở rộng thị phần.

3.6 CÁC CHÍNH SÁCH THỰC THI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH DỊCH VỤ VẬN TẢI ĐƯỜNG BỘ

3.6.1 Chính sách quản trị và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Trong thị trường cạnh tranh, để thành công trước tiên Công ty cần có một đội ngũ cán bộ công nhân viên có năng lực và nhạy bén hơn

so với đối thủ, trong đó đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đúng hướng là yếu tố hữu hiệu nhất. Việc thực hiện tốt các giải pháp sau về nguồn nhân lực sẽ tạo cho việc duy trì ổn định nguồn nhân lực tại Công ty.

➤ *Tuyển dụng:*

➤ *Đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực*

➤ *Xây dựng tốt môi trường làm việc*

3.6.2 Chính sách quản lý và nâng cao chất lượng dịch vụ

- Hoàn thiện khâu chuẩn bị cơ sở vật chất phương tiện thiết bị -
- Nắm rõ đặc điểm hàng hoá
- Lập phương án dự phòng rủi ro có thể xảy ra
- Phát triển mạnh các loại dịch vụ hỗ trợ
- Có chiến lược marketing riêng cho các loại dịch vụ
- Tận dụng tối đa công suất máy móc phương tiện
- Cử cán bộ đi học nâng cao nghiệp vụ kê khai, làm thủ tục hải quan để phát triển hơn nữa loại hình kinh doanh vận tải trọn gói theo hình thức “chìa khoá trao tay”.
- Tăng cường hợp tác với các tập đoàn vận tải nước ngoài
- Không đầu tư dàn trải, đầu tư khi đã có dự án công trình được ký kết hợp đồng kinh tế.

3.6.3 Chính sách Marketing và khuyến khích thương hiệu

Chính sách Marketing

Để công tác marketing được tiến hành một cách khoa học, có quy cũ, Công ty cần có một phòng hoặc ban chuyên trách về Marketing độc lập để tiến hành các công việc như: dự báo thị trường, xây dựng chiến lược marketing. Để duy trì vị trí của mình, Công ty cũng phải đặt mình vào trường hợp là khách hàng để lựa chọn dịch vụ của Công

ty hay của các đơn vị khác mà từ đó có những chính sách ưu đãi hơn cho khách hàng tiềm năng.

Khuyến trương thương hiệu

- Thường xuyên cập nhật thông tin về hoạt động của Công ty trên mạng nội bộ và mạng internet.

- Đảm bảo phương thức vận tải theo đúng tiêu chuẩn quốc tế - Thiết lập hệ thống quản lý và khai thác hoàn chỉnh

- Nghiên cứu thị trường, theo dõi quy hoạch phát triển các ngành công nghiệp trong nước và khu vực từ nay đến năm 2015 và định hướng đến năm 2020 để kịp thay đổi, điều chỉnh chiến lược kinh doanh cho phù hợp với khả năng nguồn lực của Công ty.

3.6.4 Chính sách đầu tư thiết bị công nghệ

Hiện nay, khi đối thủ cạnh tranh xuất hiện ngày càng nhiều thì vấn đề đặt ra đối với Công ty là cần phải thường xuyên đầu tư đổi mới thiết bị công nghệ, tăng cường năng lực phương tiện để cùng một lúc có thể phục vụ hàng chục công trình, dự án theo yêu cầu của khách hàng. Năng lực phương tiện thiết bị là một trong ba tiêu chí để Công ty có thể thắng thầu các công trình lớn.

3.6.5 Chính sách tài chính

- Cơ cấu lại nguồn vốn kinh doanh đảm bảo sự cân đối giữa các khoản vay ngắn hạn và dài hạn

- Thông qua đào tạo, cần chú trọng nâng cao và áp dụng chức năng quản trị tài chính ở cấp công ty và cấp xí nghiệp.

- Về mặt tổ chức cần phải kiện toàn lại Phòng tài chính kế toán cho phù hợp với mô hình công ty cổ phần.

KẾT LUẬN

Trong nền kinh tế, vận tải hàng hoá luôn đóng vai trò là một mắt xích trọng yếu của quá trình sản xuất, phân phối lưu thông hàng hoá. Các nhà kinh tế học đã ví rằng: Nếu nền kinh tế là một cơ thể sống - Hệ thống giao thông là các huyết mạch thì vận tải là quá trình đưa các chất dinh dưỡng đến nuôi các tế bào của cơ thể sống đó. Vai trò của vận tải hàng hoá rất quan trọng trong nền kinh tế quốc dân. Do vậy, việc vận chuyển hàng hoá đường bộ sẽ đóng góp một vai trò quan trọng trong sự tăng trưởng nền kinh tế đất nước. Nó còn đóng góp lớn cho ngân sách qua nhiều loại thuế và nhờ những dịch vụ đi theo được phát triển tạo thêm hàng triệu việc làm cho người lao động. Thông qua đó góp phần giảm tỉ lệ thất nghiệp và những tiêu cực xấu trong xã hội.

Một tổ chức không có chiến lược kinh doanh sẽ giống như con thuyền không có bánh lái, sẽ không biết phải đi về đâu. Do đó, để đạt được mục tiêu chiến lược mà Công ty đưa ra là trở thành một trong những nhà thầu vận tải hàng đầu Đông Nam Á, Công ty phải không ngừng nỗ lực, nâng cao vị thế cạnh tranh, đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển.