

BỘ TÀI NGUYÊN VÀ MÔI TRƯỜNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI NGUYÊN VÀ MÔI TRƯỜNG HÀ NỘI

BÁO CÁO TỔNG HỢP
ĐỀ TÀI KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ CẤP CƠ SỞ
HỖ TRỢ KINH PHÍ NĂM 2024

NGHIÊN CỨU LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA
CÔNG TY CỔ PHẦN CONTAINER VIỆT NAM
MÃ SỐ: 13.01.24.F.14

Tổ chức chủ trì: Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội

Chủ nhiệm đề tài: Nguyễn Thị Nhung

Hà Nội - 2024

BỘ TÀI NGUYÊN VÀ MÔI TRƯỜNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI NGUYÊN VÀ MÔI TRƯỜNG HÀ NỘI

BÁO CÁO TỔNG HỢP
ĐỀ TÀI KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ CẤP CƠ SỞ
HỖ TRỢ KINH PHÍ NĂM 2024

NGHIÊN CỨU LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA
CÔNG TY CỔ PHẦN CONTAINER VIỆT NAM
MÃ SỐ: 13.01.24.F.14

Chủ nhiệm đề tài

Nguyễn Thị Nhung

Trường Đại học
Tài nguyên và Môi trường Hà Nội
KT. HIỆU TRƯỞNG
PHÓ HIỆU TRƯỞNG



Lê Thị Trinh

Hà Nội - 2024

THÔNG TIN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

1. Thông tin chung:

- Tên đề tài: *Nghiên cứu lợi thế cạnh tranh Công ty cổ phần Container Việt Nam*

- Mã số: **13.01.24.F.14**

- Chủ nhiệm đề tài: **Nguyễn Thị Nhung**

- Tổ chức chủ trì: Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội

- Thời gian thực hiện: năm 2024

2. Mục tiêu:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam

- Phân tích và đánh giá thực trạng các yếu tố lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam

- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam

3. Tính mới và sáng tạo:

- Với đề tài nghiên cứu khoa học này, tác giả khẳng định tính kế thừa, độc lập khách quan và đặc biệt tác giả nhận ra sự khác biệt trong nghiên cứu lần này đó là mục đích và phạm vi nghiên cứu. Đề tài này tập trung vào nghiên cứu lợi thế cạnh tranh. Từ đó đưa ra những đánh giá của tác động của lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam và từ đó có những giải pháp khả thi nhất cho Công ty. Từ kết quả từ bài nghiên cứu khoa học là bài học kinh nghiệm cho Công ty trong vấn đề nâng cao lợi thế cạnh tranh.

4. Kết quả nghiên cứu:

- Hệ thống được cơ sở lý luận về các học thuyết về cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh, các thuyết về ma trận cạnh tranh, đường giới hạn cạnh tranh

- Phân tích và đánh giá được thực trạng các yếu tố tác động đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp nói chung và của Công ty cổ phần Container Việt Nam nói riêng.

- Đã đề xuất bộ tiêu chí giải pháp nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam

5. Sản phẩm:

- Báo cáo tóm tắt, báo cáo tổng hợp

-01 Công bố khoa học đăng Tạp chí quốc tế: Research on the Competitive Advantage of Enterprises: The Case of Vietnam Container Joint Stock Company

6. Phương thức chuyển giao, địa chỉ ứng dụng, tác động và lợi ích mang lại của kết quả nghiên cứu:

- Kết quả của đề tài sẽ được chuyển giao toàn bộ cho Khoa Kinh tế, Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội để phục vụ cho việc đào tạo, nghiên cứu khoa học;

- Sản phẩm của đề tài sẽ được chuyển toàn bộ cho Trung tâm Thư viện và Công nghệ Thông tin để lưu trữ và làm tài liệu tham khảo cho cán bộ giảng viên và người học.

INFORMATION ON RESEARCH RESULTS

1. General information:

- Project title: *Research on the competitive advantages of Vietnam Container Corporation*

- Code number: **13.01.24.F.14**

- Coordinator: **Nguyễn Thị Nhung**

- Implementing institution: Ha Noi University of Natural Resources and Environment

- Duration: 2024

2. Objective(s):

- Systematize the theoretical basis of the competitive advantages of Vietnam Container Corporation.

- Analyze and assess the current state of competitive advantage factors of Vietnam Container Corporation.

- Propose some solutions to enhance the competitive advantages of Vietnam Container Corporation.

3. Creativeness and innovativeness:

With this scientific research topic, the author affirms the inheritance, objective independence, and especially recognizes the differences in this study, which are the purpose and scope of the research. This topic focuses on studying competitive advantages. From this, it provides an assessment of the impact of competitive advantages of Vietnam Container Corporation and proposes the most feasible solutions for the company. The results of this scientific research serve as lessons learned for the company in enhancing its competitive advantages.

4. Research results:

- Systematize the theoretical basis of competition and competitive advantage theories, competition matrix theories, and competition boundary theories.

- Analyze and assess the current state of factors affecting the competitive advantages of businesses in general and of Vietnam Container Corporation in particular.

- Propose a set of criteria and solutions to enhance the competitive advantages of Vietnam Container Corporation.

5. Products:

- Research report
- Abstract
- International article

6. Transfer alternatives, application institutions, impacts and benefits of research results:

The findings of this research will be entirely transferred to the Faculty of Economics, Ha Noi University of Natural Resources and Environment for teaching and research purposes.

The research outputs will be entirely transferred to the Library and Information Technology Center to be stored and used as reference materials for lecturers and students.

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT	viii
DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ	x
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU	3
1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu trong nước	3
1.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu của ngoài nước	5
1.3. Khoảng trống nghiên cứu công trình nghiên cứu trong nước và ngoài nước.....	7
CHƯƠNG 2: PHẠM VI, ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU....	8
2.1. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài	8
2.1.1. Đối tượng nghiên cứu.....	8
2.1.2. Phạm vi nghiên cứu.....	8
2.2. Phương pháp tiếp cận.....	8
2.3. Phương pháp nghiên cứu	9
2.3.1. Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu thứ cấp.....	9
2.3.2. Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu sơ cấp	10
CHƯƠNG 3 HỆ THỐNG HÓA CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP.....	12
3.1. Một số khái niệm cơ bản	12
3.1.1. Khái niệm cạnh tranh	12
3.1.2. Khái niệm và vai trò lợi thế cạnh tranh.....	14
3.2. Một số lý thuyết có liên quan về lợi thế cạnh tranh	16
3.2.1. Lý thuyết nguồn lực (Resource Based View)	16
3.2.2. Các chiến lược cạnh tranh điển hình của M. Porter	17
3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp.....	22
3.3.1. Yếu tố bên trong.....	22
3.3.2. Yếu tố bên ngoài	25
3.4. Các yếu tố nghiên cứu đề tài lợi thế cạnh tranh trong các doanh nghiệp.....	30
3.4.1. Xác định SBU và đối thủ cạnh tranh đối sánh của doanh nghiệp.....	30
3.4.2. Phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.....	31
3.4.3. Xác định các yếu tố cấu thành lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp	45
3.4.4. Phân tích đánh giá thực trạng lợi thế cạnh tranh tổng thể của doanh nghiệp ...	46
3.5. Lợi thế cạnh tranh về sản phẩm dịch vụ Công ty cổ phần Container Việt Nam.	54

3.5.1. Tình hình một số cảng biển trên thế giới được worldshipping xếp hạng như sau	54
3.5.2. Bài học kinh nghiệm cho Công ty cổ phần Container Việt Nam	55
CHƯƠNG 4: THỰC TRẠNG LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CONTAINER VIỆT NAM.....	58
4.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Container Việt Nam.....	58
4.1.1. Lịch sử hình thành phát triển và chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của VICONSHIP.....	58
4.1.2 Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty cổ phần Container Việt Nam giai đoạn 2021-2023.....	59
4.2. Thực trạng nâng cao lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam.	65
4.2.1. Thực trạng xác định SBU và đối thủ cạnh tranh đối sánh của Công ty cổ phần Container Việt Nam.....	65
4.2.2. Thực trạng phân tích môi trường kinh doanh của Công ty cổ phần Container Việt Nam	69
4.2.3. Thực trạng lợi thế cạnh tranh tổng thể của Công ty cổ phần Container Việt Nam.....	100
4.3. Đánh giá về thực trạng lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam	103
4.3.1. Kết quả đạt được	103
4.3.2. Hạn chế và nguyên nhân	103
CHƯƠNG 5: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CONTAINER VIỆT NAM	105
5.1. Định hướng, mục tiêu phát triển của Công ty cổ phần Container Việt Nam giai đoạn 2023-2030	105
5.1.1. Định hướng phát triển của Ngành dịch vụ logistics và cảng biển tại Việt Nam giai đoạn 2023-2030.....	105
5.1.2. Định hướng phát triển của Công ty cổ phần Container Việt Nam trong thời gian tới	106
5.2. Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh cho Công ty cổ phần Container Việt Nam	108
5.2.1. Nhận diện SBU và đối thủ cạnh tranh đối sánh của Công ty cổ phần Container Việt Nam.....	108

5.2.2. Đề xuất bộ tiêu chí đánh giá lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam	110
5.2.3. Đề xuất đánh giá lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam..	111
KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....	113
KẾT LUẬN	113
KIẾN NGHỊ.....	113
TÀI LIỆU THAM KHẢO	116
PHỤ LỤC	118

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT

VICONSHIP	Công ty cổ phần Container Việt Nam
DNNVV	Doanh nghiệp vừa và nhỏ
VLA	Hiệp hội logistics
R&D	Researching and development
RBV	Resource Based View
DN	Doanh nghiệp
PEST	(Political – Economic – Social – Technological)
LTCT	Lợi thế cạnh tranh
KH	Khách hàng
ĐTCT	Đối thủ cạnh tranh
WTO	Tổ chức Thương mại Thế giới
TEU	Đơn vị tương đương với 1 container 20 feet.
HĐQT	Hội đồng quản trị
DHĐCĐ	Đại hội đồng cổ đông
SBU	Đơn vị kinh doanh
GDP	Tổng sản phẩm trong nước
IMF	Quỹ Tiền tệ quốc tế
OECD	Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế
FDI	Đầu tư trực tiếp từ nước ngoài
TCTD	Tổ chức tín dụng
VND	Việt nam đồng
NHNN	Ngân hàng nhà nước
FED	Cục Dự trữ Liên bang Mỹ
HĐBA	Hội Đồng Bảo An
WIPO	Tổ chức Sở hữu trí tuệ thế giới
CNTT	Công Nghệ Thông Tin
AFTA	Khu vực Mậu dịch Tự do ASEAN
ASEM	Tiến trình hợp tác Á-Âu
CEPT	Hiệp định về chương trình Thuế
GTVT	Giao Thông Vận Tải
ICD	Cảng Nội Địa

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng 3.1. Cấu trúc mô thức EFAS.....	36
Bảng 3.2: Nhóm chuỗi các hoạt động chủ yếu	40
Bảng 3.3: Nhóm các hoạt động hỗ trợ của doanh nghiệp trong chuỗi giá trị	42
Bảng 3.4: Bảng xếp hạng 20 cảng biển trên thế giới	54
Bảng 4.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty CTCP VICONSHIP giai đoạn 2021-2023	60
Bảng 4.2 Tổng sản lượng hàng hóa qua các cảng Việt Nam (TEU) trong năm 2022 & 2023.....	66
Bảng 4.3: Đối thủ cạnh tranh hiện tại của Công ty cổ phần Container Việt Nam.....	80
Bảng 4.4 Tóm tắt kết quả hoạt động của đối thủ cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam	81
Bảng 4.5: Thị phần công ty Dịch vụ logistics và cảng biển năm 2023	84
Bảng 4.6: Ma trận EFE	87
Bảng 4.7: Cơ cấu nhân sự VICONSHIP	92
Bảng 4.8: Một số chỉ tiêu cơ bản về hoạt động kinh doanh của Công ty	98
Bảng 4.9: Ma trận các yếu tố bên trong của VICONSHIP (IFE)	100
Bảng 4.10: Ma trận hình ảnh cạnh tranh (IFE).....	102
Bảng 3.1. Ma trận IE	109

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

Biểu đồ 4.1: Trình độ lao động giai đoạn từ 2021 – 2023 tại Công ty cổ phần Container Việt Nam	93
Sơ đồ 1.1: Mạng giá trị	19
Hình 3.1: Mô hình năm áp lực cạnh tranh của Michael Porter	33
Hình 3.2: Chuỗi giá trị	39
Hình 3.3: Quy trình nhận biết lợi thế cạnh tranh bền vững	43
Hình 4.1. Sơ đồ tổ chức của Công ty cổ phần Container Việt Nam	59
Hình 4.1. Đánh giá tăng trưởng toàn cầu năm 2022 và dự báo tăng trưởng toàn cầu năm 2023, 2024 của các tổ chức quốc tế	70
Hình 4.2 GDP Việt Nam từ 2013 – 2023	71
Hình 4.3: Những trải nghiệm thất bại khách hàng gặp phải	79

MỞ ĐẦU

Tính cấp thiết của nghiên cứu đề tài

Ngành dịch vụ logistics và cảng biển tại Việt Nam trải qua nhiều năm hình thành và phát triển và chính thức được đưa công nhận, về mặt pháp lý năm 2005, đã có bước phát triển vượt bậc, trở thành nền kinh tế trung và dài hạn quan trọng cho nền kinh tế quốc gia, góp phần hoàn thiện cấu trúc thị trường dịch vụ logistics nói riêng và nền kinh tế thị trường. Trong năm 2021, khi dịch bệnh covid-19 đang diễn biến phức tạp khiến rất nhiều người không thể sản xuất kinh doanh thì Dịch vụ logistics và cảng biển vẫn vận động cùng với sự vận động của hàng hóa tiêu dùng, chuỗi cung ứng sản xuất toàn cầu. Cùng với sự tham gia của đông đảo khách hàng là sự mở rộng của hàng loạt các Công ty dịch vụ logistics và cảng biển hiện có cũng như sự tham gia mới của rất nhiều công ty gia nhập vào ngành. Do đó, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng gay gắt và việc nâng cao lợi thế cạnh tranh của các công ty Dịch vụ logistics và cảng biển là vô cùng cần thiết trong bối cảnh hiện nay tạo ra sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp đồng thời nâng cao hiệu quả hoạt động nói chung của thị trường ngành cảng biển và logistics nói riêng.

Sau một thời gian nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh chung của Công ty cổ phần Container Việt Nam, được tìm hiểu thực trạng lợi thế cạnh tranh của Công ty trong những năm gần đây, tác giả nhận thấy việc nâng cao lợi thế cạnh tranh đang có ý nghĩa chiến lược vô cùng quan trọng. Tuy nhiên, với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ, môi trường kinh doanh thay đổi...thì việc nâng cao lợi thế cạnh tranh trong công ty còn bộc lộ những tồn tại, hạn chế. Chính vì vậy, tác giả đã chọn đề tài: “***Nghiên cứu lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam***” nhằm góp phần để đưa ra các giải pháp giúp doanh nghiệp nâng cao lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh nhiều cơ hội nhưng cũng không ít thách thức hiện nay.

Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát

Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về lợi thế cạnh tranh, các yếu tố cấu thành và ảnh hưởng tới lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Mục tiêu cụ thể

Phân tích, đánh giá thực trạng lợi thế cạnh tranh của công ty cổ phần Container Việt Nam, phát hiện những ưu điểm cũng như các vấn đề còn hạn chế đồng thời đưa ra các đề xuất giải pháp nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Địa điểm, thời gian và đối tượng nghiên cứu

Về địa điểm: Đề tài nghiên cứu thực trạng hoạt động kinh doanh, xu hướng phát triển và lợi thế cạnh tranh của công ty cổ phần Container Việt Nam so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường Việt Nam

Về thời gian: Đề tài nghiên cứu dữ liệu và thực tế kết quả hoạt động kinh doanh, các tiêu chí đánh giá lợi thế cạnh tranh của công ty cổ phần Container Việt Nam trong những năm gần đây, tập trung chủ yếu trong giai đoạn 2021-2023. Những đề xuất nâng cao lợi thế cạnh tranh và chiến lược kinh doanh của công ty cổ phần Container Việt Nam từ nay đến năm 2030.

Đối tượng nghiên cứu: Đối tượng nghiên cứu của đề tài là lợi thế cạnh tranh của công ty cổ phần Container Việt Nam so với các đối thủ cạnh tranh và các điều kiện của môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của công ty cổ phần Container Việt Nam để từ đó đưa ra các giải pháp cụ thể nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh của Công ty trong thời gian tới

Nội dung nghiên cứu

Nghiên cứu các yếu tố cấu thành và ảnh hưởng lợi thế cạnh tranh của Công ty Cổ phần Container Việt Nam

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU

Lợi thế cạnh tranh là chủ đề được nhiều tác giả và các nhà khoa học khai thác trong nhiều năm qua. Đây là vấn đề nóng và là chủ đề rộng để các nhà khoa học cả trong và ngoài nước tiếp cận. Nâng cao lợi thế cạnh tranh là vấn đề sống còn đối với doanh nghiệp, nên việc nghiên cứu để đưa ra được các giải pháp để giúp các doanh nghiệp tồn tại và phát triển là vấn đề các nhà khoa học quan tâm. Việc nghiên cứu lợi thế cạnh tranh đã được nhiều tác giả đề cập, nghiên cứu ở nhiều khía cạnh, phạm vi, không gian và đối tượng nghiên cứu khác nhau trong thời gian qua. Một số công trình nghiên cứu liên quan có thể tổng hợp như sau:

1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu trong nước

Trong nước, đến nay đã có khá nhiều đề tài nghiên cứu khoa học, luận án tiến sĩ, các bài viết nghiên cứu về lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp nói chung. Các đề tài, luận án, bài viết này nghiên cứu về lợi thế cạnh tranh của một ngành hoặc của nhóm sản phẩm cụ thể. Các công trình và đề tài nghiên cứu được tác giả tìm hiểu theo tiêu chí thời gian phát hành và có thể khái quát như sau:

Bùi Thị Thanh (2012), “*Nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, ứng dụng nghiên cứu định lượng trong kinh doanh tại các siêu thị tại Thành phố Hồ Chí Minh*”, Nhà xuất bản Lao động. Trên cơ sở lý luận về nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, tác giả đã chọn lọc và ứng dụng lý thuyết lợi thế cạnh tranh vào mô hình kinh doanh siêu thị và mô hình các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh, từ đó đưa ra giải pháp như đổi mới việc hoạch định và điều chỉnh chiến lược đầu tư phát triển các siêu thị, phát triển mạng lưới siêu thị để gia tăng độ bao phủ của kênh phân phối, kết hợp nâng cao hiệu suất sử dụng mặt bằng kinh doanh, đồng thời tăng cường liên kết, hợp tác với các nhà cung cấp, các nhà phân phối và cung ứng các dịch vụ hỗ trợ, nâng cao năng lực quản trị của đội ngũ quản lý và thực hiện chuyên nghiệp hoá hoạt động của nhân viên trong siêu thị; từ đó góp phần nâng cao lợi thế cạnh tranh của các siêu thị tại Thành phố Hồ Chí Minh giai đoạn 2012-2020 và dự báo các điều kiện phát triển các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh.

Phạm Thị Vân Anh (2020), “*Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong hội nhập*”, Bài viết đăng trên Tạp chí tài chính ngày 08/11/2020. Tác giả đi vào phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam từ đó đưa ra các giải pháp giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong quá trình hội nhập. Trong nền kinh tế Việt Nam hiện nay, khu vực doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) chiếm trên 95% tổng số doanh nghiệp đăng ký, tạo ra khoảng 60% GDP, tạo ra hơn 90% việc làm cho người lao động. Điều này khẳng định, DNNVV đang là trụ cột chính trong nền kinh tế đất nước. Xác định rõ vai trò quan trọng, những năm qua, Việt Nam có nhiều nỗ lực hỗ trợ, tháo gỡ nhiều khó khăn, thúc đẩy khu vực DNNVV phát triển. Chính phủ tập trung các chính sách hỗ trợ những nội dung cụ thể: Phát huy và nâng cao hiệu quả hoạt động DNNVV, các doanh nghiệp đổi mới sáng tạo; Hỗ trợ đẩy mạnh phong trào khởi nghiệp quốc gia; Tạo thuận lợi để các hộ và cá nhân tự nguyện liên kết hình thành doanh nghiệp hoặc các hình thức tổ chức hợp tác khác; Hỗ trợ và khuyến khích hình thành các tập đoàn kinh tế tư nhân đa sở hữu và tư nhân góp vốn vào các tập đoàn kinh tế nhà nước; Hỗ trợ đổi mới, sáng tạo, hiện đại hoá công nghệ và phát triển nguồn nhân lực có đủ khả năng tham gia mạng sản xuất, chuỗi giá trị khu vực và toàn cầu; Cải cách mạnh mẽ thủ tục hành chính, tạo điều kiện thuận lợi cho kinh tế tư nhân phát triển. Những động thái tích cực này nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp Việt Nam nói chung và doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng.

Tô Tiến Đạt (2021), “*Giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh tại Công ty Cổ phần Misa*”, Công trình nghiên cứu thạc sỹ Trường Đại học Thương mại. Tác giả đã hệ thống hóa lý thuyết về cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh và trên cơ sở phân tích thực trạng lợi thế cạnh tranh xây dựng các nhóm giải pháp phát huy thế mạnh và tận dụng cơ hội, nhóm giải pháp khắc phục điểm yếu và hạn chế nguy cơ, nhóm giải pháp hỗ trợ như để nâng cao lợi thế cạnh tranh của công ty.

Nguyễn Văn Thanh (2023), “*Phát triển cơ sở hạ tầng logistics khu vực miền Trung: Thực trạng và giải pháp*” bài viết trên Tạp chí Kinh tế và Dự báo. Khu vực miền Trung bao gồm 14 tỉnh và thành phố, trải dài từ Thanh Hóa đến Bình Thuận. Với nhiều cảng biển lớn, có 4 sân bay quốc tế và 5 sân bay nội địa, hệ thống đường bộ, đường cao tốc, đường sắt, đường thủy và hệ thống thông tin

liên lạc hiện đại, miền Trung có đầy đủ yếu tố cần thiết, thuận lợi cho phát triển logistics. Trên cơ sở phân tích thực trạng phát triển cơ sở hạ tầng logistics khu vực miền Trung, tác giả đề xuất những giải pháp trong thời gian tới.

Với những công trình nghiên cứu trên, tác giả khẳng định tính kế thừa, độc lập khách quan và có sự khác biệt trong mục đích và phạm vi nghiên cứu. Công trình nghiên cứu tập trung nghiên cứu lợi thế cạnh tranh, từ đó đưa ra những đánh giá thực trạng, những giải pháp khả thi, cũng như những bài học kinh nghiệm cho Công ty cổ phần Container Việt Nam trong việc nâng cao lợi thế cạnh tranh.

1.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu của ngoài nước

Năng lực cạnh tranh là từ khóa được nhiều tác giả đề cập và nghiên cứu từ nhiều năm trước đây, lợi thế cạnh tranh là yếu tố cốt lõi của các doanh nghiệp để tồn tại, đề tài được trao đổi và nghiên cứu rất nhiều bởi các tác giả khác nhau như:

C.K. Prahalad - Venkat Ramaswamy (2015), “*Tương lai của cạnh tranh*”, Nhà xuất bản Khoa học Xã hội. Tác giả chỉ ra rằng quan điểm truyền thống lấy công ty làm trung tâm của việc kiến tạo giá trị đang bị thách thức bởi những người tiêu dùng năng động, có tính kết nối cao và nhiều thông tin – kết hợp cùng với các ngành công nghiệp và công nghệ. Giá trị không còn nằm ở sản phẩm và dịch vụ được kiến tạo bởi công ty rồi được chuyển đến người tiêu dùng. Hai tác giả cho biết, giá trị là sự đồng kiến tạo của khách hàng và nhà sản xuất. Dựa trên nhiều thí nghiệm đang diễn ra trong việc đồng kiến tạo ở khắp các ngành công nghiệp, các tác giả trình bày một phương pháp tiếp cận mới để đánh giá sự sáng tạo. Trong khuôn khổ đó, sự tương tác giữa khách hàng và nhà sản xuất cá nhân hóa trải nghiệm đồng sáng tạo – cho phép từng khách hàng đồng sáng tạo ra các giá trị độc đáo với một mạng lưới kết nối của công ty và cộng đồng người tiêu dùng.

Michael E.Porter (2016), “*Lợi thế cạnh tranh*”, Nhà xuất bản trẻ. Tác giả đã đưa ra những nghiên cứu về những cơ sở cốt lõi của lợi thế cạnh tranh trong từng doanh nghiệp. Tác giả đã đưa ra những phân tích, biến chiến lược từ một tầm nhìn mang tính vĩ mô trở thành một cấu trúc nhất quán của những hoạt động bên trong – một phần quan trọng của tư tưởng kinh doanh quốc tế hiện nay. Cấu

trúc mạnh mẽ đó cung cấp những công cụ hữu hiệu để hiểu được ảnh hưởng của chi phí và vị thế tương đối về chi phí của công ty. Chuỗi giá trị giúp các nhà quản lý phân biệt được những nguồn lực tiềm ẩn của giá trị khách hàng. Tác giả chỉ rõ lợi thế cạnh tranh không chỉ nằm ở bản thân mỗi hoạt động, mà còn ở cả mối liên kết giữa các hoạt động với nhau, với các hoạt động của nhà cung cấp và cả các hoạt động của khách hàng.

Thomas M. Jonoas, Jeffrey S. Harison and Will Felps (2018), “*How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage*” trên tạp chí Academy of management. Bài viết đã nghiên cứu về hoạt động đối với các công ty có uy tín cao với các đối tác, từ đó phân tích lợi thế cạnh tranh bền vững của các doanh nghiệp. Lý thuyết về các bên liên quan công cụ xem xét các hệ quả về hiệu quả hoạt động đối với các công ty có uy tín cao với các bên liên quan, được đặc trưng bởi mức độ tin cậy, hợp tác và chia sẻ thông tin cao.

Patricia Ordóñez de Pablos (2020). “*Advances in Business Strategy and Competitive Advantage*”, trên Universidad de Oviedo. Nghiên cứu đã chỉ ra quan điểm các doanh nghiệp không ngừng tìm kiếm những cách thức để đạt được lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh của họ và củng cố vị thế trong môi trường kinh doanh. Do sự tiến bộ của công nghệ thông tin, cạnh tranh đã diễn ra trên phạm vi toàn cầu. Tác giả đã đưa ra những nghiên cứu hiện đại về các chiến lược kinh doanh được tạo ra, thực hiện và tái thiết kế để đáp ứng nhu cầu về cạnh tranh toàn cầu. Nghiên cứu đã đưa ra mô hình cạnh tranh cho các công ty, bao gồm khía cạnh lợi thế cạnh tranh, mô hình khái niệm và mô hình tài chính, đồng thời thúc đẩy mô hình kinh doanh đổi mới trên các yếu tố quyết định cạnh tranh ưu thế trong cạnh tranh toàn cầu.

V Marakova, A Wolak-Tuzimek (2021), “*Corporate social responsibility as a source of competitive advantage in large enterprises*”, Journal of Competitiveness. Nghiên cứu đã chỉ ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường không chỉ được tạo ra từ việc đảm bảo sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao, mà các hoạt động marketing, hoạt động đổi mới và việc áp dụng trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là những nguồn lực chính tạo

nên lợi thế cạnh tranh trong các doanh nghiệp lớn đang hoạt động trên thị trường.

(2021), “*Mining the Past: History Scripting Strategies and Competitive Advantage in a Family Business*”. Lịch sử ngày càng được ghi nhận như một nguồn lợi thế cạnh tranh đặc biệt cho các doanh nghiệp tư nhân. Bài viết nghiên cứu cách một doanh nghiệp tư nhân tận dụng lịch sử kinh doanh lâu đời ba thế hệ của gia đình để duy trì tăng trưởng có lãi trong 16 năm. Thông qua phân tích của mình, các tác giả xác định ba chiến lược viết kịch bản lịch sử — lồng ghép, xây dựng và xây dựng lịch sử gia đình — đã tạo ra các nguồn lợi thế cạnh tranh quan trọng cho doanh nghiệp tư nhân, tạo điều kiện cho cộng đồng rộng lớn hơn chấp nhận, tạo dựng danh tiếng liên tục và truyền cảm hứng cho sự đổi mới thông qua truyền thống.

1.3. Khoảng trống nghiên cứu công trình nghiên cứu trong nước và ngoài nước

Với đề tài nghiên cứu khoa học này, tác giả khẳng định tính kế thừa, độc lập khách quan và đặc biệt tác giả nhận ra sự khác biệt trong nghiên cứu lần này đó là mục đích và phạm vi nghiên cứu. Đề tài này tập trung vào nghiên cứu lợi thế cạnh tranh. Từ đó đưa ra những đánh giá của tác động của lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam và từ đó đưa ra những giải pháp khả thi nhất cho Công ty. Từ kết quả từ bài nghiên cứu khoa học là bài học kinh nghiệm cho Công ty trong vấn đề nâng cao lợi thế cạnh tranh.

CHƯƠNG 2: PHẠM VI, ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài

2.1.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam (VICONSHIP) so với các đối thủ cạnh tranh và các điều kiện của môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của VICONSHIP để từ đó đưa ra các giải pháp cụ thể nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh của VICONSHIP trong thời gian tới.

2.1.2. Phạm vi nghiên cứu

Về không gian: Đề tài nghiên cứu thực trạng hoạt động kinh doanh, xu hướng phát triển và lợi thế cạnh tranh của VICONSHIP so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường Việt Nam.

Về thời gian: Đề tài nghiên cứu dữ liệu và thực tế kết quả hoạt động kinh doanh, các tiêu chí đánh giá lợi thế cạnh tranh của VICONSHIP trong những năm gần đây, tập trung chủ yếu trong giai đoạn 2021-2023. Những đề xuất nâng cao lợi thế cạnh tranh, chiến lược kinh doanh của VICONSHIP từ nay đến năm 2025 và định hướng phát triển đến năm 2030

Về nội dung nghiên cứu: Nghiên cứu các yếu tố cấu thành và ảnh hưởng lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam.

2.2. Phương pháp tiếp cận

Đề tài đã sử dụng phối hợp nhiều phương pháp nghiên cứu khác nhau để có được những dữ liệu phản ánh một cách tổng hợp, khách quan và đa chiều về lợi thế cạnh tranh của VICONSHIP đảm bảo Mục tiêu nghiên cứu

- Về lý thuyết: Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về lợi thế cạnh tranh, các yếu tố cấu thành và ảnh hưởng tới lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Về thực tiễn: Phân tích, đánh giá thực trạng lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam, phát hiện những ưu điểm cũng như các vấn đề còn hạn chế đồng thời đưa ra các đề xuất giải pháp nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

2.3. Phương pháp nghiên cứu

2.3.1. Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp được thu thập và phân tích là những dữ liệu tổng quan về ngành dịch vụ Cảng biển và logistics Việt Nam; thực trạng hoạt động kinh doanh, chiến lược phát triển, lợi thế cạnh tranh của VICONSHIP.

Nguồn dữ liệu thứ cấp về thực trạng hoạt động, phát triển của VICONSHIP trong những năm gần đây được công bố trong các báo cáo thường niên, báo cáo tài chính, báo cáo thống kê nội bộ và báo cáo ngành nghề của VICONSHIP, trên các tạp chí chuyên ngành và các cuộc họp, hội thảo khoa học trong nước. Thông tin và số liệu về ngành dịch vụ Cảng biển và logistics có thể tìm thấy trong các báo cáo phân tích ngành, chiến lược và chính sách phát triển ngành dịch vụ logistics và cảng biển do UBCK công bố, báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh của các Công ty. Các nghiên cứu về lợi thế cạnh tranh của dịch vụ logistics và cảng biển thường được đăng tải trên các tạp chí chuyên ngành và hội thảo khoa học.

Quy trình thu thập và phân tích dữ liệu thứ cấp như sau:

- VICONSHIP trụ sở chính Hải Phòng là đơn vị được tác giả lựa chọn tiếp cận và thu thập tài liệu.

- *Rà soát các nguồn thông tin đại chúng:* Tìm kiếm dữ liệu mới nhất trên các nguồn dễ tiếp cận như báo cáo chuyên ngành... cả dưới dạng in ấn và trực tuyến. Các nguồn chủ yếu bao gồm:

- o Các báo cáo thông kê từ các nguồn báo và tạp chí đề cập nhiều về ngành dịch vụ Cảng biển và logistics (Bản tin tài chính; Cafef; Fireant, tạp chí Bộ công thương, Hiệp hội VLA...); Các tạp chí về giao nhận hàng hóa, dịch vụ logistics và dịch vụ cảng biển

- o Các tạp chí về dịch vụ logistics và cảng biển như như Tạp chí Công Thương Tạp chí Tài Nguyên và Môi trường, Tạp chí Tài chính, Tạp chí kinh tế và Dự báo

- o Các cổng thông tin điện tử của Chính phủ, Bộ Tài chính, Tổng cục Hải Quan, Trang thông tin điện tử Logistics Việt Nam v.v. để tìm kiếm dữ liệu chính thức về các kế hoạch phát triển, các quyết định phê duyệt chiến lược phát triển tổng thể đối với ngành dịch vụ Cảng biển và logistics.

- *Kiểm tra dữ liệu:* Dữ liệu thu thập từ các nguồn khác nhau được kiểm tra theo các tiêu thức về tính chính xác, tính thích hợp và tính thời sự. Các dữ liệu được đối chiếu và so sánh để có được sự nhất quán và thống nhất, đảm bảo nội dung phân tích có được độ tin cậy cao.

- *Tập hợp và phân tích dữ liệu theo mục tiêu đã xác định :* Sau khi đã tập hợp và sàng lọc, dữ liệu thứ cấp chủ yếu được sử dụng để hình thành cơ sở lý luận cũng như tìm hiểu kinh nghiệm phát triển cho ngành dịch vụ logistics và cảng biển Việt nam nói chung và cho VICONSHIP nói riêng trong chương 2. Dữ liệu thứ cấp là nguồn tài liệu quan trọng để phân tích các nội dung liên quan đến khái quát thực trạng ngành dịch vụ logistics và cảng biển cũng như tổng quan về VICONSHIP. Bên cạnh đó, dữ liệu thứ cấp cũng cung cấp một số thông tin cơ bản cho phân dự báo thị trường và dịch vụ logistics và cảng biển trong chương 4 của đề tài.

Trong đề tài này, dữ liệu thứ cấp được thu thập và phân tích trước tiên để có được thông tin nền và hiểu biết toàn cảnh cho các bước nghiên cứu tiếp theo.

2.3.2. Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu sơ cấp

Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua việc phỏng vấn các chuyên gia (Cán bộ lãnh đạo VICONSHIP và đại diện khách hàng) và điều tra khách hàng về lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam. Đây là phương pháp được sử dụng phổ biến để thu thập dữ liệu sơ cấp trong lĩnh vực kinh tế-xã hội bởi ưu thế về chất lượng thông tin cao. Nội dung phỏng vấn và điều tra tập trung vào làm rõ tình hình hoạt động kinh doanh và thực trạng lợi thế cạnh tranh của VICONSHIP và các yếu tố cấu thành cũng như ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Quy trình thu thập dữ liệu sơ cấp:

Phỏng vấn:

Tác giả chọn ra 3 cán bộ trong Ban điều hành của Công ty VICONSHIP để tiến hành phỏng vấn.

- *Thiết kế bản phỏng vấn:* Bản phỏng vấn được thiết kế dành riêng cho từng đối tượng được phỏng vấn. Mỗi đối tượng với các chức năng, nhiệm vụ khác nhau sẽ được tiến hành phỏng vấn với các câu hỏi khác nhau phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của đối tượng được phỏng vấn.

Cấu trúc mỗi bản phỏng vấn các câu hỏi về khả năng ứng phó đối với các thay đổi môi trường bên ngoài cũng như sức mạnh nội bộ bên trong của VICONSHIP.

Bên cạnh việc phỏng vấn cán bộ lãnh đạo VICONSHIP, tác giả còn phỏng vấn 2 khách hàng đại diện nhằm thu thập những thông tin khách quan về nhận định của khách hàng đối với lợi thế cạnh tranh của VICONSHIP cũng như các doanh nghiệp khác trên thị trường và những nhu cầu của khách hàng khi sử dụng dịch vụ.

- Điều tra:

+ **Đối tượng:** Để đánh giá lợi thế cạnh tranh của của VICONSHIP trong cảm nhận của khách hàng và nhân viên, tác giả đã tiến hành khảo sát bằng phiếu điều tra các KH đã và đang sử dụng các sản phẩm dịch vụ của VICONSHIP.

+ Phương pháp xử lý số liệu sơ cấp:

Danh mục các câu hỏi được gửi tới địa chỉ email của các đối tượng phỏng vấn.

Phương pháp thống kê: Dùng Excel để tính toán các số liệu về hiệu quả kinh doanh của Công ty.

Phương pháp phân tích, so sánh, tổng hợp: Các số liệu từ bảng báo cáo tài chính, kế toán được so sánh qua các năm, phân tích thực trạng môi trường hoạt động của Công ty cũng như tổng hợp để đưa ra nhận xét.

Phương pháp nghiên cứu định tính được triển khai xuyên suốt bài nghiên cứu để phân tích kết quả phỏng vấn các chuyên gia nhằm làm rõ bức tranh thực trạng môi trường kinh doanh và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Tác giả xin được phép không đưa kết quả các bút ký phỏng phép công khai do đó tác giả không đưa vào trong phụ lục. Kết quả phân tích là cơ sở để tham chiếu và đánh giá tình hình nghiên cứu.

CHƯƠNG 3 HỆ THỐNG HÓA CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

3.1. Một số khái niệm cơ bản

3.1.1. Khái niệm cạnh tranh

Cho đến nay, thuật ngữ cạnh tranh được sử dụng cho nhiều lĩnh vực khác nhau như lĩnh vực kinh tế, thương mại, luật, chính trị, sinh thái, thể thao,... và thường xuyên được nhắc tới trong sách, báo chuyên môn, các diễn đàn kinh tế cũng như trên các phương tiện thông tin đại chúng và được sự quan tâm của nhiều đối tượng, từ nhiều góc độ khác nhau, dẫn đến có rất nhiều quan niệm khác nhau về cạnh tranh.

Paul A. Samuelson và W.D. Nordhaus (1995), là hai nhà kinh tế học Mỹ trong cuốn Kinh tế học nêu: Cạnh tranh (Competition) là sự kình địch giữa các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau để giành khách hàng hoặc thị trường.

Theo Từ điển kinh doanh của Anh (1992), thì cạnh tranh trong cơ chế thị trường được định nghĩa là sự ganh đua, sự kình địch giữa các nhà kinh doanh nhằm giành tài nguyên sản xuất cùng một loại hàng hoá về phía mình.

Giáo sư Michael E. Porter (1996), người được xem là “cha đẻ” của chiến lược cạnh tranh, một trong những giáo sư nổi tiếng của trường kinh doanh Harvard đưa ra định nghĩa về cạnh tranh như sau: Cạnh tranh, hiểu theo cấp độ doanh nghiệp là việc đấu tranh hoặc giành giật từ một số đối thủ về khách hàng, thị phần hay nguồn lực của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, bản chất của cạnh tranh ngày nay không phải tiêu diệt đối thủ mà chính là doanh nghiệp phải tạo ra và mang lại cho khách hàng những giá trị gia tăng cao hơn hoặc mới lạ hơn đối thủ để họ có thể lựa chọn mình mà không đến với đối thủ cạnh tranh.

Như vậy, với những quan niệm trên thì phạm trù cạnh tranh có thể được hiểu như sau: *“Cạnh tranh là quan hệ kinh tế mà ở đó các chủ thể kinh tế ganh đua nhau tìm biện pháp chiến lược khoa học và cả nghệ thuật để cạnh tranh và hợp tác nhằm đạt mục tiêu tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững của mình; đồng thời đáp ứng kỳ vọng của các bên có liên quan.*

*** Vai trò và vị trí của cạnh tranh**

Đối với doanh nghiệp

Cạnh tranh giúp cho doanh nghiệp luôn linh hoạt, năng động, thích ứng nhanh kịp thời với những thay đổi của môi trường bên ngoài. Để tồn tại và phát triển đòi hỏi doanh nghiệp cần phải giành thắng lợi trong cạnh tranh, muốn vậy doanh nghiệp cần phải huy động và sử dụng các nguồn lực một cách hiệu quả. Bên cạnh đó thì các doanh nghiệp phải thường xuyên cải tiến công nghệ, áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, đầu tư thêm máy móc thiết bị, tăng cường công tác R&D để tạo ra các sản phẩm mới có tính chất đặc sắc, có chất lượng tốt phù hợp với nhu cầu khách hàng. Ngày nay, ngoài các giá trị cốt lõi, doanh nghiệp cũng cần phải quan tâm nhiều đến các dịch vụ trước, trong và sau bán hàng như là một biện pháp gia tăng các giá trị cho khách hàng.

Việc cạnh tranh cũng giúp cho các doanh nghiệp hoàn thiện cơ cấu tổ chức, thúc đẩy nhân viên và lãnh đạo phát huy mọi ý tưởng của mình để tạo ra cho khách hàng những giá trị vượt trội.

Đối với người tiêu dùng:

Trong nền kinh tế thị trường, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp mang lại cho người tiêu dùng rất nhiều lợi ích:

- Có nhiều mặt hàng để lựa chọn, phù hợp với túi tiền. Cùng một khoản tiền bỏ ra nhưng khách hàng có thể mua được nhiều sản phẩm với nhiều tiện ích nhất.
- Nhận được sự chăm sóc chu đáo của người bán.
- Mua hàng hóa với giá trị sử dụng cao nhưng với giá trị cạnh tranh thấp nhất.
- Có nhiều thời gian đầu tư vào việc khác.
- Giảm căng thẳng với những mặt hàng giải trí độc đáo.
- Cuộc sống văn minh, hiện đại, tiết kiệm nhiều chi phí.

Đối với xã hội

- Cạnh tranh làm cho xã hội ngày càng tiến bộ, sử dụng tối ưu nguồn lực xã hội vào việc tạo ra các giá trị được khách hàng đón nhận, nâng cao chất lượng cuộc sống, giải quyết công ăn việc làm.

- Đưa con người vào những tầm nhận thức cao hơn, tạo điều kiện cho con

người phát triển toàn diện.

- Tính cạnh tranh giúp cho con người tìm tòi, khám phá, phát minh phục vụ con người làm cho xã hội ngày càng văn minh hơn.

Tóm lại, cạnh tranh có vai trò rất quan trọng trong kinh doanh, là động lực mạnh mẽ thúc đẩy sản xuất phát triển. Nó buộc các doanh nghiệp phải thường xuyên nâng động, nhạy bén, thường xuyên cải tiến, hoàn thiện nguồn lực, năng lực để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả kinh tế.

3.1.2. Khái niệm và vai trò lợi thế cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh là thuật ngữ được sử dụng phổ biến trên các tài liệu, trong nghiên cứu và kinh doanh.

Theo cách hiểu thông thường, lợi thế cạnh tranh là sở hữu của những giá trị đặc thù, cho phép có thể “nắm bắt cơ hội” kinh doanh để mang lại lợi nhuận. Vì vậy, khi nói đến lợi thế cạnh tranh là nói đến lợi thế mà một doanh nghiệp, một quốc gia đang có và có thể có so với các đối thủ cạnh tranh. Nghĩa là, lợi thế cạnh tranh là một khái niệm vừa có tính vi mô (*giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành của một quốc gia*), vừa có tính vĩ mô (*giữa các ngành trong cùng một quốc gia hoặc giữa các quốc gia với nhau*).

Theo M.Porter, 1996: “*Cạnh tranh là vấn đề cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp...Chiến lược cạnh tranh là sự tìm kiếm vị thế cạnh tranh thuận lợi trong ngành – đấu trường chính của cạnh tranh...Chiến lược cạnh tranh nhằm mục đích tạo lập một vị thế cạnh tranh thuận lợi và bền vững trước những sức ép quyết định sự cạnh tranh trong ngành.*”

Có hai vấn đề trọng tâm làm nền tảng cho việc lựa chọn chiến lược cạnh tranh. Thứ nhất là mức độ hấp dẫn của ngành để có thể mang lại lợi nhuận lâu dài và các yếu tố quyết định điều này...Thứ hai là vị thế tương đối của doanh nghiệp trong ngành. Định vị doanh nghiệp sẽ xác định khả năng thu lợi nhuận của doanh nghiệp cao hơn hay thấp hơn mức trung bình của ngành. Một doanh nghiệp có khả năng định vị tốt sẽ có thể thu lợi nhuận nhiều hơn ngay cả khi cấu trúc ngành bất lợi và do đó khả năng sinh lợi của ngành cũng khá khiêm tốn.

Nền tảng cơ bản để hoạt động của doanh nghiệp đạt được mức trên trung bình trong dài hạn là lợi thế cạnh tranh bền vững. Cho dù doanh nghiệp có vô số

điểm mạnh và điểm yếu trước các đối thủ khác, tựu trung lại có hai loại lợi thế cạnh tranh mà doanh nghiệp có thể sở hữu: chi phí thấp hoặc khác biệt hóa. Điều quan trọng của bất cứ thế mạnh hay nhược điểm nào của doanh nghiệp cuối cùng vẫn là việc ảnh hưởng từ những ưu/ khuyết điểm đó đến chi phí và sự khác biệt hóa có liên quan. Hai loại lợi thế cạnh tranh cơ bản này kết hợp với phạm vi hoạt động của một doanh nghiệp đang theo đuổi sẽ cho phép tạo ra ba chiến lược cạnh tranh tổng quát để đạt được hiệu quả trên mức trung bình của ngành, đó là chiến lược chi phí thấp, chiến lược khác biệt hóa và chiến lược tập trung.

Về cơ bản lợi thế cạnh tranh phát sinh từ các giá trị mà doanh nghiệp có thể tạo cho người mua, giá trị này phải lớn hơn các chi phí mà doanh nghiệp đã bỏ ra. Giá trị này là mức người mua sẵn lòng thanh toán và một giá trị cao hơn xuất hiện khi mức giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh; hoặc cung cấp những tiện ích độc đáo khiến người mua vẫn hài lòng với mức giá cao hơn bình thường. Do đó, cách giải thích này có thể thấy:

Thứ nhất, chiến lược cạnh tranh và mục đích của nó là tìm kiếm, tạo lập cho doanh nghiệp một vị thế cạnh tranh thuận lợi và bền vững trong ngành trước các đối thủ. Vì đây chính là điều kiện để doanh nghiệp thu được lợi nhuận trên mức trung bình và do đó mục tiêu của doanh nghiệp có thể đạt được. Song, điều đó chỉ xảy ra khi doanh nghiệp tạo lập và duy trì được lợi thế cạnh tranh bền vững.

Thứ hai, lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp xuất hiện và được duy trì bền vững, nói cách khác doanh nghiệp thu được lợi nhuận trên mức trung bình trong dài hạn khi cùng một chi phí, doanh nghiệp tạo ra cho người mua một giá trị vượt trội so với các đối thủ. Vì thế, “Điều quan trọng đối với bất kỳ một tổ chức kinh doanh nào là phải xây dựng và duy trì được lợi thế cạnh tranh bền vững. Nghĩa là doanh nghiệp phải liên tục cung cấp cho thị trường một giá trị đặc biệt mà không có đối thủ nào có thể cung cấp được”. Bởi vậy, lợi thế cạnh tranh là khái niệm dùng để chỉ vị thế cạnh tranh thuận lợi của doanh nghiệp so với đối thủ. Đó là “*vị trí tương đối*” của doanh nghiệp trên thị trường, mà ở vị trí đó cho phép doanh nghiệp có thể mang đến cho khách hàng một giá trị vượt trội so với các đối thủ. Vì thế, khách hàng sẽ chọn sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp và nhờ đó doanh nghiệp sẽ thu được lợi nhuận cao hơn mức trung bình của ngành.

Như vậy, *lợi thế cạnh tranh* là một khái niệm kinh doanh mô tả các thuộc tính cho phép một tổ chức (doanh nghiệp) thực hiện tốt hơn đối thủ. Những thuộc tính này có thể bao gồm quyền khai thác tài nguyên thiên nhiên, vị trí địa lý, rào cản gia nhập cao, nguồn cung cấp nhân viên có tay nghề cao, khả năng khai thác và ứng dụng hiệu quả công nghệ, trang thiết bị và các công nghệ mới, khả năng đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng, hoặc (và) năng lực quản trị doanh nghiệp...

Các lý thuyết bởi Barney về cơ bản lập luận rằng một lợi thế cạnh tranh của một tổ chức bắt nguồn từ một tập hợp các nguồn lực hữu hình và vô hình theo ý của mình.

Tư tưởng chính của học thuyết nguồn lực RBV (Resource-Based View) là lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp nằm chủ yếu trong việc doanh nghiệp đó sử dụng hiệu quả một tập hợp các nguồn lực hữu hình và/hoặc vô hình có giá trị. Các doanh nghiệp trên thị trường khác nhau vì sở hữu các nguồn lực khác nhau. Quan điểm dựa trên nguồn lực RBV (Resource-Based View) cho rằng để đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh, nguồn lực doanh nghiệp đóng vai trò rất quan trọng, công ty sẽ thành công nếu nó trang bị các nguồn lực phù hợp nhất và tốt nhất đối với việc kinh doanh và chiến lược của doanh nghiệp. RBV không chỉ tập trung phân tích các nguồn lực bên trong mà nó còn liên kết năng lực bên trong với môi trường bên ngoài. Lợi thế cạnh tranh sẽ bị thu hút về doanh nghiệp nào sở hữu những nguồn lực hoặc năng lực tốt nhất. Do vậy, theo RBV, lợi thế cạnh tranh liên quan đến sự phát triển và khai thác các nguồn lực và năng lực cốt lõi của doanh nghiệp.

3.2. Một số lý thuyết có liên quan về lợi thế cạnh tranh

3.2.1. Lý thuyết nguồn lực (Resource Based View)

Các quan điểm dựa trên nguồn lực RBV lý thuyết bởi Barney về cơ bản lập luận rằng một lợi thế cạnh tranh của một tổ chức bắt nguồn từ một tập hợp các nguồn lực hữu hình và vô hình theo ý của mình.

Tư tưởng chính của học thuyết nguồn lực RBV (Resource-Based View) là lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp nằm chủ yếu trong việc doanh nghiệp đó sử dụng hiệu quả một tập hợp các nguồn lực hữu hình và/hoặc vô hình có giá trị. Các doanh nghiệp trên thị trường khác nhau vì sở hữu các nguồn lực khác

nhau. Quan điểm dựa trên nguồn lực RBV (Resource-Based View) cho rằng để đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh, nguồn lực doanh nghiệp đóng vai trò rất quan trọng, công ty sẽ thành công nếu nó trang bị các nguồn lực phù hợp nhất và tốt nhất đối với việc kinh doanh và chiến lược của doanh nghiệp. RBV không chỉ tập trung phân tích các nguồn lực bên trong mà nó còn liên kết năng lực bên trong với môi trường bên ngoài. Lợi thế cạnh tranh sẽ bị thu hút về doanh nghiệp nào sở hữu những nguồn lực hoặc năng lực tốt nhất. Do vậy, theo RBV, lợi thế cạnh tranh liên quan đến sự phát triển và khai thác các nguồn lực và năng lực cốt lõi của doanh nghiệp

3.2.2. Các chiến lược cạnh tranh điển hình của M. Porter

Các chiến lược cạnh tranh điển hình của M. Porter

Quan điểm chiến lược cạnh tranh phổ biến nhất là của M. Porter (1980) theo đó có ba chiến lược cạnh tranh mà doanh nghiệp có thể áp dụng để đối phó với đối thủ cạnh tranh bao gồm: ***chiến lược cạnh tranh chi phí thấp, chiến lược cạnh tranh khác biệt hóa và chiến lược cạnh tranh tập trung***. chiến lược cạnh tranh khác biệt hóa được sử dụng bởi các doanh nghiệp muốn cung cấp cho khách hàng các sản phẩm đa dạng về chủng loại và chất lượng cao. Sau này có nhiều tác giả có đồng quan điểm với M. Porter (1980) như Strickland (2001) khi cho rằng chiến lược cạnh tranh này mang lại sự khác biệt giữa sản phẩm của doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh, chúng đáp ứng những nhu cầu mang tính cá biệt của khách hàng. Nói cách khác chiến lược cạnh tranh khác biệt hóa là một chiến lược mà DN sản xuất và cung cấp cho khách hàng những sản phẩm quan trọng với mức chi phí phù hợp. Theo Strickland (2001), chiến lược này là phương thức cạnh tranh hấp dẫn trong trường hợp nhu cầu và sở thích của khách hàng đa dạng và khó được thỏa mãn bởi một sản phẩm tiêu chuẩn hóa. Để thành công với chiến lược cạnh tranh khác biệt hóa, doanh nghiệp cần phải nghiên cứu kỹ lưỡng nhu cầu, hành vi của người mua để tìm hiểu được những nhu cầu mang tính tiềm ẩn, điều quan trọng với khách hàng và khả năng chi trả của họ.

Chiến lược cạnh tranh chi phí thấp là chiến lược mà doanh nghiệp đạt được mức chi phí thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh trên một phạm vi rộng. Harvey (1988) mô tả chiến lược cạnh tranh chi phí thấp sử dụng sản phẩm dịch vụ có giá rẻ để thu hút khách hàng. Chiến lược này tập trung vào việc thiết kế và sản xuất

các sản phẩm cho khách hàng với mức giá thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Doanh nghiệp áp dụng chiến lược cạnh tranh chi phí thấp có khả năng phục vụ phân khúc thị trường rộng và lượng lớn khách hàng có sự quan tâm chủ yếu đến vấn đề giá cả. chiến lược cạnh tranh chi phí thấp giúp doanh nghiệp tạo lập được lợi thế về chi phí đồng thời tăng lợi nhuận nhờ đạt được thị phần lớn. Các DN có thể triển khai nhiều hoạt động để có được lợi thế về chi phí như cải thiện quy trình sản xuất, tiếp cận nguồn nguyên liệu giá rẻ, cắt giảm chi phí tổng thể... Theo Hoskisson (2004), các doanh nghiệp triển khai chiến lược cạnh tranh chi phí thấp thường bán các sản phẩm được tiêu chuẩn hóa với phổ rộng các khách hàng. Theo Porter (1980), để đạt được thành công với chiến lược này, doanh nghiệp phải kiểm soát được chi phí để đạt được mức chi phí thấp nhất trong ngành mà họ đang hoạt động. Bởi khi xuất hiện sản phẩm có giá thấp các doanh nghiệp trong ngành sẽ giảm giá để cạnh tranh, thu hút và giữ chân khách hàng. Theo Thompson (1996) chiến lược cạnh tranh chi phí thấp sẽ thành công nếu doanh nghiệp các phương thức quản lý tối ưu và tập trung vào các cơ hội tiết kiệm chi phí, giảm thiểu sự lãng phí và không bỏ sung những giá trị mà khách hàng không coi trọng. Áp lực cắt giảm chi phí đối với các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược cạnh tranh chi phí thấp là rất lớn, nhưng các doanh nghiệp vẫn nên cung cấp các sản phẩm có tính năng, công dụng mà khách hàng chấp nhận được. Tránh trường hợp cắt giảm chi phí bằng cách can thiệp vào chất lượng sản phẩm bởi đó là cách cạnh tranh không hiệu quả.

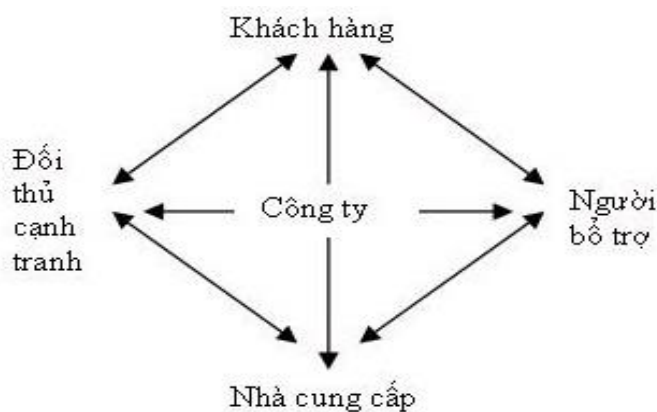
Lý thuyết mạng giá trị (Lý thuyết trò chơi)

Lý thuyết trò chơi (Game Theory) (Von Neumann, 1944; Nash, Selten and Harsanyi, 1994; R.Gibbon, 1992) mà nền tảng ứng dụng là mạng giá trị (Value Net) được xem là sự tiến triển đáng kể về cách tiếp cận đối với cân nhắc các quyết định chiến lược khi mà các quan điểm về cạnh tranh cũng như phương thức ứng xử trong cạnh tranh trước đây, chẳng hạn của M.Porter, đã không còn phù hợp (M.Porter, 1980, 1985).

Từ quan điểm của Porter, chiến lược là đánh bại các đối thủ cạnh tranh thông qua sự cạnh tranh khốc liệt, chiến đấu với các khách hàng và nhà cung cấp với khả năng thương lượng và tạo ra những trở ngại cho người tham gia mới. Không giống M.Porter, Fjeldstad và Stabell (1998) đã đưa ra một hệ tư tưởng

mới được gọi là “mạng giá trị” với quan điểm kinh doanh là “chiến tranh và hòa bình” là “tranh hợp”. Kinh doanh là sự hợp tác khi cần tạo ra chiếc bánh nhưng sẽ là cạnh tranh khi đến lúc chia phần chiếc bánh đó.

Theo mô hình mạng giá trị, 5 yếu tố cấu thành cuộc chơi là Người chơi (Players), Giá trị gia tăng (Added Values), Quy tắc (Rules), Chiến thuật (Tactics) và Phạm vi (Scope) được viết tắt theo tiếng Anh là PARTS. Cùng với Mạng giá trị, các yếu tố này hợp thành một hệ thống khái niệm cốt lõi để áp dụng lý thuyết Trò chơi vào kinh doanh.



Sơ đồ 1.1: Mạng giá trị

(Nguồn: Nash, Selten and Harsanyi, 1994)

Lý thuyết đường giá trị cạnh tranh (Chiến lược đại dương xanh)

Năm 2005, Renee Mauborgne và Chan Kim – 2 giáo sư đến từ Viện INSEAD (Pháp), đã xuất bản cuốn sách “Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and the Make Competition Irrelevant.” Tựa đề cuốn sách được tạm dịch là “Chiến lược Đại dương xanh: Cách tạo khoảng trống thị trường và vô hiệu hóa sự cạnh tranh”.

Kim và Mauborgne cho rằng “Sự thành công bền vững không đến từ việc cạnh tranh với các đối thủ mà từ việc tạo ra Đại dương xanh”. Họ nhấn mạnh rằng các công ty nên tập trung khám phá thị trường mới hơn là cạnh tranh trong một thị trường bão hòa.

Chiến dịch Đại dương xanh bao gồm nhiều nội dung khác nhau liên quan đến việc tạo ra thị trường mới như:

Tạo ra thị trường mới, không tập trung vào thị trường hiện tại

Tập trung vô hiệu hóa sự cạnh tranh chứ không phải đánh bại đối thủ trong cùng thị trường

Nghiên cứu, phân tích hành vi của người tiêu dùng với mục tiêu tạo ra nhu cầu mới

Phát triển bộ máy công ty dựa trên sự kết hợp giữa một hình kinh doanh khác biệt và chi phí thấp

Hướng đến nhóm đối tượng khách hàng mới trong thị trường tiềm năng mới – nơi không có nhiều sự cạnh tranh.

Chiến lược Đại dương xanh đóng một vai trò thiết yếu trong việc quản trị kinh doanh. Thay vì tham gia vào thương trường khốc liệt để chiếm lấy thị phần, chiến dịch Đại dương xanh hướng doanh nghiệp đến con đường khai thác thị trường mới đồng thời tạo ra lợi nhuận từ đó.

Chiến lược cạnh tranh theo quan điểm của Mintzberg

Mintzberg (2001) tiếp cận với quan điểm chiến lược toàn diện trên cơ sở lý thuyết chiến lược cạnh tranh của Porter (1986) và Ansoff (1965). Theo ông, chiến lược cạnh tranh nên xuất phát từ việc định vị hoạt động kinh doanh của DN, tiếp đến là định hướng sự phát triển của nó trong dài hạn, sau đó phân tích cạnh tranh để quyết định cách thức cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Đối với mỗi phân đoạn thị trường, cơ cấu lại chuỗi hoạt động theo hướng lãnh đạo về chi phí hoặc khác biệt hóa. Mintzberg (2001) thảo luận về những yếu tố đặc trưng giúp DN có thể cạnh tranh với các đối thủ khác bằng các yếu tố: chất lượng sản phẩm, giá, các dịch vụ hỗ trợ, hình ảnh DN và giá cả. Nhìn chung cách tiếp cận này cũng tương tự với quan điểm của Porter bởi những yếu tố đưa ra đều phù hợp với chiến lược cạnh tranh chi phí thấp hoặc khác biệt hóa. Đối với Mintzberg (2001), không khác biệt cũng là một chiến lược, một cách riêng để DN cạnh tranh. Sau khi xác định được cạnh tranh ở đâu và bằng cách nào, ông dựa trên các chiến lược phát triển của Ansoff (1965) và chia chúng thành chiến lược phát triển và chiến lược mở rộng. Ông cũng cho rằng các chiến lược thị trường bao gồm thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm là vấn đề cốt lõi của hoạt động kinh doanh hiện đại, vì thế ông thay đổi chiến lược đa dạng hóa của Ansoff bằng chiến lược mở rộng thông qua hoạt động sáp nhập và mua lại. Có năm chiến lược cạnh tranh cơ bản mà Mintzberg đề xuất bao gồm: chiến lược định vị, chiến lược phân biệt, chiến lược xây dựng, chiến lược mở rộng và chiến lược tái cấu trúc.

Chiến lược cạnh tranh dựa trên sáng tạo và hiệu suất hoạt động của Gibert & Strebel

Khi thị trường ổn định, các hoạt động kinh doanh có xu hướng bắt chước nhau dẫn đến sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Để cạnh tranh thành công, các DN có xu hướng sử dụng chiến lược kết hợp. Trên cơ sở đó, Gilbert & Strebel (1989) cho rằng lợi thế cạnh tranh có thể đến từ khác biệt hóa hoặc chi phí thấp như Porter (1986) đề xuất nhưng cũng có thể áp dụng cả hai nguồn của lợi thế cạnh tranh. Thompson & Strickland (2001) cũng thừa nhận sự cân bằng giữa chiến lược cạnh tranh khác biệt hóa và chi phí thấp là chiến lược chi phí tốt nhất. Theo Gibert & Strebel (1989), các DN cần phải có khả năng sáng tạo nhiều giá trị trong một chiến lược cạnh tranh như vừa tạo ra sản phẩm khác biệt hóa vừa tạo ra sản phẩm có giá cạnh tranh. Các DN cạnh tranh dựa vào chi phí hay sản phẩm đều gặp khó khăn trong chuyển đổi nguồn của lợi thế cạnh tranh. Quá trình chuyển đổi này đòi hỏi phải thực hiện nhanh chóng và trình tự theo hai cách. Thứ nhất, tiêu chuẩn hóa các sản phẩm, dịch vụ trong đó đánh dấu sự chuyển đổi từ chiến lược được nhận thức có giá trị cao sang một chiến lược nhấn mạnh giá thấp. Thứ hai là làm cho sản phẩm có những đặc tính duy nhất mà khách hàng tìm kiếm. Bởi người mua thường có nhu cầu về sản phẩm rõ ràng và đòi hỏi các giá trị sản phẩm mang lại, do đó các DN cần tập trung vào quy trình và giảm chi phí cung cấp cho họ cũng như linh hoạt về giá để kích đẩy việc mua hàng.

Chiến lược tốt nhất được đề xuất ở đây là chiến lược kết hợp và tiêu chuẩn hóa. Trọng tâm trong lý thuyết chiến lược cạnh tranh của Gilbert & Strebel (1987, 1989) là ở khả năng tạo ra lợi nhuận với một sự cân bằng giữa khác biệt hóa và năng suất cũng như cân bằng với sự thay đổi của thị trường. Tiêu chuẩn hóa cho phép một DN tiếp tục thu hồi các khoản đầu tư đối với các sản phẩm không còn hấp dẫn về các yếu tố khác biệt và giúp cho DN linh hoạt về các mục tiêu. Nó cũng quan trọng để khách hàng nhớ về các đặc tính khác nhau của sản phẩm như giá cả, chất lượng sản phẩm (Kotler, 1997).

3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp

3.3.1. Yếu tố bên trong

a. Thương hiệu của công ty

Một sản phẩm có thể bị bắt chước nhanh chóng và khi công nghệ phát triển các sản phẩm ngành càng trở nên tương đồng thì sự khác biệt của các doanh nghiệp chính là hai từ “thương hiệu”. Theo thời gian, thương hiệu ngày càng thể hiện rõ vị trí và vai trò của nó trong doanh nghiệp, đòi hỏi doanh nghiệp phải chú trọng hơn.

Thương hiệu là niềm tin của khách hàng, đối tác dành cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp có uy tín thương hiệu có khả năng thu hút khách hàng mà không cần tốn chi phí lớn cho quảng cáo. Thương hiệu ảnh hưởng đến khả năng nhận biết sản phẩm, thuyết phục khách hàng và quyết định sự trung thành của khách hàng. Xây dựng và phát triển thương hiệu của doanh nghiệp từ lâu đã trở thành một trong những mục tiêu chiến lược của các doanh nghiệp nhằm gia tăng lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

b. Cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất có ảnh hưởng lớn đối với chất lượng cung cấp dịch vụ. Doanh nghiệp có cơ sở vật chất tiện nghi, hiện đại, thẩm mỹ, vệ sinh, an toàn sẽ làm cho khách hàng cảm giác thoải mái, tạo cho khách hàng sự tiện lợi và đem lại sự hài lòng cho khách hàng. Bên cạnh đó, cơ sở vật chất đảm bảo về số lượng và chất lượng sẽ tạo điều kiện cho nhân viên trong quá trình phục vụ, cung cấp dịch vụ được hoàn thiện và được chuyên nghiệp hơn tốt hơn giúp khách hàng hài lòng hơn. Tâm lý khách hàng muốn thể hiện đẳng cấp của mình thì khách hàng thường sử dụng sản phẩm dịch vụ của những công ty có tiêu chuẩn cơ sở vật chất cao hơn. Ngược lại, cơ sở vật chất nghèo nàn, lạc hậu thì sẽ làm cho khách hàng không hài lòng tức là chất lượng phục vụ chưa tốt.

c. Chất lượng của sản phẩm dịch vụ

Trong kinh doanh, sản phẩm, dịch vụ là một trong những yếu tố quan trọng nhất quyết định đến thành bại của một doanh nghiệp. Và trong nền kinh tế thị trường phát triển mạnh mẽ như hiện nay, thì yếu tố chất lượng của sản phẩm, dịch vụ lại càng cần phải đặt lên hàng đầu.

Tùy vào sản phẩm, dịch vụ sẽ có những thuộc tính chất lượng khác nhau, nếu doanh nghiệp biết khai thác tốt thì đây chính là một điểm mạnh để trở thành lợi thế cạnh tranh với các đối thủ. Ngược lại, sản phẩm kém chất lượng sẽ ảnh hưởng đến niềm tin của người tiêu dùng, hình ảnh và doanh số bán hàng của doanh nghiệp.

d. Trình độ của lao động

Con người là yếu tố trọng tâm tạo ra các sản phẩm dịch vụ, là đối tượng tham gia trực tiếp vào quá trình cải tiến công nghệ hay thậm chí là góp sức vào những sáng chế và sáng kiến...Chất lượng người lao động quyết định đến chất lượng sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp mà trình độ lao động là một trong những nhân tố cấu thành nên chất lượng lao động.

Vì vậy, trình độ của lực lượng lao động ảnh hưởng rất nhiều đến chất lượng của sản phẩm dịch vụ sản xuất ra cũng như ảnh hưởng rất lớn đến năng suất và chi phí sản xuất ra. Mà những yếu tố này tác động trực tiếp đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Chính vì vậy, nâng cao trình độ cho người lao động, bảo vệ quyền lợi hợp pháp của người lao động một cách thiết thực, cụ thể là nhiệm vụ hàng đầu của mỗi doanh nghiệp. Bởi chăm lo tốt cho người lao động chính là nghĩa vụ trước pháp luật, là tố chất nhân văn của doanh nghiệp đối với người lao động và là đạo đức kinh doanh, văn hóa của doanh nghiệp trong giai đoạn hiện nay. Một doanh nghiệp có một đội ngũ lao động với trình độ càng cao thì doanh nghiệp đó có một lực lượng sản xuất càng mạnh.

đ. Văn hoá doanh nghiệp

Là tất cả các giá trị, tư tưởng, hành vi được lặp đi lặp lại mỗi ngày trở thành truyền thống và tạo nên sự khác biệt của doanh nghiệp. Nếu coi doanh nghiệp là chiếc máy tính thì văn hóa doanh nghiệp là hệ điều hành. Từ những hiệu quả mà văn hóa doanh nghiệp mang lại nó sẽ hình thành lên lợi thế cạnh tranh – thứ mà không doanh nghiệp thứ 2 nào có được.

Văn hóa doanh nghiệp giúp định hình doanh nghiệp, xây dựng được uy tín thương hiệu; tạo môi trường làm việc hiệu quả, nâng cao năng suất lao động; giữ chân và thu hút nhân tài; tạo dựng niềm tin và thu hút đối tác, khách hàng và phát huy chiến lược phục vụ cho tầm nhìn dài hạn của doanh nghiệp.

e. Năng lực quản lý và điều hành kinh doanh

Tương lai của một doanh nghiệp nằm trong tay người quản lý, bởi họ là người xác lập các tiêu chuẩn và quản lý con người cũng như tài sản vật chất. Các doanh nghiệp được quản lý và điều hành tốt sẽ tạo ra môi trường làm việc linh hoạt, khích lệ tinh thần làm việc cũng như nâng cao năng lực của đội ngũ nhân viên, hiệu quả công việc cũng gia tăng, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp cũng diễn ra một cách suôn sẻ, tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Cụ thể:

- Trình độ đội ngũ cán bộ quản lý: không chỉ đơn thuần là trình độ học vấn mà còn thể hiện những kiến thức rộng lớn và phức tạp thuộc rất nhiều lĩnh vực liên quan tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, từ pháp luật trong nước và quốc tế, thị trường, ngành hàng...đến kiến thức xã hội, nhân văn.

- Trình độ tổ chức, quản lý doanh nghiệp: thể hiện ở việc sắp xếp, bố trí cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý và phân định rõ chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận. Việc hình thành tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp theo hướng tinh, gọn, nhẹ và hiệu quả cao có ý nghĩa quan trọng không chỉ bảo đảm hiệu quả quản lý cao, ra quyết định nhanh chóng, chính xác, mà còn làm giảm tương đối chi phí quản lý của doanh nghiệp. Nhờ đó mà nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay thì các đối tác cũng như khách hàng luôn đặt niềm tin vào khả năng quản lý và điều hành kinh doanh của doanh nghiệp, bởi trình độ, năng lực quản lý của doanh nghiệp còn thể hiện trong việc hoạch định chiến lược kinh doanh, lập kế hoạch, điều hành tác nghiệp...Điều này có ý nghĩa lớn trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, do đó có tác động mạnh tới việc nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

f. Năng lực tài chính của doanh nghiệp

Nhắc đến năng lực tài chính của doanh nghiệp thì điều đầu tiên chúng ta nghĩ đến là nguồn vốn. Đây là một yếu tố sản xuất cơ bản và là một trong những đầu vào của doanh nghiệp. Sử dụng một cách hiệu quả giúp cho doanh nghiệp giảm được chi phí vốn, giảm giá thành sản phẩm. Khả năng tài chính phản ánh sức mạnh kinh tế của doanh nghiệp, là yêu cầu đầu tiên, bắt buộc phải có nếu muốn doanh nghiệp thành công trong kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh

tranh.

Khả năng tài chính của doanh nghiệp thể hiện khả năng huy động vốn, vốn đầu tư cho các dự án và nguồn tài chính cho các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, khả năng cung ứng đa dạng các sản phẩm trên thị trường.

Dựa vào khả năng tài chính doanh nghiệp có thể tạo uy tín và sự tin tưởng cho các nhà đầu tư và đối tác làm ăn lâu dài, đồng thời khẳng định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Chính vì vậy, nâng cao năng lực tài chính cũng là một trong các biện pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp và ngược lại.

3.3.2. Yếu tố bên ngoài

a. Môi trường vĩ mô PESTEL

Thứ nhất chính trị - pháp luật

Chính trị, luật pháp là yếu tố xúc tác trong sự phát triển của bất kỳ ngành kinh doanh nào, ở bất kỳ quốc gia nào; ảnh hưởng đến hoạt động của các doanh nghiệp nói chung và hoạt động của công ty Dịch vụ logistics và cảng biển nói riêng trong một quốc gia cũng như trên phạm vi quốc tế. Hệ thống pháp luật có ý nghĩa quyết định trong việc hạn chế hoặc cần thúc đẩy và khuyến khích phát triển trong lĩnh vực nào đó. Hệ thống luật pháp điều chỉnh các quan hệ kinh tế ở đây không chỉ là hệ thống luật pháp của nước sở tại mà còn là hệ thống pháp luật quốc tế khi mà hoạt động của các công ty Dịch vụ logistics và cảng biển không dừng lại ở phạm vi quốc gia mình. Với một hệ thống pháp luật chặt chẽ sẽ tạo ra môi trường cạnh tranh lành mạnh, công bằng giữa công ty cùng ngành, thúc đẩy công ty Dịch vụ logistics và cảng biển phát triển. Môi trường pháp lý thông thoáng sẽ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp nói chung và cho các công ty Dịch vụ logistics và cảng biển nói riêng phát triển hoạt động của mình.

Các công ty dịch vụ logistics và cảng biển hoạt động ngoài sự điều tiết bởi các luật liên quan còn phải tuân theo các quy định của luật chuyên ngành như luật dịch vụ logistics và cảng biển. Do đó, sự thống nhất giữa các luật hiện hành là yêu cầu tất yếu cho mọi hoạt động. Vì vậy, môi trường pháp lý cũng sẽ ảnh hưởng không nhỏ tới sự phát triển hoạt động của các công ty ngành logistics. Hoạt động tư vấn cũng như bất kỳ các hoạt động khác của công ty dịch vụ

logistics và cảng biển đều chịu sự chi phối, quản lý, giám sát, điều chỉnh của các quy phạm pháp luật. Vì đặc thù của hoạt động tư vấn chứa đựng nhiều yếu tố nhạy cảm về lợi ích của khách hàng và công ty Dịch vụ logistics và cảng biển nên dễ xảy ra tranh chấp, khiếu nại. Do đó, cần phải có những quy định pháp lý chặt chẽ để hạn chế xung đột lợi ích giữa hai bên, đòi hỏi các bên liên quan phải thực hiện đúng quy định. Sự hoàn thiện các văn bản pháp luật, sự chặt chẽ trong các nghị định và sự mềm dẻo linh hoạt của các văn bản hướng dẫn thi hành sẽ khiến cho các hoạt động của công ty Dịch vụ logistics và cảng biển nói chung và hoạt động tư vấn nói riêng đạt được hiệu quả cao.

Thứ hai, môi trường kinh tế

Các doanh nghiệp cần chú ý đến các yếu tố kinh tế cả trong ngắn hạn, dài hạn. Và sự can thiệp của chính phủ tới nền kinh tế. Thông thường các doanh nghiệp sẽ dựa trên các phân tích về các yếu tố kinh tế. Sau để quyết định đầu tư vào các ngành, các khu vực. Tình trạng của nền kinh tế: Bất cứ nền kinh tế nào cũng có chu kỳ. Trong mỗi giai đoạn nhất định của chu kỳ nền kinh tế. Doanh nghiệp sẽ có những quyết định phù hợp cho riêng mình. Các yếu tố tác động đến nền kinh tế: Ví dụ: Lãi suất, lạm phát,...

Các chính sách kinh tế của Chính phủ: Ví dụ: Luật tiền lương cơ bản, các chiến lược phát triển kinh tế của Chính phủ, các chính sách ưu đãi cho các ngành: Giảm thuế, trợ cấp....

Triển vọng kinh tế trong tương lai: Ví dụ: Tốc độ tăng trưởng, mức gia tăng GDP, tỉ suất GDP trên vốn đầu tư...

Thứ ba, môi trường xã hội

Mỗi quốc gia, vùng lãnh thổ đều có những giá trị văn hóa và các yếu tố xã hội đặc trưng. Và những yếu tố này là đặc điểm của người tiêu dùng tại các khu vực đó. Những giá trị văn hóa là những giá trị làm lên một xã hội, có thể vun đắp cho xã hội đó tồn tại và phát triển. Chính vì thế các yếu tố văn hóa thông thường được bảo vệ hết sức quy mô và chặt chẽ, đặc biệt là văn hóa tinh thần.

Rõ ràng, chúng ta không thể bán xúc xích lợn tại các nước Hồi Giáo được. Tuy vậy chúng ta cũng không thể phủ nhận sự giao thoa văn hóa của các nền văn hóa tại nhiều quốc gia. Sự giao thoa này sẽ thay đổi tâm lý tiêu dùng, lối sống. Và tạo ra triển vọng phát triển với các ngành. Trong các nghiệp vụ tiếp thị

và nghiên cứu thị trường. Môi trường xã hội ảnh hưởng và tác động đến hành vi và nhu cầu người dùng. Cho nên việc xác định yếu tố “thông tin chi tiết về khách hàng” luôn có sự hiện diện của việc phân tích môi trường xã hội.

Ngay tại Việt Nam, chúng ta có thể nhận ra ngay sự giao thoa của các nền văn hóa trong cuộc sống. Đây chính là minh chứng cho việc giao thoa văn hóa vào đất nước ta. Bên cạnh văn hóa, các đặc điểm về xã hội cũng khiến các doanh nghiệp quan tâm khi nghiên cứu thị trường. Những yếu tố xã hội sẽ chia cộng đồng thành các nhóm khách hàng. Mỗi nhóm có những đặc điểm, tâm lý, thu nhập ... khác nhau, bao gồm: Tuổi thọ trung bình, tình trạng sức khỏe, chế độ dinh dưỡng, ăn uống

Thu nhập trung bình, phân phối thu nhập, lối sống, học thức, các quan điểm về thẩm mỹ, tâm lý sống, điều kiện sống.

Thứ bốn, môi trường công nghệ

Sự tiến bộ kỹ thuật có thể tác động sâu sắc lên những sản phẩm, dịch vụ, thị trường, nhà cung cấp, nhà phân phối, đối thủ cạnh tranh, khách hàng, quá trình sản xuất, thực tiễn tiếp thị và vị thế cạnh tranh của các tổ chức. Yếu tố này có thể được phân tích dựa trên các tiêu thức sau:

- Đầu tư của Chính phủ, doanh nghiệp vào công tác nghiên cứu và phát triển;
- Tốc độ, chu kỳ của công nghệ, tỉ lệ công nghệ lạc hậu;
- Ảnh hưởng của công nghệ thông tin, internet đến hoạt động kinh doanh, giảm chi phí liên lạc và tăng tỉ lệ làm việc từ xa;
- Ảnh hưởng của công nghệ mới nổi;
- Ảnh hưởng của chuyên gia công nghệ

Thứ năm, môi trường

Những yếu tố này bao gồm tất cả những yếu tố ảnh hưởng hoặc được xác định bởi môi trường xung quanh. Khía cạnh này của PESTEL rất quan trọng đối với một số ngành công nghiệp, đặc biệt là du lịch, nông nghiệp, nông nghiệp,...

Các yếu tố của phân tích môi trường kinh doanh bao gồm nhưng không giới hạn ở khí hậu, thời tiết, vị trí địa lý, thay đổi toàn cầu về khí hậu, môi trường, v.v. Khi đưa doanh nghiệp vào hoạt động, bạn cần phải nghiên cứu thị trường ở thời điểm đó để tránh những hệ lụy sau khi hoạt động lâu dài. PESTEL

chính là một giải pháp cứu cánh khi bạn đang gặp vấn đề và muốn thực hiện tái cấu trúc doanh nghiệp.

b. Môi trường ngành

Thứ nhất, đối thủ cạnh tranh trong ngành

Yếu tố đầu tiên là số lượng đối thủ cạnh tranh và khả năng của những đối thủ này đe dọa công ty như thế nào. Số lượng đối thủ cạnh tranh càng lớn, đồng nghĩa với số lượng sản phẩm và dịch vụ mà họ cung cấp càng nhiều thì sức mạnh của doanh nghiệp chúng ta sẽ càng giảm. Nhà cung cấp, khách hàng sẽ có nhiều lựa chọn hơn, tìm kiếm sự cạnh tranh tốt hơn, nhất là trong khoản chi phí và giá cả sản phẩm. Ngược lại, khi số lượng đối thủ cạnh tranh thấp, công ty sẽ có nhiều quyền lực hơn, có thể có những chiến lược giá tốt hơn, từ đó đạt được doanh số và lợi nhuận cao hơn.

Thứ hai, tiềm năng của những doanh nghiệp mới tham gia vào ngành

Ngoài đối thủ cạnh tranh ra, những doanh nghiệp mới tham gia vào ngành, thị trường cũng là mối nguy hại lớn cho tổ chức. Nếu chi phí và nỗ lực để thâm nhập thị trường ít thì nhiều doanh nghiệp sẽ muốn tham gia vào. Đặc biệt nếu thị trường này có mức độ cạnh tranh hiệu quả, trong khi đó doanh nghiệp của chúng ta ít có sự bảo vệ từ các công nghệ chủ chốt của mình. Ngược lại, nếu chúng ta xây dựng được những rào cản gia nhập bền vững và chắc chắn, thì hoàn toàn có thể bảo toàn vị trí thuận lợi và tận dụng được lợi thế một cách hợp lý.

Thứ ba, sức mạnh nhà cung cấp

Nhà cung cấp đóng vai trò rất lớn trong việc kiểm soát chi phí, họ có thể dễ dàng tăng chi phí đầu vào khiến cho tổng chi phí tăng lên. Điều này dễ bị ảnh hưởng bởi số lượng các nhà cung cấp của hàng hoá và dịch vụ, mức độ độc đáo của các yếu tố đầu vào này và chi phí mà công ty phải bỏ ra nếu muốn chuyển sang nhà cung cấp khác. Càng ít nhà cung cấp trong ngành thì công ty càng phải lệ thuộc hơn nữa vào yếu tố nhà cung cấp. Ngược lại, khi có nhiều nhà cung cấp thì công ty có thể cố định chi phí đầu vào thấp, từ đó nâng cao lợi nhuận của mình.

Thứ bốn, khách hàng

Người mua có thể được xem như là một sự đe dọa cạnh tranh khi buộc doanh nghiệp giảm giá hoặc nhu cầu chất lượng cao và dịch vụ tốt hơn. Ngược

lại, khi người mua yếu sẽ mang đến cho doanh nghiệp một cơ hội để tăng giá kiếm được lợi nhuận nhiều hơn. Người mua bao gồm: người tiêu dùng cuối cùng, các nhà phân phối (bán buôn, bán lẻ) và các nhà mua công nghiệp.

Áp lực của khách hàng thường được thể hiện trong các trường hợp như sau:

- Nhiều nhà cung ứng có quy mô vừa và nhỏ trong ngành cung cấp. Trong khi đó người mua là một số ít và có quy mô lớn. Hoàn cảnh này cho phép người mua chi phối các công ty cung cấp.

- Khách hàng mua một khối lượng lớn. Trong hoàn cảnh người mua có thể sử dụng ưu thế mua hàng của họ như một ưu thế để mặc cả cho sự giảm giá không hợp lý.

- Ngành cung cấp phụ thuộc vào khách hàng với tỷ lệ phần trăm lớn trong tổng số đơn đặt hàng.

- Khách hàng có thể vận dụng chiến lược liên kết dọc, tức là họ có xu hướng khép kín sản xuất, tự sản xuất, gia công các bộ phận chi tiết, bán sản phẩm cho mình.

- Khách hàng có đầy đủ các thông tin về thị trường như nhu cầu, giá cả... của các nhà cung cấp thì áp lực mặc cả của họ càng lớn.

Thứ năm, nguy cơ, đe dọa từ các sản phẩm thay thế

Sản phẩm thay thế là hàng hóa, dịch vụ có thể thay thế các loại hàng hóa, dịch vụ khác có sự tương đồng về giá trị lợi ích, công dụng. Đặc biệt, những sản phẩm thay thế thường có tính năng, công dụng đa dạng, chất lượng tốt hơn mà giá cả lại cạnh tranh bởi lẽ sản phẩm thay thế là kết quả của những cải tiến về công nghệ. Vì vậy mà sự xuất hiện của các sản phẩm thay thế sẽ làm giảm số lượng sản phẩm tiêu thụ được, giá thành từ đó làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp, thậm chí nguy hiểm hơn nó có thể xóa bỏ hoàn toàn các hàng hóa, dịch vụ hiện tại.

Sản phẩm thay thế có thể làm hạn chế mức độ tăng trưởng, làm giảm lợi nhuận thu được của ngành.

Chính vì vậy, để hạn chế sự ảnh hưởng của sản phẩm thay thế đến các hàng hóa, dịch vụ hiện tại, các doanh nghiệp cần đưa ra các chiến lược kinh doanh hợp lý, cải tiến công nghệ để giảm giá thành đồng thời nâng cao chất lượng sản phẩm, thỏa mãn ngày càng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

3.4. Các yếu tố nghiên cứu đề tài lợi thế cạnh tranh trong các doanh nghiệp

3.4.1. Xác định SBU và đối thủ cạnh tranh đối sánh của doanh nghiệp

a. Nhận dạng đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU):

Là một đơn vị kinh doanh riêng lẻ hoặc trên một tập hợp các ngành kinh doanh có liên quan (Cặp sản phẩm/ thị trường), có đóng góp quan trọng vào sự thành công của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp quyết định mở rộng hay thu hẹp thị trường kinh doanh. Đối với các doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm may mặc, việc phân đoạn SBU có thể tiến hành theo đối tượng sử dụng sản phẩm và địa lý vì mỗi loại có đặc điểm khác nhau, nhằm tới thị trường mục tiêu khác nhau, cũng như có đóng góp doanh thu, và tỷ lệ tiêu thụ không giống nhau.

b. Xác định tầm nhìn và sứ mạng kinh doanh:

Sứ mạng kinh doanh được hiểu là lý do tồn tại, ý nghĩa của sự tồn tại và hoạt động của doanh nghiệp. Sứ mạng thể hiện rõ hơn những niềm tin và những chỉ dẫn hướng tới tầm nhìn đã được xác định và thường được thể hiện dưới dạng bản tuyên bố về sứ mạng của doanh nghiệp. Bản tuyên bố sứ mạng kinh doanh của doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm may mặc thường đề cập tới những nội dung như:

- Khách hàng: Khách hàng là các tổ chức, các đại lý, cửa hàng bán buôn, bán lẻ, người tiêu dùng cuối cùng hay tất cả các thành phần trên.

- Sản phẩm: Sản phẩm chính của DN hướng đến đối tượng nào?

- Thị trường: Doanh nghiệp chủ yếu cung cấp cho thị trường nào? Địa bàn Hà Nội, các tỉnh miền Bắc, miền Trung, miền Nam hay trên phạm vi cả nước...

- Công nghệ: Công nghệ của công ty hiện đại hay lạc hậu.

- Quan tâm đến vấn đề sống còn, phát triển và khả năng sinh lợi: các mục tiêu kinh tế mà doanh nghiệp hướng tới là doanh thu, lợi nhuận, mở rộng thị trường hay là vị thế cạnh tranh...

- Triết lý kinh doanh: là niềm tin, giá trị và ưu tiên của DN kinh doanh sản phẩm cho khách hàng, có thể là chất lượng, sự đáp ứng nhu cầu nhanh chóng...

- Tự đánh giá về mình: Năng lực đặc biệt hoặc lợi thế cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp là gì? Năng lực về tài chính mạnh, công nghệ hiện đại,... hay lợi thế về chất lượng cao, giá thấp,...

- Môi quan tâm với hình ảnh cộng đồng: Doanh nghiệp có quan tâm tới vấn

đề môi trường, vấn đề đạo đức kinh doanh, từ thiện không...

- Môi quan tâm đối với nhân viên: Chính sách nhân sự và đãi ngộ đối với nhân viên như thế nào?

3.4.2. Phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

a. Phân tích môi trường bên ngoài và đánh giá tổng hợp môi trường bên ngoài dựa vào EFAS (External Factors Analysis Summary)

Một là, phân tích môi trường vĩ mô bằng mô hình PEST.

Theo Johnson và ctg. (2011), PEST (Political – Economic – Social – Technological) được định nghĩa là mô hình phân loại các yếu tố ảnh hưởng từ môi trường vĩ mô được chia làm bốn nhóm chính bao gồm chính trị, kinh tế, văn hoá – xã hội và công nghệ. Chi tiết của mô hình PEST được mô tả chi tiết như sau:

Yếu tố 1, yếu tố chính trị

Bao gồm hệ thống các quan điểm, chính sách của Nhà nước, hệ thống pháp luật, đặc biệt là các luật liên quan đến lĩnh vực kinh doanh; các diễn biến chính trị xảy ra trong nước và trên thế giới, các yếu tố liên quan gồm:

Sự ổn định về chính trị và đường lối ngoại giao;

Sự cân bằng trong các chính sách của Chính phủ;

Vai trò và chiến lược phát triển kinh tế Nhà nước đối với các lĩnh vực đời sống xã hội

Sự điều tiết và khuyến khích can thiệp vào hoạt động kinh tế xã hội của Chính phủ;

Sự hoàn thiện của hệ thống luật pháp và hiệu lực thi hành chúng trong nền kinh tế.

Yếu tố hai, yếu tố Kinh tế

Trong bối cảnh hoạt động kinh doanh thực tế, quyết định chiến lược của các doanh nghiệp được đưa ra dựa trên các yếu tố kinh tế của các ngành có liên quan trong khu vực, các yếu tố về mặt kinh tế được mô tả như sau:

Tình trạng của nền kinh tế: Trong mỗi chu kỳ kinh tế thì doanh nghiệp sẽ xây dựng chiến lược kinh doanh khác nhau phù hợp với mỗi thời kỳ;

Các thông số của nền kinh tế: Lãi suất, Lạm phát;

Triển vọng nền kinh tế trong tương lai: Tốc độ tăng trưởng, tỷ lệ thu hút vốn đầu tư FDI, tốc độ tăng trưởng GDP,...

Yếu tố ba, khoa học – Công nghệ

Yếu tố Khoa học kỹ thuật – công nghệ quyết định sự ra đời của sản phẩm mới, hình thành phương thức kinh doanh, phương thức thỏa mãn nhu cầu, ảnh hưởng tới khả năng cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm:

Trình độ và mức độ hiện có của cơ sở vật chất, kỹ thuật;

Chiến lược phát triển khoa học công nghệ và nguồn lực để thực hiện chiến lược này;

Mức đầu tư cho hoạt động nghiên cứu và phát triển của ngành và của nền kinh tế;

Khả năng áp dụng tiến bộ kỹ thuật, sử dụng cơ giới hoá trong các ngành;

Mức độ hoàn thiện của chuyên gia công nghệ và thực hiện nó trong nền kinh tế quốc dân;

Quy định bảo vệ quyền sở hữu công nghiệp và việc thực thi trên thực tế.

Yếu tố bốn, yếu tố Văn hóa – Xã hội

Bao gồm những chuẩn mực và những giá trị được chấp nhận trong xã hội. Sự thay đổi của các yếu tố văn hoá xã hội thường có tính dài hạn, phạm vi tác động rộng.

Các khía cạnh hình thành môi trường văn hoá xã hội có ảnh hưởng mạnh mẽ tới các hoạt động kinh doanh như: (1) những quan niệm đạo đức, thẩm mỹ, về lối sống, về nghề nghiệp. (2) những phong tục tập quán, truyền thống, (3) Những quan tâm và ưu tiên của xã hội, (4) Trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội...

Yếu tố năm, môi trường quốc tế

Xu thế khu vực hoá, toàn cầu hoá đã và đang phát triển mạnh trên thế giới, nhiều mối quan hệ kinh tế giữa các quốc gia, khu vực đã ảnh hưởng đến nhiều lĩnh vực của đời sống xã hội mà mọi doanh nghiệp, mọi ngành, mọi chính phủ phải tính đến.

Sự phát triển mạnh của khoa học công nghệ, những tiến bộ nhanh chóng của công nghệ thông tin đã đưa các quốc gia gắn kết lại với nhau hình thành

mạng lưới thương mại toàn cầu. Những biến động to lớn sâu sắc này tác động mạnh đến các doanh nghiệp, tạo ra thời cơ và thách thức trong hoạt động kinh doanh, là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp và trước hết đến hoạt động quản trị chiến lược. Các yếu tố đó là: (1) Ảnh hưởng của chính trị thế giới; (2) Tác động của kinh tế thế giới; (3) Tác động của luật pháp và thông lệ quốc tế; (4) Tác động của yếu tố kỹ thuật công nghệ quốc tế; (5) Tác động của các yếu tố văn hoá quốc tế.

Trong bối cảnh sự phát triển và sự phân hoá cho thấy; môi trường quốc tế là một trường hợp đặc biệt của môi trường chung bên ngoài doanh nghiệp.

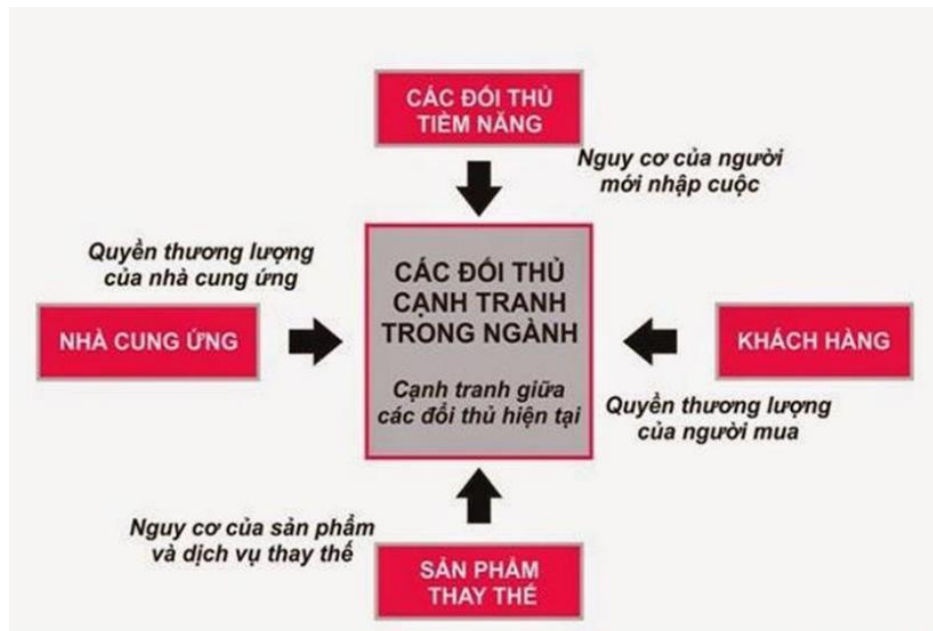
Mục đích phân tích và phán đoán là phải chỉ ra được các cơ hội và đe dọa, nhưng bản chất các cơ hội và đe dọa ở phương diện quốc tế đối với doanh nghiệp có ít nhiều khác biệt nếu chỉ lấy môi trường bên ngoài trong phạm vi một nước.

Như vậy, mục tiêu chính của phân tích môi trường vĩ mô là nhận diện các thay đổi, các khuynh hướng dự kiến từ các yếu tố của môi trường bên ngoài. Với sự tập trung vào tương lai, việc phân tích môi trường bên ngoài cho phép doanh nghiệp nhận ra các cơ hội và đe dọa. Từ đó, có các biện pháp phát huy và đối phó nhằm hoàn thiện và thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh tốt hơn.

Hai là, phân tích môi trường ngành

Nghiên cứu môi trường cạnh tranh là một nội dung hết sức quan trọng trong quá trình kiểm soát môi trường bên ngoài nó thu hút sự quan tâm của nhiều nhà quản trị. Đây là loại môi trường gắn trực tiếp với phần lớn các hoạt động và cạnh tranh của doanh nghiệp.

Michael Porter đã đưa ra mô hình năm áp lực cạnh tranh, tạo thành bối cảnh trong một ngành kinh doanh. Mục tiêu của Porter là xây dựng mô hình tổng thể giúp các doanh nghiệp nhận thức được tác động của các áp lực từ môi trường đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.



Hình 3.1: Mô hình năm áp lực cạnh tranh của Michael Porter

(Nguồn: Michael E.Porter, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980)

Theo mô hình của Porter, một lực lượng cạnh tranh mạnh có thể xem như một sự đe

doạ, bởi vì nó sẽ làm giảm lợi nhuận, doanh nghiệp cần phải xem xét quan hệ qua lại với 5 thể lực ảnh hưởng như sau:

Một là, Đối thủ cạnh tranh hiện tại

Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong một ngành sản xuất thường bao gồm các nội dung chủ yếu như cơ cấu cạnh tranh ngành, thực trạng nhu cầu của ngành và hàng rào lối ra.

Cơ cấu cạnh tranh ngành dựa vào số liệu và khả năng phân phối sản phẩm của doanh nghiệp trong ngành sản xuất. Cơ cấu cạnh tranh thay đổi từ ngành sản xuất phân tán tới ngành sản xuất tập trung.

Tình trạng cầu của một ngành là yếu tố khác quyết định tính cạnh tranh trong nội bộ ngành. Thông thường, cầu tăng tạo cho doanh nghiệp một cơ hội lớn để mở rộng hoạt động. Ngược lại, cầu giảm dẫn đến cạnh tranh khốc liệt để các doanh nghiệp giữ được thị phần đã chiếm lĩnh. Đe dọa mất thị trường là điều khó tránh khỏi đối với các doanh nghiệp không có khả năng cạnh tranh hoặc khả năng cạnh tranh kém.

Hàng rào lối ra là mối đe dọa cạnh tranh nghiêm trọng khi cầu của ngành giảm mạnh. Hàng rào lối ra là kinh tế, là chiến lược và là quan hệ tình cảm giữ chân doanh nghiệp trụ chân lại. Nếu hàng rào lối ra cao, các doanh nghiệp có thể bị khóa chặt trong một ngành kinh doanh không ưa thích.

Hai là, Nguy cơ cạnh tranh tiềm ẩn

Lực lượng này là các doanh nghiệp hiện tại chưa cạnh tranh trong cùng một ngành sản xuất, nhưng có khả năng cạnh tranh nếu họ lựa chọn và quyết định gia nhập ngành. Đây là đe dọa cho các doanh nghiệp hiện tại.

Mức độ thuận lợi và khó khăn cho việc nhập ngành của các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn phụ thuộc phần lớn vào hàng rào lối ra vào một ngành công nghiệp. Nội dung của nó thường bao gồm: Những ưu thế tuyệt đối về chi phí; Khác biệt hoá sản phẩm; Kinh tế quy mô hay còn gọi là kinh tế bậc thang; Kênh phân phối.

Ba là, Sức ép nhà cung cấp

Những nhà cung ứng có thể được coi là một áp lực đe dọa khi có khả năng tăng giá bán đầu vào hoặc giảm chất lượng sản phẩm dịch vụ mà họ cung cấp. Áp lực tương đối của nhà cung cấp thường thể hiện hiện ở một số tình huống cụ thể sau:

Ngành cung ứng mà doanh nghiệp cần chỉ có một số, thậm chí một doanh nghiệp độc quyền cung ứng;

Tình huống không có sản phẩm thay thế, doanh nghiệp không có người cung cấp nào khác để lựa chọn;

Doanh nghiệp mua yếu tố sản phẩm không phải là khách hàng quan trọng và ưu tiên của nhà cung ứng.

Bốn là, Sức ép của khách hàng

Đây là lực lượng tạo ra khả năng mặc cả của người mua. Người mua có thể được xem là một sự đe dọa cạnh tranh khi họ buộc doanh nghiệp giảm giá hoặc có nhu cầu chất lượng cao và dịch vụ tốt hơn. Áp lực của khách hàng thường được thể hiện trong các trường hợp sau:

Có nhiều nhà cung cấp trong khi số lượng người mua là ít;

Khách hàng mua một khối lượng lớn;

Ngành cung ứng phụ thuộc vào khách hàng với tỷ lệ phần trăm lớn trong tổng số đơn hàng;

Khách hàng có đầy đủ thông tin về thị trường.

Năm là, Nguy cơ sản phẩm/dịch vụ thay thế

Sản phẩm thay thế là sản phẩm khác có thể thỏa mãn cùng nhu cầu của người tiêu dùng. Đặc điểm cơ bản của nó thường có ưu thế hơn sản phẩm bị thay thế ở đặc trưng riêng biệt. Đe dọa này đòi hỏi các doanh nghiệp phải luôn có sự phân tích, theo dõi thường xuyên những tiến bộ khoa học liên quan đến đổi mới công nghệ, đổi mới sản phẩm.

Tóm lại, phân tích môi trường kinh doanh là vô cùng quan trọng đối với doanh nghiệp. Môi trường kinh doanh gồm: môi trường vĩ mô và môi trường vi mô hay còn gọi là môi trường ngành. Mục tiêu của phân tích là để xác định các cơ hội và đe dọa, trên cơ sở đó có các quyết định quản trị hợp lý.

Năm yếu tố trên đây của môi trường cạnh tranh thường xuyên tác động đến doanh nghiệp, song từng lúc, từng nơi với các mức độ khác nhau và thay đổi liên tục, đòi hỏi các doanh nghiệp phải tiến hành thu thập số liệu và phân tích một cách thường xuyên.

Với việc nghiên cứu 05 lực lượng cạnh tranh theo mô hình của Michael E.Porter đã giúp cho doanh nghiệp có được đầy đủ các khía cạnh hoạt động, biết cung và biết cầu; cũng có nghĩa là biết ta biết đối thủ để doanh nghiệp có cơ sở ra quyết định hợp lý nhất trong hoạt động kinh doanh của mình.

Ba là, phân tích tổng hợp môi trường bên ngoài dựa trên EFAS

Mô thức EFAS cho phép nhận dạng mức độ tác động của các cơ hội và đe dọa chủ yếu từ môi trường bên ngoài đến DN, từ đó đánh giá khả năng phản ứng của DN đối với các nhân tố môi trường bên ngoài của nó. Trên cơ sở tổng số điểm quan trọng của công ty cho biết mức độ đáp ứng (phản ứng) của công ty đối với các nhân tố bên ngoài như thế nào. Số điểm này sẽ được dựng để so sánh công ty với các đối thủ khác trong cùng ngành kinh doanh. Bảng 3.1. Cấu trúc mô thức EFAS

Các nhân tố chiến lược (1)	Ti trọng (2)	Đi ểm đạt (3)	Tổng điểm (4)=(2)x(3))	Chú giải
Cơ hội (Opotunities) O1 O2 O3 O4 O5				
Đe dọa (Threats) T1 T2 T3 T4 T5				
Tổng	1.0		(5)	

Nguồn: Cấu trúc mô hình EFAS (Nguồn: Wheelen và Hunger (2002))

Mô thức EFAS đánh giá tổng hợp môi trường bên ngoài doanh nghiệp và các đối thủ thông qua việc liệt kê một loạt các yếu tố quan trọng phù hợp với từng ngành. Dùng để nhận diện và phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Cụ thể, nó cho phép đánh giá các cơ hội và mối đe dọa từ môi trường, giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về bối cảnh hoạt động và khả năng thích ứng của mình. Mô thức hỗ trợ các nhà quản trị doanh nghiệp trong việc phân loại các đối thủ cũng như xác định năng lực của doanh nghiệp để có những chiến lược phù hợp.

Các bước xây dựng mô thức này gồm:

Bước 1: Xác định và lập danh mục từ 10 đến 20 yếu tố (cơ hội & đe dọa) có vai trò quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp.

Bước 2: Đánh giá tầm quan trọng cho mỗi yếu tố dựa vào ảnh hưởng (mức độ, thời gian) đến vị thế chiến lược hiện tại của doanh nghiệp. Tổng độ quan trọng của tất cả các yếu tố này phải bằng 100%.

Để xác định tầm quan trọng của từng yếu tố, cần thực hiện và tính toán như sau: trước tiên xếp thành danh sách các yếu tố có vị trí từ cao đến thấp tương ứng với mức độ quan trọng của chúng. Tầm quan trọng của mỗi yếu tố (%) được tính theo công thức sau:

$$\% \text{ Tầm quan trọng của yếu tố}_i = \frac{2 * (n + 1 - i)}{n * (n + 1)}$$

Với i : vị trí xếp hạng của yếu tố hay yếu tố có vị trí xếp hạng thứ i ;
 n : tổng số yếu tố.

Bước 3: Đánh giá ảnh hưởng của mỗi yếu tố trên thang điểm từ 6 (*cao nhất*) đến 1 (*thấp nhất*) đến thành công của doanh nghiệp căn cứ vào định hướng chiến lược hiện tại của doanh nghiệp với các yếu tố này. Như vậy sự xếp loại này là riêng biệt của từng doanh nghiệp, trong khi đó sự xếp loại độ quan trọng ở bước 2 là riêng biệt dựa theo ngành.

Bước 4: Nhân độ quan trọng của mỗi yếu tố với điểm xếp loại để xác định số điểm quan trọng của từng yếu tố.

Bước 5: Cộng số điểm quan trọng của tất cả các yếu tố bên ngoài để xác định tổng số điểm quan trọng của doanh nghiệp. Tổng số điểm quan trọng nằm từ 1 – 2 là mức kém; 3 – 4 là mức trung bình; và 5 – 6 là mức tốt.

b. Phân tích môi trường bên trong và đánh giá tổng hợp môi trường bên trong dựa trên IFAS

Để có cách nhìn tổng thể và toàn diện, bên cạnh việc phân tích môi trường bên ngoài nhằm giúp doanh nghiệp nhận diện được cơ hội và các yếu tố đe dọa từ bên ngoài thì các nhà chiến lược cần phải tìm hiểu môi trường bên trong để biết mình hơn tức là biết được các điểm mạnh, điểm yếu chính trong tổ chức mình để từ đó doanh nghiệp quyết định lựa chọn chiến lược kinh doanh phù hợp nhất.

Khi phân tích môi trường bên trong, cần phân tích kết hợp cả hai mô hình: Mô hình chuỗi giá trị và quy trình nhận biết lợi thế cạnh tranh bền vững.

Phân tích theo lĩnh vực hoạt động - Chuỗi giá trị (Value Chain)



Hình 3.2: Chuỗi giá trị

(Nguồn: Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980)

Giới thiệu về chuỗi giá trị

Chuỗi giá trị được sử dụng như là công cụ phân tích nội bộ doanh nghiệp do Michael Porter giới thiệu lần đầu và phổ biến nhất vào năm 1985 trong cuốn *Lợi thế cạnh tranh: Sáng tạo và Duy trì Năng lực Vượt trội*. (Michael Porter, 1985). Trong tất cả các tổ chức đều tồn tại các hoạt động liên kết với nhau để phát triển giá trị của doanh nghiệp, và các hoạt động này tạo thành chuỗi giá trị cho tổ chức. Mục đích của các hoạt động trong chuỗi giá trị nhằm tạo ra giá trị tối đa thông qua giảm thiểu chi phí.

Theo chuỗi giá trị thì giá trị của một doanh nghiệp được tạo ra được đo bằng giá trị mà người mua sẵn sàng trả cho sản phẩm hay dịch vụ. Để đạt được một lợi thế cạnh tranh, các bộ phận chức năng của doanh nghiệp phải tạo ra một giá trị với chi phí thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh, hoặc là phải làm cho sản phẩm của mình khác biệt với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh nhằm tạo ra mức bán cao hơn thị trường.

Thuật ngữ chuỗi giá trị với quan điểm coi một doanh nghiệp là một chuỗi các hoạt động chuyển hóa các đầu vào thành các đầu ra tạo giá trị cho khách hàng. Trong chuỗi giá trị, M. Porter chia các hoạt động của doanh nghiệp thành hai nhóm: Nhóm các Hoạt động chủ yếu (Primary Activities) và Nhóm các hoạt động hỗ trợ (Support Activities).

Nhóm các hoạt động chủ yếu

Bảng 3.2: Nhóm chuỗi các hoạt động chủ yếu

1. Hậu cần đầu vào	- Tính chính xác của hệ thống kiểm soát tồn kho và nguyên vật liệu
	- Hiệu suất của các hoạt động dự trữ nguyên vật liệu
2. Vận hành	- Năng suất của thiết bị so với năng suất của đối thủ cạnh tranh chủ yếu
	- Hiệu quả của hệ thống kiểm soát sản xuất để nâng cao chất lượng sản phẩm và giảm chi phí.
	- Hiệu suất của việc bố trí mặt bằng sản xuất và thiết kế các bước công việc
3. Hậu cần đầu ra	- Đúng thời điểm và hiệu suất của việc phân phối sản phẩm và dịch vụ
	- Hiệu suất của hoạt động lưu trữ thành phẩm
4. Marketing và Bán hàng	- Hiệu quả của việc nghiên cứu thị trường trong nhận dạng các nhu cầu và các phân khúc khách hàng
	- Sự đổi mới của các hoạt động khuyến mãi và quảng cáo
	- Sự đa dạng của các kênh phân phối
	- Động lực và năng lực của lực lượng bán hàng
	- Mức độ trung thành với sản phẩm của khách hàng
	- Mức độ bao phủ thị trường trong một phân khúc thị trường hay trong toàn bộ thị trường.
5. Dịch vụ khách hàng	- Các phương tiện để thu hút những đóng góp của Khách hàng trong việc hoàn thiện sản phẩm
	- Sự sẵn sàng giải quyết khiếu nại của Khách hàng
	- Sự phù hợp của chính sách bảo hành, bảo dưỡng
	- Chất lượng của hoạt động huấn luyện khách hàng
	- Năng lực trong việc cung ứng các bộ phận thay thế và dịch vụ sửa chữa.

(Nguồn: Alex Miller and Gregory G. Dess, “Strategic Management”)

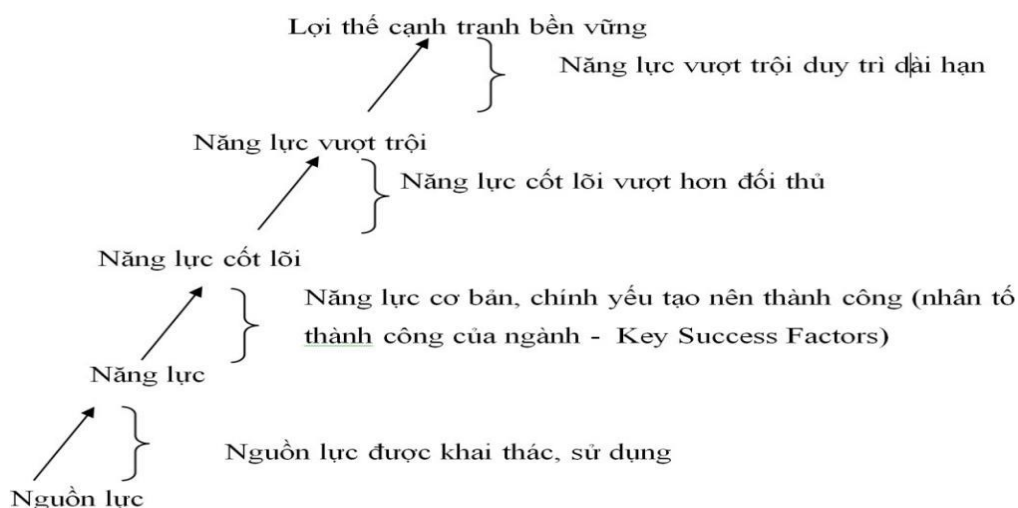
Nhóm các hoạt động hỗ trợ của doanh nghiệp trong chuỗi giá trị

Bảng 3.3: Nhóm các hoạt động hỗ trợ của doanh nghiệp trong chuỗi giá trị

1. Mua sắm	- Lựa chọn các nhà cung ứng khác nhau nhằm hạn chế sự phụ thuộc vào một nhà cung ứng
	- Mua sắm nguyên vật liệu dựa trên cơ sở: Đúng tiến độ; hay chi phí thấp nhất có thể
	- Quan hệ tốt và lâu dài với các nhà cung ứng uy tín
2. Phát triển công nghệ	- Sự thành công trong các hoạt động nghiên cứu & phát triển
	- Tính kịp thời của các hoạt động phát triển công nghệ
	- Tác động của môi trường làm việc đến khuyến khích sự sáng tạo đổi mới.
3. Quản trị nguồn nhân lực	- Hiệu quả các thủ tục trong việc tuyển dụng, huấn luyện
	- Sự phù hợp của hệ thống các công cụ tạo động lực
	- Những mối quan hệ trong môi trường làm việc
	- Mức độ thỏa mãn của người lao động
4. Cấu trúc hạ tầng của công ty	- Năng lực trong việc nhận định những cơ hội và nguy cơ từ thị trường
	- Chất lượng của hệ thống hoạch định chiến lược để đạt được các mục tiêu của công ty
	- Sự phối hợp các hoạt động trong chuỗi giá trị

(Nguồn: Alex Miller and Gregory G. Dess, “Strategic Management”)

Quy trình nhận biết lợi thế cạnh tranh bền vững



Hình 3.3: Quy trình nhận biết lợi thế cạnh tranh bền vững

(Nguồn: Michael E.Porter, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980)

Về dài hạn, khi đáp ứng tối thiểu được 3/5 tiêu chí dưới đây trở lên, năng lực vượt trội trở thành lợi thế cạnh tranh bền vững: (1) Quý – valuable; (2) Hiếm- rare; (3) Khó bắt chước - costly to imitate; (4) Khoảng cách đủ lớn - distance is big enough; (5) Trùng với nhân tố thành công.

Đánh giá tổng hợp môi trường bên trong dựa trên IFAS

Từ việc phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp, tiến hành đánh giá năng lực cốt lõi của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh, xác định năng lực vượt trội và lợi thế cạnh tranh bền vững của Công ty. Sau đó, tác giả tiến hành tổng hợp đánh giá chiến lược hiện tại của doanh nghiệp trong việc phát huy các điểm mạnh và hạn chế điểm yếu của doanh nghiệp.

Để đánh giá tổng hợp các yếu tố môi trường bên trong em sử dụng mô thức IFAS bao gồm 5 bước sau:

Bước 1: Liệt kê từ 10 đến 20 yếu tố thành công then chốt đã được kiểm soát trong quy kiểm soát nội bộ

Bước 2: Ấn định tầm quan trọng bằng cách phân loại từ 0,0 (Không quan trọng) tới 1 (Quan trọng nhất) cho mỗi yếu tố. Không kể các yếu tố chủ yếu đó là điểm mạnh hay điểm yếu bên trong, các yếu tố được xem như là có ảnh hưởng

lớn nhất đối với thành quả của tổ chức. Tổng cộng tất cả những điểm quan trọng này bằng 1,0

Bước 3: Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố đại diện cho điểm yếu lớn nhất(Điểm bằng 1), điểm yếu nhỏ nhất(Điểm bằng 2),điểm mạnh nhỏ nhất(điểm bằng 3), Điểm mạnh lớn nhất(điểm bằng 4). Sự phân loại dựa trên cơ sở công ty trong mức độ quan trọng ở bước 2 dựa trên cơ sở ngành

Bước 4: Nhân mỗi mức quan trọng của mỗi yếu tố với loại của nó để xác định số điểm quan trọng cho mỗi biến số của nó.

Bước 5: Cộng tất cả số điểm quan trọng cho mỗi biến số để xác định số điểm quan trọng tổng cộng của tổ chức. Số điểm tổng cộng lớn 2,5 chứng tỏ công ty yếu về nội bộ. Số điểm lớn hơn 2,5 chứng tỏ công ty mạnh về nội bộ

c. Phân tích đánh giá tổng hợp môi trường bên ngoài dựa trên mô thức TOWS

Việc tiến hành nghiên cứu môi trường bên ngoài và bên trong doanh nghiệp là một phần quan trọng trong quá trình hoạch định chiến lược. Việc phân tích môi trường bên ngoài và môi trường bên trong doanh nghiệp nhằm mục đích xác định, làm rõ: Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp được gọi là Nguy cơ (T – Threats), cơ hội (O – Opportunities) và các yếu tố, hoàn cảnh bên trong của một doanh nghiệp thường được coi là các điểm yếu (W– Weaknesses), điểm mạnh (S - Strengths). Từ việc nhận diện các cơ hội, thách thức từ môi trường bên ngoài và các điểm mạnh, điểm yếu của bản thân doanh nghiệp, các nhà quản trị trong doanh nghiệp sẽ đưa ra các chiến lược phù hợp sao cho có thể tận dụng được các cơ hội và giảm thiểu các nguy cơ bằng việc sử dụng các điểm mạnh của tổ chức và hạn chế điểm yếu của doanh nghiệp. Vì thế, phương pháp phân tích về môi trường chiến lược được gọi là phân tích TOWS.

TOWS là tập hợp viết tắt những chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh: Threats (Nguy cơ), Opportunities (Cơ hội), Strengths (Điểm mạnh), Weaknesses (Điểm yếu). Đây là công cụ cực kỳ hữu ích giúp các nhà quản trị tìm hiểu vấn đề hoặc ra quyết định trong việc tổ chức, quản lý cũng như trong kinh doanh. Nói một cách khác, TOWS là khung lý thuyết mà dựa vào đó, chúng ta có thể xét duyệt lại các chiến lược, xác định vị thế cũng như hướng đi của một tổ chức, một công ty, phân tích các đề xuất kinh doanh hay bất cứ ý tưởng nào liên quan

đến quyền lợi của doanh nghiệp. Và trên thực tế, việc vận dụng TOWS trong xây dựng kế hoạch kinh doanh, hoạch định chiến lược, đánh giá đối thủ cạnh tranh, khảo sát thị trường, phát triển sản phẩm và cả trong các báo cáo nghiên cứu ... đang ngày càng được nhiều doanh nghiệp lựa chọn.

3.4.3. Xác định các yếu tố cấu thành lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Lợi thế cạnh tranh bao hàm các yếu tố giúp cho một doanh nghiệp trở nên nổi bật hơn giữa hàng triệu đối thủ hoạt động cùng ngành. Khi sở hữu được lợi thế cạnh tranh, doanh nghiệp sẽ tìm được chỗ đứng trên thị trường và nhanh chóng khẳng định thương hiệu vươn tầm thế giới. Người tiêu dùng cũng sẽ đặt niềm tin vào đơn vị và góp phần thúc đẩy lợi nhuận của công ty ngày một tăng cao. Các yếu tố cấu thành lợi thế cạnh tranh cho một doanh nghiệp thường bao gồm 5 yếu tố.

+ ***Cơ sở hạ tầng***: cảng, vị trí cảng, khả năng kết nối nội địa, tính năng động, hoạt động dịch vụ Logistics và cảng biển ảnh hưởng đến hiệu quả khai thác cảng từ đó giúp cho các doanh nghiệp kinh doanh cảng container có các chính sách và quyết định để nâng cao năng lực cạnh tranh.

+ ***Cơ cấu chi phí***: Chiến lược chi phí thấp giúp các công ty có thể cung cấp được các sản phẩm có chất lượng so với đối thủ cạnh tranh nhưng với chi phí thấp hơn, do vậy công ty phải để ý đến việc kết hợp các tính năng và dịch vụ mà người mua xem là cần thiết. Bên cạnh đó, chiến lược chi phí thấp được coi là thành công khi các đối thủ cạnh tranh khó khăn trong việc sao chép nó.

+ ***Chất lượng sản phẩm***: Ngoài sự khác biệt hóa, chi phí thấp, chất lượng sản phẩm đóng vai trò quan trọng quyết định sự sống còn của doanh nghiệp. Bởi lẽ chất lượng sản phẩm tạo ra sức hấp dẫn, thu hút người mua và tạo lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp. Do mỗi sản phẩm đều có những thuộc tính khác nhau. Các thuộc tính này được coi là một trong những yếu tố cơ bản tạo nên lợi thế cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp. Khách hàng hướng đến một thuộc tính nào đó mà họ cho là phù hợp nhất với mình và có sự so sánh với các sản phẩm cùng loại. Bởi vậy, sản phẩm có thuộc tính chất lượng cao là một trong những căn cứ quan trọng cho quyết định lựa chọn mua hàng và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

+ **Mạng lưới phân phối:** Quá trình đưa hàng hóa từ doanh nghiệp đến tay người tiêu dùng sao cho tốn ít chi phí, tiện lợi, thu lời cao nhất luôn là một bài toán được các doanh nghiệp đặt ra nhằm tạo lợi thế cạnh tranh và chiếm thị trường. Người tiêu dùng hiện nay không chỉ hướng tới giá cả, chất lượng mà còn xem trọng sự tiện lợi, tức là đang hướng tới vấn đề phân phối của nhà sản xuất. Từ các ngôi chợ truyền thống, các cửa hàng tạp hóa, ngày nay hệ thống phân phối đã có những bước chuyển mình mạnh mẽ. Các mô hình phân phối hiện đại đang phát triển nhanh chóng và cạnh tranh trực diện với các loại hình phân phối cũ.

+ **Dịch vụ khách hàng, chế độ chăm sóc:** Khi giá cả không còn là yếu tố cạnh tranh hiệu quả do giá cả tương đồng giữa các doanh nghiệp; doanh nghiệp lựa chọn dịch vụ khách hàng để tạo lợi thế cạnh tranh và thu hút khách hàng. Các doanh nghiệp cần xác định được khách hàng mục tiêu thực sự đánh giá cao cái gì và phát triển thành một chuỗi giá trị khách hàng trong đó kết hợp các yếu tố mà khách hàng mục tiêu sẵn sàng chi tiền để mua/trải nghiệm sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp.

3.4.4. Phân tích đánh giá thực trạng lợi thế cạnh tranh tổng thể của doanh nghiệp

a. Phân tích đánh giá các yếu tố cấu thành lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Để phân tích đánh giá thực trạng lợi thế cạnh tranh tổng thể của doanh nghiệp, doanh nghiệp cần dựa vào các yếu tố cấu thành và ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh.

Một là, chất lượng dịch vụ

Có thể nói giá là công cụ cạnh tranh phổ biến nhưng để tồn tại và phát triển một cách bền vững thì chất lượng sản phẩm mới là yếu tố quyết định. Chất lượng sản phẩm ở đây là những giá trị mà doanh nghiệp mang đến cho khách hàng. Có thể nói giá trị mà doanh nghiệp mang lại cho khách hàng càng lớn thì chất lượng sản phẩm càng cao. Để nâng cao chất lượng sản phẩm thì đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư công sức rất nhiều từ công nghệ cho tới con người. Và để tạo ra một sản phẩm tốt thì phải có hệ thống quản lý chất lượng tốt. Độ đa dạng của sản phẩm cũng là một yếu tố góp phần nâng cao khả năng cạnh

tranh của doanh nghiệp. Đặc biệt trong ngành bán lẻ. Càng cho khách hàng nhiều lựa chọn, mang đến cho khách hàng nhiều chủng loại sản phẩm thì khả năng đến với doanh nghiệp của khách hàng càng cao và càng nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Có thể nói, đây là yếu tố mà doanh nghiệp bán lẻ thường hay sử dụng để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình.

Chất lượng dịch vụ tùy thuộc vào người cung cấp, cũng như thời gian và địa điểm cung cấp. Dịch vụ của các doanh nghiệp khác nhau thì chất lượng thường không giống nhau, phụ thuộc rất lớn vào khả năng tổ chức, trình độ chuyên môn, phong cách phục vụ và uy tín của doanh nghiệp trên thị trường. Những yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ, nhưng lại thường xuyên biến động, không ổn định, từ đó kéo theo tính bất ổn và khó xác định chính xác chất lượng của dịch vụ. Nếu chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp càng cao thì uy tín càng lớn, càng thu hút được nhiều khách hàng tin tưởng và sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp, từ đó càng nhiều cơ hội tăng doanh thu, tăng thị trường, thị phần phát triển, biểu hiện của năng lực cạnh tranh cao, bởi chất lượng dịch vụ là do khách hàng cảm nhận và quyết định đến kết quả đánh giá chất lượng dịch vụ. Trong hoạt động kinh doanh dịch vụ thì chất lượng dịch vụ là yếu tố quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp, không chỉ là dịch vụ phục vụ trực tiếp mà doanh nghiệp còn phải có các dịch vụ chăm sóc khách hàng nhằm giữ mối quan hệ lâu dài với các khách hàng mục tiêu, tạo cơ hội cho doanh nghiệp tìm kiếm nguồn khách hàng tiềm năng, có một lượng lớn khách hàng trung thành với doanh nghiệp.

Hai là, uy tín thương hiệu

Thương hiệu là tên, thuật ngữ, ký hiệu, biểu tượng, kiểu dáng hay là sự kết hợp các phần tử đó, nhằm nhận diện các hàng hóa dịch vụ của người bán hay một nhóm người bán và phân biệt chúng với các hàng hóa dịch vụ của đối thủ cạnh tranh. Thương hiệu giữ một vai trò quan trọng đối với doanh nghiệp, nó mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp, giúp tạo dựng hình ảnh của doanh nghiệp và sản phẩm trong tâm trí của người tiêu dùng, thu hút các nhà đầu tư, là tài sản vô hình và rất có giá trị của doanh nghiệp. Một thương hiệu mạnh không chỉ đơn thuần là một giá trị quy ra tiền. Sức mạnh của thương hiệu sẽ giúp ích cho doanh nghiệp ở rất nhiều góc độ khác nhau, trong đó có việc góp phần củng cố vị trí và

sức mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Có được một thương hiệu lớn là cả một vấn đề đối với doanh nghiệp vì đó cũng chính là uy tín, vị thế của sản phẩm, của doanh nghiệp trên thị trường cạnh tranh. Vì vậy, các doanh nghiệp càng phải thấy được những tác dụng to lớn của việc xây dựng và quảng bá thương hiệu trong cạnh tranh. Làm cho khách hàng tin tưởng vào chất lượng, yên tâm và tự hào khi sử dụng sản phẩm, tạo được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ khác trên thị trường.

Ba là, Giá cả

Giá là một trong những 4P của Marketing, nó ảnh hưởng lớn đến sự lựa chọn mua hàng của khách hàng doanh nghiệp. Vì vậy, giá cũng là một trong những yếu tố quyết định đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Giá được xem là một khoản chi phí đối với khách hàng nhưng nó lại là một khoản thu nhập đối với doanh nghiệp.

Cạnh tranh bằng giá là một trong những công cụ cạnh tranh phổ biến trong thời đại ngày nay. Doanh nghiệp nào đưa ra mức giá thấp hơn đối thủ nhưng lợi ích mang lại cho khách hàng tương đương sẽ được khách hàng lựa chọn. Vì vậy một doanh nghiệp luôn muốn hạ thấp giá bán của mình để tăng khả năng cạnh tranh của sản phẩm. Đặc biệt trong những ngành không có sự khác biệt về sản phẩm.

Để đánh giá năng lực cạnh tranh về giá thì phải xét đến khung giá hay mức độ linh hoạt về giá của mỗi doanh nghiệp, mức độ phản ánh hay số lần giảm giá của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh. Mỗi doanh nghiệp đều cần có một chiến lược giá nhất định tùy thuộc vào từng thời điểm, tùy sản phẩm và tùy từng vùng mà doanh nghiệp kinh doanh.

Bốn là, Phân phối

Kênh phân phối là một tập hợp các tổ chức hoặc cá nhân độc lập hoặc phụ thuộc lẫn nhau tham gia vào quá trình đưa hàng hóa từ người sản xuất đến người tiêu dùng, nó là một phần quan trọng trong những nỗ lực tiếp cận thị trường của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể lựa chọn các kênh phân phối như: trực tiếp, gián tiếp hoặc chuyên ngành. Để có được một thị trường rộng lớn thì doanh nghiệp phải lựa chọn số lượng các trung gian ở mỗi cấp độ phân phối, phải chọn nhiều phương thức phân phối khác nhau tùy thuộc vào các điều kiện khác nhau.

Doanh nghiệp càng có nhiều kênh phân phối thì khả năng sản phẩm hay dịch vụ của mình tiếp xúc với người tiêu dùng càng dễ dàng và sản phẩm cũng được tiêu thụ nhanh chóng, từ đó tăng thị phần và nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp trên thị trường. Năm là, Truyền thông xúc tiến

Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt hiện nay quảng cáo, xúc tiến bán đóng vai trò rất lớn trong việc thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm hàng hóa, tăng sự nhận biết của khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp và doanh nghiệp. Quảng cáo và xúc tiến bán nhằm giới thiệu sản phẩm tới người tiêu dùng và kích thích nhu cầu của họ, qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp có thể quảng cáo trên báo chí, truyền hình, truyền thanh dùng thư chào hàng ... để quảng cáo sản phẩm dịch vụ của mình. Hoặc doanh nghiệp có thể xúc tiến bán hàng bằng các hoạt động: khuyến mãi, tổ chức các cuộc thi, tặng quà....

Thực tế cho thấy có nhiều doanh nghiệp nhờ quảng cáo, xúc tiến bán tốt đã tăng nhanh doanh số bán, nâng cao thị phần của doanh nghiệp.

Năm là, Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR)

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là sự cam kết của doanh nghiệp đóng góp cho sự phát triển bền vững, thông qua những hoạt động nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống của người lao động, của cộng đồng và của toàn xã hội theo cách có lợi cho cả doanh nghiệp cũng như vì sự phát triển chung của xã hội. Sự tồn tại và phát triển ổn định, bền vững của bất kỳ doanh nghiệp nào trong xã hội phụ thuộc rất nhiều vào yếu tố con người và môi trường hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đó. Vì vậy, việc thực hiện tốt các trách nhiệm xã hội sẽ giúp doanh nghiệp:

+ Nâng cao giá trị thương hiệu và uy tín của công ty cũng như mở rộng quy mô kinh doanh cũng như làm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

+ Thu hút nguồn lao động giỏi, có năng lực nhằm tăng năng suất, hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh và tạo ra các sản phẩm có chất lượng tốt. Ngoài ra, thực hiện tốt trách nhiệm xã hội còn giúp doanh nghiệp giữ chân được những nhân viên có chuyên môn, góp phần khẳng định “sức mạnh mềm” của doanh nghiệp.

+ Giúp doanh nghiệp thực hiện hiệu quả hoạt động quản lý trong công ty và các trách nhiệm khác trong xã hội.

+ Đảm bảo sự phát triển ổn định, bền vững của doanh nghiệp.

+ Được hưởng các ưu đãi trong hoạt động kinh doanh từ nhà nước như: ưu đãi về thuế quan, ưu đãi về việc thuê đất, sử dụng đất,...

- Năng lực đồng sáng tạo giá trị:

Đồng sáng tạo là một hình thức hợp tác, với tất cả những người tham gia có ảnh hưởng đến quá trình sản xuất và sản phẩm cuối cùng. Người tiêu dùng đang chiếm ưu thế, điều đó đã khiến các tổ chức phải chạy theo những mẫu mã mà khách hàng hướng tới và đem lại mức độ hài lòng cao cho họ. Ngày càng có nhiều nhà sản xuất nhận ra lợi ích từ việc này. Bằng cách lắng nghe suy nghĩ của người tiêu dùng, họ cho phép chính những khách hàng này có cơ hội tác động đến một phần quá trình sản xuất và tham gia vào quá trình đó.

Người tiêu dùng có thể đóng góp vào sự phát triển của một sản phẩm. Đồng Sáng Tạo bổ sung thêm giá trị kinh tế cho các doanh nghiệp, đặc biệt là người tiêu dùng trẻ đã phát triển những thói quen mới và muốn có sự tham gia nhiều hơn vào sản phẩm cuối cùng. Tiếp xúc và đối thoại liên tục giữa người tiêu dùng và sản phẩm là rất quan trọng.

Một yếu tố thường được tìm thấy trong đồng sáng tạo là đối thoại với người tiêu dùng, ví dụ như thông qua các phương tiện truyền thông xã hội. Để việc đồng sáng tạo hiệu quả, cần có sự bình đẳng, hỗ trợ, cởi mở và tin tưởng trong mối quan hệ giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng.

b. Phân tích các yếu tố bên ngoài

Theo quan điểm của Philip Kotler, doanh nghiệp cần "bán cái thị trường cần, chứ không phải thứ mình có". Do vậy, công việc phân tích bên ngoài rất quan trọng để quyết định doanh nghiệp nên xây dựng lợi thế cạnh tranh gì. Phân tích bên ngoài bao gồm phân tích môi trường kinh doanh, phân tích khách hàng trên thị trường, phân tích các đối thủ trên thị trường.

Một là, Phân tích, đánh giá thực trạng môi trường kinh doanh

Việc am hiểu các yếu tố môi trường vĩ mô cũng như các xu hướng thay đổi của nó sẽ giúp các doanh nghiệp đánh giá và dự báo được các cơ hội cũng như các thách thức trong hoạt động kinh doanh của mình. Doanh nghiệp cần phân

tích các yếu tố môi trường vĩ mô (môi trường kinh tế, môi trường chính trị pháp luật, môi trường văn hóa xã hội, môi trường công nghệ và môi trường tự nhiên) có liên quan đến hoạt động kinh doanh từ đó đánh giá và dự báo về các cơ hội cũng như các thách thức của hoạt động kinh doanh.

Hai là, Phân tích, đánh giá về khách hàng trên thị trường

Thị trường bao gồm tất cả khách hàng hiện có và tiềm năng có cùng một nhu cầu hay mong muốn cụ thể, có khả năng và sẵn sàng tham gia trao đổi để thỏa mãn nhu cầu hoặc mong muốn đó. Thị trường là một tập hợp những người mua và người bán tác động qua lại lẫn nhau, dẫn đến khả năng trao đổi.. Để có thể xây dựng LTCT có giá trị trên thị trường, các doanh nghiệp thấu hiểu KH trên thị trường, bao gồm:

+ Nhu cầu, mong muốn, đặc điểm hành vi tiêu dùng của KH trên từng phân khúc thị trường khác nhau. LTCT là khả năng vượt trội của doanh nghiệp trong việc cung cấp giá trị tăng thêm cho KH. Do vậy, doanh nghiệp cần am hiểu KH mục tiêu của mình là ai, họ có nhu cầu và mong muốn gì, điều gì chi phối quyết định lựa chọn và giao dịch của họ, yếu tố gì khiến họ hài lòng và trung thành với doanh nghiệp... Việc am hiểu KH sẽ là cách duy nhất để doanh nghiệp tạo ra các giá trị gia tăng thực sự, được KH đề cao và đón nhận, từ đó quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong kinh doanh.

+ Quy mô, tiềm năng tăng trưởng của thị trường và từng phân khúc thị trường: Việc am hiểu quy mô, tiềm năng tăng trưởng của thị trường và của từng phân khúc thị trường giúp doanh nghiệp lựa chọn nên tập trung vào phân khúc nào để có hiệu quả cao nhất.

Ba là, Phân tích đánh giá thực trạng các yếu tố cấu thành trong sự đối sánh với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường

LTCT phải là những yếu tố đối thủ cạnh tranh không có và không dễ bắt chước. Bởi vậy, việc am hiểu đối thủ cạnh tranh trên thị trường là tiền đề quan trọng để quyết định doanh nghiệp nên nâng cao lợi thế cạnh tranh nào so với đối thủ. Để phân tích đối thủ cạnh tranh, các doanh nghiệp cần:

+ Xác định các đối thủ cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp: Có nhiều quan điểm khác nhau về ĐTCT, song các doanh nghiệp cần quan tâm đến các ĐTCT hiện tại (những doanh nghiệp hiện đang kinh doanh trên thị trường, cùng

đáp ứng nhu cầu của phân khúc KH mục tiêu), ĐTCT tiềm ẩn (những tổ chức sẽ gia nhập thị trường/ gia nhập phân khúc thị trường trong tương lai), ĐTCT cung cấp sản phẩm thay thế (các tổ chức cung ứng sản phẩm cho cùng nhu cầu của KH mục tiêu của doanh nghiệp, có khả năng được KH lựa chọn thay thế cho sản phẩm doanh nghiệp).

+ Đánh giá các mục tiêu, chiến lược, điểm mạnh, điểm yếu của ĐTCT. Mỗi ĐTCT thường có một tập hợp các mục tiêu khác nhau, thậm chí là các mục tiêu khác nhau trên các phân khúc thị trường khác nhau. Việc am hiểu mục tiêu của ĐTCT giúp doanh nghiệp đánh giá đúng vị thế hiện tại và dự đoán các chiến lược cạnh tranh của đối thủ trong tương lai. Ngoài ra, doanh nghiệp cần so sánh nguồn lực, hoạt động và cách thức tạo giá trị của NH với ĐTCT, từ đó đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của ĐTCT, làm nền tảng cho việc lựa chọn LTCT của doanh nghiệp.

+ Lập bản đồ định vị các ĐTCT trên thị trường: Sau khi xác định và đánh giá ĐTCT, NH cần lập một bản đồ định vị các ĐTCT trên thị trường, trong đó từng ĐTCT sẽ được đánh giá với các LTCT nổi bật của họ trong việc thu hút KH. Việc này giúp NH tìm ra các "khoảng trống thị trường" là các nhu cầu của KH chưa được các ĐTCT đáp ứng một cách hoàn hảo. Từ đó doanh nghiệp có thể lựa chọn các LTCT mình có thể xây dựng.

c. Phân tích các yếu tố bên trong

Môi trường kinh doanh nội bộ của doanh nghiệp bao gồm các nguồn lực, khả năng và các năng lực cốt lõi của doanh nghiệp. Quan điểm "dựa trên nguồn lực" luôn đề cao vai trò của các nguồn lực cốt lõi trong việc tạo ra các LTCT bền vững. Bởi vậy, phân tích bên trong cũng là bước quan trọng không thể bỏ qua để xây dựng LTCT cho doanh nghiệp.

- Phân tích các nguồn lực của doanh nghiệp: Các nguồn lực là các yếu tố đầu vào trong quá trình cung ứng dịch vụ của các doanh nghiệp, đó có thể là các nguồn lực hữu hình như con người, vốn, hệ thống mạng lưới phân phối và cơ sở vật chất của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng có các nguồn lực vô hình như danh tiếng, thương hiệu của doanh nghiệp.

- Phân tích năng lực của doanh nghiệp (capabilities): đó là khả năng của doanh nghiệp trong việc sử dụng các nguồn lực một cách có chủ đích để đạt

được các mục tiêu như mong đợi, ví dụ như năng lực quản trị điều hành, năng lực bán hàng, năng lực thích ứng, năng lực đổi mới...

- Tìm ra năng lực cốt lõi của doanh nghiệp (core competences). Năng lực cốt lõi là khả năng kinh doanh có hiệu quả nhất trong một lĩnh vực hoặc theo một phương thức nào đó. Năng lực cốt lõi được phát triển từ các nguồn lực và năng lực và là yếu tố nền tảng quan trọng để tạo nên LTCT của doanh nghiệp. Các nguồn lực và năng lực của doanh nghiệp sẽ trở thành năng lực cốt lõi nếu nó đáp ứng được 3 điều kiện: phù hợp với thị trường, tạo ra lợi ích cho KH, duy nhất và khó bắt chước.

d. Phân tích chuỗi giá trị của doanh nghiệp

Chuỗi giá trị là một loạt các hoạt động tiếp nối nhau mà doanh nghiệp cần thực hiện để cung cấp các giá trị cho KH. Phân tích chuỗi giá trị là một trong những công cụ tìm kiếm và xây dựng LTCT hữu hiệu nhất cho các doanh nghiệp. Bằng việc phân tách quá trình cung ứng dịch vụ doanh nghiệp thành từng bước, doanh nghiệp có thể loại bỏ các bước không cần thiết hoặc cải thiện hoạt động của mình nhằm tiết kiệm chi phí hoặc nâng cao hiệu suất.

Ngoài ra, phân tích giá trị cũng giúp các doanh nghiệp tìm được cách thức tạo LTCT cho mình bằng cách hoàn thiện các bước khác nhau trong việc tạo ra giá trị cho KH.

Để doanh nghiệp giành lợi thế cạnh tranh so với đối thủ thì trước hết doanh nghiệp phải tìm ra các lĩnh vực, nhân tố then chốt. Đây là các yếu tố đóng vai trò quyết định đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp từ đó giành lợi thế chiến lược hơn các đối thủ.

Dựa trên kết quả phân tích thực trạng các yếu tố cấu thành lợi thế cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh được dựa vào lợi thế so sánh tuyệt đối trong sản xuất và dịch vụ so với các đối thủ cạnh tranh. Nhờ đó, tìm ra sự khác biệt, điểm mạnh của mình để xây dựng lợi thế cạnh tranh hiệu quả. Với ưu thế về các mặt sau: Chung loại, chất lượng, giá bán sản phẩm, kỹ thuật công nghệ, hệ thống tiêu thụ. Từ đó, doanh nghiệp xây dựng ưu thế so với đối thủ cách tranh.

Dựa trên yếu tố sáng tạo dịch chuyển đường giá trị cạnh tranh:

Để kinh doanh đột phá, doanh nghiệp phải có các nhân tố đột phá, sáng tạo trong công nghệ. Đồng thời, chấp nhận thách thức, rủi ro sẽ mang lại những thành công bất ngờ.

Dựa trên nền tảng khai thác khả năng của năng lực cạnh tranh lõi:

Để chiếm được lợi thế, doanh nghiệp cần lựa chọn các nhân tố then chốt nhằm cải tiến sản phẩm, dịch vụ tạo ra ưu thế với đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, để đạt được lợi thế đó, doanh nghiệp phải có chi phí cho một sản phẩm thấp hơn đối thủ.

3.5. Lợi thế cạnh tranh về sản phẩm dịch vụ Công ty cổ phần Container Việt Nam

3.5.1. Tình hình một số cảng biển trên thế giới được worldshipping xếp hạng như sau

Bảng 3.5: Bảng xếp hạng 20 cảng biển trên thế giới

o	Ports of nation	Volume 2021 (Million TEU)	Volume 2020 (Million TEU)
	Shanghai, China	47.03	43.5
	Singapore	37.49	36.6
	Ningbo-Zhoushan, China	31.07	28.72
	Shenzhen, China	28.77	26.55
	Guangzhou Harbor, China	24.18	23.19
	Busan, South Korea	22.71	21.59
	Qingdao, China	23.71	22
	Hong Kong, S.A.R, China	17.8	17.95
	Tianjin, China	20.27	18.35
0	Rotterdam, The Netherlands	15.3	14.35

(Nguồn: worldshipping.org, 2023)

Công ty cổ phần Container Việt Nam được thành lập theo quyết định số 183/TTG ngày 04 tháng 03 năm 2002 của Thủ tướng Chính phủ, trên cơ sở chuyển đổi doanh nghiệp Nhà nước thành Công ty cổ phần. Tiền thân của Công ty là Công ty Container Việt Nam, chính thức thành lập ngày 27 tháng 7 năm 1985 theo quyết định số: 1310/QĐ-BGTVT của Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải. Số vốn ban đầu được Nhà nước giao tại thời điểm thành lập là 7,2 triệu đồng. Các lĩnh vực hoạt động chính của Công ty ngay từ khi thành lập là: Cung cấp các dịch vụ về đại lý tàu biển, đại lý giao nhận cho các hãng tàu Container nước ngoài, bốc xếp, vận chuyển Container, khai thác kho bãi... Công ty là đơn vị đầu tiên tại Việt Nam tổ chức các hoạt động dịch vụ vận tải bằng Container. Với phương châm tự tích lũy để phát triển, chuyển đổi phù hợp với nền kinh tế thị trường, sau 10 năm hoạt động (1985 - 1995), Công ty đã trưởng thành về mọi mặt, quy mô sản xuất tăng đáng kể.

Các lợi thế cạnh tranh của VICONSHIP trong lĩnh vực dịch vụ logistics , kho bãi, cảng biển. Hiện nay, bên cạnh hoạt động truyền thống ban đầu là vận chuyển container, Công ty đồng thời cung cấp thêm rất nhiều vụ khép kín, không chỉ đem lại những lợi ích riêng lẻ của từng dịch vụ mà còn đem lại những lợi ích tương hỗ, đa tiện ích cho khách hàng.

* Kinh doanh cảng quốc tế Cảng VICONSHIP (Green Port) có tổng chiều dài tuyến cầu tàu, kè 340 m, độ sâu trước bến - 7,8m, cùng một lúc có thể tiếp nhận hai tàu có t đảm bảo an toàn, nhanh chóng, thuận tiện. Trên bến được bố trí 03 cần trục chân đế mang nhãn hiệu Kranbau và Liebherr, v trọng 40 tấn, tầm với 32m, năng suất bốc xếp từ 20 đến 25 Container/cần trục/giờ. Hoạt động của cảng Green Port hàng năm đem lại doanh thu và lợi nhuận đáng kể cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp: doanh thu từ khai thác cảng chiếm tỷ trọng khoảng từ 30 - 40% trong tổng doanh thu hàng n tổng lợi nhuận gộp.

3.5.2. Bài học kinh nghiệm cho Công ty cổ phần Container Việt Nam

Từ kinh nghiệm xây dựng lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp, có thể rút ra bài học kinh nghiệm có thể áp dụng đối với VICONSHIP như sau:

Các doanh nghiệp đều tập trung vào phát triển các nguồn lực và năng lực để tạo lợi thế cạnh tranh

Khi các yếu tố môi trường kinh doanh bên ngoài thường xuyên thay đổi, thì năng lực và nguồn lực và nguồn gốc vững chắc để tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp. Trong số các doanh nghiệp kinh doanh thành công trên thị trường, rất nhiều doanh nghiệp có LTCT được hình thành từ các nguồn lực của mình. Nguồn lực để tạo nên LTCT rất đa dạng, bao gồm:

- Các nguồn lực hữu hình như tiềm lực tài chính, mạng lưới chi nhánh, cơ sở vật chất, lợi thế về nguồn vốn, hệ thống công nghệ;

- Các nguồn lực vô hình như uy tín, thương hiệu của doanh nghiệp, lịch sử hoạt động của doanh nghiệp, các mối quan hệ của doanh nghiệp, bí quyết kinh doanh của doanh nghiệp.

- Nguồn nhân lực: đội ngũ các nhà lãnh đạo của doanh nghiệp, đội ngũ nhân sự cấp cao, các nhân viên của doanh nghiệp

Trong ngành dịch vụ Cảng biển và logistics, bất kỳ yếu tố nguồn lực nào cũng có thể mang lại LTCT cho các công ty cùng ngành, nhưng các nguồn lực được coi trọng nhất bao gồm tiềm lực tài chính, mạng lưới chi nhánh, thương hiệu và chất lượng nhân sự. Có thể thấy tất cả các doanh nghiệp mạnh đều có sự góp sức của 4 yếu tố nguồn lực trên.

Tuy nhiên, không phải doanh nghiệp nào có nguồn lực mạnh cũng có khả năng tạo ra kết quả kinh doanh vượt trội. LTCT còn phụ thuộc vào năng lực của doanh nghiệp. Năng lực khả năng khai thác các nguồn lực một cách có chủ đích để đạt được kết quả mong muốn. Các năng lực quan trọng nhất để tạo ra lợi thế cạnh tranh được gọi là năng lực cốt lõi.

Lợi thế cạnh tranh có thể bao gồm:

- Năng lực đổi mới;
- Năng lực tiết kiệm chi phí;
- Năng lực quản trị rủi ro;
- Năng lực thay đổi và thích ứng;
- Năng lực lãnh đạo & điều hành.

b. Lợi thế cạnh tranh đều dựa trên sự đầu tư nghiên cứu để thấu hiểu khách hàng

Sự thành công của bất kỳ doanh nghiệp nào, dù là lớn hay nhỏ, kinh doanh trên thị trường nội địa hay thị trường quốc tế, đều có một công thức thành công

quan trọng nhất: đó chính là sự am hiểu đến chi tiết các nhu cầu của KH. Từ sự am hiểu nhu cầu của KH, tất cả mọi hoạt động của NH đều hướng vào phục vụ KH theo đúng những gì KH thực sự mong muốn được nhận. Các doanh nghiệp thành công trên thế giới có danh mục sản phẩm được thiết kế riêng cho từng đối tượng KH, họ không chỉ phục vụ KH mà còn phục vụ cả gia đình KH từ thế hệ này sang thế hệ khác, họ cũng xây dựng mạng lưới chi nhánh thông minh, bắt kịp với sự thay đổi trong thị hiếu và thói quen sử dụng công nghệ của KH, họ xây dựng các trung tâm nghiên cứu để phân tích hành vi KH và nghiên cứu các giải pháp phục vụ KH một cách sáng tạo nhất.

Cùng với chất lượng nhân sự và khả năng đổi mới, sự am hiểu KH có thể xem là "kiềng 3 chân" tạo nên sự thành công vững chắc cho doanh nghiệp trong bất kỳ bối cảnh kinh doanh nào.

CHƯƠNG 4: THỰC TRẠNG LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CONTAINER VIỆT NAM

4.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Container Việt Nam

4.1.1. Lịch sử hình thành phát triển và chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của VICONSHIP

4.1.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của VICONSHIP

Công ty cổ phần Container Việt Nam (VICONSHIP) được thành lập ngày 27/7/1985, là một trong những doanh nghiệp nhà nước đầu tiên cung cấp dịch vụ vận chuyển container thời bấy giờ. Năm 2002 Công ty tiến hành cổ phần hóa và trở thành Công ty cổ phần. năm 2008 Công ty chính thức được niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam với mã chứng khoán VSC.

Trải qua hơn 30 năm hình thành và phát triển, VICONSHIP đã liên tục gặt hái được rất nhiều thành công, đạt được sự tin tưởng của khách hàng, khẳng định vị trí là công ty Dịch vụ logistics và cảng biển hàng đầu tại Việt Nam. Hiện nay, ngoài trụ sở chính ở Hải phòng, VICONSHIP có 11 đơn vị thành viên, 3 công ty liên kết và 4 văn phòng chính trên cả nước.

- **Tên đầy đủ:** Công ty cổ phần Container Việt Nam

- **Tên Công ty viết bằng tiếng nước ngoài:** VIETNAM CONTAINER SHIPPING JOINT STOCK CORPORATION

- **Tên viết tắt:** VICONSHIP

- **Trụ sở chính:** Số 11 Võ Thị Sáu, Phường Máy Tơ, Quận Ngô Quyền, Thành phố Hải Phòng, Việt Nam.

- Điện thoại: (84-225) 383 6705

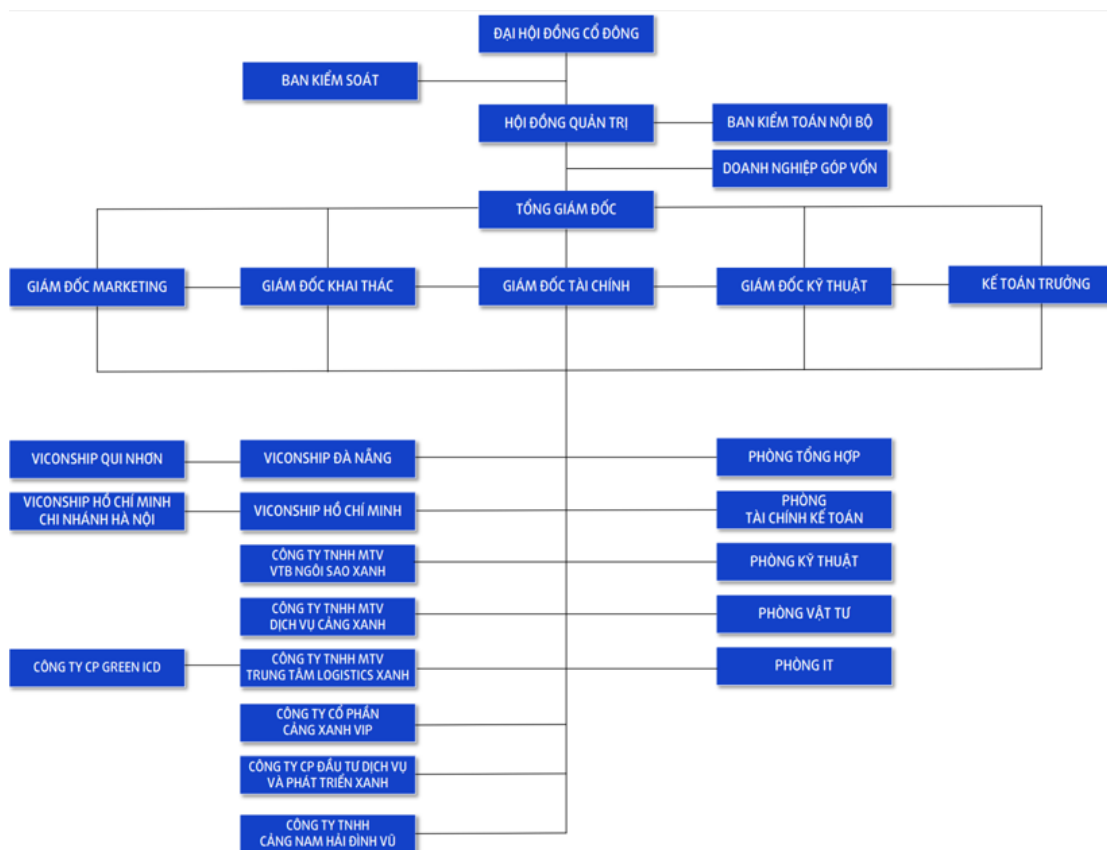
- Số fax: (84-225) 383 6104

- **Website:** <https://VICONSHIP.com>

4.1.2. Cơ cấu, tổ chức công ty

Công ty cổ phần Container Việt Nam được tổ chức theo mô hình Công ty cổ phần, Chủ tịch Hội đồng quản trị là ông Nguyễn Văn Dũng - Cử nhân Kế toán, Ngoại ngữ; các thành viên trong Ban lãnh đạo VICONSHIP đều là những người có trình độ chuyên môn.

Hình 4.1. Sơ đồ tổ chức của Công ty cổ phần Container Việt Nam



(Nguồn: Công ty cổ phần Container Việt Nam, 2023)

4.1.2 Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty cổ phần Container Việt Nam giai đoạn 2021-2023

Năm 2023 vẫn là một năm có nhiều khó khăn và cạnh tranh khốc liệt. sản lượng quý 1, quý 2 giảm mạnh, quý 3, quý 4 có tăng lên so với 2 quý đầu năm. Toàn thị trường khu vực Hải phòng tăng nhẹ tổng sản lượng (Theo Cục thống kê thành phố Hải Phòng, năm 2023 sản lượng hàng hóa thông qua toàn hệ thống cảng trên địa bàn thành phố ước đạt 170,08 triệu, tăng 1,19% so với cùng kỳ năm 2022) nhưng trong đó có phần nhiều là container rỗng nhập về. Vì vậy mức độ đóng góp vào doanh thu và lợi nhuận ít hơn so với hàng.

**Bảng 4.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty giai đoạn
2021-2023**

Đơn vị: triệu đồng

Chỉ tiêu	2021	2022	2023	So sánh 2022/2021		So sánh 2023/2022	
				Tổng đạt	%	Tổng đạt	%
1. Tổng doanh thu hoạt động kinh doanh	1,892,131	2,007,397	2,180,945	115,266	6.09%	173,548	8.65%
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	0	0	0	0	0.00%	0	0.00%
3. Doanh thu thuần (1)-(2)	1,892,131	2,007,397	2,180,945	115,266	6.09%	173,548	8.65%
4. Giá vốn hàng bán	1,289,742	1,348,669	1,526,506	58,927	4.57%	177,837	13.19%
5. Lợi nhuận gộp (3)-(4)	602,389	658,729	654,439	56,340	9.35%	-4,290	-0.65%
6. Doanh thu hoạt động tài chính	13,015	34,601	31,125	21,586	165.85%	-3,476	-10.05%
7. Chi	1,978	5,020	172,620	3,042	153.79%	167,600	3338.65%

Chỉ tiêu	2021	2022	2023	So sánh 2022/2021		So sánh 2023/2022	
				Tổng đạt	%	Tổng đạt	%
phí tài chính							
8. Phần lợi nhuận hoặc lỗ trong công ty liên kết liên doanh	4,441	-19,723	-17,960	-24,164	-544.11%	1,763	-8.94%
9. Chi phí bán hàng	48,235	79,194	94,066	30,959	64.18%	14,872	18.78%
10. Chi phí quản lý doanh nghiệp	81,204	105,391	132,883	24,187	29.79%	27,492	26.09%
11. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh (5)+(6)- (7)+(8)- (9)-(10)	488,428	484,003	268,035	-4,425	-0.91%	-215,968	-44.62%
12. Thu nhập	13,376	1,255	3,887	-12,121	-90.62%	2,632	209.72%

Chỉ tiêu	2021	2022	2023	So sánh 2022/2021		So sánh 2023/2022	
				Tổng đạt	%	Tổng đạt	%
khác							
13. Chi phí khác	19,113	8,345	6,792	-10,768	-56.34%	-1,553	-18.61%
14. Lợi nhuận khác (12)-(13)	-5,737	-7,090	-2,904	-1,353	23.58%	4,186	-59.04%
15. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (11)+(14)	482,691	476,913	265,131	-5,778	-1.20%	-211,782	-44.41%
16. Chi phí thuế TNDN hiện hành	68,761	83,969	66,464	15,208	22.12%	-17,505	-20.85%
17. Chi phí thuế TNDN hoãn lại	128	-195	-356	-323	-252.34%	-161	82.56%
18. Chi phí thuế TNDN (16)+(17)	68,889	83,774	66,109	14,885	21.61%	-17,665	-21.09%
19. Lợi nhuận sau thuế	413,803	393,139	199,022	-20,664	-4.99%	-194,117	-49.38%

Chỉ tiêu	2021	2022	2023	So sánh 2022/2021		So sánh 2023/2022	
				Tổng đạt	%	Tổng đạt	%
thu nhập doanh nghiệp (15)-(18)							
20. Lợi nhuận sau thuế của cổ đông không kiểm soát	63,858	78,846	75,399	14,988	23.47%	-3,447	-4.37%
21. Lợi nhuận sau thuế của cổ đông của công ty mẹ (19)-(20)	349,945	314,294	123,623	-35,651	-10.19%	-190,671	-60.67%

(Nguồn: Báo cáo kết quả kinh doanh VICONSHIP giai đoạn 2021-2023)

Năm 2022 được ghi nhận là năm đầu tiên nền kinh tế Việt Nam chính thức mở cửa lại sau 02 năm đại dịch. Diễn biến nền kinh tế trong nửa đầu và nửa sau năm 2022 cho thấy những bức tranh trái chiều trên mọi phương diện. Tuy nhiên, với sự chỉ đạo và chiến lược phát triển đúng đắn của HĐQT, Ban điều hành, Công ty cơ bản vẫn duy trì kết quả kinh doanh tương đối sát với kế hoạch đã được ĐHCĐ thông qua:

- + Tổng doanh thu thuần đạt 2.007,40 tỷ đồng.
- + Tổng lợi nhuận trước thuế đạt 476,91 tỷ đồng.
- + Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp đạt 393,14đồng.

Hoạt động khai thác cảng biển vẫn là hoạt động chính chiếm tỷ trọng lớn về doanh thu và lợi nhuận.

- Tổng doanh thu thuần đạt 2.007,40 tỷ đồng, tăng 115.266 tỷ đồng so với kế hoạch giao với thực hiện năm 2021.

- Tổng lợi nhuận trước thuế đạt 476,91 tỷ đồng, và giảm -5.778, 0 tỷ đồng so với thực hiện năm 2021.

Năm 2023 đã có sự biến động tăng nhẹ, tạo sự ổn định là năm tiếp theo của nền kinh tế Việt Nam chính thức mở cửa lại sau những năm đại dịch. Diễn biến nền kinh tế trong nửa đầu và năm 2023 cho thấy những bức tranh trái chiều trên mọi phương diện. Với sự chỉ đạo và chiến lược phát triển đúng đắn của HĐQT và con số cũng tăng trưởng tuy nhiên không được nhiều. Tuy nhiên, con số này phản ánh sự chững của nền kinh tế hậu covid-19.

+ Tổng doanh thu thuần đạt 2.180,95 tỷ đồng.

+ Tổng lợi nhuận trước thuế đạt 265,13 tỷ đồng.

+ Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp đạt 199,02 tỷ đồng

- Tổng doanh thu thuần đạt 2.180,95 tỷ đồng, tăng 177.837,0 tỷ đồng so với kế hoạch năm 2022

- Tổng lợi nhuận trước thuế đạt 265,13 tỷ đồng, và giảm 211.782, 0 tỷ đồng so với thực hiện năm 2022.

Tuy còn nhiều khó khăn, nhưng VICONSHIP vẫn đang tiếp tục gia tăng vị thế trong việc vận hành chuỗi logistics đầy đủ nhờ sở hữu cảng biển có hiệu quả hoạt động cao – vận tải – kho, bãi container; định hướng tập trung phát triển mảng khai thác cảng biển, dịch vụ và cơ sở hạ tầng phục vụ logistics, và gia tăng hợp tác và tham gia vào quản trị của các đối tác chiến lược.

Công tác quản lý tài chính, bảo toàn và phát triển vốn được thực hiện quyết liệt, quản lý tốt các nguồn thu, chi của Công ty và thực hiện nghĩa vụ nộp thuế nghiêm túc đầy đủ. Công tác làm thị trường được Ban lãnh đạo Công ty đặc biệt quan tâm. Chiến lược làm thị trường trong toàn Công ty vẫn tiếp tục được định hướng nhằm mang lại thêm các dịch vụ giá trị gia tăng cho khách hàng, cung cấp dịch vụ theo gói tới khách hàng từ cảng, vận tải, kho, bãi, thủ tục hải quan... Công ty tiếp tục kinh doanh có hiệu quả, lợi nhuận trước thuế vượt chỉ tiêu kế hoạch năm 2024 do ĐHCĐ đề ra. Thương hiệu Công ty ngày càng được nhiều

khách hàng, tổ chức tài chính, công ty cùng ngành nghề trong và ngoài nước biết đến và đặt mối quan hệ hợp tác cũng như là trở thành cổ đông của Công ty. Người lao động được đảm bảo việc làm; thu nhập ổn định. Công tác an sinh xã hội; trách nhiệm với cộng đồng được thực hiện tốt.

4.2. Thực trạng nâng cao lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam

4.2.1. Thực trạng xác định SBU và đối thủ cạnh tranh đối sánh của Công ty cổ phần Container Việt Nam

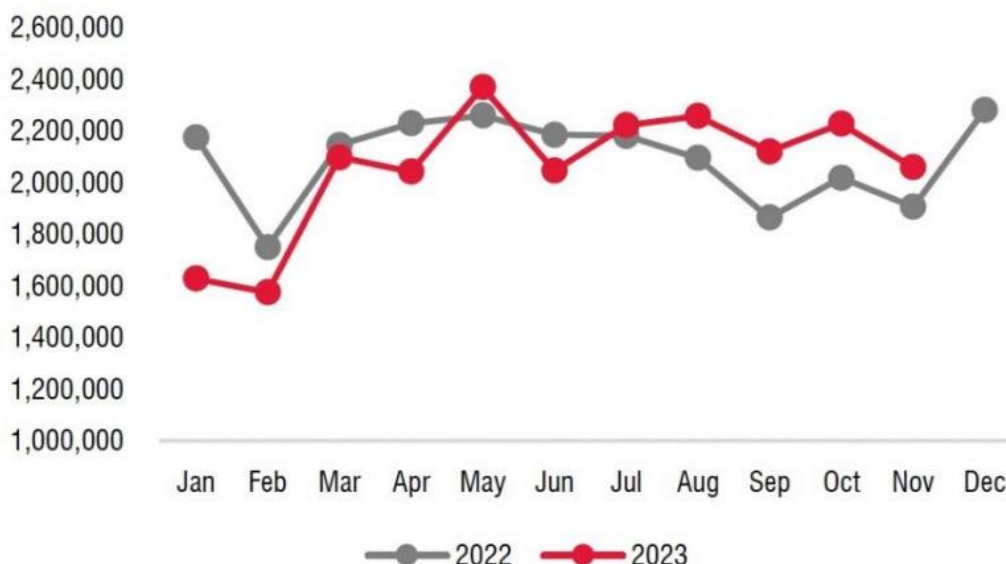
4.2.1.1. Nhận dạng đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU)

Trải qua trên 30 năm hoạt động, VICONSHIP luôn định hướng phát triển theo mô hình Công ty Dịch vụ logistics và cảng biển hiện đại, chuyên nghiệp, và là sự lựa chọn đầu tiên cho đối tác là các doanh nghiệp, tổ chức tài chính quốc tế cũng như những nhà đầu tư cá nhân. Góp phần xây dựng những chuẩn mực minh bạch, chuyên nghiệp cho ngành dịch vụ logistics và cảng biển nói riêng và thị trường tài chính nói chung.

Được thành lập từ năm 1985 cho đến nay, trải qua hơn 30 năm xây dựng và phát triển, từ hoạt động ban đầu là vận chuyển Container, Công ty đã không ngừng phát triển cả về chất và về lượng. Một mặt Công ty tiến hành mở rộng hệ thống dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng, mặt khác Công ty không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ, đáp ứng ngày càng tốt hơn yêu cầu ngày càng khắt khe của khách hàng. Việc làm đó có ý nghĩa rất lớn trong việc đảm bảo phát triển bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh cho Công ty. Hiện nay, bên cạnh hoạt động truyền thống ban đầu là vận chuyển container, Công ty đồng thời cung cấp thêm rất nhiều vụ khép kín, không chỉ đem lại những lợi ích riêng lẻ của từng d những lợi ích tương hỗ, đa tiện ích cho khách hàng

Nhìn chung, VICONSHIP luôn duy trì vị trí tăng trưởng thị phần dịch vụ cảng biển các công ty dịch vụ cảng biển lớn nhất trên thị trường ngành của Việt Nam. Mặc dù Ngành dịch vụ cảng biển Việt Nam đã trải qua nhiều biến động trong năm 2021, Công ty cổ phần Container Việt Nam vẫn tiếp tục có mặt trong top 10 công ty có thị phần lớn trên thị trường dịch vụ cảng biển tại Việt Nam.

Bảng 4.2 Tổng sản lượng hàng hóa qua các cảng Việt Nam (TEU) trong năm 2022 & 2023



Nguồn: Phòng tổng hợp Công ty cổ phần Container Việt Nam năm 2022 & 2023

Trong đó thị phần dịch vụ chủ yếu của VICONSHIP chiếm như sau:

Thông qua việc sở hữu gần 100% vốn điều lệ tại Cảng Nam Hải Đình Vũ, Container Việt Nam đã trở thành doanh nghiệp cảng biển lớn nhất Hải Phòng với công suất khoảng 2,6 triệu TEU (tăng 36% so với năm 2022) và chiếm 30% thị phần khu vực.

Thị phần một số dịch vụ chủ yếu của VICONSHIP tại Hải Phòng như sau:

Một là dịch vụ kinh doanh cảng quốc tế

Công ty hiện đang khai thác cảng Greenport có tổng chiều dài tuyến cầu tàu, kè 340m, độ sâu trước bến: 7,8m, cùng một lúc có thể tiếp nhận hai tàu có trọng tải 10.000DWT cập bến làm hàng, đảm bảo an toàn, nhanh chóng thuận tiện. Trên bến được bố trí 03 cần trục chân đế mang nhãn hiệu Krambau và Liebherr với nâng trọng 40 tấn, tầm với 32 m, năng suất bốc xếp từ 20 đến 25 container/cần trục/giờ.

Hai là kinh doanh bãi container

Tại Hải phòng, Công ty đã đầu tư và khai thác khu vực bãi container với tổng diện tích 78.000 m², tương đương sức chứa khoảng 4,000 TEUS. Đây là khu vực được Tổng cục Hải quan-Hải quan Hải Phòng công nhận là địa điểm thông quan từ năm 1995. Ngoài ra, Công ty hiện đang quản lý và khai thác hệ thống bãi chứa container tại các khu vực kinh tế trọng điểm khác như hệ thống bãi chứa tại Đà Nẵng (diện tích 15.000m², với sức chứa 750 TEUs bãi chứa container tại TP. Hồ Chí Minh (diện tích 19.600 m², tương đương 1.000 TUESs)

Ba là kinh doanh kho hàng

Hệ thống kho hàng CFS tại VICONSHIP gồm 03 kho với tổng diện tích là 4.888 m², các kho đều đạt tiêu chuẩn để lưu giữ hàng hóa xuất khẩu quốc tế và được quy hoạch cho từng kho riêng, thủ tục thông quan, xuất nhập khẩu hàng hóa đều được thực hiện ngay tại khu vực này. Hàng hoá qua kho CFS chiếm 65% thị phần so với toàn khu vực phía Bắc.

Bốn là đại lý tàu và đại lý giao nhận

Hiện nay, Công ty đang làm tổng đại lý cho các hãng tàu lớn của thế giới như MSC (Thụy sỹ), TS Lines (Đài Loan) và có quan hệ hợp đồng với hầu hết các hãng tàu lớn khác có mặt tại Việt Nam. Hệ thống đại lý được tổ chức theo mạng lưới đầy đủ cho các khu vực miền Bắc, miền Trung, miền Nam. Các hoạt động chính chủ yếu là đặt trước hàng, quản lý hàng hóa. Các dịch vụ khép kín, giảm chi phí dịch vụ logistics và được khách hàng trong và ngoài nước tín nhiệm. - Đại lý container: 6.807 TEU, bằng 122,52% so với kế hoạch và bằng 16,03% so với thực hiện năm 2022 (do không làm đại lý cho Dongyoung từ tháng 7/2022).

Năm là bốc xếp hàng hóa

Công tác xếp dỡ và đóng rút container cũng đã được Công ty quan tâm, chú ý và đầu tư kịp thời. Hiện tại, toàn bộ quá trình bốc và xếp container tại các khu vực kho bãi và cảng đều được thực hiện bởi các thiết bị chuyên dụng. Hơn nữa, đội ngũ lái xe nâng đều được đào tạo bài bản và nhiều kinh nghiệm, vì vậy thời gian xếp dỡ được bảo đảm. Đây cũng là hoạt động đóng góp tích cực vào việc hoàn thiện sản phẩm dịch vụ do Công ty cung cấp nâng cao lợi nhuận cho Công

ty.

- Bốc xếp cảng biển: 1.047.802 TEU, bằng 119,9% so với kế hoạch và bằng 104,54% so với thực hiện năm 2022.

- Bốc xếp tại các depot: 763.741 TEU, bằng 99% so với kế hoạch và bằng 103,57% so với thực hiện năm 2022.

- Bốc xếp kho: 1.083.718 m³, bằng 89,07% so với kế hoạch và bằng 87,37% so với thực hiện năm 2022.

Sáu là hoạt động vận tải bộ

Hiện nay, Công ty đang quản lý và khai thác các đội xe vận tải container chuyên dùng hoạt động trên các tuyến đường bộ. Tính đến thời điểm hiện tại, trên cả ba miền Bắc, Trung, Nam, Công ty có tổng cộng 239 đầu xe và 286 Rơ moóc. Việc kinh doanh vận tải phụ thuộc vào giá cước vận tải từng khu vực. Để đảm bảo và nâng cao chất lượng dịch vụ Công ty cũng thường xuyên thực hiện sửa chữa, bảo trì, kiểm tra container, lập trạm cung ứng kinh doanh nhiên liệu, dầu mỡ phụ để có thể chủ động trong việc cung cấp nhiên liệu các hoạt động kinh doanh của Công ty.

- Vận chuyển ô tô: 1.178.327 TEU, bằng 89,18% so với kế hoạch và bằng 105,85% so với thực hiện năm 2022.

Bảy là, dịch vụ logistics

- Logs: 26.515 TEU, bằng 141,63% so với kế hoạch và bằng 299,3% so với thực hiện năm 2022. Nhận định tình hình và các căn cứ để xác lập mục tiêu, kế hoạch phát triển

Nhận định năm 2024 tình hình vẫn tiếp tục khó khăn, căng thẳng trên thế giới như khủng hoảng Biển Đỏ, vấn đề hạn hán, thiếu nước ở kênh đào Suez làm giảm lượng tàu bè thông qua tuyến này, tàu bè phải đi vòng xa hơn dẫn đến việc tình hình giao nhận hàng hoá bị chậm trễ hơn. Nhiều hãng tàu cơ cấu lại tuyến do tình hình kinh doanh thua lỗ, ko thuận lợi. Theo báo cáo Triển vọng Kinh tế Thế giới mới nhất của IMF, kinh tế thế giới sẽ tăng trưởng 3,1% trong năm 2024, tăng từ mức 2,9% trong báo cáo hồi tháng 10 năm ngoái. IMF giữ nguyên dự báo tăng trưởng toàn cầu ở mức 3,2% năm 2025.

Dưới góc nhìn của Quỹ Tiền tệ quốc tế (IMF), GDP của Việt Nam trong năm 2024 cũng khá tích cực với mức tăng 5,8% và nằm trong nhóm 20 nền kinh

tế tăng trưởng cao nhất thế giới. Một trong những lý do khiến IMF tin tưởng về triển vọng tăng trưởng của Việt Nam là nhờ nền tảng hỗ trợ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam có được từ trước thời kỳ đại dịch Covid-19 vẫn được duy trì trong năm 2024 cho dù nền kinh tế định hướng xuất khẩu đã chịu nhiều tác động của nhu cầu sụt giảm từ bên ngoài trong năm 2023. Theo đó, IMF cho rằng tăng trưởng GDP năm 2025 của Việt Nam có thể leo lên mức 6,9%. Tuy nhiên, rủi ro đối với triển vọng kinh tế của Việt Nam vẫn còn cao. Cụ thể, trong nước, các vấn đề có tính hệ thống trong giải ngân vốn đầu tư công và những yếu kém mang tính cơ cấu của nền kinh tế là nguy cơ chính dẫn tới suy giảm tăng trưởng.

4.2.2. Thực trạng phân tích môi trường kinh doanh của Công ty cổ phần Container Việt Nam

4.2.2.1. Môi trường Vĩ mô – PEST

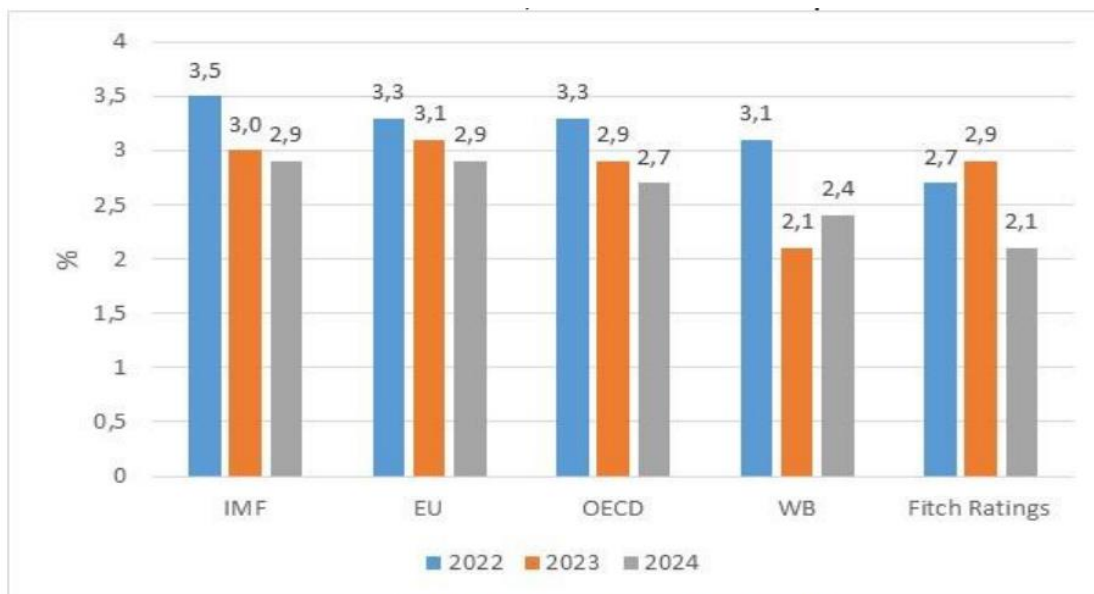
Môi trường vĩ mô luôn có tác động lớn tới hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp, đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ logistics. VICONSHIP đã phải chịu nhiều ảnh hưởng phức tạp và bất thường của nền kinh tế trong nước và thế giới, thiên tai, dịch bệnh.

Môi trường kinh tế (Economic)

Tình hình kinh tế thế giới:

Tại thời điểm cuối năm 2023, tăng trưởng kinh tế toàn cầu năm 2023 được các tổ chức quốc tế điều chỉnh so với dự báo trước đây nhưng hầu hết các dự báo đều thấp hơn tốc độ tăng trưởng năm 2022. Theo IMF, so với năm trước, tăng trưởng thương mại thế giới năm 2023 ước tính đạt 0,9% và dự báo sẽ tăng lên 3,5% vào năm 2024, thấp hơn nhiều so với mức trung bình 4,9% của giai đoạn 2000-2019. Sự suy giảm trong năm 2023 không chỉ phản ánh xu hướng nhu cầu toàn cầu mà còn phản ánh sự thay đổi cơ cấu thương mại đối với các dịch vụ trong nước; tác động trễ của việc tăng giá đồng đô la làm chậm tăng trưởng thương mại do thanh toán chủ yếu được thực hiện bằng đô la Mỹ; các rào cản thương mại ngày càng gia tăng (năm 2022, các quốc gia đã áp đặt gần 3.000 hạn chế mới đối với thương mại, tăng gần 2000 hạn chế so với năm 2019). IMF nhận định lạm phát toàn cầu dự kiến sẽ giảm dần từ mức đỉnh 8,7% năm 2022 (trung bình năm) xuống 6,9% năm 2023 và 5,8% năm 2024. Mặc dù chính sách

thắt chặt tiền tệ đang bắt đầu có kết quả, nhưng nguyên nhân chính khiến lạm phát dự kiến giảm vào năm 2023 là do giá hàng hóa quốc tế giảm.



Nguồn: EU, IMF, OECD, Fitch Ratings và WB

Hình 4.1. Đánh giá tăng trưởng toàn cầu năm 2022 và dự báo tăng trưởng toàn cầu năm 2023, 2024 của các tổ chức quốc tế

OECD có cùng nhận định với IMF. Theo đó, OECD cho rằng tăng trưởng thương mại năm 2023 yếu và độ mở thương mại giảm. Khối lượng hàng hóa và dịch vụ được giao dịch ước tính chỉ tăng 0,1% trong nửa đầu năm 2023, trong đó khối lượng thương mại hàng hóa giảm 1,9%, khối lượng thương mại dịch vụ tăng 6,6% do việc bình thường hóa hoạt động du lịch đang diễn ra ở châu Á. Dữ liệu trong Quý III/2023 cho thấy sự phục hồi trong tăng trưởng thương mại ở Hoa Kỳ, Nhật Bản và Hàn Quốc, đi kèm với tốc độ tăng trưởng thương mại chậm hơn nhưng vẫn tích cực của Trung Quốc. Ngược lại, khối lượng thương mại ở Đức, Pháp, Tây Ban Nha và Hà Lan lại giảm. Theo OECD, lạm phát chung đã giảm ở hầu hết các nền kinh tế chủ yếu là do sự đảo chiều giá năng lượng. Tuy nhiên, kể từ tháng 6/2023, việc cắt giảm sản lượng của các nền kinh tế chủ chốt trong OPEC+ đã làm tăng giá năng lượng. Sự gián đoạn nguồn cung, cùng với căng thẳng địa chính trị gia tăng, đã gây ra biến động giá khí đốt tự nhiên ở châu Âu vào nửa cuối năm 2023.

Tình hình kinh tế Việt Nam

Tăng trưởng kinh tế là một trọng những nhân tố quan trọng có ảnh hưởng đến tốc độ tăng trưởng của hầu hết các lĩnh vực của nền kinh tế. Tăng trưởng kinh

tế nói chung sẽ làm tăng trưởng tiêu dung xã hội, thúc đẩy gia tăng của sản lượng công nghiệp và giúp cho các doanh nghiệp mở rộng thị trường tiêu thụ của mình, qua đó thúc đẩy hoạt động dịch vụ logistics phát triển



Hình 4.2 Bảng thống kê thu nhập GDP Việt Nam từ 2021 – 2023

(Nguồn: Niên giám thống kê năm 2021-2023- Tổng cục thống kê)

Năm 2021 đến năm 2023 được xem là những năm của khó khăn và thách thức lớn đối với nền kinh tế thế giới nói chung trong đó có Việt Nam. Kinh tế thế giới được dự báo suy thoái nghiêm trọng nhất trong lịch sử, tăng trưởng của các nền kinh tế lớn đều giảm sâu do ảnh hưởng tiêu cực của dịch Covid-19, do đó năm 2021, 2022 và 2023 tăng trưởng GDP của Việt Nam chỉ đạt lần lượt là 2.6%, 8,1% và 5% năm 2023

Kinh tế tăng trưởng tốt nhờ chuyển dịch cơ cấu ngành kinh tế và đẩy mạnh cải cách, khu vực công nghiệp và xây dựng và khu vực dịch vụ trở thành trụ cột nền kinh tế thay thế cho khu vực nông lâm thủy sản. Những cải cách trong nước giúp Việt Nam thu hút dòng vốn FDI trong lĩnh vực sản xuất qua đó mở rộng và đa dạng hóa thị trường và mặt hàng xuất khẩu. Năm 2021, do tác động của Covid-19, nền kinh tế thế giới chịu nhiều thiệt hại nặng nề khiến các dòng vốn đầu tư ra nước ngoài giảm mạnh. Cụ thể, vốn FDI vào Việt Nam năm 2021 giảm 6,7% so với năm 2020. Tuy diễn biến tình hình dịch bệnh vẫn diễn ra khá phức tạp vào năm 2021, tín hiệu đầu tư nước ngoài Việt Nam lại khả quan hơn do các chính sách hỗ trợ từ phía Chính phủ. Năm 2021, vốn FDI vượt mốc 31 tỷ USD.

Tình hình Công ty qua phỏng vấn lãnh đạo Công ty

Ngoài ra, theo kết quả phỏng vấn lãnh đạo của VICONSHIP đầu năm 2024: Thị trường Dịch vụ logistics và cảng biển được xem là tiêu biểu của nền kinh tế bởi vì thị trường sẽ phản ánh khá nhanh nhạy sức khỏe của nền kinh tế. Khi nền kinh tế có sức tăng trưởng thì thị trường Dịch vụ logistics và cảng biển sẽ phát triển theo và thông thường thị trường sẽ phản ứng sớm hơn. Một số ngành nhạy với chu kỳ tăng trưởng sẽ có sự phát triển trước. Như vậy, các nguồn dữ liệu sơ cấp và thứ cấp đã chỉ ra những cơ hội, thách thức của môi trường kinh tế đối với năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Về chính sách thuế: Trong mấy năm gần đây, chính sách thuế đối với các doanh nghiệp cũng đã cải thiện đáng kể, như việc ưu đãi thuế đối với các doanh nghiệp ngoài quốc doanh hay một số lĩnh vực ngành nghề.

Lạm phát: Thông tin về tình hình lạm phát tại Công ty cổ phần Container Việt Nam không được cung cấp chi tiết trong các dữ liệu hiện có. Tuy nhiên, trong giai đoạn từ 2021 đến 2023, công ty đã đạt được mức tăng trưởng vượt bậc trong sản xuất kinh doanh, cho thấy khả năng vượt qua những thách thức kinh tế, trong đó có lạm phát. Năm 2023, doanh thu và lợi nhuận trước thuế của công ty lần lượt là 997,87 tỷ đồng và 105,06 tỷ đồng, điều này có thể phản ánh tác động tích cực từ việc quản lý lạm phát hiệu quả. Năm 2023 tình hình lạm phát toàn cầu vẫn ở mức cao, sự phục hồi kinh tế còn chậm và suy giảm nhu cầu tiêu dùng của các đối tác thương mại lớn vẫn diễn ra. Giá năng lượng thế giới tăng cao, xung đột chính trị, chiến tranh kéo dài, kinh tế yếu dẫn tới sức mua tại các thị trường lớn giảm mạnh. Thị trường xuất nhập khẩu gặp nhiều khó khăn ảnh hưởng Báo cáo thường niên 2023. Từ quý III thị trường mới bắt đầu có dấu hiệu phục hồi, với sự chỉ đạo và chiến lược phát triển đúng đắn của HĐQT, Ban điều hành, Công ty cơ bản vẫn duy trì kết quả kinh doanh sát với kế hoạch đã được ĐHCĐ thông qua:

Theo Tổng cục Thống kê tính đến năm 2023 quy mô nền kinh tế Việt Nam theo GDP ước đạt 10.221,8 nghìn tỷ đồng, tương đương 430 tỷ USD . GDP bình quân đầu người của Việt Nam năm 2023 theo giá hiện hành ước đạt 101,9 triệu đồng/người, tương đương 4.284,5 USD, tăng 160 USD so với năm 2022.

Về lãi suất và xu hướng:

Trong giai đoạn 2016-2021, kinh tế Việt Nam liên tục chịu tác động tiêu cực cả về cung và cầu do kinh tế thế giới diễn biến bất thường, năng suất lao động giảm dần, thiên tai và dịch bệnh ngày càng trầm trọng, căng thẳng thương mại giữa Mỹ với Trung Quốc và nhiều nền kinh tế chủ chốt khác gia tăng, trào lưu chủ nghĩa dân túy cùng với những thay đổi về chính sách thương mại và hàng loạt vấn đề khác. Đầu năm 2020, đại dịch Covid-19 bùng phát và tàn phá hầu hết các nước trên thế giới, nhưng Việt Nam là một trong số ít quốc gia đã thành công trong việc đối phó với đại dịch, không để Covid-19 lây lan phức tạp trong cộng đồng và duy trì được tốc độ tăng trưởng dương với GDP năm 2020 tăng 2,91%, các hoạt động kinh tế nhìn chung ổn định. Để thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, NHNN đã điều hành đồng bộ các giải pháp để duy trì ổn định và giảm dần mặt bằng lãi suất. Từ năm 2016 đến nay, NHNN đã điều chỉnh giảm 2 - 2,5%/năm các mức lãi suất điều hành, giảm 0,8 - 1,5%/năm trần lãi suất huy động kỳ hạn dưới 6 tháng, giảm 2%/năm trần lãi suất cho vay đối với các lĩnh vực ưu tiên; điều tiết và đáp ứng kịp thời nhu cầu thanh khoản của các TCTD, duy trì lãi suất thị trường liên ngân hàng ở mức hợp lý để tạo điều kiện cho các TCTD tiếp cận được nguồn vốn với chi phí hợp lý; chỉ đạo các TCTD cân đối khả năng tài chính để áp dụng mức lãi suất cho vay hợp lý nhằm chia sẻ khó khăn với khách hàng vay vốn. Với diễn biến trên, cung tiền và tín dụng cho thấy đang dần được kiểm soát chặt chẽ để đảm bảo mục tiêu ổn định vĩ mô.

Năm 2022, thanh khoản của hệ thống tổ chức tín dụng vẫn được đảm bảo. Nguồn vốn huy động toàn hệ thống ước tính tăng tương đương năm 2021. Theo Ủy ban Giám sát, lãi suất có xu hướng tăng chủ yếu do kỳ vọng lạm phát tăng trong bối cảnh giá hàng hóa thế giới biến động, và do các tổ chức tín dụng cơ cấu lại nguồn vốn nhằm đảm bảo các tỷ lệ an toàn trong năm 2020 như tỷ lệ vốn ngắn hạn cho vay trung dài hạn giảm xuống 40% và chuẩn bị tăng vốn cấp 2 theo Basel 2.

Cả năm 2023, lãi suất huy động có thể tăng 1 - 1,5%. Lãi suất cho vay đối với các khoản giải ngân mới sẽ cao hơn 1 - 2% so với năm 2022. Trong khi đó, thông thường phải mất từ 1 - 2 quý để lãi suất cho vay đối với các khoản vay dài hạn cũ điều chỉnh lại hoàn toàn theo lãi suất huy động.

Về tỷ giá hối đoái:

Tỷ giá USD/VND diễn biến ổn định trong năm 2021 sau khi NHNN áp dụng chính sách điều hành linh hoạt thông qua tỷ giá trung tâm. Tính đến cuối năm 2021, tỷ giá trung tâm của NHNN niêm yết ở mức dưới 23.000 VND/USD. Trong khi đó, tỷ giá giao dịch trên thị trường tự do có xu hướng tăng (khoảng 2% yoy) cho thấy sự đóng góp đáng kể của dòng FDI, FII đổ vào Việt Nam cùng với sự thặng dư của cán cân thương mại. Ngoài ra, áp lực lên tỷ giá USD/VND trong năm cũng tăng đáng kể khi đồng USD tiếp tục tăng so với giá tiền tệ quốc tế (USDX tăng từ 90.62 điểm lên 95.87 điểm vào cuối năm).

Về tỷ giá: Trong năm 2021, tỷ giá trung tâm của đồng Việt Nam so với đồng USD do NHNN công bố tăng 0.1%, trong khi tỷ giá giao dịch trên thị trường liên ngân hàng giảm khoảng 1.6% so với đầu năm.

Yếu tố tác động lên tỷ giá trong 2021 chủ yếu đến từ thị trường quốc tế, trong đó hai yếu tố chính là tăng trưởng kinh tế Mỹ chậm lại do ảnh hưởng bởi đại dịch Covid-19 cùng với việc Cục Dự trữ Liên bang Mỹ (Fed) vẫn giữ chính sách tiền tệ nới lỏng để kích thích nền kinh tế bị ảnh hưởng từ đại dịch khiến đồng USD chỉ tăng nhẹ 0.1% so với đầu năm.

Trong năm 2022, sức ép lên tỷ giá vẫn còn và có thời điểm VND có thể mất 2,5%-3% so với USD, nhưng có thể tình hình sẽ dịu bớt vào cuối năm khi đà tăng lãi suất của Fed có thể đi vào giai đoạn cuối và rủi ro về tăng trưởng hoặc lạm phát của kinh tế thế giới có thể được nhìn nhận rõ ràng hơn.

Tại Ngân hàng Nhà nước, tỷ giá trung tâm được áp dụng là 23.882 VND/USD. Nhìn lại thời điểm đầu năm 2023, tỷ giá trung tâm tại Ngân hàng Nhà nước là 23.612 VND/USD (ngày 1-1-2023), trong khi tỷ giá tại các ngân hàng thương mại phổ biến ở mức 23.410 VND/USD (mua vào) - 23.730 VND/USD (bán ra)

Với tình hình kinh tế biến động khó lường trong mấy năm trở lại đây, việc kinh doanh của các doanh nghiệp gặp rất nhiều khó khăn đặc biệt là các Công ty dịch vụ cung ứng cho kinh doanh, sản xuất. Tỷ giá, lãi suất và lạm phát liên tục biến đổi khiến cho các quyết định đầu tư cũng như tư vấn đầu tư trở nên vô cùng khó khăn.

Môi trường chính trị - luật pháp (Politic)

Hoạt động tài chính chịu nhiều yếu tố ảnh hưởng bởi các chính sách của Nhà nước và là hoạt động có phản ứng rất nhanh bởi các chính sách ngành. Theo một số đánh giá, trong số 10 nước Đông Nam Á, Việt Nam được coi là nước có môi trường đầu tư thuận lợi nhất ở khía cạnh ổn định chính trị và xã hội.

Ngoài ra, theo kết quả phỏng vấn ông Tạ Công Thông, Tổng giám đốc VICONSHIP, Hiện Việt Nam đã thiết lập quan hệ ngoại giao với 172 quốc gia, ký kết 55 hiệp định đầu tư song phương và 58 hiệp định đánh thuế hai lần với các quốc gia và vùng lãnh thổ. Nó có quan hệ kinh tế và thương mại với khoảng 165 quốc gia và vùng lãnh thổ. Việt Nam là thành viên của 63 tổ chức quốc tế và hơn 650 tổ chức phi chính phủ. Chính sách “đa phương hóa và đa dạng hóa” trong quan hệ quốc tế đã giúp Việt Nam hội nhập sâu rộng hơn vào nền kinh tế toàn cầu và khu vực, tăng cường quan hệ hợp tác thương mại và đầu tư với các quốc gia trên thế giới. Quan trọng hơn, Việt Nam đã cải thiện môi trường kinh doanh thân thiện trong thời gian qua.

Như vậy, các nguồn dữ liệu sơ cấp và thứ cấp đã chỉ ra những cơ hội, thách thức của môi trường chính trị pháp luật đối với năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Theo báo cáo xếp hạng Doing Business 2020 của Ngân hàng Thế giới (WB), môi trường kinh doanh năm 2020 của Việt Nam đạt 69,8 điểm trên thang 100, xếp hạng thứ 70/190 nền kinh tế về mức độ thuận lợi của môi trường kinh doanh. Việt Nam được đánh giá là nước có môi trường chính trị và xã hội ổn định so với các nước khác trong khu vực. So với các nước ASEAN, Việt Nam có ít hơn các vấn đề liên quan đến tôn giáo, mâu thuẫn sắc tộc và khủng bố.

Về quan hệ quốc tế, Đến nay, Việt Nam đã thiết lập quan hệ ngoại giao với 189 trong số 193 quốc gia thành viên Liên Hợp Quốc; thiết lập quan hệ đối tác chiến lược và toàn diện với hơn 30 nước; có quan hệ thương mại với hơn 50 đối tác. Những năm qua, công cuộc hội nhập và phát huy vai trò quốc tế của Việt Nam được các nước đánh giá rất cao, đặc biệt rõ rệt từ khi Việt Nam là nước chủ nhà APEC 2017, Chủ tịch ASEAN 2020, Ủy viên không thường trực HĐBA Liên Hợp Quốc nhiệm kỳ 2020-2021.

Quan hệ của Việt Nam với các đối tác, đặc biệt trong khu vực châu Á- Thái Bình Dương ngày càng gắn kết chặt chẽ, qua đó thúc đẩy xây dựng khu vực này thành khu vực hòa bình, ổn định và hợp tác phát triển, bảo đảm hòa bình, an ninh, tự do hàng hải ở Biển Đông, dựa trên luật pháp quốc tế, trong đó có Công ước Luật Biển 1982.

Luật pháp của Việt Nam cũng đã tạo nhiều điều kiện thông thoáng cho các doanh nghiệp phát triển như trong việc đầu tư, tiếp cận các nguồn vốn vay,... thể hiện qua việc ban hành chính sách mới: Luật đầu tư 2020, Bộ luật dân sự 2015, luật thương mại, luật đầu tư quốc tế, luật doanh nghiệp và một số luật, văn bản pháp lý khác.

Với môi trường chính trị như trên sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho Ngành dịch vụ logistics tại Việt Nam phát triển trong thời gian tới.

Môi trường văn hoá – xã hội (Social)

Quá trình đô thị hóa diễn ra nhanh chóng đã thay đổi cơ cấu dân cư, nội thành các thành phố, làm cho địa bàn thành phố phải mở rộng, tầng lớp dân cư làm nông nghiệp giảm dần. Diện tích đất dành cho xây dựng các khu đô thị mới, khu công nghiệp, đường giao thông...ngày càng lớn, đã làm thay đổi cơ bản bộ mặt của các thành phố và làm thay đổi phương thức sinh hoạt của người dân. Số dân sống tại các thành thị và thành phố sẽ có thu nhập cao và chiếm tỷ lệ cao của cả nước. Nhiều người dân các tỉnh khác di cư vào các thành phố lớn sinh sống, gây nhiều biến động về tầng lớp xã hội.

Kinh tế tăng trưởng tốt nhờ chuyển dịch cơ cấu ngành kinh tế và đẩy mạnh cải cách, khu vực công nghiệp và xây dựng và khu vực dịch vụ trở thành trụ cột nền kinh tế thay thế cho khu vực nông lâm thủy sản.

Nhìn chung môi trường văn hóa - xã hội có tác động khá tích cực tới hoạt động của các Công ty Dịch vụ logistics và cảng biển trong tương lai, đặc biệt là hoạt động khai thác cảng biển. Do đó, dịch vụ logistics và cảng biển cũng là một trong những hoạt động tăng trưởng sản xuất và tiêu thụ hàng hóa trong dân cư. Với đặc điểm đô thị hóa nhanh, tầng lớp lao động trẻ tri thức ngày càng chiếm đa số thì hoạt động đầu tư sẽ có nhiều cơ hội để phát triển.

Như vậy, các nguồn dữ liệu sơ cấp và thứ cấp đã chỉ ra những cơ hội, thách thức của môi trường chính trị pháp luật đối với năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Môi trường công nghệ (Technology)

Tổ chức Sở hữu trí tuệ thế giới (WIPO) vừa chính thức công bố Báo cáo về xếp hạng chỉ số đổi mới sáng tạo toàn cầu năm 2022. Việt Nam tiếp tục cải thiện vị trí, tăng 3 bậc lên vị trí 48/132 quốc gia và nền kinh tế được xếp hạng.

Trong nhóm các nước có thu nhập trung bình thấp, Việt Nam xếp thứ hai sau Ấn Độ. Trong khu vực Đông Nam Á, Việt Nam xếp thứ 3, sau Singapore và Thái Lan.

Việt Nam được đánh giá có thế mạnh trong các trụ cột về Sản phẩm kiến thức và công nghệ (xếp hạng 28/127); Trình độ phát triển của thị trường (xếp hạng 34/127); Sản phẩm sáng tạo (xếp hạng 52/127).

Với các Công ty Dịch vụ logistics và cảng biển có đặc thù hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ trong quá trình sản xuất đóng một vai trò vô cùng quan trọng chuỗi cung ứng toàn cầu. Điều kiện tiếp cận dễ dàng công nghệ cao cũng như khả năng sử dụng phổ biến nhanh chóng tại Việt Nam trong thời gian vừa qua là điều kiện thuận lợi để các Công ty Dịch vụ logistics và cảng biển ứng dụng và triển khai những dịch vụ của mình một cách có hiệu quả. Ngoài ra, theo kết quả phỏng vấn Ông Tạ Công Thông Tổng giám đốc Công ty, Sự phát triển như vũ bão của CNTT mang lại nhiều cơ hội cho ngành cũng như tiện ích cho khách hàng các doanh nghiệp sản xuất có thể kết nối trực tiếp dịch vụ cảng biển qua cổng Eport.

Như vậy, các nguồn dữ liệu sơ cấp và thứ cấp đã chỉ ra những cơ hội, thách thức của môi trường công nghệ đối với năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Môi trường quốc tế

Hơn một thập kỷ qua, Việt Nam đã lần lượt gia nhập các tổ chức kinh tế quốc tế và khu vực: trở thành thành viên của ASEAN, APEC, thực hiện Chương trình CEPT, đồng sáng lập ASEM, tham gia AFTA. Đặc biệt, từ 11/01/2007 Việt Nam đã chính thức trở thành thành viên thứ 150 của Tổ chức Thương mại thế giới WTO.

Có thể nói môi trường quốc tế nhìn chung khá thuận lợi cho các doanh nghiệp trong nước vươn ra bên ngoài. Tuy nhiên với năng lực tài chính và nguồn nhân lực hạn chế, không có nhiều các doanh nghiệp trong nước tham gia đầu tư ở nước ngoài đặc biệt là các Công ty dịch vụ có chăng chỉ là những hợp tác mang tính chiến lược với các Công ty nước ngoài nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh trong nước. Nhìn theo hướng ngược lại, Việt Nam đang trở thành một trong những điểm đến đầy triển vọng của các nhà đầu tư nước ngoài nhờ sự ổn định về chính trị, tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, dân số trẻ... nên các cơ hội hợp tác với các Công ty nước ngoài để từ đó tiếp thu kinh nghiệm quản lý, kỹ năng lãnh đạo cũng như công nghệ là tương đối lớn.

Với các yêu cầu cam kết có độ mở sâu rộng trên nhiều lĩnh vực, quan hệ thương mại và đầu tư giữa Việt Nam với các nước thành viên CPTPP và các nước thành viên EU dự kiến sẽ phát triển mạnh mẽ khi Hiệp định có hiệu lực, từ đó thúc đẩy dòng vốn đầu tư vào Việt Nam.

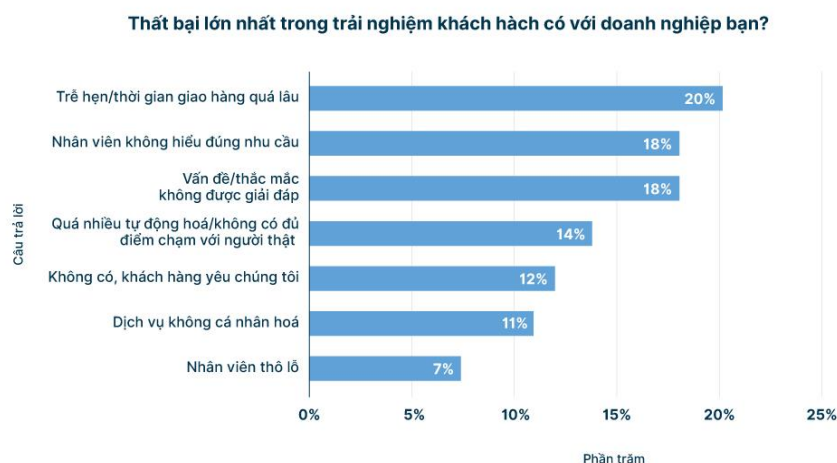
4.2.2.2. Môi trường ngành

Thứ nhất, sức ép của khách hàng

Việc giúp khách hàng đưa ra quyết định lựa chọn sản phẩm/dịch vụ mới chỉ mới là bước đầu tiên trong một hành trình. Các công đoạn sau đó bao gồm một chuỗi các điểm chạm từ việc đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng cho đến các hình thức hỗ trợ sau giao nhận sẽ góp phần tạo ra những trải nghiệm khác biệt dành cho khách hàng. Hai phần ba số doanh nghiệp tham gia một cuộc khảo sát đồng ý rằng, việc đưa đến một trải nghiệm xuất sắc cho khách hàng phụ thuộc rất nhiều vào chiến lược vận hành của chuỗi cung ứng và logistics.

Dưới đây là khảo sát về đáp ứng yêu cầu hài lòng của khách hàng sử dụng dịch vụ logistics nói chung, tạo ra sự cạnh tranh khốc liệt trong quá trình đáp ứng sự hài lòng và dịch vụ. Đó cũng là sức ép đối với Công ty

Hình 4.3: Những trải nghiệm thất bại khách hàng gặp phải



(Nguồn: Hotjar. 2019. State of Customer Experience.)

Thứ hai, đối thủ cạnh tranh hiện tại

Vị thế của VICONSHIP so với các doanh nghiệp khác trong cùng ngành

Là đơn vị đầu tiên hoạt động trong lĩnh vực vận tải hàng hóa bằng container, trong quá trình hoạt động, Công ty luôn coi trọng việc đầu tư cơ sở hạ tầng trang thiết bị, đổi mới hệ thống quản lý điều hành, cung cấp dịch vụ làm thị trường theo công nghệ 4.0, đào tạo nâng cao chất lượng nguồn lực. Vì thế trong những năm qua, Công ty đã không ngừng phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Dựa vào đặc điểm và nhu cầu hàng đã phân tích ở phần trên kết hợp với tổng hợp thông tin của tác giả từ các công ty Dịch vụ logistics và cảng biển thì có thể phân chia chiến lược cạnh tranh của các công ty Dịch vụ logistics và cảng biển tại Việt nam thành 3 nhóm chiến lược lớn:

Thứ nhất nguồn vốn: Hiện tại vốn điều lệ của Công ty khoảng 1,33 tỷ đồng. Đại hội cổ đông Công ty đã thông qua phương án chào bán thêm cổ phiếu cho cổ đông hiện hữu để tăng vốn điều lệ. Ngoài ra, Công ty cũng có kế hoạch làm việc với các ngân hàng thương mại để huy động vốn với từng dự án cụ thể trong tương lai.

Thứ hai, chiến lược nhân lực: Công ty nâng cao nguồn nhân lực, chú trọng đào tạo nhân lực cho mục tiêu dài hạn, tạo điều kiện và khuyến khích người lao động học tập nâng cao trình độ.

Thứ ba là chiến lược đầu tư mở rộng: Nghiên cứu, lựa chọn các hạng mục đầu tư, nâng cấp cơ sở hạ tầng để phát triển dài hạn của Công ty.

Phân tích tổng quan một số đối thủ cạnh tranh chính.

Dựa trên tiêu chí về nhóm khách hàng mục tiêu, đặc điểm về cơ cấu tổ chức và quy mô vốn điều lệ (hiện tại vốn điều lệ Công ty là 2,868 tỷ đồng thì Tác giả xác định có một số công ty Dịch vụ logistics và cảng biển là đối thủ của VICONSHIP, do số lượng niêm giám dựa trên tìm hiểu cá nhân qua các BCTC, Website thì tác giả đưa ra một số ĐTCT dưới đây làm đối sánh.

Những Công ty Dịch vụ logistics và cảng biển có nguồn lực tài chính lớn, hoạt động từ khi thị trường Dịch vụ logistics và cảng biển mới xuất hiện ở Việt Nam cùng với đội ngũ nhân viên có chất lượng. Không những thế, hầu hết các Công ty dưới đây đều có sự ủng hộ của tổ chức tài chính quốc tế lớn hoặc các ngân hàng thương mại nên mạng lưới khách hàng khá rộng khắp và vững chắc. Tại thời điểm này, có các đối thủ cạnh tranh của VICONSHIP như sau:

Dưới đây là kết quả kinh doanh của các đối thủ cạnh tranh trong năm 2023

Bảng 4.3: Thực trạng đối thủ cạnh tranh hiện tại của Công ty cổ phần Container Việt Nam

Đơn vị tính: Tỷ đồng

ST T	Nội dung	GMD	VSC	SGP	PHP	HAH
		(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Vốn điều lệ	3,105	2,868	2,163	1,270	1,213
2	Vốn chủ sở hữu	9,732	3,294	2,844	5,736	3,171
3	Tổng Tài Sản	13,546	5,191	5,367	7,079	5,359
4	Số lượng nhân viên công ty	1,498	1,233	935	1,435	739
5	Tổng sản lượng container (TEU)	3,000,00	1,050,00	230,77	1,805,40	427,00
		0	0	1	0	0
6	Doanh thu thuần 2023	3,846	2,181	942	2,156	2,613
7	Doanh thu hoạt động dịch vụ logistics	937	610	0	0	0
		2,909	1,049	912	2,156	199
8	Doanh thu hoạt động dịch vụ khai thác cảng					

9	dịch vụ logistics	3,147	265	363	915	450
10	dịch vụ logistics	2,534	199	298	745	356

(Nguồn: Báo cáo tài chính 2023 của các Công ty)

Bảng 4.4 Tóm tắt kết quả hoạt động của đối thủ cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam

Stt	Nội dung	Mã Hose	Vốn điều lệ (tỷ đồng)
1	Công ty Cổ phần Gemandept	GMD	3,105
2	Công ty cổ phần Container Việt Nam	VSC	2,868
3	Công ty cổ phần cảng Sài Gòn	SGP	2,163
4	Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng	PHP	400
5	Công ty Cổ phần Vận tải và Xếp dỡ Hải An	HAH	400

Trong số 05 Công ty Dịch vụ logistics và cảng biển thuộc đối tượng so sánh, GMD, SGP, PHP, HAH có tỷ trọng doanh thu đều có tổng lợi nhuận trước thuế năm 2023 tăng trưởng khá.

Công ty Cổ phần Gemandept

Hơn 33 năm trưởng thành và phát triển, Gemadep đã có những dấu ấn đậm nét trong ngành hàng hải của đất nước, góp phần thay đổi cả một ngành công nghiệp dịch vụ container. Tiên phong triển khai những mô hình hoàn toàn mới, Gemadep trở thành doanh nghiệp niêm yết đầu tiên đầu tư xây dựng Cảng biển, đột phá mở ICD, Ga hàng hóa Hàng không hiện đại bậc nhất và hệ sinh thái Logistics tích hợp. Đặc biệt hơn, qua hơn 3 thập kỷ với nhiều chuyên biến, ngành hàng hải Việt Nam đã ghi nhận một Công ty niêm yết duy nhất sở hữu chuỗi cảng dọc chiều dài Bắc – Trung – Nam và siêu Cảng nước sâu Gemalink, nằm trong số 19 thương cảng trên thế giới có thể đón nhận siêu tàu Megaship với vốn điều lệ năm 3,105 tỷ đồng và Lợi nhuận sau thuế 2,534

Đối với Công ty cổ phần cảng Sài Gòn

Công ty Cổ phần Cảng Sài Gòn là doanh nghiệp được cổ phần hóa từ Công ty TNHH một thành viên Cảng Sài Gòn do Tổng công ty Hàng hải Việt Nam

nắm giữ 100% vốn điều lệ. Công ty chính thức hoạt động theo mô hình công ty cổ phần kể từ ngày 01/01/2015. Vốn điều lệ năm 2,163 tỷ đồng và Lợi nhuận sau thuế 298 tỷ đồng

Đối với Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng

Cảng Hải Phòng hình thành từ bến Ninh Hải của làng chài Cửa Cấm từ thế kỷ 18. Năm 1874, triều đình phong kiến nhà Nguyễn đã chính thức nộp đất Hải Phòng cho thực dân Pháp, từ đây Cảng Hải Phòng nhanh chóng trở thành một bến cảng sầm uất. Vốn điều lệ năm 400 tỷ đồng và Lợi nhuận sau thuế 356 tỷ đồng

Công ty Cổ phần Vận tải và Xếp dỡ Hải An

Công ty CP Vận tải và Xếp dỡ Hải An được thành lập ngày 08 tháng 05 năm 2009 với các lĩnh vực kinh doanh chính: Khai thác cảng, vận tải biển, đại lý hàng hải, logistics,... Ngày 11/03/2015 Công ty đã niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán Hồ Chí Minh với mã cổ phiếu là HAH. Vốn điều lệ năm 400 tỷ đồng và Lợi nhuận sau thuế 745 tỷ đồng

Công ty cổ phần Container Việt Nam

Từ bảng đối chiếu so sánh với các đối thủ cùng ngành thì VICONSHIP có sự ra đời lâu hơn các công ty cùng ngành, tuy nhiên lại mất thị phần cũng như, doanh thu, lợi nhuận thấp hơn các công ty cùng ngành. Từ kết quả thu thập được tác giả một lần nữa khẳng định lại vai trò, vị thế của VICONSHIP hoàn toàn có khả năng thay đổi và nên đầu tư đúng hướng để có thể nâng cao năng lực cạnh tranh của mình từ những nền tảng mà công ty đã xây dựng trong suốt hơn 30 năm qua. Vì vị thế của VICONSHIP có những lợi thế để có thể đuổi kịp các công ty cùng ngành, như cần đẩy mạnh xúc tiến Marketing, Thị phần, Chất lượng sản phẩm, dịch vụ, Năng lực Marketing, Hệ thống giao dịch và thông tin cho khách hàng

Tóm lại, hoạt động kinh doanh của các Công ty Dịch vụ logistics và cảng biển từ các Công ty có nguồn vốn lớn, có bề dày hoạt động trên thị trường, có số lượng tài khoản lớn, có số lượng tài khoản tổ chức lớn rất khả quan. Áp lực cạnh tranh giữa các công ty là rất lớn.

Phân tích thị phần các công ty Dịch vụ logistics và cảng biển

Bảng 4.5: Sản lượng dịch vụ cảng biển của một số Công ty năm 2023

Đơn vị: triệu tấn

Số tt	Tên Công ty	Mã Hose	Sản lượng
1	Tổng công ty Hàng hải Việt Nam - CTCP	MVN	114.80
2	Công ty Cổ phần Gemandep	GMD	78.84
3	CTCP Cảng Hải Phòng	PHP	47.45
4	Công ty cổ phần Container Việt Nam	VSC	27.59
5	Công ty cổ phần vận tải và xếp dỡ Hải An	HAH	11.22
6	CTCP Cảng Sài Gòn	SGP	6.06
7	CTCP Cảng Đà Nẵng	CDN	17.75

(Nguồn: Báo cáo thường niên các doanh nghiệp năm 2023)

Nhìn bảng 4.5 ta có thể thấy tình hình sản lượng của Công ty VICONSHIP đứng sau một số đối thủ cạnh tranh lớn như MVN, GMD và PHP và tiếp tục có sản lượng tốt năm 2023 hơn các đối thủ khác như là SGP và CDN trên thị phần dịch vụ cảng biển.

Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Do hoạt động khai thác cảng biển là ngành có thể chuyển đổi nhanh và không hạn chế nhiều ở các tổ chức kinh tế, và đáp ứng nhu cầu ngày càng phong phú đa dạng của các công ty đầu tư nước ngoài đến Việt Nam do vậy, nếu cầu thị trường càng ngày càng lớn và các hoạt động kinh doanh khác bó hẹp thì có thể các đơn vị này sẽ chuyển sang hình thức kinh doanh là thâm nhập vào thị trường tài chính.

Các đối thủ có thể nói là cạnh tranh tiềm ẩn của VICONSHIP có thể là các công ty trong nước và đến từ các quốc gia khác.

Sức ép của các nhà cung cấp

Vốn là ngành dịch vụ có nhiều tiềm năng nhưng ở Việt Nam hiện nay logistics chưa thực sự phát triển đủ lớn mạnh và năng lực cạnh tranh trong nước còn tương đối hạn chế. Lâu nay, ngành này vẫn được “bảo hộ” khá chặt chẽ thông qua các điều kiện đầu tư đối với nhà đầu tư nước ngoài.

Một đối tượng được coi là nhà cung cấp với Công ty CP Dịch vụ logistics và cảng biển VICONSHIP là các ngân hàng thương mại, các ngân hàng thương mại được xem là đối tác với VICONSHIP trong cung cấp dư nợ cho vay Margin đến Khách hàng khi nhu cầu vay lớn.

Đối với các công ty Dịch vụ logistics và cảng biển trong nước, có thể nói rằng, trong tương lai gần, các nhà cung ứng chưa cần phải giảm giá nhiều để cạnh tranh lẫn nhau, cũng có nghĩa là sự đe dọa của nhà cung ứng hiện tại cũng không quá đáng lo ngại.

Về nhà cung cấp hiện tại của VICONSHIP có thể kể đến ảnh hưởng lớn nhất đó là Công ty xăng dầu Dầu khí PVOIL cũng chịu tác động lớn của thay đổi giá nhiên liệu trên thế giới khiến cho chi phí logistics tăng theo.

Đe dọa của sản phẩm, dịch vụ thay thế

Doanh nghiệp sẽ bị đe dọa nghiêm trọng bởi các ngành kinh doanh khác cung cấp các sản phẩm có thể thay thế cho sản phẩm của doanh nghiệp trong các điều kiện sau:

- Xuất hiện những công nghệ mới sẽ làm cho những công nghệ hiện tại lỗi thời

- Sự thay đổi sản phẩm nhanh chóng, liên tục xuất hiện những sản phẩm mới dựa trên đột biến công nghệ có thể làm biến mất nhiều ngành kinh doanh truyền thống. Chúng ta dễ nhận thấy nhiều nghề truyền thống đã và đang mất đi vì đã bị những ngành sản xuất hiện đại thay thế.

- Một chiến lược marketing trong dài hạn phải tính đến sản phẩm thay thế. Biến sản phẩm của doanh nghiệp thành một sản phẩm khó có khả năng thay thế là ý tưởng mang tính chiến lược giúp doanh nghiệp tồn tại lâu hơn và thành công hơn trên thương trường.

4.2.2.3. Ma trận EFE

a. Xác định các Cơ hội

Thông qua việc phân tích môi trường vĩ mô và môi trường ngành, cho ta thấy bức tranh tổng thể về các cơ hội đối với VICONSHIP:

Chính sách hội nhập. VN đang đẩy nhanh tiến trình hội nhập kinh tế thông qua những cải cách về cơ chế, chính sách, thủ tục hành chính, xây dựng hệ thống pháp luật kinh tế và tài chính phù hợp với thông lệ quốc tế. Việc trở thành

thành viên chính thức của WTO sẽ đưa VN thành một quốc gia mở cửa về thương mại hàng hóa, dịch vụ và đầu tư.

Lợi thế về khu vực. VN có vị trí địa lý rất thuận lợi cho vận tải quốc tế, nằm ở khu vực chiến lược trong vùng Đông Nam Á. Bờ biển trải dài trên 2.000km, có nhiều cảng nước sâu, các sân bay quốc tế, hệ thống đường sắt xuyên quốc gia và mạng lưới giao thông là tiền đề khả quan để phát triển logistics.

Vốn đầu tư nước ngoài, cụ thể là nguồn vốn ODA nhằm phát triển cơ sở hạ tầng và các nguồn vốn từ các tổ chức phi chính phủ hỗ trợ cho VN ngày càng tăng.

Lĩnh vực dịch vụ đang được quan tâm phát triển, hoạt động logistics đã bắt đầu thu hút sự chú ý của các cấp quản lý Nhà nước cũng như của các DN trong và ngoài nước.

Sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin, Công nghệ đang thúc đẩy nền kinh tế Việt Nam và cách vận chuyển hàng hóa trên khắp đất nước. Với các công nghệ như máy tính thông minh (hay AI), internet vạn vật và rô-bốt, đang làm cho ngành logistics trên toàn cầu thay đổi

b. Thách thức

Thông qua việc phân tích môi trường vĩ mô và môi trường ngành, cho ta thấy bức tranh tổng thể về các thách thức đối với VICONSHIP:

- Chiến tranh thương mại diễn ra với những diễn biến khó lường và ảnh hưởng lớn đến nền kinh tế Việt Nam;

- Sức ép cạnh tranh ngày càng lớn về quy mô nguồn vốn, chính sách, sản phẩm và chất lượng dịch vụ vận; Mức độ cạnh tranh giữa các đối thủ ngày càng gia tăng, Các Công ty Dịch vụ logistics và cảng biển ngoài với nguồn lực tài chính được hỗ trợ mạnh;

- Áp lực áp dụng công nghệ thông tin với việc giám sát, quản lý rủi ro, duy trì sự phát triển, đảm bảo sự an toàn tài chính cho công ty. Trình độ công nghệ và trình độ quản lý trên thế giới luôn thay đổi, VICONSHIP có nguy cơ tụt hậu;

- Nhiều sản phẩm thay thế trong đầu tư như hàng hóa, nhiên liệu, tiền điện tử,

Bên cạnh đó kể đến các yếu tố tác động ngoại quan đến ngành Logistics cũng như VICONSHIP như là:

Chi phí logistics

Cải tiến quy trình kinh doanh

Nâng dịch vụ khách hàng

Cải thiện khả năng hiển thị chuỗi cung ứng

Tài chính cho chuỗi cung ứng

c. Ma trận các yếu tố bên ngoài tác động đến VICONSHIP (EFE)

Sau khi xem xét, đánh giá các yếu tố bên ngoài tác động đến các hoạt động kinh doanh của VICONSHIP, căn cứ vào tình hình thực tế công tác kinh doanh của Công ty trong thời gian qua và tham khảo ý kiến của các chuyên gia trong ngành (Hiệp hội VLA) cũng như các chuyên gia thuộc các phòng chức năng, các chi nhánh, Ban lãnh đạo công ty, tác giả đã xác định tầm quan trọng của các yếu tố và phân loại từ 1 - 4 để đánh giá các yếu tố ngoại vi đó ảnh hưởng tới công ty như thế nào và tiến hành lập ma trận theo Bảng dưới đây:

Bảng 4.6: Ma trận EFE

Số tt	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Kết luận	Phân loại
1	Thông tin nâng hạng thị trường Dịch vụ logistics và cảng biển trong bối cảnh mới	0,09	3	0,26	Phản ứng khá	Cơ hội
2	Cuộc chiến thương mại giữa Mỹ - Trung	0,08	3	0,25	Phản ứng khá	Thách thức
3	Thu nhập bình quân đầu người tăng	0,08	3	0,24	Phản ứng khá	Cơ hội
4	Nền kinh tế, chính trị ổn định	0,08	3	0,23	Phản ứng	Cơ hội

Số tt	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Kết luận	Phân loại
					khá	
5	Luật Dịch vụ logistics và cảng biển sửa đổi bổ sung tạo nhiều điều kiện thuận lợi	0,08	3	0,23	Phản ứng khá	Cơ hội
6	Quá trình cổ phần hóa DN nhà nước mạnh mẽ	0,07	3	0,22	Phản ứng khá	Cơ hội
7	Dân số lớn, độ tuổi lao động trẻ, đô thị hóa	0,07	2	0,15	Phản ứng trung	Cơ hội
8	Mức độ cạnh tranh giữa các đối thủ ngày càng gia tăng	0,07	2	0,15	Phản ứng trung	Thách thức
9	Trình độ ứng dụng công nghệ trong đầu tư và trình độ quản lý trên thế giới luôn thay đổi	0,07	3	0,21	Phản ứng khá	Thách thức
10	Đầu tư toàn xã hội lớn	0,07	3	0,21	Phản ứng khá	Cơ hội
11	Thói quen đầu tư vào Gửi tiết kiệm, Bất động sản và Vàng	0,07	3	0,2	Phản ứng khá	Thách thức
12	Vốn đầu tư FDI tăng	0,06	3	0,19	Phản ứng khá	Cơ hội

Số tt	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Kết luận	Phân loại
13	Sản phẩm mới (thay thế)	0,06	2	0,12	Phản ứng trung bình	Thách thức
14	Tỷ giá, lãi suất và lạm phát liên tục biến đổi	0,05	2	0,1	Phản ứng trung bình	Thách thức
Tổng cộng		1		2,74		

(Nguồn: Phân tích tổng hợp của tác giả)

Qua phân tích ma trận trên ta thấy, tổng số điểm trên danh mục các yếu tố bên ngoài tác động đến hoạt động sản xuất kinh doanh của VICONSHIP đạt 2.74 điểm trên thang 4 điểm, cao hơn mức trung bình. Mức điểm này cho thấy VICONSHIP cũng đã có những phản ứng khá tốt với những tác động từ thị trường. Tuy vậy, từ kết quả khảo sát ta cũng có thể thấy rằng chiến lược hiện tại của VICONSHIP phản ứng tốt đối với những cơ hội và phản ứng khá chậm chạp với những thách thức từ môi trường bên ngoài điều này đòi hỏi VICONSHIP cần có chiến lược cạnh tranh phù hợp vận dụng những điểm mạnh làm giảm thiểu tác động từ những thách thức từ thị trường.

4.2.2.4. Ảnh hưởng của các yếu tố bên trong doanh nghiệp

a. Hoạt động hỗ trợ

Thứ nhất, văn hóa Công ty

So với các đối thủ cạnh tranh VICONSHIP là đơn vị có lợi thế, đã thừa hưởng truyền thống văn hoá doanh nghiệp xây dựng và trưởng thành hơn 30 năm, áp dụng được văn hoá doanh nghiệp vào cụ thể hóa từng hoạt động quản lý và kinh doanh của đơn vị. Văn hoá doanh nghiệp ở đây không chỉ dừng lại ở quan hệ qua lại giữa người với người, chào hỏi, ứng xử, đối đáp... mà văn hoá doanh nghiệp áp dụng tại VICONSHIP đã xây dựng và ban hành các tiêu chí vào từng hoạt động cụ thể của công tác quản lý và kinh doanh. Chính điều này đã tạo điều kiện thuận lợi cho VICONSHIP trong quá trình kinh doanh, góp phần xây dựng thương hiệu là một trong những công ty Dịch vụ logistics và cảng biển uy tín hàng đầu.

VICONSHIP có những quy định chung đối với nhân viên trong Công ty như Quy tắc ứng xử... nhằm thể hiện rõ văn hóa VICONSHIP đây chính là niềm tự hào khi có một môi trường làm việc chuyên nghiệp, trẻ trung, năng động, các phòng ban trong công ty cũng luôn nỗ lực đẩy mạnh hỗ trợ, hợp tác linh hoạt lẫn nhau.

Thứ hai, nghiên cứu và phát triển

Công ty cổ phần Container Việt Nam được thành lập 1985 là một trong DN nhà nước đầu tiên cung cấp dịch vụ vận chuyển container thời bấy giờ. Năm 2002, Công ty tiến hành cổ phần hóa và trở thành Công ty Cổ phần. Năm 2008, Công ty chính thức niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam với mã chứng khoán là VSC. Trải qua trên 30 năm xây dựng và phát triển, Công ty đã và đang là một trong những nhà khai thác cảng biển và cung cấp các dịch vụ trong chuỗi cung ứng -logistics chuyên nghiệp hàng đầu Việt Nam.

Nhận thức được việc nghiên cứu và phát triển, hoàn thiện chất lượng dịch vụ là yếu tố quyết định giúp nâng cao năng lực cạnh tranh, Công ty cổ phần Container Việt Nam luôn chú trọng chính sách nghiên cứu và phát triển dịch vụ. Công ty đã tích cực nghiên cứu thị trường, nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin, đổi mới chất lượng dịch vụ. Hiện tại, Công ty đã và đang nghiên cứu và

hoàn thiện ứng dụng phần mềm Eport và các ứng dụng công nghệ trong các lĩnh vực khác.

Hệ thống Eporrt phát triển được ví như là phiên bản Tradelens, giúp khách hàng có thể đổi lệnh, thanh toán cũng như theo dõi tình trạng hàng hóa theo thời gian thực từ xa từ đó giảm nhiều thời gian cũng như thủ tục trong quá trình làm việc.

Thứ ba, quản trị rủi ro

Nhận thức rõ tầm quan trọng của công tác quản trị rủi ro, nên ngay từ thời gian đầu hệ thống quản trị rủi ro tại VICONSHIP đã được thiết lập tại từng khâu trong quá trình tổ chức hoạt động. Hệ thống được cụ thể hóa tại các quy định, quy chế, quy trình để làm cơ sở quản lý và điều hành thống nhất hoạt động trong toàn công ty.

Tiến đến bước cao hơn, VICONSHIP đã xây dựng bộ máy chuyên trách thực hiện công tác quản lý rủi ro thuộc cơ cấu tổ chức và điều hành trực tiếp của Tổng giám đốc.

Bộ máy quản lý rủi ro có chức năng phòng ngừa, phát hiện, xử lý kịp thời các rủi ro; giám sát tỷ lệ vốn khả dụng tỷ lệ an toàn tài chính, trung thực trong việc lập báo cáo tài chính của Công ty; giám sát, kiểm tra việc tuân thủ quy định của Pháp luật, các quy chế, qui trình nghiệp vụ, quy định nội bộ của VICONSHIP; tham mưu, giúp Ban lãnh đạo thực hiện việc điều hành thông suốt, hiệu quả và đúng pháp luật mọi hoạt động của VICONSHIP.

Bộ máy quản lý rủi ro được xây dựng theo mô hình chuyên môn hóa nhiệm vụ bao gồm 2 bộ phận chính:

Bộ phận quản lý rủi ro

Bộ phận kiểm soát rủi ro

Thứ bốn, đánh giá về uy tín thương hiệu

Công ty VICONSHIP được thành lập vào năm 1985 một trong những công ty Dịch vụ logistics và cảng biển có thương hiệu hàng đầu trong thị trường đã nhận được nhiều giải thưởng về chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Theo chủ trương, chính sách của Ban Lãnh Đạo, VICONSHIP luôn tập trung vào việc nâng cao uy tín, thương hiệu của mình trên thị trường. Do đó, đội ngũ cán bộ kinh doanh, chăm sóc khách hàng của Công ty luôn tìm cách tạo dựng mối quan

hệ tốt với khách hàng theo đúng định hướng của công ty. Hầu hết các khách hàng, nhà đầu tư của VICONSHIP rất gắn bó với công ty và ngày càng tăng theo thời gian.

Thứ năm, đánh giá cơ sở vật chất

Trong những năm trở lại đây, sự cạnh tranh giữa các công ty Dịch vụ logistics và cảng biển diễn ra gay gắt, nhiều công ty đã tiến hành giảm phí, đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin, dịch vụ logistics, kho bãi... Với mục tiêu chất lượng dịch vụ đảm bảo hoạt động chuỗi cung ứng toàn cầu vì vậy VICONSHIP ngày càng thu hút được nhiều khách hàng đến với Công ty.

Thứ sáu, nguồn nhân lực, chính sách nguồn nhân lực

Tại VICONSHIP, nguồn lực con người luôn là yếu tố trọng tâm trong quá trình xây dựng và phát triển bền vững. Công ty tin rằng lựa chọn những con người phù hợp với giá trị cốt lõi của Công ty sẽ là những hạt giống tốt cho việc xây dựng môi trường làm việc hiệu quả, nơi mà mọi thành viên đều tin tưởng rằng thành công của tổ chức chính là sự thành công của mỗi nhân viên. VICONSHIP xác định chiến lược tập trung nguồn lực tri thức đội ngũ chính là vũ khí cạnh tranh giúp VICONSHIP làm nên điều khác biệt, do đó VICONSHIP rất chú trọng nâng cao năng lực đội ngũ về kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng cùng với việc đầu tư chăm lo đời sống cán bộ, nhân viên.

Cơ cấu nguồn nhân lực

Bảng 4.7: Cơ cấu nhân sự VICONSHIP

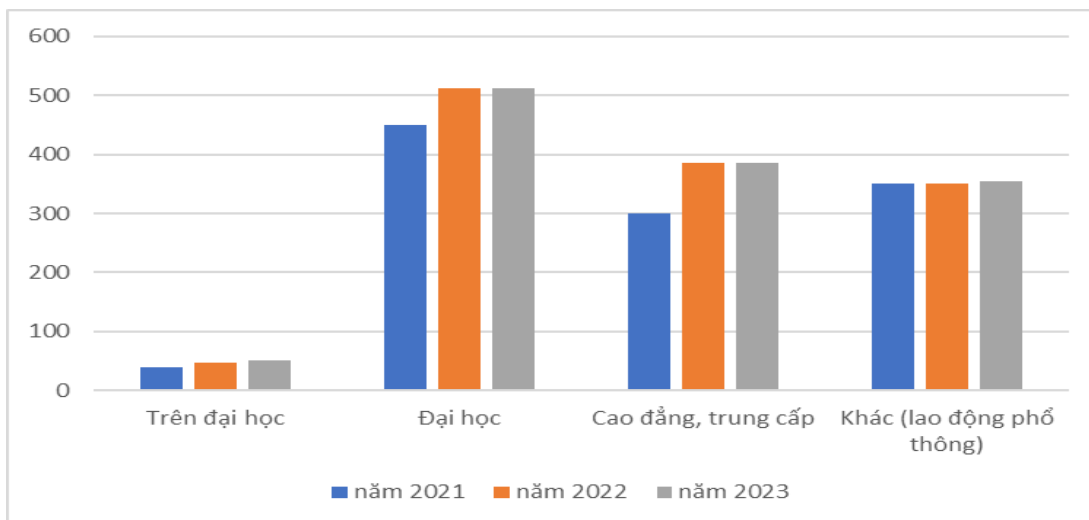
Chỉ tiêu	Số lượng lao động 30/6/2023			
	Công ty mẹ	%	Hợp nhất	%
Trên đại học	8	12,1%	42	3,4%
Đại học	46	69,7%	466	37,7%
Cao đẳng, trung cấp	9	13,6%	376	30,4%
Khác (lao động phổ thông)	3	4,6%	352	28,5%
Cộng	66	100%	1236	100%

(Nguồn: Ban nhân sự - VICONSHIP, 2023)

Về cơ cấu theo trình độ chuyên môn: Số lao động có trình độ chuyên môn cao đại học và trên đại học là chủ yếu. Nhìn vào bảng trình độ lao động cho thấy, lao động của VICONSHIP có trình độ tương đối cao, chủ yếu là lao động

có trình độ Đại học và trên Đại học, lao động có trình độ Cao đẳng và Trung cấp, phổ thông rất ít, điều này phản ánh tính chất công việc yêu cầu chuyên môn và học vấn cao, đồng thời trình độ học vấn, nhận thức của lao động tương đồng nhau tạo bầu không khí, văn hóa tốt giúp tăng năng suất, hiệu quả công việc lao động trong công ty.

Biểu đồ 4.1: Trình độ lao động giai đoạn từ 2021 – 2023 tại Công ty cổ phần Container Việt Nam



(Nguồn: Báo cáo thường niên công ty 2023)

Theo báo cáo kiểm toán của VICONSHIP năm 2021 và 2022 tổng số lao động của công ty đã có sự thay đổi không nhiều do tình hình biến động của Covid, Công ty đã giữ chân người lao động và tổng số lao động năm 2023 là 1.236 bao gồm nhân viên công ty hợp nhất và Công ty mẹ.

Chế độ đãi ngộ

Chính sách đãi ngộ của VICONSHIP được dựa trên cơ sở gắn liền với kết quả hoạt động kinh doanh và chất lượng phục vụ khách hàng. Ngoài chính sách lương cơ bản, lương kinh doanh, lương tháng 13 và các khoản thưởng hoàn thành công việc theo hiệu quả hoạt động của cá nhân và đơn vị. VICONSHIP cũng chú trọng xây dựng và hoàn thiện chính sách thưởng cạnh tranh để thu hút và giữ gìn nhân tài cho các đơn vị trực tiếp kinh doanh cũng như toàn thể nhân viên .

Tất cả nhân viên chính thức của VICONSHIP đều được hưởng các chế độ bảo hiểm như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm y tế theo quy định của pháp luật. Bên cạnh đó, VICONSHIP cũng quan tâm đến đời sống CB-CNV thông qua các khoản phúc lợi khác như: mua bảo hiểm tai nạn cho nhân viên, bảo hiểm sức khỏe tự nguyện, khám sức khỏe định kỳ, tiền thưởng nhân các dịp quốc lễ, tiền hỗ trợ bữa ăn trưa, cấp phát đồng phục và nghỉ mát hàng năm.

Lương trung bình của người lao động trong Công ty ổn định từ 18.500.000 đồng/tháng và tăng đều trung bình 2% các năm, nhìn chung thì mức thu nhập bình quân của công ty tương đối cao hơn các công ty khác trong cùng ngành.

Chính sách đào tạo

Bên cạnh việc đẩy mạnh tuyển dụng, VICONSHIP còn chú trọng công tác đào tạo nhân viên mới để trang bị đầy đủ kiến thức nghiệp vụ cho nhân viên:

Định kỳ tổ chức khóa đào tạo về sản phẩm dịch vụ, quy trình vận hành, phân tích cơ bản, phân tích kỹ thuật,...

Thường xuyên tổ chức các buổi cập nhật kiến thức mới như phổ biến Dịch vụ logistics và cảng biển trên thế giới và tiếp cận đổi mới công nghệ, các dự án mới, các sản phẩm liên kết với các tổ chức tài chính khác, ...

Phối hợp các phòng ban đào tạo kỹ năng mềm như kỹ năng làm việc đội nhóm, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng phục vụ khách hàng với lòng đam mê,...

Công ty cũng đặc biệt quan tâm đến chính sách đào tạo. Bởi đây là yếu tố rất quan trọng để phát triển bền vững và thu hút nhân tài cũng như khuyến khích người lao động đồng hành lâu dài cùng sự phát triển của công ty. VICONSHIP không ngừng cập nhật các kiến thức liên quan đến lĩnh vực Dịch vụ logistics và cảng biển và đào tạo chuyên sâu các nghiệp vụ tùy theo từng lĩnh vực chuyên môn từ cấp nhân viên đến cấp quản lý.

Chế độ, chính sách đối với người lao động trong công ty đạt mức cao, đảm bảo tính ổn định về nhân sự, đồng thời là cơ sở thu hút chuyên gia, nhân sự giỏi, chất lượng cao về làm việc tại công ty.

Nhận xét:

Mặc dù cơ cấu nhân sự khá tốt, có sự tăng trưởng về nhân sự trong những năm gần đây nhưng tốc độ vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu tăng trưởng của thị trường trong ngành. Bên cạnh đó, vì chính sách cho nhân viên mới chỉ thay đổi trong thời gian gần đây khi áp lực từ cách chính sách cạnh tranh khốc liệt lâu năm nên VICONSHIP cũng bị ảnh hưởng khá nặng vì đặc điểm trong thị trường Dịch vụ logistics và cảng biển có nhiều đối thủ cạnh tranh, công nghệ thông tin thay đổi do đó khách hàng cũng sẽ chuyển theo nên dù tuyển dụng mạnh trong thời gian gần đây nhưng VICONSHIP cần mất một thời gian để đào tạo những nhân sự trẻ. Vì vậy, đây chính là một điểm yếu trong thời gian hiện tại của VICONSHIP.

Thứ bảy, quan hệ khách hàng

VICONSHIP đã thu hút và phát triển được một đội ngũ nhân sự năng động trong đó có được đào tạo bài bản, có tư cách đạo đức tốt, không ngừng phấn đấu để cung cấp dịch vụ và các giải pháp kinh doanh cho khách hàng với sự cẩn trọng, chuyên nghiệp và trách nhiệm cao nhất. VICONSHIP luôn hỗ trợ khách hàng với dịch vụ chuyên nghiệp nhất như, khai báo hải quan, tư vấn dịch vụ hải quan, thuế,

Trong hoạt động tư vấn và cung cấp sản phẩm, VICONSHIP hành động trên nền quan điểm cốt lõi: mỗi khách hàng là một đối tác riêng biệt, có yêu cầu dịch vụ, có ngành nghề và lĩnh vực sản xuất kinh doanh khác nhau đều hướng đến sự tăng trưởng sản xuất và kinh doanh bền vững. Vì thế, sáng tạo và nỗ lực không ngừng, cùng khách hàng tìm ra các giải pháp hoạt động sản xuất, kinh doanh, tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu, đẩy mạnh thị trường xuất nhập khẩu tối ưu. Theo đánh giá của khách hàng thì công ty ở mức độ khá tốt.

Quan hệ khách hàng đạt mức cao, thương hiệu mạnh, chất lượng dịch vụ tốt sẽ là ưu điểm để thu hút nguồn khách hàng mới trong và ngoài nước.

Hệ thống khách hàng của VICONSHIP chủ yếu là khách hàng trong nước, một số ít còn lại là khách hàng nước ngoài. Theo chủ trương, chính sách của

Ban Lãnh Đạo, VICONSHIP luôn tập trung vào việc nâng cao uy tín, thương hiệu của mình trên thị trường. Do đó, đội ngũ cán bộ kinh doanh, chăm sóc khách hàng của Công ty luôn tìm cách tạo dựng mối quan hệ tốt với khách hàng theo đúng định hướng của công ty. Hầu hết các khách hàng, nhà đầu tư của VICONSHIP rất gắn bó với công ty và ngày càng tăng theo thời gian.

Thứ tám, đánh giá hệ thống công nghệ thông tin của VICONSHIP

Hoạt động công nghệ thông tin là một trọng tâm đầu tư của VICONSHIP nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại, đáp ứng nhu cầu của khách hàng cũng như để định hướng hỗ trợ phát triển chiến lược kinh doanh của công ty. Trung tâm công nghệ thông tin được đầu tư bài bản với đội ngũ nhân lực có chất lượng cao quản lý và duy trì các hệ thống phần mềm và hệ thống hạ tầng kỹ thuật công nghệ thông tin theo mô hình đã được xây dựng nhằm mục đích tin học hóa toàn bộ các nghiệp vụ quản lý của Công ty, đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật được quy định bởi các cơ quan quản lý nhà nước về thị trường Dịch vụ logistics và cảng biển như IOT, Cloud, GPS, GPT chat... Đặc biệt, hoạt động công nghệ thông tin đã hỗ trợ tích cực trong quá trình đẩy mạnh cạnh tranh trên thị trường như ứng dụng

Một là, Ứng dụng CNTT trong vận tải đường bộ với mục đích tối ưu hóa năng lực phương tiện, kiểm soát tuyến đường, lịch trình, thời gian cũng như nâng cao tỷ lệ lấp đầy xe hàng. Đây là một trong những làn sóng mới biểu hiện của hình thái kinh tế chia sẻ.

Hai là, Giải pháp tự động hóa kho hàng thương mại điện tử, giao hàng chặng cuối và chuyển phát nhanh.

Ba là, Công ty sản xuất đã áp dụng hệ thống điều hành kết hợp tự động hóa sản xuất theo nguyên tắc sản xuất tinh gọn, hoạt động hiệu quả. Đã xuất hiện và vận hành những robot trong quá trình đưa linh kiện, bán thành phẩm, thành phẩm trong nhà máy, kiểm kê hàng...

Bốn là, ứng dụng kết hợp giữa hệ thống thông tin - tự động hóa - trí tuệ nhân tạo trong quản lý chuỗi cung ứng trong tất cả các khâu từ mua nguyên liệu,

sản xuất, phân phối đến tay người tiêu dùng. Công nghệ thông tin được xác định là thế mạnh của VICONSHIP, được khách hàng và các cơ quan quản lý thị trường đánh giá cao. Đây cũng chính là nền tảng để VICONSHIP cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách hàng. Để đảm bảo ưu thế này, mặc dù năm 2022 là một năm rất khó khăn đối với ngành dịch vụ Cảng biển và logistics, nhưng VICONSHIP vẫn tiếp tục đầu tư phát triển hạ tầng công nghệ, củng cố tính năng phần mềm lõi nhằm đáp ứng các yêu cầu hiện tại cũng như các yêu cầu trong thời gian tới của thị trường, của nhà đầu tư.

Các hoạt động CNTT tiêu biểu:

Tự động hóa quy trình bằng robot (RPA)

AI và Machine Learning & Blockchain

Đặc biệt công ty đã triển khai lộ trình chuyển đổi số gồm 06 hạng mục lớn là Chiến lược; Khách hàng; Vận hành; Văn hóa; Công nghệ và Dữ liệu, bao gồm 25 hạng mục con với tổng số 139 tiêu chí. Từ đó xác định biểu đồ định vị mức độ trưởng thành số và định hướng các hạng mục số cần ưu tiên của VICONSHIP. Lộ trình chuyển đổi số, gồm:

Xác định mục tiêu chiến lược chuyển đổi số, xây dựng sáng kiến số khả thi từ đó đưa ra lộ trình Chuyển đổi số VICONSHIP trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Lộ trình này luôn bám sát năng lực và tiềm năng của công ty; Thiết lập cơ cấu Ban Chuyển đổi số và chiến lược phát triển văn hóa số... đồng thời phối hợp tổ chức các hoạt động bàn giao, hướng dẫn và đào tạo thực hiện triển khai lộ trình chuyển đổi số.

VICONSHIP sử dụng nền tảng công nghệ hiện đại và được nâng cấp thường xuyên. Hệ thống cho phép xử lý mọi hoạt động của Khách hàng trên tài khoản nhanh chóng, kịp thời và chính xác. Với ứng dụng VICONSHIP Trading có thể chạy trên các nền tảng Web Based, IOS, Android, Khách hàng có thể dễ dàng thực hiện tra cứu thông tin ở bất cứ đâu, bất cứ thời điểm nào. Có thể nói hệ thống Công nghệ thông tin của VICONSHIP vượt trội hơn so với các đối thủ trong ngành.

Các hoạt động chính

Thứ nhất, đánh giá hoạt động tài chính

Bảng 4.8: Một số chỉ tiêu cơ bản về hoạt động kinh doanh của Công ty

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Tổng tài sản	3.266,42	4.366,81	5.191,00
Vốn Chủ sở hữu	2.447,07	3.201,20	3.294,00
Doanh thu thuần	1.892,13	2.007,40	2.181,00
Lợi nhuận trước thuế	482,69	476,91	265,00
Lợi nhuận sau thuế	413,80	393,14	199,00

(Nguồn: BCTC VICONSHIP 2021 – 2023)

Tổng tài sản của VICONSHIP có xu hướng tăng dần đều qua các năm đi cùng với đó là sự ổn định của Vốn chủ sở hữu.

Thứ hai, đánh giá yếu tố PR - Marketing

Cùng với việc đầu tư mở rộng và phát triển các hoạt động sản xuất, công tác quản lý chất lượng, công tác tiếp thị là một trong những khâu quan trọng, đóng góp tích cực và hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty. Hoạt động này đã và đang được ban lãnh đạo Công ty chú trọng, xây dựng và củng cố. Công ty luôn thực hiện và duy trì các khách hàng mới, mở rộng thị phần các khách hàng tiềm năng bằng uy tín, chất lượng dịch vụ. Các cam kết cụ thể được ra là: Giá thành dịch vụ hợp lý, nhanh chóng, kịp thời cung cấp các chuỗi dịch vụ đầy đủ, khép kín và hoàn hảo

Điểm yếu: Hoạt động PR và Marketing của Công ty chưa phát huy hết vai trò và hiệu quả chưa cao. Công ty chưa xây dựng chiến lược PR và Marketing cụ thể nên đây là một điểm bất lợi trong việc mở rộng thị trường, phát triển kinh doanh cho Công ty.

Thứ ba, dịch vụ sau bán hàng

Với thế mạnh là công ty thành viên của Tập đoàn VICONSHIP, VICONSHIP liên tục vươn lên đạt các mốc phát triển mới cả về quy mô và nghiệp vụ.

VICONSHIP luôn hỗ trợ khách hàng với dịch vụ chuyên nghiệp nhất như: Theo dõi lô hàng, báo cáo cập nhật tình hình hàng hóa và khai thác hàng tại cảng và kho. Hỗ trợ khách hàng trong quá trình làm thủ tục hải quan và giao nhận hàng hóa. Đảm bảo độ Tin cậy, chi phí hợp lý, tính linh hoạt.

Gải quyết các vấn đề và phản hồi: Xử lý nhanh gọn các vấn đề phát sinh sau giao dịch và lấy ý kiến phản hồi của khách hàng.

Lắng nghe và điều chỉnh chất lượng dịch vụ trong các lần tiếp theo: Dựa trên thông tin thu thập được, đưa ra những giải pháp điều chỉnh cho các giao dịch sau này.

Duy trì mối quan hệ gắn bó với khách hàng: Thực hiện các chiến lược nhằm giữ liên lạc, đảm bảo sự liên kết và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Điểm mạnh: Hệ thống các công ty liên kết có mặt tại các trung tâm kinh tế, gần cảng biển, khu vực khai thác dịch vụ do đó có thể đáp ứng được nhu cầu, tính linh hoạt và cấp bách của khách hàng trong mọi tình huống.

Ma trận IFE

Sau khi xem xét, đánh giá những mặt mạnh, yếu của các yếu tố chi phối hoạt động kinh doanh bên trong doanh nghiệp, căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty, ý kiến của các chuyên gia thuộc các phòng chức năng, chi nhánh và Ban lãnh đạo công ty. Tác giả đã tổng hợp để xác định các yếu tố quan trọng nhất bên trong Công ty ảnh hưởng đến sự thành công của VICONSHIP ở hiện tại và tương lai thành các yếu tố trong bảng sau:

Tác động của các yếu tố được đánh giá theo mức độ quan trọng từ 0,0 điểm (không quan trọng) đến 1,0 điểm (rất quan trọng), tổng điểm trong danh mục đánh giá bằng 1,0; đồng thời, sự phản ứng của công ty đối với các yếu tố này được đánh giá theo phân loại từ 1-4 (phản ứng tốt: 4 điểm, phản ứng khá 3 điểm, phản ứng trung bình 2 điểm, phản ứng yếu 1 điểm). Ma trận đánh giá yếu tố bên trong của VICONSHIP được lập như sau:

Bảng 4.9: Ma trận các yếu tố bên trong của VICONSHIP (IFE)

Stt	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Kết luận
1	Chất lượng dịch vụ	0,09	3	0,28	Mạnh
2	Năng lực tài chính, nguồn vốn	0,09	3	0,28	Mạnh
3	Giá cả dịch vụ	0,09	3	0,26	Mạnh
4	Nguồn nhân lực công ty	0,08	2	0,16	Yếu
5	Công tác Marketing	0,08	2	0,16	Yếu
6	Chính sách chăm sóc khách hàng	0,08	3	0,23	Mạnh
7	Thương hiệu, uy tín	0,08	3	0,23	Mạnh
8	Quy trình nghiệp vụ	0,07	2	0,15	Yếu
9	Cơ sở vật chất	0,07	3	0,22	Mạnh
10	Kênh phân phối, hệ thống chi nhánh	0,07	3	0,22	Mạnh
11	Chính sách với nhân viên	0,07	2	0,13	Yếu
12	Mô hình quản lý	0,07	2	0,13	Yếu
13	Nghiên cứu và phát triển thị trường	0,06	2	0,13	Yếu
	Tổng cộng	1		2,57	

(Nguồn: Phân tích, đánh giá của tác giả)

Qua phân tích từ ma trận các yếu tố bên trong, từ tổng số điểm đánh giá các yếu tố bên trong của VICONSHIP là 2,57/4. Như vậy ta thấy chiến lược kinh doanh hiện tại của VICONSHIP chưa phát huy được lợi thế cạnh tranh bên cạnh đó cũng còn khá nhiều điểm yếu cần khắc phục như hoạt động PR, Marketing, chăm sóc khách hàng, ngoài ra còn cần có phương án sử dụng nguồn vốn, tài chính hợp lý hơn thì VICONSHIP mới phát triển ổn định và bền vững trong tương lai.

4.2.3. Thực trạng lợi thế cạnh tranh tổng thể của Công ty cổ phần Container Việt Nam

4.2.3.1. Năng lực cạnh tranh của VICONSHIP

Năng lực vượt trội của VICONSHIP trong hoạt động cảng biển tốt hơn các đối thủ khác và được khách hàng ghi nhận đánh giá cao là:

(1). Là công ty có bề dày hình thành và phát triển lâu đời nhất trong ngành cảng biển và dịch vụ logistics hoàn thiện chuỗi cung ứng, hệ thống chăm sóc khách hàng ngày càng được hoàn thiện nâng cao hệ thống công nghệ thông tin hòa nhập vào xu hướng phát triển công nghệ chuyển đổi số trong thời đại mới.

(2). Phần mềm giao dịch Eport Dịch vụ logistics và cảng biển hàng đầu Việt Nam hiện nay;

(3). Có tiềm lực tài chính khá mạnh hỗ trợ cho khách hàng;

(4). Hệ thống quản trị rủi ro được xây dựng bài bản và đáp ứng được yêu cầu phòng tránh rủi ro.

4.2.3.2. Ma trận hình ảnh cạnh tranh (CPM)

Tác giả đã tiến hành khảo sát các chuyên gia về lĩnh vực ngành cảng biển và dịch vụ logistics đánh giá hoạt động của một số Công ty Dịch vụ logistics và cảng biển hàng đầu, đã có bề dày hoạt động tại Việt Nam và hiện đang được xem là các đối thủ cạnh tranh chính của VICONSHIP cùng trong nhóm chiến lược khác biệt hóa.

Qua phỏng vấn 06 chuyên gia cho thấy có 12 yếu tố được lặp lại nhiều nhất, kết quả tổng hợp được thể hiện trong ma trận hình ảnh cạnh tranh dưới đây.

Bảng 4.10: Ma trận hình ảnh cạnh tranh (IFE)

Stt	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	VSC		GMD		SGP	
			Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Thị phần	0,1	2	0,19	4	0,39	3	0,29
2	Phí dịch vụ	0,1	3	0,29	3	0,29	3	0,29
3	Số lượng khách hàng tiềm năng	0,09	3	0,26	3	0,26	3	0,26
4	Khả năng tài chính và nguồn vốn	0,09	3	0,26	4	0,34	3	0,26
5	Chất lượng đội ngũ nhân viên	0,08	3	0,25	3	0,25	3	0,25
6	Chất lượng sản phẩm, dịch vụ	0,1	2	0,21	3	0,31	3	0,31
7	Năng lực Marketing	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
8	Mạng lưới phân phối	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
9	Uy tín thương hiệu.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
10	Hệ thống giao dịch và thông tin cho khách hàng.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
11	Mức độ trung thành của KH	0,07	3	0,2	3	0,2	3	0,2
12	Khả năng ứng phó với sự thay đổi	0,07	3	0,2	3	0,2	3	0,2
	TỔNG CỘNG	1		2,72		3,18		3

(Nguồn: Phân tích, đánh giá của tác giả)

Nhận xét:

Dựa trên ma trận hình ảnh cạnh tranh thì ta có thể thấy rằng năng lực cạnh tranh của SGP và GMD đang vượt trội hơn VICONSHIP khá nhiều. Đặc biệt là với số điểm tổng là 3,18 điểm thì cho thấy rằng VICONSHIP đang tận dụng khá tốt những nguồn lực nội bộ trong cạnh tranh. Mặc dù ở các khía cạnh như phí là lãi suất giao dịch, năng lực chất lượng đội ngũ nhân viên, mạng lưới hệ thống phân phối, uy tín thương hiệu, khả năng ứng phó với sự thay đổi thì VICONSHIP vẫn cho thấy khả năng cạnh tranh khá tốt của mình khi được đánh giá ở mức điểm số gần ngang bằng với hai đối thủ dẫn đầu ngành là SGP và GMD. Tuy nhiên, Có ba yếu tố mà VICONSHIP bị đánh giá là yếu hơn hẳn các đối thủ là thị phần, chất lượng sản phẩm dịch vụ và hoạt động marketing của VICONSHIP chưa mạnh đây là điểm yếu mà VICONSHIP cần khắc phục trong thời gian tới.

Với tổng số điểm là 2,72 điểm là cho thấy VICONSHIP có khả năng cạnh tranh yếu hơn so với các đối thủ. Vì vậy, VICONSHIP cần củng cố lại năng lực cạnh tranh thông qua khắc phục các điểm yếu hoặc xác định lại thị trường mục tiêu và định vị những lợi thế cạnh tranh của mình.

4.3. Đánh giá về thực trạng lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam

4.3.1. Kết quả đạt được

Thứ nhất, VICONSHIP có lợi thế cạnh tranh, thể hiện qua các kết quả kinh doanh bán lẻ vượt trội.

Thứ hai, xét trên các đánh giá của KH, có 83% KH được khảo sát hài lòng với dịch vụ của VICONSHIP

Thứ ba, VICONSHIP có lợi thế vượt trội về nguồn lực để phát triển thị trường cảng biển và logistics

Thứ tư, VICONSHIP đã thực hiện rất nhiều biện pháp một cách đồng bộ và hiệu quả trong xây dựng và phát triển LTCT trên thị trường ngành dịch vụ logistics và cảng biển

4.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

4.3.2.1. Hạn chế

Thứ nhất, LTCT của VICONSHIP chưa thật sự bền vững.

Thứ hai, KH không nhận thấy các khác biệt của VICONSHIP so với các công ty Dịch vụ logistics và cảng biển khác một cách rõ nét.

Thứ ba, LTCT hiện tại của VICONSHIP có thể sẽ giảm dần giá trị trong tương lai.

Thứ tư, VICONSHIP chưa có một chiến lược xây dựng LTCT bền vững, lâu dài trên thị trường ngành dịch vụ logistics và khai thác cảng. Cụ thể:

Các sản phẩm dịch vụ của VICONSHIP chưa chú trọng đến tạo dựng sự khác biệt. Yếu tố nguồn vốn đầu tư và phí của VICONSHIP cũng có những lợi thế tương đối trên thị trường tuy nhiên lại vẫn còn là một rào cản của VICONSHIP do tình hình dịch bệnh và chiến tranh Tuy nhiên, lợi thế này chưa được KH nhìn nhận một cách đầy đủ.

Quy trình và cách thức quy trình dịch vụ khách hàng và giao nhận hàng hóa, khai thác, các dịch vụ bổ trợ như đóng gói, tư vấn, chưa chú trọng đến tạo các trải nghiệm vượt trội đáng nhớ cho KH. Mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch chưa đồng bộ,

Phần mềm giao dịch của VC chưa chú trọng đến trải nghiệm KH. Chiến lược quảng cáo truyền thông chưa chú trọng quảng bá các LTCT của VICONSHIP.

4.3.2.2. Nguyên nhân của các hạn chế

- Chiến lược kinh doanh bán lẻ theo hướng đa dạng hóa khiến cho nguồn lực của VICONSHIP bị dàn trải.

- Vai trò của LTCT cũng như công tác truyền thông nội bộ và truyền thông ra bên ngoài về LTCT của VICONSHIP chưa được chú trọng.

- VICONSHIP có mạng lưới chi nhánh lớn, nên việc đồng bộ hóa các chi nhánh và phòng giao dịch gặp nhiều khó khăn.

- Môi trường làm việc của VICONSHIP nhiều áp lực, trong khi thiếu các chương trình hỗ trợ nhân viên hiệu quả.

CHƯƠNG 5: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CONTAINER VIỆT NAM

5.1. Định hướng, mục tiêu phát triển của Công ty cổ phần Container Việt Nam giai đoạn 2023-2030

5.1.1. Định hướng phát triển của Ngành dịch vụ logistics và cảng biển tại Việt Nam giai đoạn 2023-2030

Ngành dịch vụ logistics và cảng biển tại Việt Nam có nhiều cơ hội và điều kiện thuận lợi để phát triển mạnh, tuy nhiên, cơ hội phát triển luôn đồng hành cùng với thách thức. Đến năm 2050, tỷ trọng đóng góp của ngành dịch vụ logistics vào GDP đạt 12 - 15%; tỷ lệ thuê ngoài đạt 70-90%; chi phí logistics giảm xuống tương đương 10-12%; xếp hạng theo chỉ số LPI trên thế giới đạt thứ 30 trở lên

Trên những cơ sở mục tiêu trên, giải pháp cụ thể sẽ tập trung vào các mục tiêu sau:

Một là, tiếp tục hoàn thiện chính sách, pháp luật về dịch vụ logistics . Theo đó, tiếp tục sửa đổi một số quy định, bổ sung về dịch vụ logistics tại Luật Thương mại, tạo cơ sở pháp lý thuận lợi cho hoạt động logistics; sửa đổi, ban hành mới các chính sách, pháp luật điều chỉnh dịch vụ logistics , vận tải đa phương thức, vận tải xuyên biên giới. Bao quát toàn diện các dịch vụ logistics , nội luật hóa các cam kết quốc tế về logistics...

Hai là, ban hành các chính sách hỗ trợ thúc đẩy ngành dịch vụ logistics phát triển. Theo đó, xây dựng chính sách hỗ trợ phát triển dịch vụ logistics tại địa phương hiệu quả, phù hợp với đặc điểm kinh tế - xã hội của từng địa phương. Hỗ trợ DN dịch vụ logistics , đặc biệt là các DN nhỏ và vừa, thuận lợi trong việc tiếp cận các nguồn vốn trong và ngoài nước, phát triển thị trường, đào tạo, tiếp cận thông tin

Ba là, hoàn thiện kết cấu hạ tầng logistics, đảm bảo tính đồng bộ của hạ tầng giao thông và dịch vụ vận tải với mục tiêu phát triển ngành dịch vụ logistics ; Rà soát, điều chỉnh quy hoạch, cơ cấu sản xuất địa phương gắn với phát triển hạ tầng và dịch vụ logistics, đảm bảo các quy hoạch, kế hoạch về giao thông, vận tải phù hợp với các chiến lược, quy hoạch về sản xuất công nghiệp, nông nghiệp, xuất nhập khẩu, chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của các địa

phương, gắn kết quy hoạch về trung tâm logistics, cảng cạn, kho ngoại quan trong một tổng thể thống nhất.

Bốn là, phát triển thị trường dịch vụ logistics. Đẩy mạnh xúc tiến thương mại cho dịch vụ logistics thông qua việc đăng cai, tổ chức các hội thảo, hội chợ, triển lãm quốc tế về logistics; Học hỏi kinh nghiệm nước ngoài trao đổi cơ hội đầu tư, hợp tác về phát triển dịch vụ logistics ; Đẩy mạnh tuyên truyền cho các DN sản xuất, xuất nhập khẩu và thương mại nội địa về việc sử dụng dịch vụ logistics thuê ngoài theo hướng chuyên môn hóa, phân công lao động hợp lý trong chuỗi cung ứng.

Năm là, đẩy mạnh hợp tác quốc tế trong lĩnh vực logistics. Tiếp tục mở rộng kết nối hạ tầng logistics với các nước trong khu vực ASEAN, Đông Bắc Á và các khu vực khác trên thế giới nhằm phát huy tác dụng của vận tải đa phương thức, vận tải xuyên biên giới và quá cảnh; Xây dựng công trình giao thông, kho bãi, trung tâm logistics trên các tuyến đường, hành lang kết nối các cảng của Việt Nam với Lào, Campuchia, Thái Lan và Nam Trung Quốc.

Sáu là, cần chú trọng đến vấn đề an ninh mạng. Chuyển đổi công nghệ số đem lại nhiều lợi ích, tuy nhiên việc ứng dụng nó cũng đem lại nhiều rủi ro. Vì vậy, cần tăng cường hợp tác và nâng cao năng lực trong lĩnh vực an ninh mạng khi xây dựng và triển khai chiến lược ứng dụng công nghệ. Cùng với sự nhận thức và nỗ lực của cộng đồng DN trong lĩnh vực chuyển đổi số, việc xây dựng và thực thi hiệu quả các chính sách liên quan của Chính phủ sẽ định vị ngành logistics của Việt Nam đóng vai trò ngày càng quan trọng không những trong các nguồn lực phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, mà còn trong sự chuyển dịch của kinh tế khu vực và toàn cầu.

5.1.2. Định hướng phát triển của Công ty cổ phần Container Việt Nam trong thời gian tới

Vị thế của VICONSHIP trong ngành

Hiện tại, Công ty có 02 Cảng biển là Cảng Xanh (Greenport) và Cảng Xanh Vip (Vipgreenport) với 2 cầu cảng có vị trí địa lý thuận tiện và sở hữu diện tích kho bãi lớn. Hiện nay, cảng có đủ năng lực đón tàu 25.000 DWT vào với lưu lượng container qua cảng ngày càng tăng đến năm 2022 đạt 395.000TEU. Ngoài ra chiều sâu của 2 cảng này là thuận lợi cho ngành khai thác cảng biển. Về vị thế và thị phần của Công ty qua quan sát và số liệu trong BCTC thường niên từ dữ

liệu sơ cấp cho thấy rằng công ty có vài đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, thị phần ngành vẫn còn là nhiều cơ hội cho tất cả các công ty nói chung và VICONSHIP nói riêng.

Mục tiêu:

Khai thác hiệu quả hơn nữa cơ sở vật chất và tài sản Công ty. Lấy sự phát triển và tương lai của Công ty làm động lực tăng trưởng. Chủ động sáng tạo và tiên phong ứng dụng công nghệ trong quản lý điều hành-cung cấp dịch vụ. Chia sẻ với cộng đồng và thực hiện trách nhiệm xã hội.

Trong dài hạn: trong giai đoạn 2023 – 2030, mục tiêu chúng của hệ thống cảng biển VN là “Phát triển hệ thống cảng biển theo một quy hoạch tổng thể và thống nhất trên quy mô cả nước nhằm đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa; tạo cơ sở vật chất kỹ thuật để nhanh chóng đưa nước ta hội nhập và đủ sức mạnh cạnh tranh trong hoạt động cảng biển, đồng thời góp phần đảm bảo quốc phòng an ninh”. Công ty cổ phần Container Việt Nam đang khai thác và vận hành cảng Vinconship, cảng Vip xanh và định hướng đầu tư cảng nước sâu tại Lạch Huyện và Đà Nẵng.

Các nguyên tắc hướng dẫn hành động:

VICONSHIP tuân thủ các nguyên tắc hành động chính:

“Một VICONSHIP” với các sản phẩm dịch vụ được tích hợp nhằm đem đến giải pháp tài chính toàn diện cho khách hàng, cơ hội phát triển toàn diện cho nhân viên và thực hiện mục tiêu tối đa hóa giá trị cổ đông.

Không ngừng đổi mới và phát triển nhằm sớm đưa các chuẩn mực và thông lệ quốc tế tốt nhất vào áp dụng trong quản trị điều hành, phù hợp với các điều kiện cụ thể của VICONSHIP và thị trường Việt Nam.

Đảm bảo hài hòa lợi ích và quyền lợi của các bên liên quan.

Chiến lược phát triển trung và dài hạn của Công ty cổ phần Container Việt Nam như sau:

Thứ nhất, chiến lược phát triển trung và dài hạn của Công ty là xem xét nghiên cứu, tìm hiểu thị trường để đầu tư vào nhiều lĩnh vực tiềm năng trên cơ sở những thế mạnh kinh doanh sẵn có, nhằm mang lại lợi ích kinh tế lớn nhất và ngày càng đưa Công ty phát triển lên một tầm cao mới.

Thứ hai, Các mục tiêu phát triển bền vững (môi trường, xã hội và cộng đồng) và chương trình chính liên quan đến ngắn và trung hạn của Công ty

Thứ ba, Công ty đảm bảo rằng vấn đề trách nhiệm môi trường và cộng đồng.

Giải pháp cụ thể

Một là, Nguồn vốn: Hiện tại công ty có vốn điều lệ khoảng 2,868 tỷ đồng. Đại hội đồng cổ đông Công ty đã thông qua phương án chào bán thêm cổ phiếu cho cổ đông hiện hữu để tăng vốn điều lệ. Ngoài ra, Công ty cũng có kế hoạch làm việc với các ngân hàng thương mại để huy động vốn đối với từng dự án cụ thể trong tương lai

Hai là, Nhân lực: Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, chú trọng đào tạo nhân lực cho mục tiêu dài hạn, tạo điều kiện và khuyến khích người lao động học tập nâng cao trình độ;

Ba là, Đầu tư mở rộng: Nghiên cứu, lựa chọn các hạng mục đầu tư, nâng cấp cơ sở hạ tầng để phát triển dài hạn Công ty

5.2. Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh cho Công ty cổ phần Container Việt Nam

5.2.1. Nhận diện SBU và đối thủ cạnh tranh đối sánh của Công ty cổ phần Container Việt Nam

Hiện tại, VICONSHIP đang áp dụng mô hình tăng trưởng tập trung mạnh vào những SBU chính là:

SBU: Một là dịch vụ Kinh doanh cảng quốc tế

SBU: Hai là Kinh doanh bãi container

SBU: Ba là kinh doanh kho hàng

SBU: Bốn là đại lý tàu và đại lý giao nhận

SBU: Năm là bốc xếp hàng hóa

SBU: Sáu là hoạt động vận tải bộ

Ma trận IE (Internal – External Matrix) đặt các SBU khác nhau của một doanh nghiệp vào 01 bảng có 09 ô. Ma trận này được dựa trên 02 khía cạnh chủ yếu

Tổng số điểm quan trọng của ma trận IFE thể hiện trên trục X

Tổng số điểm quan trọng của ma trận EFE thể hiện trên trục Y

Mỗi SBU phải thiết lập ma trận IFE và EFE trên cơ sở đó thiết lập ma trận IE của công ty

Trục X thể hiện tổng số điểm quan trọng của ma trận IFE Nếu tổng số điểm từ 1.0 – 1.99 là yếu về nội bộ. Nếu tổng số điểm từ 2.0 – 2.99 là trung bình Nếu tổng số điểm từ 3.0 – 4.0 là mạnh

Trục Y thể hiện tổng số điểm quan trọng của ma trận EFE trong đó: Nếu tổng số điểm từ 1.0 – 1.99 là thấp. Nếu tổng số điểm từ 2.0 – 2.99 là trung bình Nếu tổng số điểm từ 3.0 – 4 là mạnh

Bảng 5.1. Ma trận IE

		Tổng số điểm quan trọng của ma trận IFE		
		Mạnh	Trung Bình	Yếu
Tổng số điểm quan trọng của ma trận EFE	Cao	I	II	III
	Trung bình	IV	V	VI
	Thấp	VII	VII	IX

(Nguồn: Theo *Fred R. David (2003), Khái luận về quản trị chiến lược.*

NXB thống kê)

Nếu SBU nào nằm trong các ô II, II, IV: nên phát triển và xây dựng

Nếu SBU nào nằm trong các ô III, V, VII: nên nắm giữ và duy trì

Nếu SBU nào nằm trong các ô VI, VIII, IX: nên thu hoạch hoặc loại bỏ

Bảng 5.2 Ma trận IE của công ty

ST T	CÁC YẾU TỐ THÀNH CÔNG	Mức độ quan trọng	VSC		GMD		SGP	
			Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Năng lực tài chính	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
2	Chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
3	Chất lượng nguồn nhân lực công ty	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3

ST T	CÁC YẾU TỐ THÀNH CÔNG	Mức độ quan trọng	VSC		GMD		SGP	
			Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
4	Uy tín thương hiệu	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
5	Cơ sở vật chất, hệ thống công nghệ	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
6	Phí giao dịch và Lãi	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
7	Nghiên cứu và phát triển thị trường	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
8	Chất lượng dịch vụ tư vấn	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3
9	Truyền thông xúc tiến	0,09	3	0,27	3	0,24	3	0,27
10	Hệ thống phân phối	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
	TỔNG CỘNG	1		2,81		3,02		2,85

(Nguồn: Phân tích, đánh giá của tác giả)

5.2.2. Đề xuất bộ tiêu chí đánh giá lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam

Lĩnh vực kinh doanh Dịch vụ logistics và cảng biển – một trong những ngành nghề kinh doanh cốt lõi của VICONSHIP – đóng một vai trò quan trọng trong nền kinh tế xã hội, bằng cách xây dựng cầu nối giữa nhu cầu của các Nhà

đầu tư để quản lý tài sản, với những nhu cầu vốn của các Doanh nghiệp Tư nhân cũng như Quốc doanh.

VICONSHIP cung cấp dịch vụ tư vấn huy động vốn cho các doanh nghiệp thông qua phát hành cổ phiếu, trái phiếu, và các sản phẩm tài chính khác để đầu tư trang thiết bị, phục vụ nghiên cứu và phát triển sản phẩm, đầu tư cho công trình hoặc dự án phát triển cộng đồng. Tác giả đề xuất bộ tiêu chí đánh giá lợi thế cạnh tranh của VICONSHIP như sau:

1. Nhận thức thương hiệu
2. Thị phần
3. Chất lượng dịch vụ
4. Công nghệ
5. Mạng lưới phân phối
6. Văn hóa doanh nghiệp

5.2.3. Đề xuất đánh giá lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần

Container Việt Nam

Ứng dụng khung lý thuyết thể điểm cân bằng, có thể đưa ra các tiêu chí đánh

giá việc xây dựng lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam gồm 4 nhóm chỉ tiêu như sau:

Đánh giá việc xây dựng lợi thế cạnh tranh thông qua các kết quả tài chính của hoạt động kinh doanh. Thông qua các tiêu chí: Quy mô hoạt động; Thị phần; Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh; Nhóm chỉ tiêu về giá trị tạo ra cho cổ đông.

Đánh giá việc xây dựng lợi thế cạnh tranh thông qua mức độ hài lòng của khách hàng. Thông qua các tiêu chí: Số lượng KH cá nhân và tổ chức của VICONSHIP hàng năm Tốc độ tăng trưởng KH cá nhân và tổ chức. Mức độ hài lòng của KH cá nhân và tổ chức; Mức độ yêu thích thương hiệu VICONSHIP; Mức độ trung thành với thương hiệu VICONSHIP.

Các nguồn lực tạo lợi thế cạnh tranh của VICONSHIP trên thị trường cảng biển: Nguồn lực về vốn; Nguồn lực nhân sự; Nguồn lực mạng lưới phân phối; Nguồn lực cơ sở vật chất; Nguồn lực uy tín, thương hiệu; Năng lực quản trị điều hành;

Năng lực đổi mới. Các nguồn lực và năng lực của VICONSHIP sẽ trở thành năng lực cốt lõi nếu nó đáp ứng được 3 điều kiện: phù hợp với thị trường, tạo ra lợi ích cho khách hàng, duy nhất và khó bắt chước.

Cách thức VICONSHIP tạo lợi thế cạnh tranh: Chiến lược mà VICONSHIP lựa chọn; Mô hình kinh doanh của VICONSHIP; Các công cụ cạnh tranh của VICONSHIP trên thị trường; Chiến lược đầu tư của VICONSHIP để phát triển các nguồn lực.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

KẾT LUẬN

Ngành dịch vụ logistics và cảng biển tại Việt Nam ngày càng phát triển, số lượng và chất lượng công ty Dịch vụ logistics và cảng biển không ngừng gia tăng trong những năm gần đây đã tạo ra môi trường cạnh tranh mạnh mẽ cho các công ty Dịch vụ logistics và cảng biển và cuộc cạnh tranh này càng khốc liệt hơn khi phải đối mặt với cam kết quốc tế theo lộ trình gia nhập WTO, mở cửa cho nhà đầu tư 100% vốn nước ngoài vào Việt Nam.

Để nâng cao lợi thế cạnh tranh và đạt được mục tiêu dài hạn trong tương lai thì Công ty cổ phần Container Việt Nam đã, đang và sẽ phải nỗ lực rất nhiều, công ty cần xây dựng một chiến lược cạnh tranh khác biệt để giành ưu thế, tiến nhanh các bước một cách hiệu quả trong tiến trình cạnh tranh. Bên cạnh đó công ty cũng cần sự hỗ trợ của phía Cơ quan nhà nước, các cơ quan quản lý thị trường và cơ quan chức năng có liên quan trong việc tạo ra môi trường cạnh tranh minh bạch, bình đẳng, tạo môi trường kinh doanh với hành lang pháp lý thông thoáng nhưng vẫn đảm bảo sự chặt chẽ trong quản lý, giám sát, cũng như hoạch định chính sách vận dụng cho quá trình hội nhập hỗ trợ cho dịch vụ cảng biển thích nghi với môi trường cạnh tranh mới. Qua bài luận này, tôi hi vọng sẽ mang lại cái nhìn tổng quan nhất về thị trường dịch vụ cảng biển. Công ty hoạt động đầu tư nâng cao lợi thế cạnh tranh thực sự đã có những tác động nhất định đến doanh thu, lợi nhuận và vị thế của công ty trên thị trường. Mặc dù bài luận chỉ dừng ở việc nghiên cứu thực trạng và giải pháp đầu tư nâng cao lợi thế cạnh tranh tại công ty, nhưng hy vọng nó sẽ tạo ra định hướng đầu tư trong tương lai.

Nâng cao lợi thế cạnh tranh của công ty dịch vụ cảng biển là một vấn đề quan trọng và khá phức tạp trong cả lý thuyết lẫn thực tế. Các ý tưởng trong phạm vi công trình nghiên cứu xuất phát từ đánh giá nhận định chủ quan của bản thân.

KIẾN NGHỊ

Kiến nghị với Nhà nước

Xây dựng và hoàn thiện khung pháp lý

Thứ nhất, đề nghị Chính phủ và các Bộ, ngành xem xét, đánh giá kết quả và phát triển chương trình hành động quốc gia giai đoạn mới với hoàn thiện về tổ chức

và nguồn lực triển khai, trong đó chú trọng các biện pháp vĩ mô như quy hoạch tổng thể phát triển ngành, tạo nên nền tảng phát triển dài hạn, thực tế. Triển khai xây dựng chiến lược phát triển logistics của Việt Nam cho thời gian 2025-2030.

Thứ hai, đề nghị Chính phủ có chính sách hỗ trợ các chương trình phát triển năng lực thực tế. Sớm có quyết định cụ thể về chính sách phát triển vận tải hàng hóa bằng đường hàng không. Hỗ trợ thực hiện đề án phát triển đội tàu biển Việt Nam do Bộ GTVT trình nhằm phát triển đội tàu Container phục vụ cho việc chuyên chở hàng hóa, xuất nhập khẩu.

Thứ ba, đề nghị các địa phương thu xếp quỹ đất cho phát triển các Trung tâm dịch vụ logistics, xây dựng các Cảng cạn (ICD), các kho bãi làm hàng, nhất là các kho bãi cho dây chuyền cung ứng lạnh nhằm góp phần vào việc phát triển kết cấu hạ tầng logistics đáp ứng kịp thời yêu cầu của sản xuất và xuất nhập khẩu đang gia tăng.

Thứ tư, đề nghị Chính phủ chỉ đạo các Bộ, ngành liên quan hỗ trợ ngành dịch vụ logistics nguồn vốn phát triển công nghệ, chuyển đổi số trong khuôn khổ Chương trình hành động quốc gia hiện nay về logistics, Vì hiện nay các doanh nghiệp giao nhận, logistics thế hệ chuyển đổi số cần có năng lực quản lý dòng hàng hóa quốc tế. Để có thể cạnh tranh cần sớm triển khai các hệ thống có tính năng kỹ thuật cao hơn thông qua hình thức thuê phần mềm dịch vụ nhằm tham gia vào nền tảng giao nhận vận tải toàn cầu hiện đang vận hành.

Thứ năm, đi song hành với chương trình chuyển đổi số và việc phát triển nguồn nhân lực Logistics chất lượng cao để nâng cao chất lượng dịch vụ, giảm chi phí logistics. Đề nghị Bộ Giáo dục Đào tạo và Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội hỗ trợ ngành dịch vụ logistics trong việc đào tạo nguồn nhân lực cả về chương trình đào tạo và nguồn kinh phí đào tạo

Thứ sáu, đề nghị Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ cho phép và chỉ đạo các Bộ, ngành, địa phương liên quan tham gia, hỗ trợ Hiệp hội Doanh nghiệp dịch vụ Logistics Việt Nam (VLA) và ngành dịch vụ logistics Việt Nam tổ chức thành công Đại hội Liên đoàn giao nhận vận tải thế giới năm 2025 (FWC-2025) tại Thủ đô Hà Nội.

Thứ bảy, đề nghị Thủ tướng Chính phủ chỉ đạo kiện toàn bộ máy quản lý nhà nước về dịch vụ logistics, thiết lập một đơn vị chuyên trách về công tác này

để phối hợp đồng bộ các Bộ ngành, các địa phương cũng như hỗ trợ các doanh nghiệp có hiệu quả nhất trong việc triển khai thực hiện Chương trình hành động quốc gia giai đoạn mới về phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh của dịch vụ logistics .

Kiến nghị với Hiệp hội Doanh nghiệp Dịch vụ Logistics Việt Nam

Để kết nối thương mại hàng hóa qua biên giới được thuận lợi, giảm chi phí logistics, giúp doanh nghiệp vượt qua giai đoạn khó khăn hiện nay thì sự tham gia của các công ty, các hiệp hội vào chuỗi cung ứng, chuỗi sản xuất nông sản và rau quả là hết sức quan trọng. Do vậy, Hiệp hội VLA đề xuất Bộ Công thương vào 2 vấn đề:

Thứ nhất, để các doanh nghiệp logistics nên tham gia sâu vào các chuỗi cung ứng hàng hóa xuất nhập khẩu/nông sản, chế biến thực phẩm.... VLA đề xuất phát triển các trung tâm logistics ở các địa phương, qua đó hàng hoá thông quan sẽ được hưởng các ưu đãi liên quan đến thủ tục, phí, lệ phí và thuế...

Mặt khác, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp logistics mở rộng đầu tư kho bãi, phương tiện trang thiết bị... trong đó đề xuất Chính phủ sửa đổi Nghị định 171 và Nghị định 86 về đầu tư tàu biển (hiện đang là điểm nghẽn cho các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt doanh nghiệp nhà nước như Tổng công ty Hàng hải Việt Nam phát triển đội tàu mang thương hiệu Việt Nam).

Hiện nay hơn 90% hàng hoá container xuất nhập khẩu sang châu Âu và Mỹ đều do hãng tàu nước ngoài chi phối nên lợi nhuận và các chi phí do họ quản lý.

Thứ hai, đối với vấn đề giảm chi phí logistics tại hệ thống cảng trong nước, theo Phó chủ tịch VLA, mặc dù Việt Nam đã có hệ sinh thái cảng biển khá hoàn hảo nhưng do vướng các chính sách về logistics, việc hàng hoá xuất nhập khẩu trung chuyển giữa các cảng vẫn còn rất phức tạp, phát sinh chi phí lớn.

Do vậy, VLA cũng kiến nghị Bộ Công thương với vai trò là nhà quản lý ngành có ý kiến với Bộ Tài chính, Tổng cục Hải quan sớm ban hành qui chế về cảng mở (Open port), trước mắt áp dụng cho hệ thống cảng tại khu vực Cái Mép – Thị Vải để tạo điều kiện thuận lợi cho hàng hoá xuất nhập khẩu, hàng quá cảnh lưu thông giữa các cảng mà không phát sinh chi phí, thủ tục xuất nhập khẩu nhiều lần gây mất thời gian cho doanh nghiệp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng việt

1. Fred David, (1995), *Khái luận về quản trị chiến lược*, (Bản dịch) NXB Thống kê, Hà nội.
2. Lê Thế Giới (2007), *Quản trị chiến lược*, NXB Giáo dục
3. Michael E, Porter (2009), *Chiến lược cạnh tranh* (Bản dịch). NXB Trẻ, Hà Nội.
4. Michael E. Porter (1985), *Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp*, NXB Trẻ
5. Quốc hội Nước Cộng hoà Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. 2005. *Luật doanh nghiệp*, số 59/2020/QH14 ngày 17/6/2020.
6. Quốc hội Nước Cộng hoà Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. 2020. *Luật đầu tư*, số 61/2020/QH14 ngày 17/6/2020.
7. Quốc hội Nước Cộng hoà Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. 2004. *Luật cạnh tranh*, số 23/2018/QH14 ngày 12/6/2018.
8. C.K. Prahalad - Venkat Ramaswamy (2015), *“Trương lai của cạnh tranh”*, Nhà xuất bản Khoa học Xã hội.
9. Michael E.Porter (2016), *“Lợi thế cạnh tranh”*, Nhà xuất bản trẻ.
10. Bùi Thị Thanh (2012), *“Nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, ứng dụng nghiên cứu định lượng trong kinh doanh tại các siêu thị tại Thành phố Hồ Chí Minh”*, Nhà xuất bản Lao động.
11. Nguyễn Duy Hùng (2016), *“Nâng cao năng lực cạnh tranh của các công ty Dịch vụ logistics và cảng biển Việt Nam”*, Luận án tiến sỹ Đại học Kinh tế Quốc dân
12. Phạm Thị Vân Anh (2020), *“Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong hội nhập”*, Bài viết đăng trên Tạp chí tài chính ngày 08/11/2020.
13. Tô Tiến Đạt (2021), *“Giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh tại Công ty Cổ phần Misa”*, Công trình nghiên cứu thạc sỹ Trường Đại học Thương mại.
14. file:///C:/Users/admin/Downloads/GMD_BCTN_TV_2023(high%20res%20(3).pdf
15. <https://saigonport.vn/quan-he-co-dong/bao-cao-thuong-nien-vi/>

16. <https://saigonport.vn/wp-content/uploads/2024/05/314-Bao-cao-thuong-nien-2023.pdf>
17. <https://viconship.com/Upload/images/DHDCD2023/20230311%20-%20VICONSHIP%20-%20BCTN%202022cbtt.pdf>

Tài liệu tiếng anh

18. Barney, J. B. (1986). *Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy*, Management Science.
19. Barney J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, (tr99-120)
20. Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure*. Cambridge, Massachusettes. MIT Press.
21. Johnson. G & Scholes. K (1999) *Exploring Corporate Strategy*, 5th Ed. Prentice Hall Europe.
22. Quinn. J. B (1980) *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, Illinois, Irwin.
23. Thomas M. Jones, Jeffrey S. Harrison and Will Felps (2018), “How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage”, Academy of management
24. Patricia Ordóñez de Pablos (2020). “Advances in Business Strategy and Competitive Advantage”, Universidad de Oviedo.
25. V Marakova, A Wolak-Tuzimek (2021), “Corporate social responsibility as a source of competitive advantage in large enterprises”, Journal of Competitiveness
26. Alfredo De Massis , Josip Kotlar (2021), “Mining the Past: History Scripting Strategies and Competitive Advantage in a Family Business”.
27. Sanchez. R & Heence. A, (1996). *A systems view of the firm in competence-based competition*, Oxford, Elsevier Pergamon.
28. Sanchez. R & Heence. A, (2004). *The new strategic management: Organization, competition, and competence*, New York, NY: Wiley.
29. Wernerfelt B. (1984). *A resource - based view of the firm*. Strategic Management Journal.
30. Wernerfelt B. (1995). *The resource - based view of the firm: ten year after*. Strategic, Management Journal.

Website

31. <http://www.acbs.com.vn>
32. <http://www.business.gov.vn>
33. <http://www.tuvanchienluoc.vn>
34. <http://www.vneconomy.vn>

PHỤ LỤC

PHIẾU ĐIỀU TRA

Kính chào Quý Anh/Chị,

Tôi là tên là Nguyễn Thị Nhung, hiện là giảng viên khoa Kinh tế trường Đại học Tài Nguyên và Môi trường Hà Nội. Hiện nay tôi đang làm công trình nghiên cứu khoa học cấp cơ sở với đề tài “**Nghiên cứu lợi thế cạnh tranh của Công ty cổ phần Container Việt Nam**” nhằm mục đích tìm ra những giải pháp cụ thể giúp Công ty cổ phần Container Việt Nam nâng cao lợi thế cạnh tranh của mình, đóng góp vào sự phát triển của ngành dịch vụ Cảng biển và logistics. Để đề tài phản ánh được thực tế khách quan, thu thập được những ý kiến quý báu của các chuyên gia am hiểu trong ngành, xin Anh/Chị vui lòng bớt chút thời gian cho ý kiến về một số vấn đề sau (xin đánh dấu vào ô thích hợp).

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn!

**

Xin quý Ông (Bà) vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân:

Họ và tên : Nam/nữ: . .

Đối tượng khảo sát (Vui lòng khoanh tròn vào vị trí phù hợp):

- 1: Khách hàng trực tiếp
- 2: Công ty dịch vụ forwarder
- 3: Chuyên viên tư vấn
- 4: Quản lý
- 5: Chuyên gia ngành logistics
- 6: Khác:.....

Điện thoại liên lạc (Nếu Có):

B. Câu hỏi khảo sát (vui lòng đánh dấu “X” vào ô thích hợp)

Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết ý kiến về mức độ quan trọng của các yếu tố bên trong đối với hoạt động Công ty.

1 điểm: Không quan trọng; 2 điểm: Tương đối quan trọng;

3 điểm: Quan trọng; 4 điểm: Khá quan trọng;

5 điểm: Rất quan trọng.

Ông (Bà) vui lòng đánh dấu “X” vào ô được chọn.

Stt	Các yếu tố bên trong	(1) Không quan trọng	(2) Tương đối quan trọng	(3) Quan trọng	(4) Khá quan trọng	(5) Rất quan trọng
1	Năng lực tài chính					
2	Chất lượng dịch vụ					
3	Nguồn nhân lực công ty					
4	Thương hiệu, uy tín					
5	Cơ sở vật chất					
6	Chính sách chăm sóc khách hàng					
7	Nghiên cứu và phát triển thị trường					
8	Phí dịch vụ					
9	Quy trình nghiệp vụ					
10	Mô hình quản lý					
11	Chính sách với người lao động					
12	Công tác Marketing					
13	Kênh phân phối					

Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết ý kiến phân loại mức độ ảnh hưởng của các yếu tố bên trong đến kết quả hoạt động của công ty cổ phần Container Việt Nam

1 điểm: Yếu nhiều nhất;

2 điểm: Yếu ít nhất;

3 điểm: Khá mạnh;

4 điểm: Mạnh nhiều nhất;

Ông (Bà) vui lòng đánh dấu “X” vào ô được chọn

Stt	Các yếu tố bên trong	Yếu-Mạnh			
		(1)	(2)	(3)	(4)
		Yếu nhất	Yếu ít nhất	Khá Mạnh	Mạnh nhất
1	Năng lực tài chính				
2	Chất lượng dịch vụ				
3	Nguồn nhân lực công ty				
4	Thương hiệu, uy tín				
5	Cơ sở vật chất				
6	Chính sách chăm sóc khách hàng				
7	Nghiên cứu và phát triển thị trường				
8	Giá cả dịch vụ				
9	Quy trình nghiệp vụ				
10	Mô hình quản lý				
11	Chính sách với người lao động				
12	Công tác Marketing				
13	Kênh phân phối				

Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết ý kiến đánh giá về mức độ tác động của các yếu tố bên ngoài đến hoạt động kinh doanh của Công ty

1 điểm: Nguy cơ nhiều nhất; 2 điểm: Nguy cơ ít;

3 điểm: Không ảnh hưởng; 4 điểm: Có ít cơ hội; 5 điểm: Có nhiều cơ hội.

Ông (Bà) vui lòng đánh dấu “X” vào ô được chọn.

Stt	Các yếu tố tác động	Nguy cơ- Cơ hội				
		(1) Nguy cơ nhiều nhất	(2) Nguy cơ ít	(3) Không ảnh hưởng	(4) Có ít cơ hội	(5) Có nhiều cơ hội
1	Thông tin nâng hạng thị trường Dịch vụ logistics					
2	Cuộc chiến thương mại Mỹ Trung					
3	Thu nhập bình quân đầu người tăng					
4	Nền kinh tế, chính trị ổn định					
5	Luật Dịch vụ logistics và cảng biển sửa đổi bổ sung tạo nhiều điều kiện thuận lợi					
6	Quá trình cổ phần hóa DN nhà nước mạnh mẽ					
7	Dân số lớn, độ tuổi lao động trẻ, đô thị hóa					
8	Mức độ cạnh tranh giữa các đối thủ ngày càng gia tăng					
9	Trình độ ứng dụng công nghệ trong đầu tư và trình độ quản lý trên thế giới luôn thay đổi					
10	Đầu tư toàn xã hội lớn					
11	Thói quen đầu tư vào Gửi tiết kiệm, Bất động sản và Vàng					
12	Vốn đầu tư FDI tăng					
13	Sản phẩm mới (thay thế)					
14	Tỷ giá, lãi suất và lạm phát liên tục biến đổi					

Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết ý kiến đánh giá về phản ứng của VICONSHIP đối với tác động của các yếu tố bên ngoài đến hoạt động kinh doanh của Công ty.

1 điểm: Phản ứng kém; 2 điểm: Phản ứng trung bình;

3 điểm: Phản ứng khá; 4 điểm: Phản ứng tốt.

Ông (Bà) vui lòng đánh dấu “X” vào ô được chọn.

Stt	Các yếu tố tác động	Mức độ phản ứng			
		(1)	(2)	(3)	(4)
		Phản ứng kém	Phản ứng trung bình	Phản ứng khá	Phản ứng tốt
1	Thông tin nâng hạng thị trường Dịch vụ logistics và cảng biển				
2	Cuộc chiến thương mại Mỹ Trung				
3	Thu nhập bình quân đầu người tăng				
4	Nền kinh tế, chính trị ổn định				
5	Luật Dịch vụ logistics và cảng biển sửa đổi bổ sung tạo nhiều điều kiện thuận lợi				
6	Quá trình cổ phần hóa DN nhà nước mạnh mẽ				
7	Dân số lớn, độ tuổi lao động trẻ, đô thị hóa				
8	Mức độ cạnh tranh giữa các đối thủ ngày càng gia tăng				
9	Trình độ ứng dụng công nghệ trong đầu tư và trình độ quản lý trên thế giới luôn thay đổi				
10	Đầu tư toàn xã hội lớn				
11	Thói quen đầu tư vào Gửi tiết kiệm, Bất động sản và Vàng				
12	Vốn đầu tư FDI tăng				
13	Sản phẩm mới (thay thế)				
14	Tỷ giá, lãi suất và lạm phát liên tục biến đổi				

Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết ý kiến về mức độ tác động của các yếu tố môi trường đến sự thành công của các doanh nghiệp trong lĩnh vực logistics.

- 1 điểm: Không quan trọng;
- 2 điểm: Hơi quan trọng;
- 3 điểm: Quan trọng;
- 4 điểm: Khá quan trọng;
- 5 điểm: Rất quan trọng.

t

Stt	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng				
		(1) Không quan trọng	(2) Hơi quan trọng	(3) Quan trọng	(4) Khá quan trọng	(5) Rất quan trọng
1	Thị phần					
2	Phí dịch vụ					
3	Khách hàng					
4	Khả năng tài chính và nguồn vốn					
5	Chất lượng đội ngũ nhân viên					
6	Chất lượng sản phẩm, dịch vụ					
7	Năng lực Marketing					
8	Mạng lưới phân phối					
9	Uy tín thương hiệu.					
10	Hệ thống giao dịch và thông tin cho khách hàng.					
11	Mức độ trung thành của KH					
12	Khả năng ứng phó với sự thay đổi					
	TỔNG CỘNG					

Xin vui lòng cho biết khả năng ứng phó với các yếu tố môi trường của: Công ty cổ phần Dịch vụ logistics và cảng biển GMD; Công ty Cổ phần Dịch vụ logistics và cảng biển Việt Nam Thịnh Vượng (VPS) và Công ty CP Dịch vụ logistics và cảng biển VICONSHIP (VICONSHIP)

1 điểm: Ứng phó yếu nhất; 2 điểm: Ứng phó yếu;
 3 điểm: Ứng phó tốt; 4 điểm: Ứng phó rất tốt; Xin Ông (Bà) vui lòng đánh dấu “X” vào ô được chọn.

STT	Các yếu tố cấu thành	VICON SHIP	GMD	SGP
1	Thị phần			
2	Phí dịch vụ			
3	Khách hàng			
4	Khả năng tài chính và nguồn vốn			
5	Chất lượng đội ngũ nhân viên			
6	Chất lượng sản phẩm, dịch vụ			
7	Năng lực Marketing			
8	Mạng lưới phân phối			
9	Uy tín thương hiệu.			
10	Hệ thống giao dịch và thông tin cho khách hàng.			
11	Mức độ trung thành của KH			
12	Khả năng ứng phó với sự thay đổi			
	TỔNG CỘNG			

Tác giả xin cam đoan ý kiến đánh giá của quý Ông (Bà) chỉ sử dụng vào mục đích nghiên cứu trong công trình nghiên cứu và không dùng vào bất cứ mục đích nào khác.

Xin chân thành cảm ơn vì sự cộng tác của quý Ông (Bà)!