

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TRƯỜNG VĂN TUẤN

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN
CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG
CÔNG TRÌNH 512

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
Mã số : 60.34.05

TÓM TẮT
LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng- Năm 2013

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **TS. NGUYỄN THANH LIÊM**

Phản biện 1: TS. Nguyễn Xuân Lãn

Phản biện 2: TS. Nguyễn Đại Phong

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào 30 tháng 03 năm 2013

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

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

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Các doanh nghiệp Việt Nam đang bắt đầu đối mặt với một thị trường cạnh tranh khốc liệt khi Việt Nam trở thành thành viên của WTO. Nếu doanh nghiệp không có chiến lược, định hướng rõ ràng của mình thì khó tồn tại cũng như chiến thắng trong cuộc cạnh tranh này. Các doanh nghiệp cần xác định vị trí hiện tại của mình để biết mình đang đứng ở đâu, đồng thời phải xác định được thế mạnh của mình là gì, điểm yếu là gì để từ đó tiếp tục phát huy điểm mạnh và hạn chế hoặc dần loại bỏ điểm yếu. Và muốn đạt hiệu quả kinh doanh, doanh nghiệp không những chỉ có các biện pháp sử dụng nguồn lực bên trong hiệu quả mà còn phải thường xuyên phân tích biến động của môi trường kinh doanh của doanh nghiệp, qua đó phát hiện và tìm kiếm các cơ hội trong kinh doanh của mình.

Xây dựng chiến lược cho phép xác lập định hướng dài hạn cho doanh nghiệp, tập trung các nỗ lực của doanh nghiệp vào việc thực hiện các nhiệm vụ để đạt được mục tiêu mong muốn, xác định phương thức tổ chức và hành động định hướng các mục tiêu đặt ra, và xây dựng tính vững chắc và hài hòa của tổ chức.

Với những ý nghĩa đó, sau khi tham khảo các tài liệu liên quan đến chiến lược, tìm hiểu, phân tích môi trường kinh doanh và tìm hiểu hoạt động sản xuất kinh doanh, tình hình thực hiện chiến lược của Công ty cổ phần xây dựng công trình 512, tác giả nhận thấy cần phải xây dựng chiến lược phát triển công ty một cách có hệ thống nhằm giúp công ty đạt được các mục tiêu đề ra.

Ngoài ra, quá trình xây dựng chiến lược và thực thi chiến lược cũng cần phải được duyệt lại hàng năm nhằm xác nhận một lần nữa một chiến lược và cấu trúc là đúng, hoặc nếu chưa đúng thì cần phải

có sự thay đổi cho phù hợp.

Xuất phát những lý do đó, tác giả đã chọn đề tài “*Xây dựng chiến lược phát triển Công ty cổ phần xây dựng công trình 512*” làm đề tài cho luận văn.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu của Luận văn nhằm:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược công ty,
- Đánh giá tình hình xây dựng chiến lược tại Công ty cổ phần xây dựng công trình 512,
- Trên cơ sở lý luận, tình hình xây dựng chiến lược tại Công ty, phân tích môi trường kinh doanh của Công ty, tác giả xây dựng chiến lược phát triển công ty nhằm đạt được các mục tiêu đề ra.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Nghiên cứu tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần xây dựng công trình 512, tình hình xây dựng chiến lược của Công ty. Nghiên cứu và xác định các nguồn lực đáng giá, phân tích và đánh giá các khả năng tiềm tàng, nhận diện các năng lực cốt lõi, xác định các điểm mạnh, điểm yếu của Công ty từ đó xây dựng chiến lược phát triển công ty nhằm tận dụng tối đa các cơ hội thị trường cũng như hạn chế các đe dọa.

- Phạm vi nghiên cứu: Nghiên cứu xây dựng chiến lược phát triển Công ty cổ phần xây dựng công trình 512 đến năm 2017, tầm nhìn 2020.

4. Phương pháp nghiên cứu

Thông tin và nguồn dữ liệu: (1) Thu thập thông tin từ sách, tạp chí, số liệu thống kê của cơ quan thống kê nhà nước, các trang thông tin điện tử của Chính phủ, các bộ ban ngành và các công ty chứng khoán, đơn vị tư vấn,...(2) Nguồn dữ liệu nội bộ Công ty cổ phần xây dựng

công trình 512 như Báo cáo tài chính từ năm 2007 đến năm 2011; các nghị quyết đại hội đồng cổ đông và các báo cáo quản trị khác.

Phương pháp nghiên cứu: Phương pháp thống kê, phân tích, so sánh và suy luận logic để tổng hợp số liệu, dữ kiện nhằm xác định các những mục tiêu, các phương án, giải pháp chiến lược được lựa chọn. Ngoài ra, còn sử dụng phương pháp chuyên gia để phân tích chiến lược của công ty.

5. Bố cục đề tài

Luận văn bao gồm các nội dung chính:

Chương 1: Cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược công ty

Chương 2: Đánh giá tình hình xây dựng chiến lược tại Công ty cổ phần xây dựng công trình 512

Chương 3: Xây dựng chiến lược phát triển Công ty cổ phần xây dựng công trình 512.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Với chủ đề trọng tâm là xây dựng chiến lược phát triển công ty, tác giả đã tìm hiểu và nghiên cứu một số tài liệu về quản trị chiến lược.

Sau khi theo dõi và nghiên cứu tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần xây dựng công trình 512 (một công ty liên kết của Tổng công ty xây dựng công trình giao thông 5, Bộ Giao thông Vận tải) với hoạt động chính là xây dựng các công trình giao thông, tác giả đã lựa chọn đề tài cho luận văn là *Xây dựng chiến lược phát triển Công ty cổ phần xây dựng công trình 512*.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY

1.1 NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ CHIẾN LƯỢC CÔNG TY

1.1.1 Các khái niệm cơ bản về chiến lược

* *Khái niệm chiến lược*

Có nhiều định nghĩa về chiến lược là gì, mỗi định nghĩa có ít nhiều điểm khác nhau tùy thuộc vào quan niệm của mỗi tác giả.

Một chiến lược là một chương trình hành động mà một công ty thực hiện để đạt được một hay nhiều mục tiêu.

* *Quản trị chiến lược*: Là một bộ các quyết định quản trị và các hành động xác định hiệu suất dài hạn của công ty. Quản trị chiến lược gồm các hành động liên tục: soát xét môi trường; xây dựng chiến lược; thực thi chiến lược và đánh giá kiểm soát chiến lược [3, tr.11].

* *Mục đích của chiến lược*: (1) Hướng đến tư tưởng tiến công để giành ưu thế trên thị trường; (2) Thông qua các mục tiêu, biện pháp chương trình, chính sách để phát họa bức tranh toàn cảnh về công ty trong tương lai: lĩnh vực kinh doanh, quy mô, vị thế, hình ảnh, sản phẩm, công nghệ, thị trường; (3) Định hướng tư duy và hành động của các nhà quản trị trong chỉ đạo, thực hiện.

* *Vai trò của chiến lược*: *Vai trò hoạch định, vai trò dự báo, và vai trò điều khiển*

* *Hệ thống chiến lược trong doanh nghiệp*: *Chiến lược cấp công ty, Chiến lược cấp kinh doanh, Chiến lược cấp chức năng (hay chiến lược hoạt động), Chiến lược toàn cầu.*

1.1.2 Chiến lược cấp Công ty

* *Khái quát chiến lược cấp công ty*

Chiến lược cấp công ty trả lời hai câu hỏi then chốt đó là công ty gồm các hoạt động kinh doanh nào và công ty sẽ quản lý các hoạt

động kinh doanh đó ra sao. Chiến lược công ty hữu hiệu làm cho tổng thể các đơn vị kinh doanh dưới sự quản lý của công ty có được thu nhập tổng hợp vượt quá những gì mà nó có thể làm nếu không có chiến lược, góp phần vào khả năng cạnh tranh chiến lược của công ty, và đem lại cho công ty khả năng thu được thu nhập trên trung bình.

*** *Vai trò và nhiệm vụ của chiến lược cấp công ty***

✦ *Vai trò*: Là định hướng phát triển cơ bản nhất cho công ty, tạo khuôn khổ cho quản lý tất cả các ngành, đơn vị kinh doanh và bộ phận chức năng của công ty.

✦ *Nhiệm vụ*: Nhiệm vụ chiến lược cấp công ty gồm: (1) Xác định các lĩnh vực kinh doanh then chốt; (2) Định hướng phát triển và tầm nhìn chiến lược; (3) Tập trung và phân bổ nguồn lực; (4) Phối hợp hoạt động, chuyển đổi nguồn lực và tăng cường năng lực cốt lõi cho các bộ phận.

*** *Các loại chiến lược cấp công ty***: Công ty có thể lựa chọn các chiến lược như: (1) Chiến lược tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ; (2) Chiến lược hội nhập; (3) Chiến lược đa dạng hóa; (4) Chiến lược thâm nhập; (5) Chiến lược tái cấu trúc.

1.2 QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY

1.2.1 Xác định viễn cảnh, sứ mệnh và các mục tiêu của công ty

*** *Xác định viễn cảnh***: Viễn cảnh diễn tả các mục đích mong muốn cao nhất và khái quát nhất của tổ chức. Bày tỏ khát vọng về những gì mà nó muốn vươn tới. Cấu trúc của viễn cảnh bao gồm: tư tưởng cốt lõi và hình dung về tương lai.

*** *Xác định Sứ mệnh***:

Bản tuyên bố sứ mệnh là một mệnh lệnh then chốt về cách thức mà một tổ chức nhìn nhận về các đòi hỏi của các bên hữu quan.

Sứ mệnh cũng được coi là một cơ sở để đáp ứng cho viễn cảnh. Tuyên bố sứ mệnh phục vụ cho nhiều người ở bên trong và bên ngoài của tổ chức. Bản tuyên bố sứ mệnh tạo ra nền tảng cho toàn bộ công tác hoạch định. Nó là điểm tham chiếu để đánh giá các mục tiêu, các chiến lược của tổ chức.

* **Các mục tiêu:** Mục tiêu là những mong muốn mà nhà quản trị muốn đạt được trong tương lai cho tổ chức của mình. Mục tiêu phải đảm bảo tính liên tục và kế thừa; phải rõ ràng bằng các chỉ tiêu định lượng chủ yếu; phải tiên tiến để thể hiện sự phấn đấu của các thành viên; xác định rõ thời gian thực hiện và có các kết quả cụ thể. Mục tiêu là kết quả cuối cùng của các hành động được hoạch định. Các mục tiêu của doanh nghiệp lập thành một hệ thống phân cấp: *Mục tiêu dài hạn, Mục tiêu ngắn hạn, Mục tiêu trung hạn.*

1.2.2 Phân tích môi trường kinh doanh

a. Phân tích môi trường vĩ mô

Các doanh nghiệp ở trong một môi trường vĩ mô rộng lớn, bao gồm: *Môi trường kinh tế, Môi trường công nghệ, Môi trường văn hóa xã hội, Môi trường nhân khẩu học, Môi trường chính trị - luật pháp, Môi trường toàn cầu.* Với việc tập trung vào tương lai, việc phân tích môi trường vĩ mô cho phép các doanh nghiệp nhận ra các cơ hội và đe dọa.

b. Phân tích ngành và cạnh tranh

*** Sự cần thiết của phân tích ngành và cạnh tranh**

Phân tích ngành và cạnh tranh là một bộ các quan niệm và kỹ thuật để làm sáng tỏ các vấn đề then chốt về:

- Các đặc tính kinh tế nổi bật của ngành.
- Các lực lượng cạnh tranh đang hoạt động trong ngành, bản chất và sức mạnh của mỗi lực lượng.

- Các động lực gây ra sự thay đổi trong ngành và tác động của chúng.

- Các công ty có vị thế mạnh nhất và yếu nhất.

- Ai có thể sẽ là người tạo ra các dịch chuyển tiếp theo trong ngành.

- Các nhân tố then chốt cho sự thành bại trong cạnh tranh.

- Tính hấp dẫn của ngành trên phương diện khả năng thu được lợi nhuận trên trung bình.

*** Mô hình năm lực lượng cạnh tranh**

Theo Michael E.Porter có năm lực lượng định hướng cạnh tranh trong ngành, đó là: (1) Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng; (2) Mức độ cạnh tranh giữa các công ty hiện có trong ngành; (3) Sức mạnh thương lượng của người mua; (4) Sức mạnh thương lượng của người bán; (5) Đe dọa của các sản phẩm thay thế.

Tóm lại, để một công ty thành công, hoặc là chiến lược phải phù hợp với môi trường mà công ty đang hoạt động, hoặc là công ty phải có thể định hình lại môi trường này để các lợi thế của nó xuyên suốt việc lựa chọn chiến lược.

1.2.3 Phân tích bên trong

Phân tích bên trong giúp cho các nhà phân tích xác định chiến lược hiện tại của doanh nghiệp và xây dựng các phương án chiến lược hiện thực.

a. Phân tích chiến lược hiện tại của doanh nghiệp

Việc phân tích chiến lược hiện tại của doanh nghiệp được thực hiện thông qua quá trình đánh giá 2 nội dung chủ yếu sau:

◆ *Công ty đang thực hiện chiến lược hiện tại như thế nào?*

◆ *Các điểm mạnh và điểm yếu của công ty*

b. Bản chất của lợi thế cạnh tranh

Có bốn nhân tố tạo nên lợi thế cạnh tranh là: Hiệu quả, Chất lượng, Cải tiến, Đáp ứng khách hàng.

c. Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh bền vững

* 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. Năng lực cốt lõi phát sinh theo thời gian thông qua quá trình học tập, tích lũy một cách có tổ chức về cách thức khai thác các nguồn lực và khả năng khác nhau

* Tạo dựng các năng lực cốt lõi: Có hai công cụ giúp các công ty nhận diện và tạo dựng các năng lực cốt lõi: (1) Công cụ thứ nhất bao gồm bốn tiêu chuẩn cụ thể của lợi thế cạnh tranh bền vững mà công ty có thể sử dụng để xác định các nguồn lực và khả năng có tiềm năng trở thành các năng lực cốt lõi hay không, (2) Công cụ thứ hai là phân tích chuỗi giá trị. Công ty có thể sử dụng công cụ này để chọn ra các năng lực tạo giá trị cần được duy trì, nâng cấp hay phát triển và năng lực cần mua từ bên ngoài.

1.2.4 Các loại hình chiến lược cấp công ty

a. Chiến lược tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ

Chiến lược tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh giúp công ty có thể tập trung các nguồn lực vật chất, công nghệ, tài chính, quản trị tổng quát và các năng lực cạnh tranh của mình để cạnh tranh thắng lợi trên một lĩnh vực.

b. Chiến lược hội nhập

★ Chiến lược hội nhập dọc: Chiến lược hội nhập dọc nghĩa là công ty đang sản xuất đầu vào cho chính mình (Hội nhập về phía sau, hay ngược chiều) hoặc phát tán các đầu ra của chính mình (hội nhập về

trước hay xuôi chiều). Hội nhập dọc chính là lựa chọn để công ty cạnh tranh trong các giai đoạn của chuỗi từ nguyên vật liệu đến khách hàng.

❖ *Lợi ích của chiến lược hội nhập dọc:* (1) Cho phép công ty tạo lập các rào cản với các đối thủ cạnh tranh mới, (2) Thúc đẩy đầu tư vào các tài sản chuyên môn hoá nâng cao hiệu quả, (3) Bảo vệ chất lượng sản phẩm, (4) Việc lập kế hoạch được cải thiện.

❖ *Bất lợi của chiến lược hội nhập dọc:* (1) Bất lợi về chi phí, (2) Bất lợi phát sinh khi công nghệ thay đổi nhanh, (3) Bất lợi khi nhu cầu không chắc chắn.

★ Chiến lược hội nhập ngang: Hội nhập ngang xảy ra khi công ty hợp nhất một hoặc nhiều đối thủ cạnh tranh và gia tăng thị phần.

❖ *Lợi ích của chiến lược hội nhập ngang:* (1) Chia sẻ rủi ro, chi phí liên quan; (2) Tăng khả năng thành công trong hoạt động kinh doanh

❖ *Bất lợi của chiến lược hội nhập ngang:* (1) Chia sẻ lợi nhuận; (2) Có thể mất các bí quyết; (3) Chia sẻ sự kiểm soát; (4) Có thể phát sinh xung đột.

b. Chiến lược đa dạng hóa

Có hai dạng đa dạng hoá chủ yếu: *Đa dạng hóa liên quan*, *Đa dạng hóa không liên quan*.

c. Chiến lược thâm nhập

Có các hình thức của chiến lược thâm nhập là: Mua lại, Liên doanh.

d. Chiến lược tái cấu trúc

◆ Xây dựng chiến lược phát triển công ty

Nội dung trung tâm của việc phát triển công ty là nhận diện xem các cơ hội kinh doanh nào mà công ty nên theo đuổi. Một điểm bắt đầu phổ biến nhất là soát xét danh mục các hoạt động kinh doanh hiện có của công ty. Mục đích của việc soát xét như vậy là giúp công

ty xác định đơn vị kinh doanh nào trong số các đơn vị kinh doanh hiện có cần tiếp tục đưa vào danh mục, đơn vị nào cần đưa ra khỏi danh mục và công ty nên thâm nhập vào các lĩnh vực mới hay không.

1.2.5 Thực thi chiến lược

a. Thiết kế cấu trúc tổ chức

Chiến lược chỉ có thể thực thi thông qua cơ cấu tổ chức, vì thế sau khi xây dựng chiến lược cho công ty các nhà quản trị phải thực hiện ngay bước tiếp theo, đó là thiết kế tổ chức.

b. Hệ thống kiểm soát chiến lược

Kiểm soát chiến lược là một quá trình trong đó những người quản trị giám sát việc thực hiện của công ty và các thành viên của công ty để đánh giá các hoạt động xem chúng có thực hiện một cách hiệu lực và hiệu quả hay không, nhờ đó thực hiện hành động sửa chữa để cải thiện. Kiểm soát tập trung vào bốn khối căn bản tạo dựng lợi thế cạnh tranh của công ty: Kiểm soát hiệu quả, chất lượng, cải tiến, đáp ứng khách hàng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Qua chương 1, tác giả đã hệ thống những vấn đề lý luận về xây dựng chiến lược công ty, trong đó đã trình bày những vấn đề cơ bản về chiến lược công ty, và quy trình xây dựng chiến lược công ty. Quy trình xây dựng chiến lược công ty đảm bảo các bước cơ bản: tuyên bố viễn cảnh, sứ mệnh, xác định các mục tiêu; phân tích môi trường kinh doanh; phân tích môi trường bên trong, xác định các nguồn lực và năng lực cốt lõi; xây dựng chiến lược phù hợp và thực thi chiến lược. Xây dựng chiến lược khoa học và đúng đắn sẽ mang đến sự thành công và phát triển dài hạn cho một công ty.

CHƯƠNG 2

TÌNH HÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH 512

2.1 KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CP XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH 512

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển

a. Giới thiệu khái quát

Tên công ty: Công ty cổ phần xây dựng công trình 512.

Công ty bắt đầu hoạt động theo hình thức công ty cổ phần từ ngày 15/01/2002.

Tên công ty viết tắt: Công ty CP XDCT 512 (hoặc Công ty 512)

- Địa chỉ trụ sở chính: 475 Nguyễn Tất Thành, TP.Đà Nẵng;

- Website: <http://512cienco.vn/>; Email: ctyxdct512@.vnn.vn

- Vốn điều lệ: 10.000.000.000 đồng (Mười tỷ đồng)

b. Quá trình hình thành và phát triển

Tiền thân của Công ty CP XDCT 512 là Công ty xây dựng công trình 512, được thành lập vào ngày 23/03/1993 (quyết định số 88/QĐ-TCLĐTL ngày 23/03/1993 của Tổng công ty xây dựng công trình giao thông 5) và là một đơn vị thành viên của Tổng công ty xây dựng công trình giao thông 5.

2.1.2 Những lĩnh vực hoạt động

Theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh, Công ty có chức năng: (1) Xây dựng các công trình giao thông, công trình công nghiệp, dân dụng, thủy lợi và đường điện dưới 35KV; (2) Đầu tư xây dựng các công trình cơ sở hạ tầng cụm dân cư, đô thị; (3) Hoạt động kiến trúc và tư vấn kỹ thuật; (4) Khách sạn; (5) Xây dựng nhà các loại; (6) Vận tải hàng hóa bằng đường bộ; (7) Khai thác khoáng sản và kinh doanh vật liệu xây dựng; (8) Kinh doanh xuất nhập khẩu vật tư, thiết bị, (9) Mua bán, sửa chữa xe máy thiết bị; (10) Giáo dục mầm non.

2.2 VIỄN CẢNH, SỨ MỆNH VÀ CÁC MỤC TIÊU CHỦ YẾU

2.2.1 Xác định viễn cảnh của Công ty CP XDCT 512

Qua nghiên cứu lịch sử 20 năm phát triển của Công ty, mặt dù chưa được công bố, viễn cảnh của Công ty bao hàm tư tưởng cốt lõi và hình dung tương lai như sau:

*** Tư tưởng cốt lõi:**

- Giá trị cốt lõi: Khẳng định và tự hào về những thành tích của mình là người đi đầu trong việc xây dựng những con đường, những nhịp cầu, những ngôi nhà

- Mục đích cốt lõi: Duy trì và phát triển, trở thành nhà kinh doanh hàng đầu trong lĩnh vực xây dựng

*** Hình dung về tương lai**

- Công ty sẽ trở thành một doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh mạnh mẽ trong lĩnh vực xây dựng cơ bản.

- Trở thành một công ty hoạt động có hiệu quả, tạo ra giá trị cao cho doanh nghiệp và đóng góp nhiều cho xã hội.

2.2.2 Xác định sứ mệnh của công ty

Xây dựng và phát triển Công ty CP XDCT 512 trở thành một công ty xây dựng có chất lượng tốt nhất nhằm đáp ứng kỳ vọng của khách hàng.

2.2.3 Mục tiêu của công ty

* *Mục tiêu tổng quát:* Đến năm 2017, Công ty CP XDCT 512 là một doanh nghiệp mạnh, dẫn đầu trong các đơn vị trong Tổng công ty xây dựng công trình giao thông 5 trong lĩnh vực xây các công trình giao thông.

*** Mục tiêu cụ thể**

- Doanh thu trung bình hàng năm đạt 100 tỷ đồng/năm,

- Lợi nhuận ròng biên đạt trên 5%,

- Đầu tư nâng cấp thiết bị công nghệ thi,
- Đầu tư và kinh doanh tại các khu đất mà công ty sở hữu và thuê tại Đà Nẵng; Đầu tư phát triển khu sản xuất vật liệu xây dựng, bê tông nhựa, kinh doanh xe máy thiết bị công trình,
- Kiện toàn bộ máy nhân sự, nâng cao năng suất lao động và tăng thu nhập cho người lao động.

2.3 TÌNH HÌNH THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY TRONG THỜI GIAN QUA

2.3.1 Quy trình xây dựng chiến lược hiện tại ở Công ty

Công ty CP XDCT 512 thực hiện việc xây dựng chiến lược còn đơn giản, các nội dung chủ yếu bao gồm:

- Xem xét, đánh giá các yếu tố về môi trường; đánh giá tình hình thực hiện các mục tiêu đã đề ra,
- Phân tích hoạt động kinh doanh, phân tích tình hình tài chính,... tìm ra những mặt còn hạn chế cần phải khắc phục
- Xây dựng các mục tiêu, lập kế hoạch cho kỳ tới
- Xây dựng chiến lược tổng quát.

2.3.2 Các cấp chiến lược tại công ty

a. Chiến lược cấp công ty:

- Chiến lược tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh: Xây dựng các công trình giao thông;
- Các liên minh chiến lược của công ty: Góp vốn cổ phần; liên doanh, liên kết.

b. Chiến lược cấp chức năng: Cơ sở hạ tầng; Marketing; Nguồn nhân lực; Nghiên cứu và phát triển; Sản xuất; Tài chính.

c. Các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (SBU)

- *Đơn vị kinh doanh xây lắp*

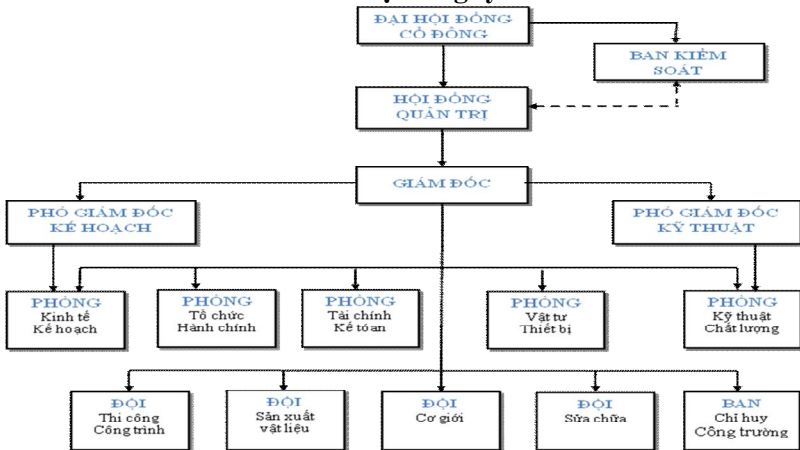
Hiện tại Công ty đang tập trung vào hoạt động kinh doanh xây

lắp, hoạt động của SBU này đã đáp ứng được yêu cầu hội nhập thị trường và đáp ứng được khách hàng. Tuy nhiên, Công ty chưa có chiến lược đầu tư để tăng năng lực thi công nhằm đón đầu các dự án có quy mô lớn.

- Đơn vị kinh doanh bất động sản và chuyển quyền sử dụng đất: có một thời gian hoạt động nhưng không hiệu quả nên đã giải tán đơn vị này.

2.4 THỰC THI CHIẾN LƯỢC TẠI CÔNG TY

2.4.1 Cấu trúc tổ chức tại công ty



Hình 2.3: Sơ đồ tổ chức Công ty CP XDCT 512

2.4.2 Kiểm soát chiến lược

Các hệ thống kiểm soát của Công ty như: kiểm soát tài chính, kiểm soát đầu ra, kiểm soát quản lý, kiểm soát các nhóm và văn hoá doanh nghiệp.

2.5 CÁC THÀNH TỰU ĐẠT ĐƯỢC

2.5.1 Thành tựu về thị trường

- Công trình đường bộ: tiêu biểu như Đường Nguyễn Văn Linh, Nguyễn Tất Thành, đường 2/9,...(TP Đà Nẵng), Quốc lộ 1, 7, 12,

14B, QL50 (Long An), QL80 (Đồng Tháp), đường Hồ Chí Minh, các công trình giao thông ở các địa phương Miền Trung - Tây Nguyên...

- *Các công trình cầu:* Cầu Tam Phú (Tam Kỳ, Quảng Nam), cầu Cái Tàu, cầu Simôna (Quốc lộ 80, Đồng Tháp),...

- *Các công trình thủy lợi:* Thủy điện Yaly (Gia Lai), Thủy điện Sông Vàng (Quảng Nam), kè sông Thạch Hãn (Quảng Trị), kênh mương thủy lợi.

- *Hạ tầng khu dân cư, đô thị; Khách sạn:* dự kiến

2.5.2 Thành tựu về tài chính

2.6 ĐIỂM MẠNH, ĐIỂM YẾU CỦA CÔNG TY

a. Điểm mạnh

- Với cơ sở hạ tầng tương đối ổn định, mối quan hệ tốt với các chủ đầu tư, uy tín và thương hiệu.

- Chất lượng công trình, tiến độ và các thủ tục xây dựng cơ bản khác luôn được đảm bảo và được các chủ đầu tư đánh giá cao.

- Đội ngũ quản lý và điều hành dự án có kinh nghiệm, thạo việc.

- Tình hình tài chính ổn định, có nguồn tài sản tích lũy.

- Khả năng liên doanh liên kết tốt, nhất là với Tổng Công ty.

b. Điểm yếu

- Thu thập thông tin về thị trường còn hạn chế.

- Hiệu quả sử dụng tài sản đầu tư chưa cao, chưa khai thác và sử dụng hiệu quả các khu đất của công ty.

- Hoạt động marketing chưa hiệu quả, công tác tiếp thị và tìm kiếm việc làm chưa chuyên nghiệp và chưa có chính sách rõ ràng, chưa có bộ phận riêng biệt chủ yếu tập trung cho giám đốc.

- Công tác đầu tư, đổi mới công nghệ thiết bị còn chậm.

- Trong công tác quản lý, việc phân quyền chưa cao gây ra áp

lực cho người đứng đầu và sự thụ động cho các phần còn lại; Sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng chưa tốt, chưa chuẩn hoá các nguyên tắc và thủ tục.

2.7 PHÂN TÍCH LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY

2.7.1 Bản chất của lợi thế cạnh tranh

Công ty CP XDCT 512 có lợi nhuận ròng biên, thu nhập trên tổng tài sản (ROA) và lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở (ROE) cao hơn trung bình ngành (Bảng 2.3). Như vậy, Công ty được xem là có lợi thế cạnh tranh.

2.7.2 Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh

a. Các nguồn lực đáng giá: Nguồn nhân lực; Uy tín thương hiệu; Năng lực thiết bị, công nghệ; Nền tảng kinh doanh và tài chính.

b. Các khả năng tiềm tàng: Khả năng quản lý dự án; Khả năng tổ chức thi công; Môi quan hệ tốt với chủ đầu tư; Khả năng liên doanh, liên kết.

b. Tạo dựng năng lực cốt lõi của công ty

Qua hai công cụ phân tích ((1) Thông qua bốn tiêu chuẩn đáng giá, hiếm, khó bắt chước, không thay thế; (2) Chuỗi giá trị) cho thấy:

- Nguồn nhân lực, uy tín thương hiệu, mối quan hệ tốt với các chủ đầu tư, khả năng liên doanh liên kết tạo ra được năng lực cạnh tranh cho Công ty nhưng là tạm thời vì dễ bắt chước, và bị thay thế bởi các đối thủ cạnh tranh.

- Nền tảng kinh doanh, tài chính và khả năng tổ chức thi công là đáng giá và tạo ra lợi thế cạnh tranh bình đẳng.

- Khả năng quản lý dự án là khả năng đặt thù của Công ty, khả năng này kết hợp được các nguồn lực một cách có hiệu quả, tạo ra một lợi thế cạnh tranh bền vững. Ngoài ra, khả năng này cũng ảnh hưởng

rất lớn đến chuỗi giá trị xây lắp của Công ty. Vì vậy, có thể đánh giá đây là năng lực cốt lõi của Công ty.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trong chương 2, luận văn đã tìm hiểu, trình bày tổng quan về tình hình của Công ty CP XDCT 512 – là đơn vị mà tác giả chọn để xây dựng chiến lược phát triển công ty.

Trong chương 2 tác giả cũng đã phân tích thực trạng tình hình xây dựng chiến lược tại Công ty CP XDCT 512, qua đó đã xác định viễn cảnh, sứ mệnh và mục tiêu của Công ty; xác định các điểm yếu, điểm mạnh, các thành tựu đạt được, và nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh; xác định các chiến lược hiện tại và việc thực thi chiến lược của Công ty. Như vậy, chương 2 đã cho chúng ta hình dung được bốn bước trong quy trình xây dựng chiến lược.

Việc phân tích, đánh giá các nguồn lực và khả năng thông qua bốn tiêu chí là đáng giá, hiếm, khó bắt chước, không thể thay thế và sự tác động đến chuỗi giá trị đã xác định được nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh của Công ty. Đây là sự phân tích bên trong của quy trình xây dựng chiến lược công ty.

CHƯƠNG 3

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN

CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH 512

3.1 SỰ CẦN THIẾT PHẢI XÂY DỰNG LẠI CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN TẠI CÔNG TY CP XDCT 512

Khi chiến lược được hoạch định và thực hiện, môi trường bên trong và bên ngoài Công ty vẫn không ngừng thay đổi. Do đó các yếu tố bên trong và bên ngoài luôn vận động tạo ra các cơ hội và thách thức mới đòi hỏi Công ty phải không ngừng đánh giá chiến lược để có điều chỉnh phù hợp.

3.2 PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

3.2.1 Phân tích môi trường vĩ mô: Môi trường kinh tế; Môi trường công nghệ; Môi trường văn hóa xã hội, nhân khẩu học; Môi trường chính trị - pháp luật; Môi trường toàn cầu.

3.2.2 Phân tích ngành và cạnh tranh ngành

Công ty cổ phần xây dựng công trình 512 với ngành nghề chính là xây dựng công trình, trong đó chủ yếu là các công trình giao thông. Tác giả chọn ngành xây dựng công trình để phân tích ngành.

a. Định nghĩa và mô tả ngành xây dựng công trình

b. Phân tích tính hấp dẫn của ngành

* Phân tích năm lực lượng cạnh tranh: qua phân tích có thể tóm tắt như sau:

Bảng 3.5: Bảng tóm tắt của năm lực lượng cạnh tranh đến Công ty

TT	Các lực lượng	Mức độ	Đe dọa	Xu hướng
1	Đối thủ cạnh tranh tiềm tàng	(0)	Trung bình	Mạnh lên
2	Đối thủ trong ngành	(- -)	Cao	Mạnh lên
3	Năng lực thương lượng người mua	(- -)	Cao	Mạnh lên
4	Năng lực thương lượng của người cung cấp	(-)	Trung bình	Ít thay đổi
5	Các sản phẩm thay thế	(0)	Trung bình	Ít thay đổi

c. Lực lượng dẫn dắt thay đổi ngành: Những thay đổi về mức tăng trưởng dài hạn của ngành; Cải tiến sản phẩm, thay đổi công nghệ; Những thay đổi về quy định và chính sách; Toàn cầu hóa.

d. Động thái của đối thủ cạnh tranh

Hiện nay các đối thủ đang có xu hướng mở rộng liên doanh liên kết, các công ty nhỏ đang tìm cách gắn kết với công ty mẹ để tạo nên sức mạnh tổng hợp. Các hiệp hội cũng đang được củng cố và phát triển như Hiệp hội nhà thầu xây dựng Việt Nam, Hội cầu đường,...

e. Các yếu tố thành công của ngành

- Chất lượng, tiến độ, thiết bị công nghệ, uy tín và giá cả hợp lý.
- Người bán (nhà thầu xây dựng) phải kiểm soát tốt chất lượng và chi phí để tồn tại..
- Có đội ngũ nhân viên lành nghề.

Tóm lại, môi trường kinh doanh có các cơ hội và đe dọa:

◆ Cơ hội: Tình hình chính trị ổn định, pháp luật ngày càng hoàn chỉnh; Nhà nước đang quan tâm đến đầu tư cơ sở hạ tầng để thúc đẩy kinh tế phát triển nên trong thời gian tới vẫn tăng trưởng; Sự phát triển của công nghệ xây dựng trên thế giới; Nguồn lao động dồi dào, giá rẻ tại các địa phương có thể đáp ứng được yêu cầu về tiến độ xây dựng; Sự lựa chọn các nhà cung ứng vật tư, thiết bị dễ dàng; Hợp tác, liên doanh liên kết đang có xu hướng thuận lợi.

◆ Thách thức: Có rất nhiều công ty tham gia ngành, mức độ cạnh tranh rất khốc liệt rất khó khăn trong việc tìm kiếm các dự án, công trình. Ngành đang bước sang giai đoạn sàng lọc; Hội nhập vào nền kinh tế thế giới, các nhà thầu nội rất khó cạnh tranh với các nhà thầu nước ngoài đối với các dự án lớn, công nghệ tiên tiến; Thủ tục trong xây dựng cơ bản còn rườm rà, vốn thanh toán còn chậm; Nguồn nhân lực có trình độ, kỹ năng chuyên môn và thực tế cao còn khan

hiếm nên việc tuyển chọn và sử dụng lực lượng này là rất khó; Thời tiết khí hậu thay đổi ảnh hưởng đến tiến độ và chất lượng công trình xây dựng; Sản phẩm xây lắp đa dạng, ít trùng lặp nên việc đầu tư máy móc thiết bị, công nghệ gặp nhiều rủi ro.

3.3 SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU

3.3.1 Sứ mệnh

Sứ mệnh của Công ty CP XDCT 512 là cung cấp dịch vụ xây dựng tốt nhất nhằm đáp ứng kỳ vọng của khách hàng.

3.3.2 Mục tiêu chiến lược

Mục tiêu tổng quát

- Tiếp tục củng cố phát triển ngành nghề truyền thống là xây dựng các công trình giao thông,

- Khai thác có hiệu quả tài sản Công ty,

- Trở thành một nhà thầu mạnh, có uy tín trong các lĩnh vực xây dựng cơ bản, sản xuất vật liệu xây dựng... trên phạm vi cả nước.

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

Mục tiêu cụ thể

- Doanh thu xây lắp trung bình hàng năm đạt 100 tỷ đồng/năm trong giai đoạn 2012 – 2017.

- Doanh thu hoạt động sản xuất vật liệu xây dựng, sửa chữa và cho thuê xe máy thiết bị, các dịch vụ khác đạt khoảng 10% tổng doanh thu.

- Lợi nhuận ròng biên đạt trên 5%.

- Lợi nhuận ròng trên tổng tài sản (ROA) đạt trên 5%.

- Đầu tư thiết bị công nghệ thi công.

3.4 XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC TẠI CÔNG TY CP XDCT 512

3.4.1 Cơ sở xây dựng

Trên cơ sở phân tích và nhận dạng các nguồn lực và khả năng đáng giá, nhận diện năng lực cốt lõi của Công ty hiện nay đó là *khả*

năng quản lý dự án, từ cơ sở đó Công ty cam kết vào quá trình ra quyết định theo đuổi các cơ hội kinh doanh.

3.4.2 Các chiến lược lựa chọn

Từ cơ sở xây dựng chiến lược và các mục tiêu đề ra, các chiến lược được xác định như sau:

Một là: Tập trung cải thiện vị thế cạnh tranh trên thị trường xây dựng các công trình giao thông.

Lý do xác định đây là một chiến lược quan trọng đó là:

- Xác định khả năng quản lý dự án là năng lực cốt lõi của Công ty, vì vậy mà cần phải tăng cường để thâm nhập các dự án giao thông có quy mô lớn, các dự án ở nhiều địa bàn khác nhau.

- Với các nguồn lực và khả năng đáng giá như: uy tín thương hiệu, mối quan hệ với chủ đầu tư, khả năng liên doanh liên kết, năng lực thi công, công ty cần phải củng cố và tiếp tục phát huy tốt trong lĩnh vực xây dựng các công trình giao thông.

- Một số chiến lược chức năng hiện tại đang đạt được sự vượt trội về hiệu quả trong lĩnh vực xây dựng các công trình giao thông.

Hai là: Thâm nhập thị trường xây dựng dân dụng.

Lý do đó là:

- Khả năng quản lý dự án xây dựng các công trình giao thông khi chuyển sang xây dựng dân dụng sẽ bắt nhịp rất nhanh, không mất nhiều thời gian đầu tư.

- Tận dụng năng lực máy móc thiết bị của Công ty.

- Chuẩn bị điều kiện để đầu tư kinh doanh bất động sản khi có cơ hội kinh doanh xuất hiện.

Ba là: Xây dựng đơn vị kinh doanh tư vấn, thiết kế và quản lý dự án.

Lý do đó là:

- Với khả năng quản lý dự án đã được thực tiễn hóa, Công ty sẽ phát triển năng lực cốt lõi này để hình thành một đơn vị kinh doanh tư vấn thiết kế và quản lý dự án chuyên nghiệp hơn.

- Trong xu hướng sẽ có nhiều hợp đồng tổng thầu EPC - hợp đồng thiết kế, cung ứng vật tư thiết bị và xây dựng công trình. Việc nhận được hợp đồng này sẽ mang lại hiệu quả kinh tế cao, nhưng đòi hỏi công ty phải có đơn vị hoạt động trong lĩnh vực thiết kế và có kinh nghiệm.

Bốn là: Đa dạng hóa để khai thác các nguồn lực hiện có của Công ty.

Hiện tại nhiều tài sản của Công ty chưa được khai thác, hoặc khai thác chưa hiệu quả. Có hai dạng đa dạng hóa: (1) Đa dạng hóa liên quan đó là sản xuất vật liệu xây dựng, sửa chữa và kinh doanh xe máy thiết bị; (2) Đa dạng hóa không liên quan đó là kinh doanh thương mại, dịch vụ, khách sạn,... trên cơ sở các nguồn lực hiện có.

3.4.3 Các giải pháp thực hiện

a. Hoàn thiện quy định nội bộ

b. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

c. Phát triển và khai thác năng lực cốt lõi Công ty

d. Đổi mới công nghệ

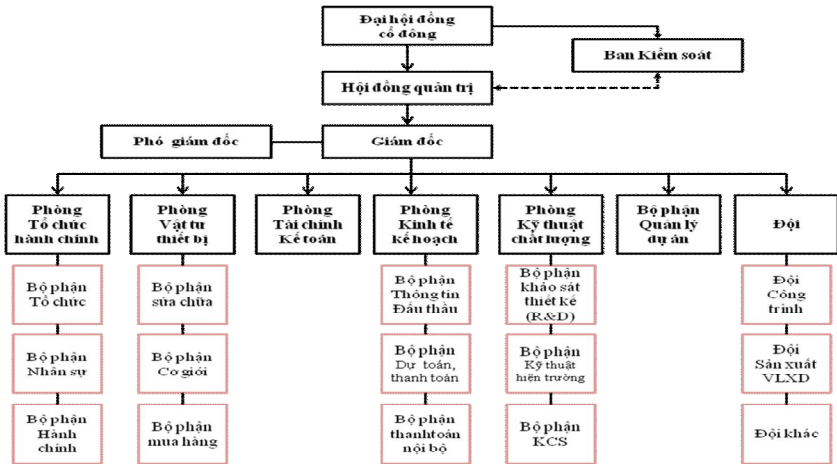
e. Tăng cường hoạt động marketing

f. Tăng cường liên doanh liên kết

g. Đa dạng hoá nhằm khai thác các có hiệu quả tài sản

3.5 THỰC THI CHIẾN LƯỢC ĐÃ LỰA CHỌN

3.5.1 Thiết kế cấu trúc tổ chức Công ty



Hình 3.3: Mô hình cấu trúc mới của Công ty

3.5.2 Kiểm soát chiến lược

- ◆ Kiểm soát đầu ra
- ◆ Kiểm soát tài chính
- ◆ Kiểm soát hành vi
- ◆ Văn hoá tổ chức

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Chương 3, tác giả tập trung phân tích môi trường kinh doanh, xác định sứ mệnh và mục tiêu, xây dựng chiến lược phát triển Công ty trong thời gian tới và thực thi chiến lược đã lựa chọn.

Các chiến lược tác giả đã lựa chọn dựa trên các nguồn lực, năng lực đánh giá đặc biệt là phát triển và khai thác năng lực cốt lõi đó là khả năng quản lý dự án.

Để các chiến lược thực hiện có hiệu quả, đạt được các mục tiêu đề ra tác giả cũng đã đưa ra các giải pháp thực hiện, thiết kế tổ chức và kiểm soát chiến lược.

KẾT LUẬN

Trên cơ sở nền tảng lý thuyết và tiếp cận với tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty CP XDCT 512, Luận văn đã đi sâu phân tích môi trường kinh doanh từ đó nhận dạng các cơ hội và đe dọa đối với công ty; phân tích chiến lược hiện tại từ đó nhận dạng năng lực cốt lõi cũng như các điểm mạnh, điểm yếu của Công ty. Xây dựng chiến lược trên cơ sở phát triển và khai thác năng lực cốt lõi, phát huy điểm mạnh và cơ hội thị trường cũng như khắc phục các điểm yếu và đe dọa từ môi trường kinh doanh, đưa công ty phát triển bền vững và hiệu quả.

Luận văn mong muốn có sự đóng góp nhất định cho các nhà quản lý nhìn nhận và áp dụng vào quá trình xây dựng và thực hiện chiến lược của Công ty từ việc lựa chọn cấu trúc tổ chức, hệ thống kiểm soát, và thực hiện các chiến lược. Do giới hạn phạm vi nghiên cứu nên tác giả chỉ xác định xây dựng chiến lược phát triển công ty đến năm 2017 và tầm nhìn đến năm 2020.

Luận văn đã hoàn thành các nội dung:

- *Một là*, Cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược công ty
- *Hai là*, Tình hình xây dựng chiến lược tại Công ty CP XDCT 512
- *Ba là*, Xây dựng chiến lược phát triển công ty Công ty CP

XDCT 512

Điều mong muốn của tác giả khi thực hiện luận văn này là Công ty CP XDCT 512 có thể sẽ thấy được tầm quan trọng của chiến lược phát triển công ty, quan tâm đến việc xây dựng chiến lược và thực thi chiến lược của mình; đối với từng người quản lý trong Công ty cũng hiểu được và có tầm nhìn chiến lược trong công việc do mình phụ trách để Công ty có chiến lược phát triển hoàn thiện, được mọi người hưởng ứng cao và cùng nhau thực hiện, mang lại sự phát triển bền vững cho Công ty.