

BÁO CÁO TÓM TẮT

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

I. Phần mở đầu

1. Tên đề tài: Nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty CP Đầu tư Kiến trúc xây dựng TDT Gò Vấp, TP. Hồ Chí Minh

2. Mục tiêu nghiên cứu: Hệ thống hóa các cơ sở lý thuyết về sự cạnh tranh, năng lực cạnh tranh. Làm nền tảng cho việc phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp. Phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh, năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần đầu tư xây dựng TDT. So sánh với các đối thủ trên thị trường và tìm ra nguyên nhân của những yếu kém. Là cơ sở cho việc đề xuất các giải pháp. Hình thành các nhóm giải pháp nhằm cải thiện và tăng năng lực cạnh tranh với các công ty khác trong cùng lĩnh vực với mục tiêu gia tăng thị phần của doanh nghiệp trên thị trường.

3. Phương pháp nghiên cứu:

Đề tài sử dụng số liệu từ báo cáo tài chính, số liệu từ phòng nhân sự và hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty CP Đầu tư Kiến trúc Xây dựng TDT trong giai đoạn 2022–2024.

Phương pháp thống kê mô tả: Dùng để tổng hợp, mô tả số liệu tài chính (doanh thu, lợi nhuận, vốn chủ sở hữu, nợ phải trả), nhân sự (trình độ, cơ cấu độ tuổi) và các chỉ số tài chính cơ bản (ROA, ROE). Các bảng biểu và đồ thị minh họa được sử dụng nhằm làm rõ xu hướng và đặc điểm của dữ liệu.

So sánh: Phân tích so sánh qua các năm (2022–2024) để chỉ ra sự biến động về tình hình tài chính, cơ cấu lao động, năng suất lao động. Ngoài ra, một số so sánh tham chiếu với đối thủ cùng ngành cũng được thực hiện nhằm làm nổi bật vị thế của công ty.

Phân tích SWOT: Dùng để tổng hợp điểm mạnh, điểm yếu (yếu tố nội tại) và cơ hội, thách thức (yếu tố bên ngoài). Phân tích này giúp hình thành bức tranh toàn diện về năng lực cạnh tranh và là cơ sở để đề xuất giải pháp ở Chương 3.

Phân tích logic – tổng hợp: Sử dụng trong việc liên kết giữa cơ sở lý luận (Chương 1), thực trạng (Chương 2) và giải pháp (Chương 3), đảm bảo tính nhất quán và mạch lạc xuyên suốt đề tài.

II. Kết quả nghiên cứu

2.1. Hạn chế:

Công ty TDT Gò Vấp đang đối diện với những thách thức lớn, trong đó hạn chế về tài chính là rào cản nghiêm trọng nhất. Công ty đang ở tình trạng vốn chủ sở hữu âm sâu và lợi nhuận âm kéo dài, dẫn đến sự phụ thuộc lớn vào vốn vay ngân hàng với chi phí lãi suất cao.

Song song với gánh nặng tài chính là sự tụt hậu về công nghệ và nguồn nhân lực. Về công nghệ, TDT chỉ mới sử dụng các phần mềm thiết kế cơ bản (AutoCAD, SketchUp) và chưa thể triển khai các hệ thống quản trị hiện đại như BIM, ERP, hay CRM. Sự thiếu hụt này làm giảm năng suất và giới hạn khả năng tham gia các dự án quy mô lớn.

Bên cạnh đó, quản trị và tổ chức nội bộ của TDT cũng có nhiều bất cập. Điều này phản ánh việc doanh nghiệp chưa kịp đổi mới mô hình tổ chức khi mở rộng quy mô và lãnh đạo quen với phong cách quản lý tập trung. Về marketing và thương hiệu, TDT có thương hiệu mờ nhạt, thiếu chiến lược phân khúc khách hàng rõ ràng và ít hoạt động truyền thông số, vì họ quá tập trung vào thi công mà không chú trọng xây dựng giá trị thương hiệu và nghiên cứu thị trường bài bản.

Cuối cùng, TDT còn yếu kém trong việc xây dựng quan hệ đối tác và phát triển bền vững.

2. Nguyên nhân của hạn chế

Vấn đề tài chính của công ty bắt nguồn từ quản trị tài chính yếu kém, thiếu một chiến lược tái cấu trúc vốn rõ ràng, và quan trọng là thiếu minh bạch tài chính khiến TDT mất uy tín, khó khăn trong việc thu hút vốn dài hạn từ các nhà đầu tư chiến lược.

Nguyên nhân chủ yếu của việc công nghệ lạc hậu và nhân lực thiếu năng lực là thiếu vốn đầu tư và sự hạn chế về năng lực của đội ngũ kỹ thuật trong việc triển khai hệ thống mới. Về nhân lực, cơ cấu của công ty rất mất cân đối khi lao động phổ thông chiếm hơn 80%, thiếu hụt trầm trọng các vị trí then chốt như kỹ sư, kiến trúc sư và quản lý dự án chuyên nghiệp. Điều này là hệ quả của chính sách tuyển dụng và đãi ngộ kém cạnh tranh, không thể thu hút và giữ chân nhân tài, đồng thời quá phụ thuộc vào lao động thủ công.

Tổ chức nội bộ của TDT cũng có nhiều bất cập. Mặc dù có cơ cấu gọn nhẹ, mô hình quản lý lại tập trung quyền lực quá mức vào giám đốc, gây ra sự chậm trễ trong ra quyết định và thiếu hệ thống đo lường hiệu quả (KPI, BSC).

Công ty thiếu mạng lưới nhà cung cấp và đối tác chiến lược ổn định, ít tham gia liên danh với nhà thầu lớn do uy tín thương hiệu, năng lực tài chính và công nghệ đều thấp. Đồng thời, TDT chưa chú trọng các tiêu chuẩn ESG (Môi trường, Xã hội, Quản trị) hay công trình xanh. Điều này cho thấy tư duy quản trị vẫn nặng về ngắn hạn, tập trung vào sự sống còn trước mắt hơn là phát triển bền vững.

2.3. Đề xuất giải pháp:

2.3.1. Công ty cần ưu tiên tái cấu trúc nguồn vốn nhằm giảm phụ thuộc vào nợ vay thông qua tăng vốn chủ sở hữu, phát hành cổ phần, thu hút nhà đầu tư chiến lược và tận dụng các nguồn hỗ trợ vốn từ quỹ đầu tư hoặc Nhà nước. Đồng thời, doanh nghiệp nên tối ưu quản trị chi phí tài chính bằng cách đàm phán giảm lãi suất, đa dạng hóa kênh huy động vốn và minh bạch hóa thông tin tài chính để nâng cao uy tín. Bên cạnh đó, việc áp dụng cơ chế khoán sản phẩm cho từng dự án hoặc bộ phận sẽ góp phần nâng cao hiệu quả quản lý, tăng tính chủ động và năng lực cạnh tranh trong bối cảnh ngành bất động sản chịu áp lực về vốn và chi phí.

2.3.2. Trong bối cảnh chuyển đổi số của ngành xây dựng, công nghệ trở thành yếu tố cốt lõi quyết định năng lực cạnh tranh. Do đó, TDT cần đẩy mạnh đầu tư và ứng dụng BIM trong thiết kế và quản lý dự án nhằm nâng cao năng suất, kiểm soát chi phí và đáp ứng yêu cầu của các gói thầu lớn. Song song, việc triển khai hệ thống ERP để tích hợp

quản trị tài chính, nhân sự, vật tư và dự án sẽ giúp tối ưu hóa nguồn lực và tăng tính minh bạch. Bên cạnh đó, áp dụng CRM trong chăm sóc khách hàng sẽ hỗ trợ quản lý dữ liệu, nâng cao chất lượng dịch vụ và duy trì quan hệ hợp tác lâu dài. Cuối cùng, đầu tư máy móc, thiết bị hiện đại thay cho thuê ngoài là giải pháp giúp công ty chủ động tiến độ, giảm rủi ro và củng cố uy tín trên thị trường.

2.3.3. Nguồn nhân lực là yếu tố quyết định sự khác biệt bền vững của doanh nghiệp. Hiện nay, tỷ lệ lao động phổ thông tại TDT chiếm hơn 80%, trong khi nhân sự có trình độ đại học và sau đại học còn quá thấp. Điều này hạn chế khả năng đổi mới công nghệ và quản trị dự án. Giải pháp được đề xuất ở đây là công ty TDT có thể triển khai tinh giảm, cắt giảm nhân sự của mình để giảm thiểu chi phí nhân công và chi phí điều hành nhân sự.

2.3.4. Giải pháp là chuyển đổi sang cơ cấu tổ chức theo dự án hoặc ma trận. Cơ cấu này cho phép mỗi dự án có một ban quản lý riêng, chịu trách nhiệm trực tiếp và được trao quyền, đồng thời vẫn đảm bảo sự phối hợp giữa các phòng ban chức năng. Nhờ đó, tốc độ ra quyết định được rút ngắn, tăng hiệu quả quản trị và giảm gánh nặng cho lãnh đạo cấp cao. Ngoài ra, công ty cần xây dựng hệ thống đo lường hiệu quả bằng KPI (Key Performance Indicator) và BSC (Balanced Scorecard).

2.4. Lộ trình thực hiện giải pháp

Giai đoạn ngắn hạn (2025–2026)

Trọng tâm của giai đoạn này là khắc phục những hạn chế về tài chính, tổ chức và tạo nền tảng phát triển lâu dài. Công ty cần tái cấu trúc nguồn vốn, tăng vốn chủ sở hữu, đàm phán cơ cấu lại nợ vay, minh bạch tài chính và thí điểm cơ chế khoán doanh số. Về công nghệ, TDT đầu tư các phần mềm quản lý cơ bản và xây dựng kế hoạch triển khai BIM, ERP. Đồng thời, chú trọng đào tạo nội bộ, tuyển thêm nhân sự chất lượng, tinh gọn bộ máy và áp dụng thử KPI. Hoạt động marketing được định hướng chuyên nghiệp hóa với bộ nhận diện thương hiệu, truyền thông số và khảo sát thị trường nhà ở. Mục tiêu là đạt vốn chủ sở hữu dương, doanh thu ổn định và định vị thương hiệu trong phân khúc dân dụng vừa và nhỏ.

Giai đoạn trung hạn (2027–2028)

Sau khi ổn định về tài chính, TDT tập trung đổi mới công nghệ, nâng cao năng suất và mở rộng thị phần. Công ty tiếp tục tăng vốn chủ sở hữu, giảm nợ vay và áp dụng rộng rãi cơ chế khoán sản phẩm gắn với hiệu quả tài chính. BIM được triển khai ở phần lớn dự án, đồng thời chuẩn bị hạ tầng cho ERP và áp dụng CRM để quản lý khách hàng. Về nhân lực, tỷ lệ lao động phổ thông giảm, đội ngũ kỹ sư được đào tạo chuyên sâu, bộ máy được tinh gọn nhờ số hóa. TDT cũng áp dụng mô hình quản trị ma trận, hoàn thiện hệ thống KPI–BSC, mở rộng truyền thông thương hiệu và hợp tác với các nhà thầu lớn. Mục tiêu đến cuối 2028 là tăng năng suất 20% và mở rộng thị phần đáng kể.

Giai đoạn dài hạn (2029–2030)

Đây là giai đoạn khẳng định vị thế và xây dựng năng lực cạnh tranh bền vững. Công ty đặt mục tiêu duy trì ROE 5–7%, doanh thu 60–70 tỷ đồng/năm và lợi nhuận ổn định. ERP được triển khai toàn diện, ứng dụng AI trong quản trị, dự báo chi phí và tối ưu nguồn lực. Đội ngũ nhân lực được chuyên môn hóa cao với tỷ lệ trình độ đại học trên 25%, bộ máy tinh gọn và định hướng chiến lược rõ ràng. Hệ thống quản trị vận hành ổn định, văn hóa đổi mới sáng tạo được củng cố. Thương hiệu TDT được định vị là nhà thầu uy tín khu vực phía Nam, có tỷ lệ khách hàng quay lại trên 50% và sở hữu các dự án đạt chứng nhận công trình xanh quốc tế. Mục tiêu đến năm 2030 là trở thành doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh vững vàng, nền tảng tài chính ổn định và uy tín thương hiệu rõ rệt.

III. Kết luận

Năng lực cạnh tranh là yếu tố sống còn quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường đầy biến động. Thông qua quá trình nghiên cứu, đề án đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh, vận dụng vào phân tích thực trạng của Công ty CP Đầu tư Kiến trúc Xây dựng TDT, và từ đó đề xuất hệ thống giải pháp nhằm cải thiện năng lực cạnh tranh của công ty trong giai đoạn tới.

Kết quả nghiên cứu cho thấy: TDT có một số lợi thế nhất định như cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, lực lượng lao động giàu kinh nghiệm và sự linh hoạt trong các dự án dân dụng. Tuy nhiên, doanh nghiệp vẫn đang đối diện với nhiều điểm yếu mang tính cơ cấu: tài

chính thiếu ổn định, công nghệ lạc hậu, nhân lực chất lượng cao còn hạn chế, thương hiệu chưa được định vị rõ và năng suất lao động suy giảm. Đồng thời, môi trường kinh doanh bên ngoài vừa mở ra cơ hội (kinh tế phục hồi, nhu cầu nhà ở gia tăng, chính sách khuyến khích công trình xanh), vừa đặt ra những thách thức lớn (giá vật liệu biến động, cạnh tranh gay gắt, khung pháp lý siết chặt, yêu cầu công nghệ cao).

Trước thực trạng đó, đề án đã đề xuất một hệ thống giải pháp toàn diện, bao trùm cả yếu tố nội bộ và ngoại vi. Điểm nhấn quan trọng là lộ trình thực hiện giải pháp giai đoạn 2025–2030, với các mục tiêu cụ thể: phục hồi tài chính, đổi mới công nghệ, cơ cấu lại nhân lực, cải thiện quản trị, nâng cao thương hiệu, mở rộng quan hệ đối tác và gắn với phát triển bền vững.

Về mặt khoa học, đề án góp phần bổ sung bằng chứng thực tiễn cho lý thuyết năng lực cạnh tranh doanh nghiệp, khẳng định vai trò tổng hòa của các nguồn lực nội tại và tác động môi trường bên ngoài. Về mặt thực tiễn, các giải pháp đề xuất có thể áp dụng không chỉ cho Công ty TDT mà còn cho nhiều doanh nghiệp xây dựng vừa và nhỏ khác ở Việt Nam.

Tóm lại, nghiên cứu đã đạt được mục tiêu đề ra: làm rõ thực trạng năng lực cạnh tranh của Công ty TDT, chỉ ra nguyên nhân điểm mạnh và điểm yếu, và đề xuất giải pháp khả thi để nâng cao năng lực cạnh tranh. Đây là cơ sở khoa học và thực tiễn để công ty hoạch định chiến lược, khẳng định vị thế, đồng thời hướng tới phát triển bền vững trong bối cảnh hội nhập và cạnh tranh ngày càng gay gắt.

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LƯƠNG THẾ VINH



HỌ TÊN TÁC GIẢ ĐỀ ÁN: NGUYỄN THỤY BẢO NGỌC

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN
ĐẦU TƯ KIẾN TRÚC XÂY DỰNG TDT TP. HỒ CHÍ MINH**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8340101

TÓM TẮT ĐỀ ÁN THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH

Nam Định, tháng 9 năm 2024

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LƯƠNG THẾ VINH

Người hướng dẫn khoa học: TS. Chu Thế Mưu

Chủ tịch hội đồng: TS. Trương Đức Lực

Phản biện 1: PGS Vũ Quang Thọ

Phản biện 2: TS. Nguyễn Đình Phong.

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh hợp tại Đại học Lương Thế Vinh vào
ngày 15 tháng 09 năm 2024 .

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Viện Sau đại học, Trường Đại học Lương Thế Vinh;
- Thư viện trường Đại học Lương Thế Vinh.