

Xây Dựng Chiến Lược Kinh Doanh Dịch Vụ Logistics Tại Công Ty TNHH Một Thành Viên Phát Triển Khu Công Nghiep Sài Gòn

GIAI ĐOẠN 2021-2025

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN

1.1 TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC CÔNG TY

1.1.1 Khái niệm

Theo Feurer và Chaharbaghi, chiến lược bắt nguồn từ chữ *strateria* của Hy Lạp có nghĩa là nghệ thuật của chiến tranh. Theo đó, chiến lược là một kế hoạch quan trọng mà mục tiêu là đánh bại kẻ thù. Để đạt được mục tiêu này, chiến lược cũng đưa ra cách làm thế nào để sử dụng nguồn lực sẵn có một cách tốt nhất. Qua thời gian, khái niệm này được phát triển và được sử dụng trong hoạt động kinh doanh.

Theo Chandler (1962), chiến lược là việc xác định những mục tiêu cơ bản của công ty và lựa chọn phương thức hành động, bao gồm việc phân bổ nguồn lực cần thiết để đạt được các mục tiêu này.

Theo Andrew (1971), chiến lược là một quy trình ra những quyết định hợp lý dựa trên tính phù hợp giữa nguồn lực của công ty với những cơ hội ở những môi trường bên ngoài.

Theo Michael E. Porter – giáo sư trường Harvard (1996) thì “Hầu như không có sự thống nhất với nhau về khái niệm chiến lược là gì, mà là làm thế nào để công ty xây dựng chiến lược”. Ông đã đưa ra những quan điểm mới thông qua sự so sánh với quan điểm chiến lược cổ điển theo Bảng 1.1

Qua so sánh trên, Porter cho rằng chiến lược là việc tạo ra sự phù hợp giữa các hoạt động của một công ty. Nếu không có sự phù hợp này thì sẽ không có những chiến lược khác biệt và khó duy trì lợi thế cạnh tranh.

Bảng 1.1 Những quan điểm chiến lược của Porter

<i>Mô hình chiến lược sử dụng trong thập kỷ qua</i>	<i>Lợi thế cạnh tranh bền vững</i>
- Một vị thế cạnh tranh lý tưởng trong một ngành. - So sánh tất cả các hoạt động của công ty và tìm ra hoạt động tốt nhất. - Tăng cường thuê ngoài và hợp tác nhằm đạt hiệu quả. - Lợi thế dựa trên một số các yếu tố thành công, nguồn lực quan trọng và năng lực cốt lõi. - Linh hoạt và phản ứng tốt đối với những thay đổi về thị trường và cạnh tranh.	- Vị thế cạnh tranh vượt trội của công ty. - Các hoạt động phải hỗ trợ cho chiến lược. - Những lựa chọn và đánh đổi phải rõ ràng so với đối thủ cạnh tranh. - Lợi thế lâu dài dựa trên toàn bộ hoạt động công ty thay vì chỉ phụ thuộc một bộ phận. - Đòi hỏi hiệu quả hoạt động tốt.

Nguồn: Michael E. Porter, What is Strategy?, Harvard Business Review, Nov-Dec 1996.

Từ đó, có thể định nghĩa chiến lược như sau: ***“Chiến lược của công ty là tổng thể các quyết định và hoạt động liên quan đến việc chọn lựa các phương tiện và phân bổ nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu. Trong môi trường cạnh tranh thì mục tiêu quan trọng của công ty là đạt vị thế chiến lược tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh. Để đạt được điều này, công ty phải tạo ra sự phù hợp của toàn bộ hoạt động nhằm tạo dựng và duy trì được lợi thế cạnh tranh trong lâu dài”.***

1.1.2 Phân loại chiến lược công ty

Theo tác giả Nguyễn Thi Liên Diệp và tác giả khác thì có nhiều cách phân loại chiến lược kinh doanh dựa trên những tiêu thức khác nhau(1, 32-34):

a. ***Căn cứ vào phạm vi của chiến lược***, người ta chia chiến lược kinh doanh thành hai loại:

- Chiến lược chung, hay còn gọi là chiến lược tổng quát: Chiến lược chung của doanh nghiệp thường đề cập đến những vấn đề quan trọng nhất, bao trùm nhất và có ý nghĩa lâu dài. Chiến lược chung quyết định những vấn đề sống còn của doanh nghiệp.

- Chiến lược bộ phận: Đây là chiến lược cấp hai. Thông thường trong doanh nghiệp, loại chiến lược này bao gồm: Chiến lược sản phẩm, chiến lược giá cả, chiến lược phân phối và chiến lược giao tiếp – khuếch trương (chiến lược yểm trợ bán hàng).

Chiến lược chung và chiến lược bộ phận liên kết với nhau thành một chiến lược kinh doanh hoàn chỉnh. Không thể coi là một chiến lược kinh doanh nếu chỉ có chiến lược chung mà không có chiến lược bộ phận được thể hiện bằng các mục tiêu mà mỗi mục tiêu lại được thể hiện bằng một số chỉ tiêu nhất định.

b. ***Căn cứ vào hướng tiếp cận chiến lược***, thì chiến lược kinh doanh được chia thành bốn loại:

- Chiến lược tập trung vào những nhân tố then chốt: Tư tưởng chỉ đạo của việc hoạch định chiến lược này là không dàn trải các nguồn lực mà phải tập trung cho những hoạt động có ý nghĩa quyết định đối với sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mình.

- Chiến lược dựa trên ưu thế tương đối: Tư tưởng chỉ đạo hoạch định chiến lược ở đây bắt nguồn từ sự phân tích, so sánh sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp mình so với các đối thủ cạnh tranh. Thông qua sự phân tích đó, tìm ra điểm mạnh của mình làm chỗ dựa cho chiến lược kinh doanh.

- Chiến lược sáng tạo tấn công: Việc xây dựng chiến lược này được tiếp cận theo cách cơ bản là luôn luôn nhìn thẳng vào những vấn đề vẫn được coi là phổ biến, khó làm khác được để đặt câu hỏi “Tại sao”, nhằm xét lại những điều tưởng như đã kết luận. Từ việc liên tiếp đặt ra những câu hỏi và nghi ngờ

sự bất biến của vấn đề, có thể có được những khám phá mới làm cơ sở cho chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp mình.

- Chiến lược khai thác các mức độ tự do: Cách xây dựng chiến lược này không nhằm vào nhân tố then chốt mà nhằm vào khai thác khả năng có thể có của các nhân tố bao quanh nhân tố then chốt.

c. Căn cứ vào cách chọn chiến lược:

- Chiến lược mang tính chủ động: Những chiến lược này có thể giúp cho doanh nghiệp giành phần thắng trong cuộc cạnh tranh thông qua vị trí dẫn đầu trên thị trường.

- Chiến lược mang tính thụ động: Những chiến lược theo sau so với những doanh nghiệp dẫn đầu trên thị trường.

Bảng 1.2 Những điểm chung của chiến lược chủ động và thụ động

Chiến lược mang tính chủ động	Chiến lược mang tính thụ động
- Sáp nhập hàng ngang - Phát triển thị trường - Đa dạng hóa thị trường - Phát triển lĩnh vực kinh doanh mới - Phát triển sản phẩm mới - Đa dạng hóa sản phẩm - Tự động hóa sản xuất - Đào tạo nhân viên - Đầu tư vào hoạt động R&D - Sáp nhập hàng dọc	- Rút khỏi lĩnh vực kinh doanh - Mua công nghệ - Thuê lực lượng lao động - Liên doanh - Mở rộng chuyên sản xuất - Thay đổi/chỉnh sửa sản phẩm - Nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ - Phát triển lĩnh vực kinh doanh liên quan - Đầu tư chọn lọc - Thuê ngoài

Nguồn: Pun and et al, Determians of manufacturing strategy formulations:

alongitudinal study in Hongkong, Technovation, Vol 24 No.2

1.1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược công ty

Theo tác gia Nguyễn Thi Liên Diệp và tác giả khác : Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược công ty là những yếu tố tác động đến quá trình quản trị chiến lược của công ty. Các yếu tố này được chia làm hai nhóm: Các yếu tố môi trường bên ngoài và bên trong công ty(1,37 – 65).

1.1.3.1 Môi trường bên ngoài : Là nhóm các yếu tố tạo nên những cơ hội cũng như các mối đe dọa mà công ty gặp phải trong điều kiện cạnh tranh, chúng được phân thành hai nhóm lớn gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

Môi trường vĩ mô: Bao gồm các yếu tố xuất phát từ bên ngoài công ty và có ảnh hưởng đến tất cả các ngành kinh doanh nhưng không nhất thiết phải theo một cách nhất định. Các yếu tố đó thường là: (1) yếu tố chính trị - luật pháp, (2) yếu tố kinh tế, (3) yếu tố văn hóa - xã hội, (4) yếu tố công nghệ.

(1) ***Yếu tố chính trị - luật pháp:*** Trong quá trình xây dựng chiến lược, các công ty thường đánh giá tính định hướng và sự ổn định của hệ thống chính trị - luật pháp mà công ty đang hoạt động. Các yếu tố này thường bao gồm những quy định mà công ty phải tuân theo như: công bằng thương mại, cấm độc quyền, chương trình thuế, mức lương tối thiểu, giá cả cũng như một số quy định khác nhằm bảo vệ người lao động, người tiêu dùng, công chúng và môi trường.

(2) ***Yếu tố kinh tế:*** Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng vô cùng lớn đến các đơn vị kinh doanh, chủ yếu là: xu hướng tăng trưởng tổng sản phẩm quốc dân, lãi suất ngân hàng, giai đoạn của chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tài chính và tiền tệ,...

(3) ***Yếu tố văn hóa - xã hội:*** Đề cập đến niềm tin, giá trị, thái độ, quan điểm và phong cách sống của người dân trong xã hội mà công ty đang hoạt động.

(4) ***Yếu tố công nghệ:*** Sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ có thể ảnh hưởng rất lớn đến ngành mà công ty hoạt động. Các công nghệ có thể đem đến khả năng tạo ra các sản phẩm mới, cải tiến sản phẩm hiện hữu. Riêng đối với các công nghệ mang tính đột phá có thể cho phép công ty tạo ra một thị trường mới hoặc rút ngắn vòng đời của các thiết bị sản xuất.

Môi trường vi mô: Theo Michael Porter, có năm yếu tố để tạo nên sự cạnh

tranh trong cùng một ngành. Các yếu tố này là: (1) Sự xuất hiện của đối thủ mới, (2) Sức mạnh của nhà cung cấp, (3) Sức mạnh của khách hàng, (4) Sự

xuất hiện sản phẩm thay thế và (5) Các đối thủ cạnh tranh trong ngành. Ảnh hưởng chung của các yếu tố này thường là một sự thực phải chấp nhận đối với tất cả các công ty. Để đề ra một chiến lược thành công thì phải phân tích từng yếu tố chủ yếu đó để nhận ra những mặt mạnh và mặt yếu của mình liên quan đến các cơ hội và nguy cơ mà ngành kinh doanh đó gặp phải.

(1) ***Sự xuất hiện của đối thủ mới:*** Các đối thủ mới khi thâm nhập thị trường thường tạo ra những khả năng cạnh tranh mới thông qua việc giành thị phần hiện có, là yếu tố làm giảm lợi nhuận của công ty. Thông thường, khi thâm nhập một ngành các đối thủ mới vấp phải những rào cản nhất định như: lợi thế về quy mô, sự khác biệt sản phẩm, nhu cầu vốn, lợi thế về chi phí, khả năng tiếp cận đến hệ thống phân phối và các quy định cụ thể ngành của Chính phủ.

(2) ***Sức mạnh của nhà cung cấp:*** Những công ty bao giờ cũng phải liên kết với nhà cung cấp để được cung cấp những tài nguyên khác nhau như nguyên vật liệu, thiết bị, nhân công, vốn, ... Vì thế, nhà cung cấp có thể gây áp lực mạnh đến hoạt động của công ty, đến một ngành cụ thể bằng việc tăng giá hoặc giảm chất lượng hàng hóa/dịch vụ cung cấp. Sức mạnh của nhà cung cấp có thể đạt được thông qua việc độc quyền trong một ngành, tính độc đáo của sản phẩm hoặc chi phí chuyển đổi nhà cung cấp cao.

(3) ***Sức mạnh của khách hàng:*** Khách hàng là một phần của công ty, khách hàng trung thành là một lợi thế lớn của công ty. Sự trung thành này được tạo dựng bởi sự thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng và mong muốn làm tốt hơn. Sức mạnh của khách hàng thường là những yêu cầu về giảm giá, đòi hỏi cao hơn về chất lượng và nhiều hơn về dịch vụ. Sức mạnh này thường có được từ việc mua hàng khối lượng lớn, không có sự khác biệt nhiều trong sản phẩm.

(4) ***Sự xuất hiện sản phẩm thay thế:*** Sản phẩm thay thế có thể hạn chế sự phát triển tiềm năng hoặc lợi nhuận của một ngành.

(5) *Các đối thủ cạnh tranh trong ngành:* Sự cạnh tranh trong một ngành có thể diễn ra bằng việc các đối thủ cạnh tranh sử dụng sức mạnh của

mình để thu hút khách hàng. Các kỹ thuật thường được sử dụng là cạnh tranh về giá, giới thiệu sản phẩm, các chương trình marketing và quảng cáo. Mức độ cạnh tranh trong một ngành tùy thuộc vào các yếu tố như: số lượng các đối thủ cạnh tranh, tốc độ tăng trưởng của ngành đó, chi phí cố định cao hoặc sản phẩm dễ hư hỏng, mức độ “chuẩn hóa” của sản phẩm và những rào cản ra khỏi ngành.

Tóm lại, môi trường bên ngoài được phân thành hai nhóm lớn là môi trường vĩ mô và vi mô. Trong từng môi trường này, có các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến chiến lược của công ty. Nhìn chung, các yếu tố này tạo ra các cơ hội lẫn rủi ro mà công ty có thể gặp phải. Vì thế, việc đánh giá môi trường bên ngoài là một phần trong việc hình thành chiến lược giúp công ty tận dụng được những cơ hội đồng thời hạn chế các rủi ro mà môi trường đem lại.

1.1.3.2 Môi trường bên trong:

Fred R. David cho rằng môi trường bên trong của một công ty bao gồm tất cả các yếu tố và hệ thống bên trong của nó, nằm trong phạm vi kiểm soát của công ty, cần phân tích các yếu tố nội bộ để nắm chắc định rõ nhưng điểm mạnh cũng như điểm yếu của công ty. Nhưng yếu tố cấu thành môi trường bên trong gồm những lĩnh vực chức năng như: nguồn nhân lực, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, tài chính kế toán, marketing và các bộ phận chức năng...
(4, 186 – 234)

(1) Nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng nhất của các công ty và ngành kinh doanh.

Phân tích nguồn nhân lực căn cứ vào các kỹ năng, đạo đức nghề nghiệp và những kết quả đạt được trong quá trình thực hiện. Phân tích nguồn nhân lực thường xuyên là cơ sở giúp các công ty đánh giá kịp thời các điểm mạnh và điểm yếu của các thành viên trong tổ chức so với yêu cầu về tiêu chuẩn nhân sự trong từng khâu công việc và so với nguồn nhân lực của đối thủ cạnh tranh nhằm có kế hoạch bổ tri, sử dụng nguồn nhân lực hiện có. Việc đánh giá khách quan sẽ giúp cho tổ chức chủ động thực hiện việc đào tạo và tái đào tạo các tài nhân lực cho các thành viên của tổ chức nhằm bảo đảm thực hiện chiến

lược thanh công lâu dài và luôn thích nghi với những yêu cầu về nâng cao liên tục chất lượng con người trong nền kinh tế tri thức.

(2) ***San xuất / Tac nghiệp:*** Bao gồm tất cả các hoạt động chuyên các nguyên nhiên vật liệu đầu vào thành hàng hóa/ dịch vụ đầu ra. Thông thường, chức năng này bao gồm các yếu tố như quy trình, công suất, hàng tồn kho, lao động trực tiếp và chất lượng. Đây là chức năng cốt lõi của công ty nên các nhà chiến lược thương ưu tiên trước các hoạt động khác.

(3) ***Marketing và bán hàng / Nghiên cứu phát triển :*** Bao gồm tất cả các hoạt động từ lúc nghiên cứu và xác định nhu cầu của khách hàng đến khi thỏa mãn được nhu cầu đó thông qua sản phẩm , giá cả, phân phối và khuyến mãi.

(4) ***Tài chính:*** Bao gồm tất cả các hoạt động huy động và sử dụng các nguồn lực vật chất của công ty trong từng thời kỳ , thực hiện hạch toán kinh tế

trong tất cả các khâu công việc trong quá trình hoạt động. Các hoạt động tài chính không chỉ liên quan đến sự tồn tại và phát triển của bản thân công ty mà còn ảnh hưởng đến các tổ chức tín dụng/ nhà đầu tư bên ngoài tổ chức.

(5) ***Hệ thống thông tin :*** Thông tin liên kết tất cả các chức năng trong kinh doanh với nhau và cung cấp cơ sở cho tất cả các quyết định về quản trị . Hệ thống thông tin được xem là nền tảng của tổ chức . Mục đích của hệ thống thông tin là nhằm cải thiện các hoạt động ở một công ty bằng cách nâng cao chất lượng của các quyết định quản trị.

(6) ***Quan tri:*** Bao gồm tất cả các hoạt động từ việc hoạch định , tổ chức, thực hiện cho đến kiểm soát của công ty . Ngay nay, hoạt động quản trị đóng vai trò lớn trong việc hình thành chiến lược và vị thế cạnh tranh của công ty.

Bên cạnh đó, yếu tố văn hóa công ty ngày càng có ảnh hưởng đến chiến lược của công ty. Theo đó, văn hóa công ty càng mạnh thì các yếu tố văn hóa càng có ảnh hưởng tới việc thiết lập các hành động chiến lược, đôi khi yếu tố này có thể định hướng chiến lược.

Như vậy , có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược của công ty. Trong bối cảnh thay đổi nhanh chóng hiện nay thì việc liên tục đánh giá lại các yếu tố này sẽ có một ý nghĩa quan trọng đối với thành công trong thực hiện chiến lược công ty.

1.2 QUY TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

Theo tác giả Nguyễn Thị Liên Diệp và tác giả khác thì các kỹ thuật quan trọng để hình thành một chiến lược có thể được nêu thành một quy trình ra quyết định gồm 3 giai đoạn: Nhập vào, kết hợp và quyết định . Các công cụ được sử dụng cho quy trình này bao gồm các ma trận SWOT, SPACE, BCG, IE và QSPM (có thể áp dụng được cho tất cả các quy mô và loại tổ chức) sẽ giúp các nhà quản trị chiến lược xác định , đánh giá và lựa chọn chiến lược (1,155 – 164).

Hiện nay, có hai cách tiếp cận xây dựng chiến lược phổ biến là phân tích ma trận SWOT và phân tích chuỗi giá trị . Trong đó, cách tiếp cận phân tích SWOT mang tính bao quát hơn , còn cách tiếp cận phân tích chuỗi giá trị lại tập trung chủ yếu vào phân tích các yếu tố bên trong và xây dựng chiến lược cạnh tranh . Tuy nhiên , trong môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh khốc liệt như hiện nay thì cách tiếp cận phân tích chuỗi giá trị hiện đại hơn so với cách tiếp cận ma trận SWOT.

1.2.1 Phân tích ma trận cơ hội – nguy cơ, điểm mạnh – điểm yếu (ma trận SWOT)

Đây là cách tiếp cận truyền thống nhưng vẫn còn rất hữu dụng, dựa trên công trình của hai tác giả Andrew và Christiansen vào những năm 60 tại trường Havard. Thông qua phương pháp tiếp cận theo một hướng , tác giả đã đưa ra một loạt các bước thực hiện theo thứ tự bao gồm tập hợp và đánh giá thông tin, phát triển chiến lược , đánh giá, lựa chọn và thực hiện chiến lược . Ý tưởng cơ bản của cách tiếp cận này là tìm cách kết hợp được năng lực của tổ chức với cơ hội từ môi trường bên ngoài trong điều kiện cạnh tranh . Việc phân tích này cho phép công ty có được cái nhìn toàn cảnh về tình hình hiện

tại của chiến lược. Sự kết hợp đó sẽ cho phép công ty tận dụng được nhưng điểm mạnh và cơ hội cũng như hạn chế nhưng điểm yếu và rủi ro.

1.2.1.1 Các yếu tố cơ bản trong ma trận SWOT:

Bao gồm 4 yếu tố chính là: Cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu.

Cơ hội (O): Bao gồm những điều kiện trong môi trường hoạt động ảnh hưởng có lợi cho công ty. Nhưng xu hướng chính luôn tạo ra cơ hội cho công ty. Ngoài ra, việc đánh giá lại nhưng mang thị trường mà công ty chưa theo đuổi; nhưng sự thay đổi về cạnh tranh, pháp luật, công nghệ; mối quan hệ với nhà cung cấp và khách hàng;... cũng tạo ra nhiều cơ hội cho công ty.

Nguy cơ (T): Bao gồm những điều kiện trong môi trường hoạt động ảnh hưởng không có lợi cho công ty. Sự thâm nhập vào thị trường của các đối thủ cạnh tranh, sự giảm sút trong tăng trưởng của thị trường, sự tăng quyền lực đàm phán của các nhà cung cấp /khách hàng, sự thay đổi về công nghệ và những quy định mới có thể là những nguy cơ đối với công ty.

Điểm mạnh (S): Bao gồm nguồn lực / năng lực sẵn có của công ty có thể tạo ra lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Điểm yếu (W): Là những hạn chế hoặc thiếu hụt về nguồn lực / năng lực của công ty so với các đối thủ cạnh tranh, tạo ra những bất lợi cho công ty trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Việc kết hợp 4 yếu tố này thành ma trận điểm yếu – điểm mạnh, cơ hội – nguy cơ có thể giúp cho các nhà quản trị phát triển 4 loại chiến lược sau: Các chiến lược điểm mạnh – cơ hội (SO), chiến lược điểm yếu – cơ hội (WO), chiến lược điểm mạnh – nguy cơ (ST) và chiến lược điểm yếu – nguy cơ (WT). Sự kết hợp các yếu tố quan trọng bên trong và bên ngoài là nhiệm vụ khẩn trương nhất của việc phát triển một ma trận SWOT, nó đòi hỏi phải có một sự phân đoạn tốt và sẽ không có một sự kết hợp tốt nhất.

1.2.1.2 Quy trình xây dựng chiến lược theo phương pháp phân tích

SWOT: Gồm 4 bước

Bước 1: Xây dựng mục tiêu / tầm nhìn của công ty . Trong bước này , công ty cần xác định rõ chiến lược, lĩnh vực kinh doanh hiện nay và cơ hội tiềm năng trong tương lai.

Bước 2: Phân tích môi trường . Trong bước này công ty cần tập hợp lượng thông tin về môi trường bên ngoài và bên trong . Đánh giá và phân tích thông tin để xác định các cơ hội/ nguy cơ, điểm mạnh/ điểm yếu đồng thời xác định các kết hợp có thể có giữa các yếu tố môi trường bên ngoài và bên trong.

Bước 3: Đánh giá sự kết hợp tốt nhất giữa các cơ hội/ nguy cơ từ môi trường bên ngoài với các điểm mạnh/ điểm yếu từ môi trường nội bộ công ty.

Bước 4: Lựa chọn chiến lược.

1.2.2 Phân tích chuỗi giá trị

Khai niệm “ **chuỗi giá trị**” là một cách tiếp cận quan trọng trong việc xây dựng chiến lược bằng cách xem xét hoạt động kinh doanh như một chuỗi các hoạt động chuyên môn hóa các đầu vào thành các đầu ra nhằm mang lại giá trị cho khách hàng. Thông thường, giá trị khách hàng xuất phát từ những hoạt động:

- Tạo nên sự khác biệt trong sản phẩm,
- Giảm chi phí,
- Đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của khách hàng,...

Phân tích chuỗi giá trị cho phép đánh giá hoạt động kinh doanh của công ty tạo nên các giá trị cho khách hàng như thế nào.

1.2.2.1 Các yếu tố cơ bản trong chuỗi giá trị:

Trong phân tích chuỗi giá trị , các hoạt động kinh doanh của một công ty được xem là một chuỗi các hoạt động tạo ra giá trị cho khách hàng . Theo

Michael Porter, các hoạt động này được chia thành hai nhóm : nhóm các hoạt động chính và nhóm các hoạt động hỗ trợ (7, 10 – 13).

Nhóm các hoạt động chính : Bao gồm tất cả các hoạt động liên quan đến việc tạo ra sản phẩm vật chất cho sản phẩm, marketing, chuyên giao cho người mua và các dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng. Các hoạt động này thường là:

- Các hoạt động đầu vào: Bao gồm các hoạt động, chi phí và cơ sở vật chất trong việc nhân, lưu trữ và phân phối nguyên nhiên vật liệu, thiết bị lắp ráp, đơn hàng, kiểm tra chất lượng và quản lý tồn kho.

- Vận hành: Bao gồm các hoạt động, chi phí và cơ sở vật chất trong việc chuyên đổi đầu vào thành sản phẩm cuối cùng như sản xuất, lắp ráp, đóng gói, bảo trì máy móc – cơ sở vật chất kỹ thuật, vận hành, đảm bảo chất lượng và bảo vệ môi trường).

- Các hoạt động đầu ra : Bao gồm các hoạt động, chi phí và cơ sở vật chất trong việc phân phối sản phẩm cuối cùng tới khách hàng như hoàn thành sản phẩm, lưu kho, xử lý đơn hàng, vận chuyển,...

- Marketing và bán hàng : Bao gồm các hoạt động, chi phí và cơ sở vật chất trong nỗ lực của đội ngũ bán hàng, quảng cáo và khuyến mãi, nghiên cứu thị trường và hỗ trợ tư kênh phân phối.

- Dịch vụ : Bao gồm các hoạt động, chi phí và cơ sở vật chất trong việc hỗ trợ người mua như lắp ráp, giao các bộ phận thiết bị, bảo trì và sửa chữa, hỗ trợ kỹ thuật, giải quyết các khiếu nại của khách hàng,...

Nhóm các hoạt động hỗ trợ cho hoạt động chính : Bao gồm các hoạt động hỗ trợ bằng cách cung cấp cơ sở hạ tầng và đầu vào cho các hoạt động chính. Nhóm này bao gồm:

- Quản trị chung : Bao gồm các hoạt động, chi phí và cơ sở vật chất trong việc quản trị chung, tài chính và kế toán, pháp lý, an toàn và an ninh, hệ thống quản trị chung và một số chức năng khác.

- Quan tri nhân sự: Bao gồm các hoạt động , chi phí và cơ sở vật chất trong việc tuyển dụng, đào tạo, phát triển và lương thưởng cho nhân viên; hoạt động công đoàn, phát triển nhưng kỹ năng dựa trên kiến thức.

- Nghiên cứu, công nghệ và phát triển hệ thống : Bao gồm các hoạt động, chi phí và cơ sở vật chất liên quan đến nghiên cứu và phát triển sản phẩm, quy trình hoạt động; cải tiến thiết kế quy trình, thiết kế trang thiết bị và phát triển hệ thống hỗ trợ vi tính.

- Mua hàng: Bao gồm các hoạt động , chi phí và cơ sở vật chất trong việc mua và cung cấp nguyên nhiên vật liệu , dịch vụ và thuê ngoài khi cần thiết để hỗ trợ công ty và các hoạt động . Đôi khi hoạt động này được xem là một phần của hoạt động đầu vào của công ty.

1.2.2.2 Quy trình xây dựng chiến lược theo phương pháp phân tích chuỗi giá trị:

Đề phân tích chuỗi giá trị và hình thành chiến lược cạnh tranh , các nhà quản trị chiến lược thực hiện theo các bước sau:

Bước 1: Phân chia các hoạt động kinh doanh của công ty thành hai nhóm lớn: Nhóm các hoạt động chính và nhóm các hoạt động hỗ trợ cho hoạt động chính.

Bước 2: Xác định các chi phí của các hoạt động này nhằm xác định đâu là những lĩnh vực có lợi thế hoặc bất lợi về chi phí . Đồng thời, cũng cần xác định những hoạt động từ lúc mua hàng cho đến các dịch vụ sau bán hàng có thể tạo nên sự khác biệt trong hàng hóa và dịch vụ mà công ty cung cấp so với đối thủ cạnh tranh.

Bước 3: Dựa trên những năng lực cạnh tranh này công ty xác định những năng lực cốt lõi có thể duy trì được lợi thế cạnh tranh lâu dài và bền vững trong tương lai.

Bước 4: Cùng với việc xem xét các yếu tố bên ngoài , công ty sẽ tiến hành lựa chọn các chiến lược để có thể sử dụng hiệu quả nhất nguồn lực và năng lực của công ty.

Bước 5: Đầu tư vào những năng lực và nguồn lực còn thiếu để nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty so với đối thủ cạnh tranh.

Ngoài ra, thực tế có nhiều công ty xây dựng chiến lược dựa trên nguồn lực. Theo đó, các công ty sẽ phân tích và đánh giá nhưng lợi thế chiến lược mà công ty có được từ việc xem xét một cách có hệ thống các tài sản, kỹ năng, năng lực và các tài sản vô hình trong tổ chức. Để được xem là nguồn lực tạo ra năng lực cốt lõi cho công ty thì nguồn lực đó phải là:

- Đóng vai trò quyết định trong việc đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng so với các nguồn lực thay thế khác.
- Phai hiếm có.
- Là động lực chính cho việc tạo ra lợi nhuận.
- Mang tính lâu dài.

1.3 MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ LOGISTICS

1.3.1 Một số khái niệm cơ bản trong dịch vụ logistics

- **Logistics:** là một thuật ngữ có nguồn gốc từ Pháp (Logistique), là nghệ thuật và khoa học của quản lý và điều chỉnh luồng di chuyển của hàng hóa, năng lượng, thông tin và những nguồn lực khác như sản phẩm, dịch vụ và con người, từ nguồn lực của sản xuất cho đến thị trường. Thật là khó khi phải hoàn thành việc tiếp thị hay sản xuất mà không có sự hỗ trợ của logistic. Nó thể hiện sự hợp nhất của thông tin liên lạc, vận tải, tồn kho, lưu kho, giao nhận nguyên vật liệu, bao bì đóng gói. Trách nhiệm vận hành của hoạt động logistics là việc tái định vị (theo mục tiêu địa lý) của nguyên vật liệu thô, của công việc trong toàn quá trình, và tồn kho theo yêu cầu chi phí tối thiểu có thể.

- **Cơ sở của logistics:** Logistics có thể được hiểu như là việc có được đúng số lượng cần thiết ở đúng thời điểm và với chi phí phù hợp.

- **Logistics trong kinh doanh:** Trong kinh doanh, logistics có thể hiểu như việc tập trung cả nội lực lẫn ngoại lực bao hàm cả quá trình chu chuyển từ nhà "sản xuất gốc" đến "người tiêu dùng cuối cùng". Chức năng chính của

logistic bao gồm việc quản lý việc mua bán, vận chuyển, lưu kho cùng với các hoạt

động về tổ chức cũng như lập kế hoạch cho các hoạt động đó. Người quản lý logistics kết hợp kiến thức tổng hợp của mỗi chức năng từ đó phối hợp các nguồn lực trong tổ chức để vận hành. Có hai khác biệt cơ bản của logistics. Một thì đánh giá một cách lạc quan, đơn giản coi đó như là sự chu chuyển ổn định của nguyên liệu trong mạng lưới vận chuyển và lưu trữ. Một thì coi đó là một sự kết hợp các nguồn lực (nhân lực, vật lực...) để tiến hành quá trình.

- ***Dịch vụ logistics bên thứ nhất (1PL- First Party Logistics):*** Người chủ sở hữu hàng hóa tự mình tổ chức và thực hiện các hoạt động logistics để đáp ứng nhu cầu của bản thân. Theo hình thức này, chủ hàng phải đầu tư vào phương tiện vận tải, kho chứa hàng, hệ thống thông tin, nhân công để quản lý và vận hành hoạt động logistics. 1PL thường làm phình to quy mô của doanh nghiệp và thường làm giảm hiệu quả kinh doanh vì doanh nghiệp không có đủ quy mô cần thiết, kinh nghiệm và kỹ năng chuyên môn để quản lý và vận hành hoạt động logistics.

- ***Dịch vụ logistics bên thứ hai (2PL- Second Party Logistics):*** Chỉ những nhà cung cấp những dịch vụ logistics chuyên biệt một loại dịch vụ như nhà vận tải đường biển (hãng tàu), nhà vận tải đường bộ, nhà cung cấp dịch vụ cho thuê kho bãi, nhà cung cấp dịch vụ giao nhận (công ty giao nhận),... để đáp ứng nhu cầu của chủ hàng, chưa tích hợp hoạt động logistics. Giao dịch của 2PL với khách hàng thường trên cơ sở từng giao dịch (Transaction-based).

- ***Dịch vụ logistics bên thứ ba (3PL- Third Party Logistics):*** Là những hoạt động được thực hiện bởi một công ty bên ngoài thay mặt một chủ hàng và ít nhất cũng đảm bảo thực hiện được việc quản lý nhiều hoạt động logistics. Các hoạt động này được cung cấp theo hướng tích hợp chứ không phải là một loại hoạt động riêng rẽ. Sự hợp tác giữa chủ hàng và công ty bên ngoài là một mối quan hệ liên tục, có chủ định và trên cơ sở hợp đồng tương đối dài hạn (Contract-based).

Thị trường cho các 3PL: Người ta gọi là thị trường 3PL hoặc thị trường contract logistics để phân biệt với các thị trường chuyên biệt 2PL như thị

trường giao nhận, thị trường vận tải biển/ đường bộ, thị trường cho thuê kho thuần túy.

- ***Dịch vụ logistics bên thứ tư (4PL- Fourth Party Logistics):*** Chỉ những nhà cung cấp tích hợp – người hợp nhất, gắn kết các nguồn lực, tiềm năng và cơ sở vật chất khoa học kỹ thuật của mình với các tổ chức khác để thiết kế , xây dựng và vận hành các giải pháp chuỗi logistics . 4PL chịu trách nhiệm quản lý dòng lưu chuyển logistics , cung cấp giải pháp đầy chuyên cung ứng , hoạch định, tư vấn logistics, quản trị vận tải,... 4PL hướng đến cả quá trình logistics, như nhận hàng từ nơi sản xuất, làm thủ tục xuất nhập khẩu, đưa hàng đến nơi tiêu thụ cuối cùng.

Gần đây, cùng với sự phát triển của Thương mại điện tử, người ta đã nói đến 5PL. Các nhà cung cấp dịch vụ 5PL là các 3PL và 4PL, đứng ra quản lý toàn chuỗi cung ứng trên nền tảng Thương mại điện tử.

- ***ICD (Inland Container Depot) còn gọi là cảng cạn hay cảng khô:*** Là một xu thế tất yếu tại các nước có lượng hàng hóa xuất nhập khẩu qua cảng biển nhiều nhưng cơ sở hạ tầng ngành cảng biển không đáp ứng được nhu cầu. Lý do là ICD là sân sau ủa cảng, giảm tải cho cảng, thay vì hàng xuất khẩu từ kho chủ hàng đi thẳng ra cảng để được lên tàu thì chủ hàng có thể hạ container tại một số ICD chỉ định và các ICD này sẽ đảm trách nhiệm vụ chuyển hàng ra cảng.

Về cơ bản, ICD là một hình mẫu của mô hình Logistics Park nhưng thay vì tập trung vào thị trường nội địa thì ICD lại tập trung vào hỗ trợ cho hoạt động xuất nhập khẩu. Đồng thời, bản thân ICD cần được hỗ trợ từ chính hệ thống cảng (biển, hàng không) lân cận. Do hạn chế nêu trên nên mô hình lai ghép giữa ICD và Logistics Park đã ra đời , theo đó ICD có xu hướng trở thành một Logistics Park phức hợp bao gồm ICD và hệ thống các trung tâm phân phối hiện đại cung các dịch vụ hỗ trợ cho trung tâm phân phối.

Các dịch vụ và cơ sở hạ tầng cơ bản của ICD bao gồm:

- Kiểm soát và làm thủ tục thông quan.
 - Lưu giữ hàng tạm thời trong quá trình kiểm hóa.
 - Nâng hạ container.
 - Hệ thống văn phòng điều hành phục vụ chu ICD, người thuê, nhà thầu và khách hàng.
 - Hệ thống cơ sở hạ tầng được phân cách và an ninh.
 - Hạ tầng thông tin liên lạc tin cậy và hiệu quả.
 - Bãi đóng hàng container.
 - Các cơ quan kiểm định.
 - Các hàng tau,...
- **Logistics Park:** Theo định nghĩa của Europlaforms , Logistics Park hay Logistics Centre, Freight Village, ICD là chỉ một đặc khu/trung tâm với phạm vi địa lý rõ ràng trong đó các hoạt động liên quan đến vận tải , logistics và phân phối hàng hóa cho nội địa hoặc quốc tế được thực hiện trên cơ sở hợp đồng thương mại bởi các công ty vận hành trong trung tâm này . Các công ty vận hành có thể là người sở hữu hoặc người thuê lại cơ sở hạ tầng (kho, trung tâm phân phối, văn phòng, dịch vụ vận chuyển,...) trong Logistics Park.

Logistics Park thường phải hỗ trợ được cho vận tải đa phương thức (biển, hàng không, đường bộ , đường sông , đường sắt). Vị trí chiến lược lý tưởng hiện nay trên thế giới của một Logistics Park thường nằm ở gần (hoặc trong) cảng biển lớn hoặc cảng hàng không hoặc trung tâm trung chuyển lớn .

Do quy mô đầu tư lớn nên Logistics Park thường được xây dựng theo mô hình quy theo đó huy động vốn từ nhiều nguồn : ngân hàng, chính phủ, các công ty 3PL, công ty vận tải, công ty bảo hiểm,...

Cac thanh phân chinh cua Logistics Park : Vung đất đưoc hoach đinh
hop ly voi cơ sơ hạ tầng cân thiêt, chât lượng dịch vụ cao va phát triển vân tai
đa phương thức.

Cấu trúc của Logistics Park bao gồm : Cơ sở hạ tầng , dịch vụ ngân hàng/bao hiểm /bưu điện , văn phòng , terminal vận tải đa phương thức (bãi container), hệ thống kho - trung tâm phân phối và các dịch vụ chung khác.

1.3.2 Xu hướng phát triển của logistics

Một xu thế tất yếu của thời đại ngày nay là toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới. Xu thế mới này dẫn đến bước phát triển tất yếu của logistics – logistics toàn cầu. Trong vài thập niên đầu thế kỷ XXI, logistics sẽ phát triển theo 3 xu hướng chính sau:

- *Xu hướng thứ nhất* : Ứng dụng công nghệ thông tin , thương mại điện tử ngày càng phổ biến và sâu rộng hơn trong các lĩnh vực của logistics như : Hệ thống thông tin Quản trị chuỗi cung ứng toàn cầu , công nghệ nhận dạng bằng tần số radio (RFID - Radio Frequency Identification),...

- *Xu hướng thứ hai* : Phương pháp quản lý logistics “keo” ngày càng phát triển mạnh mẽ và dần thay thế cho phương pháp logistics “đẩy” theo truyền thống. Khác với phương pháp đẩy – tổ chức sản xuất theo dự báo nhu cầu của thị trường thì phương pháp kéo lại hoạch định sản xuất dựa trên nhu cầu và đơn hàng thực tế của thị trường , nghĩa là nhu cầu của khách hàng sẽ “keo” hàng từ sản xuất về phía thị trường và như vậy sẽ giảm thiểu khối lượng và chi phí tồn kho , rút ngắn chu trình sản xuất , tăng vòng quay vốn , phản ứng nhanh và hiệu quả hơn với những thay đổi của thị trường.

- *Xu hướng thứ ba* : Thuê dịch vụ logistics từ các công ty logistics chuyên nghiệp ngày càng phổ biến nhằm giảm giá thành , tăng lợi thế cạnh tranh. Bên

cạnh đó , các công ty logistics chuyên nghiệp còn có thể giúp doanh nghiệp thâm nhập thị trường mới , tiếp cận công nghệ mới và được cung cấp những thông tin kịp thời, chính xác về nguồn cung cấp cũng như thị trường tiêu thụ.

1.3.3 Các bước phát triển của nhà cung cấp dịch vụ logistic: Việc định nghĩa đúng thị trường cạnh tranh sẽ là yếu tố chủ yếu phân định chiến lược

cạnh tranh và phát triển của công ty, thị trường logistics Việt Nam chủ yếu bao gồm:

- Dịch vụ logistics bên thứ ba (3PL).
- Dịch vụ logistics bên thứ hai (2PL).
- Thị trường cho các 3PL người ta gọi là thị trường 3PL hoặc thị trường contract logistics.
- Thị trường chuyên biệt 2PL như thị trường giao nhận, thị trường vận tải biển/ đường bộ, thị trường cho thuê kho thuê tầu.

Tại Việt Nam, phần lớn các nhà cung cấp dịch vụ logistics chỉ dừng lại ở nhóm 2PL và 3PL, hầu như chưa có sự xuất hiện của 4PL hoặc cao hơn nữa.

Thị trường 3PL còn rất phân tán, không có một công ty 3PL/4PL nào chiếm lĩnh thị trường với thị phần trên 10%. Trong khi đó, thị trường 2PL có xu hướng chiếm lĩnh thị trường của các hãng vận tải và giao nhận lớn như Maersk Line (21% thị phần vận tải container toàn cầu), Kuehne -Nagel (19% thị phần giao nhận toàn cầu). Theo American Shipper, phần lớn các công ty này là do các hoạt động mua lại và sáp nhập (M&A) hơn là phát triển nội sinh. Theo đánh giá của nhiều chuyên gia trên tạp chí FTB (Freight Transport Buyer) thì xu hướng này càng rõ nét hơn trong tương lai, các ngành truyền thống như vận tải và giao nhận ngày càng hợp nhất cao hơn trong 20 năm tới, còn đối với ngành dịch vụ 3PL sẽ có xu hướng mua lại và sáp nhập giữa các 3PL để nâng cao năng lực cạnh tranh, năng lực cung cấp dịch vụ, cải thiện hiệu quả lợi nhuận.

Các dịch vụ logistics trên thế giới có xu hướng ngày càng phổ thông hóa, cùng với xu hướng đó thì các 3PL cũng đang tìm cách đẩy mạnh hoạt động đổi mới và mở rộng dịch vụ sang nhóm dịch vụ logistics phức tạp và tinh vi hơn nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng ngày càng tốt hơn .

Tom tắt chương 1:

Chương 1 giới thiệu về các khái niệm liên quan đến chiến lược, các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược công ty, quy trình hình thành và xây dựng chiến lược bằng việc phân tích ma trận SWOT, phân tích chuỗi giá trị và phân tích nguồn lực. Trong trường hợp doanh nghiệp muốn đánh giá toàn bộ thực trạng của chiến lược công ty thì có thể sử dụng quy trình theo phương pháp SWOT. Nếu doanh nghiệp muốn xây dựng chiến lược cạnh tranh dựa trên lợi thế thì có thể áp dụng quy trình theo phương pháp phân tích chuỗi giá trị. Và để xác định nguồn lực thực sự tạo ra năng lực cốt lõi mang lại lợi thế cạnh tranh lâu dài thì chọn cách tiếp cận theo phương pháp nguồn lực.

Ngoài ra, trong chương này còn đề cập đến một số khái niệm cơ bản về logistics, dịch vụ logistics, xu hướng phát triển của logistics, các bước phát triển của nhà cung cấp dịch vụ logistics,... tạo cơ sở nền tảng cho việc xây dựng chiến lược ở chương sau.

CHƯƠNG 2.

PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG LOGISTICS TẠI VIỆT NAM

2.1 CÁC ĐẶC ĐIỂM CHUNG VỀ THỊ TRƯỜNG LOGISTICS VIỆT NAM

2.1.1 Nhận định chung

Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới (WTO), hội nhập sâu vào nền kinh tế toàn cầu và bị tác động bởi thị trường thế giới. Đối với thị trường logistics, đó là những tác động:

- Thị trường logistics dần dần được nói lỏng ở Việt Nam;
- Các công ty logistics toàn cầu ngày càng quan tâm đến việc phát triển ở thị trường Việt Nam;
- Dòng chảy FDI vào Việt Nam tăng mạnh nhiều năm qua cũng là yếu tố ảnh hưởng đến thị trường logistics với các tiêu chuẩn quốc tế từ các công ty FDI.

2.1.2 Luật Cạnh tranh điều chỉnh các hành vi cạnh tranh trong thị trường logistics

Luật Cạnh tranh của Việt Nam quy định điều tiết bốn hành vi được xem là không phù hợp với hoạt động cạnh tranh:

- (1) Thỏa thuận hạn chế cạnh tranh;
- (2) Lạm dụng vị trí thống trị thị trường hoặc vị trí độc quyền;
- (3) Tập trung về kinh tế trái với pháp luật;
- (4) Cạnh tranh không lành mạnh.

Ba hành vi sau được xem là có nguồn gốc từ hành vi đầu tiên (thỏa thuận hạn chế cạnh tranh), theo đó doanh nghiệp hoặc nhóm doanh nghiệp có

thị phần hơn 30% có thể ấn định giá bán, chia sẻ thị phần, hạn chế sản xuất, đưa ra những điều kiện kinh doanh bất lợi, hạn chế sự gia nhập thị trường. Vì thế, Chính phủ đã ban hành Nghị định 116/NĐ-CP quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Cạnh tranh, trong đó chủ yếu điều chỉnh hành vi thỏa thuận hạn chế cạnh tranh. Nghị định này đã xác định thị trường liên quan, xác định doanh thu và thị phần, những thỏa thuận cụ thể hạn chế cạnh tranh, lũng đoạn thị trường nhờ vào thế độc quyền và hành vi tập trung kinh tế.

Nhìn chung, Chính phủ Việt Nam đang khuyến khích các hoạt động cạnh tranh để thúc đẩy phát triển kinh tế. Trong tương lai, khi nền kinh tế Việt Nam chuyển dần sang nền kinh tế thị trường và hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế thế giới thì các hoạt động cạnh tranh sẽ được quy định cụ thể hơn và được thực hiện nghiêm túc hơn.

2.1.3 Các đặc điểm của thị trường logistics Việt Nam

Mặc dù logistics đã và đang phát triển mạnh mẽ trên thế giới nhưng ở Việt Nam vẫn còn khá mờ nhạt, phần lớn các dịch vụ logistics được thực hiện ở các công ty giao nhận.

Theo thống kê của Việt Nam, hiện nay có hàng ngàn doanh nghiệp đang hoạt động trong lĩnh vực giao nhận, logistics, vận chuyển và phân phối hàng trong đó các công ty tư nhân chiếm đa số với tỷ lệ khoảng 70%. Hầu hết các doanh nghiệp này có vốn và quy mô nhỏ nên chỉ dừng lại ở vai trò cung cấp dịch vụ vệ tinh cho các hãng nước ngoài trong cả chuỗi hoạt động, thực hiện các dịch vụ cơ bản như giao nhận (60%), vận tải và cho thuê kho bãi thuần túy (35%). Phần còn lại là một số doanh nghiệp chủ yếu là các công ty logistics nước ngoài (liên doanh/văn phòng đại diện/100% vốn nước ngoài) mới có thể cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng và dịch vụ trọn gói, mặc dù các dịch vụ này có tỷ suất lợi nhuận cao hơn.

Theo nghiên cứu của Viện Nomura (Nhật Bản), các doanh nghiệp Việt Nam chỉ đáp ứng được khoảng 25% nhu cầu của thị trường dịch vụ logistics.

Giá cả dịch vụ logistics tại Việt Nam tương đối rẻ so với một số nước khác nhưng chất lượng dịch vụ chưa cao và chưa phát triển bền vững.

Điều này được giải thích như sau:

- Bản thân thị trường logistics còn hạn chế các công ty nước ngoài trong khi phần lớn các công ty logistics lại xuất phát từ các lĩnh vực truyền thống, dễ kinh doanh và sinh lợi như giao nhận (không đòi hỏi tài sản nhiều), vận tải (được bảo hộ) và kho bãi (được Nhà nước ưu đãi về đất đai).
- Các công ty logistics còn yếu kém về kinh nghiệm và năng lực trong việc mở rộng hoạt động logistics sang các mảng giá trị gia tăng và tích hợp trọn gói.
- Hạ tầng logistics (hệ thống công nghệ thông tin, hệ thống vận tải và kho bãi) còn yếu kém, cản trở các công ty này mở rộng hoạt động theo chiều sâu.
- Bản thân các công ty thuê ngoài cũng ngần ngại, chưa tin tưởng vào thuê ngoài trọn gói hoạt động logistics.

Bảng 2.1 So sánh tỷ suất lợi nhuận và quy mô của các loại hình dịch vụ logistics tại thị trường Việt Nam

Quy mô	Tỷ suất lợi nhuận
- Vận tải nội địa - Giao nhận (đường biển, hàng không) - Chuyển phát nhanh nội địa - Cho thuê kho/cảng cạn (ICD)	5–10%
- Logistics tích hợp - Logistics hàng lạnh - Logistics thu hồi/bảo trì - Dịch vụ VMI/Cross-Docking - Tư vấn chuỗi cung ứng - Dịch vụ 4PL - Tài chính thương mại	20 – 30%

Nguồn: Tổng hợp của SCM Việt Nam

Trong tương lai, do mở cửa thị trường và sự năng động của khu vực tư nhân thì tỷ lệ các doanh nghiệp tư nhân và có vốn đầu tư nước ngoài sẽ tăng lên, các doanh nghiệp Nhà nước sẽ giảm xuống nếu không có lợi thế cạnh tranh như hiện nay.

Thị trường logistics Việt Nam vẫn còn ở giai đoạn đầu phát triển, rất phân tán và manh mún nên sự cạnh tranh không rõ ràng và thiếu hẳn các nhà dẫn đầu thị trường. Đây là giai đoạn những năm 1970 của thế giới khi mà dịch vụ logistics chủ yếu chỉ là giao nhận và lưu kho đơn thuần.

Về hệ thống công nghệ thông tin trong logistics: Theo World Bank thì mức độ tác động của công nghệ thông tin vào sự phát triển của logistics và thương mại của Việt Nam còn rất hạn chế, thua kém các quốc gia trong khu vực châu Á, ngay cả đối với Philippines và Indonesia.

Bảng 2.2 Mức độ phát triển của CNTT trong logistics tại một số quốc gia khu vực châu Á năm 2006

Quốc gia	Port Operators MIS (1)	Traders in Port EDI System (2)	Custom Agency MIS (3)	Traders in Customs EDI System (4)	All parties trade in transport services (5)	Electronic commerce in transport services (6)
Nhật	X	X	X	X		
Singapore	X	X	X	X	X	X
Hàn Quốc	X	X	X	X	X	X
Thái Lan	X	X	X	X	X	X
Philippines	X	X	X	X		
Indonesia	X	X	X	X		
Việt Nam	X	X				
Lào						
Campuchia						

Nguồn: World Bank

- (1): Hệ thống quản lý thông tin khai thác cảng;
- (2): Hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử giữa các khách hàng và cảng;
- (3): Hệ thống quản lý thông tin của hai quan;
- (4): Hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử giữa các khách hàng và hai quan;
- (5): Tất cả các bên tham gia giao dịch trong dịch vụ vận chuyên;
- (6): Thương mại điện tử trong dịch vụ vận chuyên.

2.1.4 Xu thế phát triển hệ thống cơ sở hạ tầng logistics đến năm 2015:

Lĩnh vực qui hoạch, kế hoạch đã triển khai nghiên cứu dài hạn phát triển mạng lưới kho bãi và đang trình cơ quan có thẩm quyền phê duyệt. Mặc dù vậy, đến nay vẫn chưa có qui hoạch phát triển hệ thống kho bãi trong dài hạn trên địa bàn TP.HCM. Hiện nay, có thể thấy các xu hướng chính trong lĩnh vực này như sau:

(1). *Xu thế thứ nhất:* Các công ty cảng biển, vận tải góp vốn cùng nhau xây dựng các kho CFS (Container Freight Station) ở khu vực Bình Dương, Vũng Tàu, Hải Phòng, Quảng Ninh. Đây là xu thế đón đầu các dự án phát triển cảng biển ở những khu vực trong tương lai.

(2). *Xu thế thứ hai:* Phát triển hệ thống LogisticsPark và trung tâm phân phối hiện đại nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường. Ví dụ: Linfox phối hợp với Unilever Việt Nam xây dựng trung tâm phân phối hiện đại, Maple Tree đầu tư vào hệ thống các kho phân phối và Logistics Park hiện đại ở cả 2 khu vực miền Bắc và miền Nam.

(3). *Xu thế thứ ba:* Đầu tư xây dựng kho lạnh cho thuê. Nhu cầu này bắt nguồn từ việc nhu cầu về kho lạnh (chủ yếu phục vụ hàng thủy sản) cao hơn nhiều so với nguồn cung hiện tại. Tháng 10/2007, Công ty Swire Cold Storage Việt Nam (100% vốn của Anh quốc) đã đưa vào hoạt động giai đoạn 5 của hệ thống kho lạnh Swire tại KCN Sóng Thần 1 với tổng vốn đầu tư là 25,66 triệu USD, được xem là hệ thống kho lạnh hiện đại bậc nhất Việt Nam có dung

lượng khoảng 20.000 tấn. Công ty luôn phải chạy hết 100% công suất nhưng vẫn không đủ phục vụ nhu cầu. Seaprodex Sài Gòn đã khởi công xây dựng cụm kho lạnh có công suất chứa 9.000 tấn tại KCN Sóng Thần 2. Công ty CP Hùng Vương đã đưa vào hoạt động kho lạnh với sức chứa 30.000 tấn tại KCN Tân Tạo,...

2.2 PHÂN TÍCH HỆ THỐNG CƠ SỞ HẠ TẦNG LOGISTICS VIỆT NAM

Hạ tầng kỹ thuật logistics bao gồm hệ thống giao thông vận tải, hệ thống kho bãi, hệ thống công nghệ thông tin và nguồn lực phục vụ cho logistics. Những nền tảng vật chất kỹ thuật này đóng vai trò quyết định phạm vi, chất lượng và chi phí của các hoạt động logistics.

2.2.1 Hệ thống giao thông vận tải

Việt Nam nằm ở bán đảo Đông Nam Á bên bờ Thái Bình Dương có vùng lãnh hải và đặc quyền kinh tế rộng lớn với trên 1 triệu km² gấp 3 lần so với diện tích đất liền. Bờ biển Việt Nam trải dài 3.260km² gồm các tuyến hàng hải quốc tế xuyên Á – Âu và khu vực. Việt Nam được đánh giá là quốc gia có điều kiện tự nhiên và vị trí địa lý vô cùng thuận lợi để phát triển ngành logistics với trên 17.000 km đường nhựa, hơn 3.200 km đường sắt, 42.000 km đường thủy, 266 cảng biển, 20 sân bay và hàng trăm cửa khẩu quốc tế, quốc gia lớn nhỏ nằm dọc theo chiều dài đất nước.

Tuy nhiên, chất lượng của hệ thống này không đồng đều, có nhiều công trình không đảm bảo yêu cầu kỹ thuật. Hiện tại, chỉ có khoảng 20 cảng biển có thể tham gia vào việc vận chuyển hàng hóa quốc tế, các cảng đang trong quá trình container hóa nhưng chưa được trang bị các thiết bị xếp dỡ hiện đại, còn thiếu kinh nghiệm điều hành xếp dỡ container, nên chỉ có thể tiếp nhận các tàu nhỏ.

- Đường hàng không hiện cũng không đủ phương tiện để chở hàng vào mùa cao điểm. Chỉ có sân bay Tân Sơn Nhất đón được các máy bay chở hàng

hóa. Các sân bay quốc tế Tân Sơn Nhất, Nội Bài, Đà Nẵng đều chưa có nhà ga hàng hóa và khu vực dành riêng cho các công ty logistics để gom hàng, khai quan,... với đầy đủ tiện nghi như ở Singapore, Thái Lan.

- Vận tải đường bộ và đường sắt cũng còn nhiều bất cập, cụ thể: Việt Nam có 256.684 km đường bộ trong đó quốc lộ 17.228 km (83,5% là đường nhựa), tỉnh lộ 23.530 km (trong đó có 53,6% là đường nhựa), đường cấp huyện 49.823 km, đường đô thị 8.492 km, đường chuyên dùng 6.434 km và trên 150.187 km đường cấp xã. Về chất lượng, tính riêng quốc lộ, chỉ có 47% là đường chất lượng cao và trung bình còn lại là đường cấp thấp. Nhiều tuyến đường liên tỉnh, liên huyện đang ở tình trạng xuống cấp nghiêm trọng.

- Đường sắt Việt Nam vẫn đang đồng thời sử dụng hai loại khổ đường ray khác nhau (1m và 1,435 m) óiv tải trọng thấp. Chuyến tàu nhanh nhất chạy tuyến Hà Nội – Hồ Chí Minh (1.630 km) hiện vẫn cần đến 32 giờ. Đường sắt Việt Nam mới chỉ chú trọng đến vận chuyển hành khách, vẫn còn hiện tượng tàu chạy không có hàng.

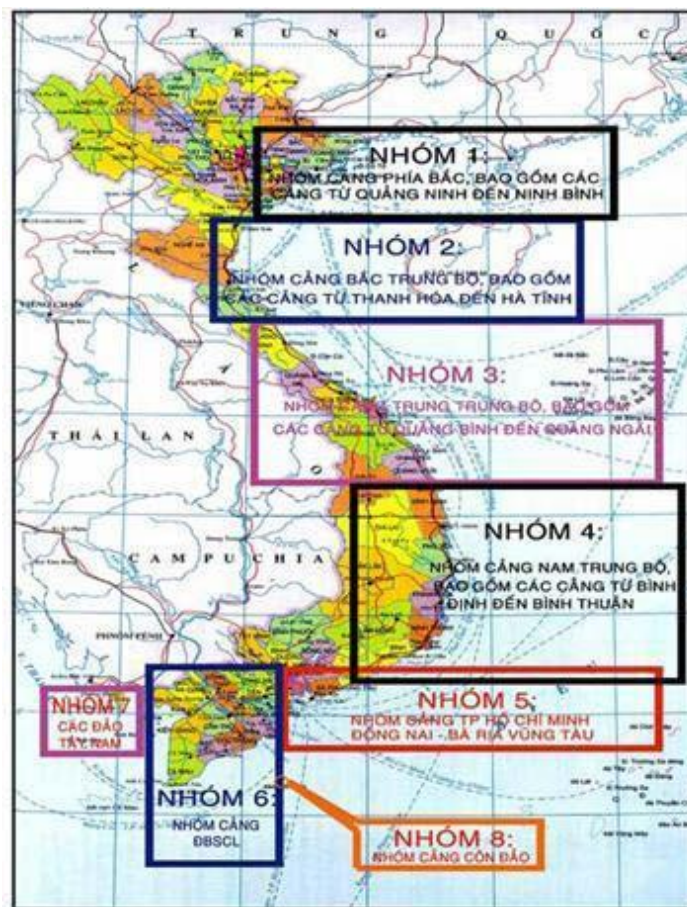
- Các tuyến đường thủy nội địa dựa theo các con sông chính như: Sông Hồng, sông Đà ở miền Bắc; sông Tiền, sông Hậu ở miền Tây Nam Bộ và sông Đồng Nai, sông Sài Gòn ở miền Đông Nam Bộ. Tổng chiều dài của tất cả các loại sông , kênh, rạch trên lãnh thổ Việt Nam khoảng 42.000 km. Hệ thống giao thông đường sông tại Viê t Nam có đặc điểm là tốc độ thấp phù hợp với vận chuyển hàng nặng có giá trị thấp như gạo, vật liệu xây dựng,... và thiếu phương tiện vận chuyển (xà lan).

Hiện nay, các cảng được phân thành 8 nhóm chính:

- Nhóm 1: Cảng chính là Cái Lân, Hải Phòng
- Nhóm 3: Cảng chính là Đà Nẵng
- Nhóm 4: Cảng chính là Qui Nhơn, Nha Trang, Vân Phong
- Nhóm 5: Cảng chính là Sài Gòn, Cát Lái, VICT, Bến Nghé.

- Nhóm 6: Nhóm cảng đông bằng sông Cửu Long
- Nhóm 7: Các đảo Tây Nam

- Nhóm 8: Nhóm cảng Côn Đảo, Các nhóm 7, 8, 9: Không có cảng chính.



Hình 2.1 Bản đồ các nhóm cảng biển ở Việt Nam

2.2.2 Hệ thống ICD (Inland Container Depot) tại Việt Nam

Hiện nay tại Việt Nam, ICD được hiểu theo hai nghĩa khác nhau: Các doanh nghiệp ngành Giao thông vận tải thường gọi là Inland Container Depot (cảng container nội địa), là khu vực chứa container nằm trong nội địa, là hậu phương của cảng biển. Tại đây có các hoạt động đóng gói, xếp dỡ, lưu kho bãi hàng hóa,... mang tính ấch vận tải đặc biệt là vận tải hàng hóa bằng container. Tuy nhiên, theo Quyết định số 53/2003/QĐ-BTC của Bộ Tài chính ngày 16/4/2003 thì ICD là Inland Clearance Depot (điểm thông quan nội địa) quy định thủ tục hải quan đối với hàng hóa xuất khẩu chuyển cửa khẩu tức là

hàng hóa qua ICD sẽ phải chịu sự kiểm tra, giám sát, làm thủ tục hải quan của
Chi cục Hải quan đặt tại ICD.

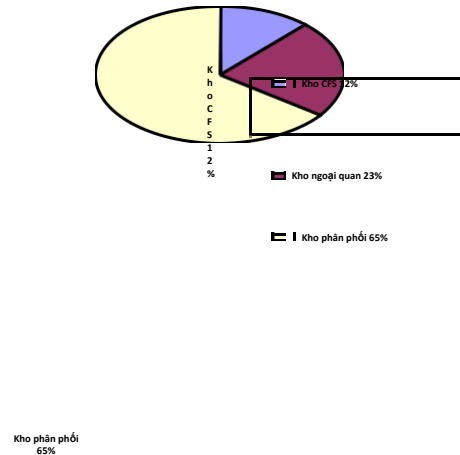
- Có thể nói, các ICD hiện nay đã đóng góp vô cùng to lớn trong việc giảm tải cho các cảng biển vốn đã quá tải. Lượng container qua ICD Phước Long chiếm 23% so với tổng sản lượng container cả nước, tương đương với cảng Hải Phòng. Đặc biệt ở khu vực miền Bắc, ICD Gia Thụy, Gia Lâm và Mỹ Đình còn đóng vai trò là nơi thông quan cho hàng nhập về qua cảng hàng không Nội Bài để hỗ trợ giải phóng hàng nhanh.
- Hầu hết các ICD hiện tại đều đạt lợi nhuận cao. Sản lượng hàng qua ICD có tốc độ tăng trưởng rất nhanh. Tuy nhiên, cũng có trường hợp ngoại lệ là ICD Tân Tạo không thu hút được khách hàng.
- Các ICD cũng đa dạng hóa hoạt động của mình ra các dịch vụ phụ trợ như khai thuê hải quan, xe vận chuyển, làm đại lý bảo hiểm, cho thuê kho ngoại quan, quản lý kho nhằm hỗ trợ tối đa và thu hút khách hàng đến với mình. Ví dụ: ICD Biên Hòa hiện đang chiếm lĩnh thị phần bao tiêu khai thuê hải quan cho các nhà máy chế biến hạt điều có trụ sở ở các tỉnh xa.
- Thị trường ICD Việt Nam còn nhiều tiềm năng phát triển vì thế các ICD hiện tại đều có kế hoạch mở rộng quy mô hoạt động của mình.

2.2.3 Hệ thống kho bãi của Việt Nam

Theo ước sơ bộ, Việt Nam có khoảng 2 triệu m² kho bãi cho thuê nhằm phục vụ cho các hoạt động logistics (chưa tính đến kho của các nhà máy xí nghiệp sản xuất phân phối), trong đó khu vực phía Nam chiếm hơn 80% tổng diện tích kho bãi. Bình Dương là khu vực có nhiều kho bãi lớn nhất cả nước (43%), rồi đến TP.HCM (41%) và Đồng Nai (5,4%). Khu vực miền Trung và Bắc chiếm tỷ trọng không đáng kể. Các 3PL có kho nổi hiện nay là Linfox/Unilever, APL Logistics, DHL, Logitem, Diethem và Schenker, tất cả đều là những công ty đa quốc gia hàng đầu thế giới.

Nếu phân theo mục đích sử dụng thì kho phục vụ cho phân phối chiếm 65%, kho ngoại quan chiếm 23% và kho CFS chiếm 12%. Trong đó, kho lạnh chỉ chiếm 4%, phần còn lại là các kho không kiểm soát được nhiệt độ. Các kho

loại 1 có hệ thống quản lý WMS (Warehouse Management System) hiện đại, được thiết kế theo quy chuẩn, chiếm tỷ lệ thấp, phần lớn là hệ thống kho cũ, được sử dụng cho nhiều mục đích.



Hình 2.2 Biểu đồ phân bổ theo loại kho chính

Theo Viện Nghiên cứu phát triển: Trên thực tế, quản lý Nhà nước hiện nay chỉ mới thực hiện trong phạm vi các doanh nghiệp Nhà nước, tổ chức và đơn vị trực thuộc Sở, Tổng công ty, Ủy ban nhân dân quận huyện; còn kho bãi của các thành phần kinh tế khác chưa được quản lý. Những tồn tại trong quản lý Nhà nước kho bãi đã tác động đến hiệu quả hoạt động như sau:

- Tình trạng chia cắt trong quản lý Nhà nước kho bãi đã dẫn đến việc sử dụng kho bãi cũng đóng khung trong nội bộ ngành, hoặc doanh nghiệp.

- Do phát triển thiếu quy hoạch, mạnh ai nấy làm nên đến nay kho bãi trên địa bàn TP.HCM đang có nguy cơ vừa thừa lại vừa thiếu. Thừa ở các cảng do các doanh nghiệp cạnh tranh, đua nhau xây dựng kho bãi, trang bị các

phương tiện bốc xếp có năng lực lớn. Nhưng do năng lực chứa trữ bị phân tán theo ngành, nên gây ra lãng phí trong đầu tư.

- Không có một qui chế hoạt động thống nhất, đã nảy sinh cạnh tranh dịch vụ cho thuê kho bãi như hạ giá thuê kho bãi giữa các doanh nghiệp Nhà nước với doanh nghiệp tư nhân, giữa các doanh nghiệp có chức năng xuất

nhập khẩu. Hiện nay, đang có tình trạng cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cảng trên địa bàn TP.HCM. Việc hạ giá các dịch vụ của kho bãi trong các cảng góp phần làm cho hàng hóa từ nước ngoài nhập vào thị trường nội địa thuận lợi hơn, nhưng lại gây thiệt hại cho doanh nghiệp cảng Việt Nam và giảm thu Ngân sách Nhà nước.

2.2.4 Nguồn nhân lực phục vụ cho logistics

Theo Bảng xếp hạng của Ngân hàng Thế giới năm 2007 và 2009 về chỉ số hiệu quả hoạt động logistics, Việt Nam đứng thứ 53 trên toàn thế giới và thứ 5 trong khu vực ASEAN. Theo nghiên cứu của các chuyên gia, chi phí logistics của Việt Nam chiếm khoảng 25% GDP, chứng tỏ dịch vụ này chưa phát triển trong khi chi phí này ở Mỹ là 7,7%, Nhật là 11%, Malaysia là 16% và Trung Quốc là 18%. Một trong những yếu kém của dịch vụ logistics tại Việt Nam chính là thiếu nguồn nhân lực.

Bảng 2.3 Tỷ trọng chi phí logistics so với GDP của một số nước (%)

Việt Nam	Thái Lan	Trung Quốc	Malaysia	Ấn Độ	Nhật Bản	Europe	Singapore	Mỹ
25	19	18	13	13	11	10	8	7,7

Nguồn: Mỹ: The Journal of Commerce Online

Europe, India, Nhật Bản: India Knowledge @ Wharton

Trung Quốc: The Global Rail

Singapore, Malaysia, Thái Lan: Frost & Sullivan

Ngành dịch vụ logistics tại Việt Nam những năm gần đây đã có bước phát triển khá ấn tượng về tốc độ cũng như số lượng. Hiện nay, đối với doanh nghiệp trong ngành, vốn và trang thiết bị, cơ sở hạ tầng, các điều kiện kinh doanh tiêu chuẩn của ngành không còn là rào cản lớn nữa; lợi nhuận biên, lợi nhuận trên vốn tương đối cao. Tuy nhiên chính sự phát triển nóng của dịch vụ

logistics đã làm cho nguồn nhân lực cho ngành này trở nên thiếu hụt trầm trọng do không theo kịp tốc độ phát triển của ngành.

Theo Chủ tịch Hiệp hội Giao nhận kho vận Việt Nam (VIFFAS) cho biết Việt Nam hiện có hàng ngàn doanh nghiệp logistics đang hoạt động với 40.000 - 45.000 lao động. Nguồn cung cấp lao động cho ngành logistic chỉ đáp ứng được khoảng 40% nhu cầu, trong khi tốc độ tăng trưởng trung bình của ngành logistic mỗi năm tăng 20-25%. Cũng theo VIFFAS, nếu chỉ tính các nhân viên trong các công ty hội viên thì tổng số khoảng 5.000 người. Đây là lực lượng chuyên nghiệp, ngoài ra ước tính khoảng 4000-5000 người thực hiện dịch vụ giao nhận vận tải bán chuyên nghiệp hoặc chuyên nghiệp khác nhưng chưa tham gia hiệp hội. Giao nhận kho vận và điều hành logistics là một công nghệ mang tính chuyên nghiệp cao nên nhân lực hoạt động trong lĩnh vực này cần được đào tạo một cách có hệ thống và được trang bị đầy đủ kiến thức như những nhà giao nhận quốc tế. Song trên thực tế, hầu hết các công ty dịch vụ logistics ở Việt Nam hiện nay đều khẳng định tình trạng thiếu nhân lực ở trình độ cao.

Theo các kết quả khảo sát, nhu cầu nhân lực logistics ở Việt Nam bắt đầu tăng rất mạnh vào năm 2007 cho tới những năm về sau. Để đáp ứng được nhu cầu thị trường lao động này, mỗi năm các cơ sở đào tạo chuyên ngành phải cung cấp cho thị trường này từ 1.000-2.000 nhân lực. Rõ ràng ở Việt Nam, khả năng cung ứng nhân lực logistics đã hoàn toàn bất lực trước sự phát triển quá nhanh của logistics. Và hệ lụy là đa số cán bộ, nhân viên hoạt động trong lĩnh vực giao nhận, logistics hiện tại đều xuất thân từ các trường đại học kinh tế và ngoại thương. Ngoài ra, nguồn nhân lực này còn được bổ sung từ những ngành đào tạo khác như hàng hải, giao thông, ngoại ngữ,...

Việc đầu tư trong vấn đề đào tạo, nhận thức của chính quyền, doanh nghiệp và người lao động trong cả nước về lĩnh vực kinh tế logistics chưa được đầy đủ, kịp thời, chưa hệ thống và chưa có điều kiện tiếp cận - cập nhật được khoa học logistics. Do vậy, hiện nay các tổ chức và doanh nghiệp Việt

Nam chưa chú trọng đúng mức và đầy đủ các giá trị vô hình, hàm lượng chất xám, các tiến bộ của công nghệ nói chung và công nghệ thông tin nói riêng trong ngành kinh tế logistics; từ đó chưa có đủ năng lực để xây dựng, triển khai các dự án logistics có giá trị gia tăng cao và mang tầm chiến lược.

2.3 PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG CẠNH TRANH TRONG THỊ TRƯỜNG LOGISTICS VIỆT NAM

2.3.1 Đối thủ cạnh tranh

Các công ty logistics hoạt động tại Việt nam có thể được phân thành 5 nhóm chính: Các công ty 3PL toàn cầu, 3PL vùng, 2PL nước ngoài, 3PL Việt Nam và 2PL Việt Nam (các 2PL Việt Nam chủ yếu là dịch vụ cho thuê kho bãi và vận chuyển), tiêu biểu như:

- Các công ty 3PL toàn cầu: DHL/Exel Supply Chain, Schenker/BAX Global, CEVA Logistics, Kuehne & Nagel, Panalpina, Expedito International of Washington, Maersk Logistics, NYK Logistics, APL Logistics
- Các công ty 3PL vùng châu Á: Nippon Express, Diethelm, Logitem, Linfox, Sembcorp Logistics, Ganon, Agility, Sagawa Logistics, SDV.
- Các công ty 2PL nước ngoài : Mapple Tree, Kerry Logistics, Swire Pacific.
- Các công ty 3PL Việt Nam : Dragon Logistics, Vinafco Logistics, ITL, Minh Phương, VIJACO.
- Các công ty 2PL Việt Nam : Gemadept, Transimex-Saigon, Vietfracht, Vinatrans, Sotrans, VOSA Groups of Companies, Vinalines, Tân Cảng-Sóng Thần, Liên Hiệp.

Mười công ty cung cấp dịch vụ logistics hàng đầu thế giới đã có mặt tại thị trường Việt Nam theo thứ tự xếp hạng từ cao đến thấp là : DHL Logistics (Đức), Kuehne-Nagel (Thụy Sĩ), DB Schenker Logistics (Đức), CEVA

3
4

Logistics (Hà Lan), UPS Supply Chain Solutions (Mỹ), Panalpina (Thụy Sĩ), C.H Robinson Worldwide (Mỹ), (M Goedis (Pháp), Agility (Kuwait) và Experditor International of Washington (Mỹ). Điều này cho thấy thị trường logistics nằm trong chiến lược của các công ty logistics toàn cầu. Hơn nữa, điều này còn cho thấy các doanh nghiệp logistics Việt Nam sẽ phải cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài có ưu thế hơn hẳn mình về vốn, công nghệ, nhân sự và kinh nghiệm. Trong tương lai sẽ có thêm nhiều công ty logistics toàn cầu gia nhập thị trường Việt Nam có vốn 100% nước ngoài và chính các công ty này có thể dẫn dắt thị trường logistics Việt Nam.

Các công ty logistics trong nước chủ yếu cung cấp các dịch vụ kho bãi và vận chuyển cơ bản. Đa số các công ty này là những hãng vận chuyển đường biển phát triển thêm bộ phận logistics hoặc là các công ty giao nhận phát triển lên. Các công ty này mong muốn trở thành nhà cung cấp các dịch vụ logistics thông qua hoặc liên doanh/liên kết với các nhà cung cấp dịch vụ 3PL nước ngoài hoặc là đầu tư vào cơ sở hạ tầng logistics. Một số công ty cung cấp dịch vụ logistics trong nước tiêu biểu như Gemadept, Transimex-Saigon, Vietfracht, Vinatrans, Sotrans, VOSA Group of Companies, Vinafreight, Minh Phương Co Ltd.

Cơ bản các công ty nước ngoài thường theo đuổi chiến lược cạnh tranh dựa trên sự khác biệt lớn về dịch vụ, năng lực hoạt động và phạm vi toàn cầu. Trong khi đó, các công ty Việt Nam chủ yếu phát triển dựa trên chiến lược giá. Đồng thời, các công ty 2PL Việt Nam có xu hướng hợp tác với các công ty toàn cầu (3PL) để tạo dựng một phần sự khác biệt cho mình. Ví dụ: Tân Cảng - Sóng Thần liên kết với APL logistics để phát triển hệ thống kho bãi, Gemadept liên doanh với Schenker để phát triển một 3PL trọn gói.

So sánh thị trường mục tiêu và dịch vụ cung cấp: Các công ty dịch vụ logistics nước ngoài xác định rõ thị trường mục tiêu còn các công ty trong nước vẫn chủ yếu là các dịch vụ kho bãi và vận chuyển đường bộ đơn giản mà chưa kèm theo các giá trị gia tăng.

2.3.2 Các nhân tố cạnh tranh thành công chính

- Giảm chi phí vận hành các hoạt động logistics: Giá và chất lượng dịch vụ là hai yếu tố quyết định đến việc lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ logistics. Vì thế, yêu cầu giảm chi phí nhưng vẫn giữ chất lượng và mức dịch vụ cam kết với khách hàng là bắt buộc đối với các nhà cung cấp dịch vụ logistics nhằm tồn tại và phát triển cung khách hàng;
- Nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp thông qua sử dụng hiệu quả hệ thống công nghệ thông tin;
- Đầu tư vào cơ sở hạ tầng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và chất lượng dịch vụ;
- Xây dựng mối quan hệ với các cơ quan chính quyền địa phương;
- Sử dụng hệ thống kết nối toàn diện nhằm cung cấp dịch vụ quản trị chuỗi cung ứng xuyên suốt;
- Đầu tư và phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng cao và có kinh nghiệm: Đây là một trong những yếu tố then chốt tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp. Đặc biệt là chú trọng đến việc xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp hướng tới con người không ngừng nâng cao khả năng học hỏi và cải thiện liên tục.

2.4 KẾT LUẬN

- Cơ sở hạ tầng cho hoạt động logistics: Giống như Trung Quốc và Ấn Độ, cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động logistics tại Việt Nam được đánh giá là kém phát triển và không thể đáp ứng nhu cầu phát triển thị trường. Tình trạng tắc nghẽn cảng biển hai năm liên tiếp 2008 – 2009 là minh chứng thực tế cho sự yếu kém về cơ sở hạ tầng. Hơn thế nữa, Việt Nam được đánh giá là rất yếu trong hoạch định và thực hiện chiến lược hệ thống giao thông vận tải trong đó nổi cộm là hệ thống đường bộ, môi trường chính sách cho hoạt động vận chuyển trong đô thị và việc thực hiện chiến lược chung.

- Về hệ thống kho: Hiện nay, hơn 90% kho bãi thuộc quyền quản lý của Nhà nước, việc sử dụng các kho này không hiệu quả. Các kho này chủ yếu vẫn được xây dựng ngang bằng với mặt đất (non high-dock) – đây là một kiểu kho truyền thống và rất khó khăn để làm hàng được đóng trong container – và rất khó mở rộng trong tương lai. Các công ty logistics có vốn đầu tư nước ngoài chủ yếu thuê lại và hoạt động dựa trên chiến lược “ít đầu tư vào cơ sở hạ tầng” (asset-light).

- Các sản phẩm trong ngành là các sản phẩm cơ bản (vận chuyển, kho bãi), và thiếu những sản phẩm mang giá trị gia tăng. Nếu chỉ cung cấp 2 dịch vụ cơ bản vận chuyển và kho vận, mà thiếu hẳn các dịch vụ giá trị gia tăng thì có thể thấy rằng ngành dịch vụ logistics ở Việt Nam đang ở giai đoạn đầu của quá trình phát triển, tức là vào những năm 70 của thế giới.

- Nguồn nhân lực: Tuy hội đủ các tiền đề, lợi thế về phát triển ngành dịch vụ logistics nhưng quá trình phát triển logistics ở Việt Nam đang vấp phải nhiều thách thức, trong đó phải kể đến khó khăn về nguồn nhân lực – cả về chất và lượng – tiền đề quan trọng để xây dựng ngành kinh tế logistics Việt Nam phát triển hiện đại tương xứng với tiềm năng lợi thế mạnh sẵn có.

Qua phân tích trên, có thể nhận thấy một số xu hướng mà các nhà cung cấp dịch vụ logistics tại thị trường Việt Nam có thể tiến hành trong tương lai là sẽ tăng cường đầu tư vào hệ thống cơ sở hạ tầng logistics của mình nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh. Các công ty nước ngoài sẽ đầu tư mở rộng gói dịch vụ của mình tại thị trường Việt Nam. Các công ty trong nước sẽ thông qua hoạt động đầu tư lớn/ liên doanh liên kết để nâng vị thế từ nhà cung cấp dịch vụ cơ bản lên 3PL.

Tóm tắt chương 2

Chương 2 tập trung vào việc phân tích thị trường logistics tại Việt Nam giai đoạn từ năm 2006 đến nay về cơ sở hạ tầng, hệ thống kho bãi, nguồn nhân lực, môi trường cạnh tranh và một số công ty logistics hàng đầu. Từ đó cho thấy thị trường logistics Việt Nam vẫn còn ở giai đoạn đầu phát triển, rất phân tán và manh mún. Các công ty logistics trong nước chủ yếu kinh doanh các lĩnh vực truyền thống như giao nhận, vận tải và kho bãi, chưa thể cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng và dịch vụ trọn gói như những công ty logistics nước ngoài. Hệ thống cơ sở hạ tầng logistics yếu kém, nguồn nhân lực phục vụ cho logistics yếu cả về chất và lượng góp phần đẩy chi phí logistics lên quá cao chiếm khoảng 25% GDP.

Tuy thị trường logistics Việt Nam có quy mô nhỏ nhưng tốc độ tăng trưởng cao vì vậy sẽ có sự cạnh tranh khá gay gắt giữa các doanh nghiệp trong ngành. Các công ty sẽ tăng cường đầu tư vào hệ thống cơ sở hạ tầng logistics của mình, mở rộng gói dịch vụ cũng như thông qua hoạt động đầu tư lớn/ liên doanh liên kết để nâng vị thế từ nhà cung cấp dịch vụ cơ bản lên 3PL nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, năng lực cung cấp dịch vụ và cải thiện hiệu quả lợi nhuận cho doanh nghiệp của mình.

CHƯƠNG 3.

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH DỊCH VỤ LOGISTICS TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN PHÁT TRIỂN KHU CÔNG NGHIỆP SÀI GÒN

GIAI ĐOẠN 2011 – 2015

3.1 PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

3.1.1 *Môi trường vĩ mô*

Các yếu tố môi trường có một tác động to lớn vì chúng ảnh hưởng đến toàn bộ các bước tiếp theo của quá trình quản trị chiến lược. Chiến lược được lựa chọn phải được hoạch định trên cơ sở các điều kiện môi trường đã được nghiên cứu, bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô. Mục đích là để làm rõ các yếu tố môi trường nào có nhiều khả năng ảnh hưởng đến việc ra các quyết định của doanh nghiệp.

Sau khi trở thành thành viên chính thức của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), tình hình chính trị, kinh tế, xã hội của Việt Nam đã có những chuyển biến nhất định. Tham gia vào WTO, Việt Nam có nhiều cơ hội để tham gia vào các nền kinh tế thành viên; tuy nhiên, khi thực hiện các cam kết của WTO theo lộ trình thì Việt Nam cũng phải mở rộng thị trường nội địa ở rất nhiều lĩnh vực mà tác động của quá trình này ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động đầu tư và phát triển kinh doanh của mọi thành phần kinh tế.

Khi phân tích môi trường vĩ mô, các doanh nghiệp thường lựa chọn những yếu tố chủ yếu như yếu tố chính trị/luật pháp, yếu tố kinh tế, yếu tố văn hóa/xã hội và yếu tố công nghệ để nghiên cứu.

3.1.1.1 Yếu tố chính trị/luật pháp:

Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI của Đảng Cộng sản Việt Nam (01/2011) đã khẳng định tiếp tục đẩy mạnh toan diện công cuộc đổi mới , tạo

nên tang đề đến năm 2020 nước ta cơ bản trở thành nước công nghiệp theo hướng hiện đại; đến giữa thế kỷ XXI nước ta trở thành một nước công nghiệp hiện đại theo định hướng xã hội chủ nghĩa.

Chính phủ cam kết đổi mới thể chế và thủ tục hành chính, tập trung trước hết vào xóa bỏ những quy định mang nặng tính hành chính, quan liêu bao cấp, gây phiền hà, sách nhiễu doanh nghiệp và nhân dân, kìm hãm sự phát triển của lực lượng sản xuất. Xây dựng và thực hiện chương trình đổi mới thể chế trong từng năm. Bảo đảm các văn bản pháp quy có nội dung đúng đắn, nhất quán, khả thi. Tuy nhiên, chính việc đưa ra những chính sách phù hợp với tình hình kinh tế, chính trị, xã hội của từng năm lại ảnh hưởng đến chiến lược đầu tư của các tổ chức doanh nghiệp. Theo đánh giá của Business Monitor International, thị trường kinh tế Việt Nam còn tiềm tàng nhiều rủi ro cho các nhà đầu tư. Việt Nam chỉ được xếp thứ 66 trên tổng số 100 nước được khảo sát. Chỉ số rủi ro của Việt Nam cao hơn mức trung bình khu vực và cũng cao hơn cả mức trung bình các thị trường mới nổi.

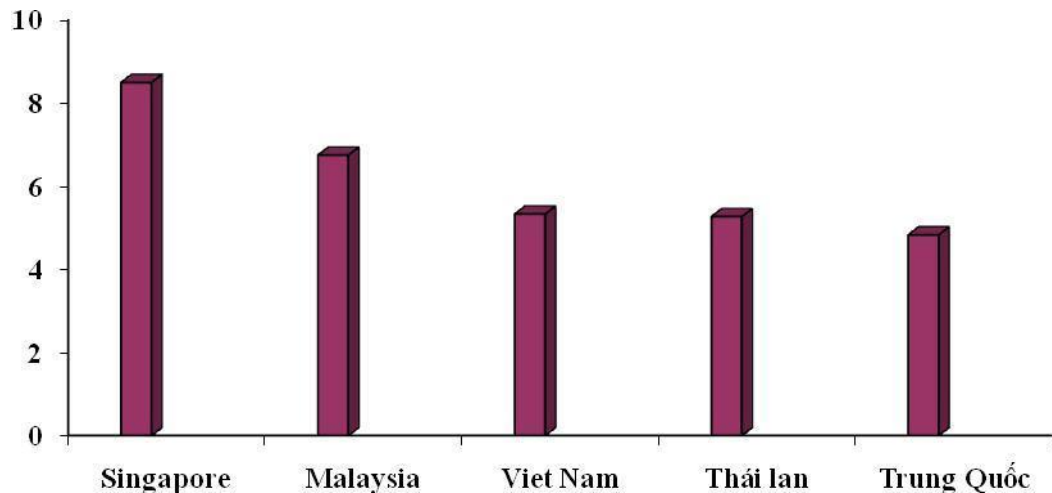
Bảng 3.1 Mức độ rủi ro nền kinh tế của một số quốc gia khu vực Đông Nam Á

	Singapore	Malaysia	Thailand	Indonesia	Viet Nam	Philippines
Tổng số điểm	80	76,1	69	61,3	56,1	54,8
Xếp hạng	2	10	31	57	66	72
Trung bình khu vực	67					
Trung bình các thị trường mới nổi	58,4					
Trung bình thế giới	61,3					

Nguồn: Business Monitor International

Không xếp hạng đối với Lào, Campuchia, Myanmar và Bắc Triều Tiên.

- Dự báo xếp hạng môi trường chính trị (bao gồm tính ổn định và hiệu quả – Thang điểm 10) của Việt Nam so với các nước trong khu vực Đông Nam Á và Trung Quốc giai đoạn 2007 – 2011: Việt Nam được xếp hạng trung bình, số điểm là 5,33 cao hơn Thái Lan và Trung Quốc.



Hình 3.1 Xếp hạng môi trường chính trị của một số quốc gia khu vực Đông Nam Á và Trung Quốc

Nguồn: World Investment Prospect to 2011-The Economist Intelligent Unit – 2007

Một số các cam kết WTO trong các lĩnh vực có liên quan đến các hoạt động logistics cho thấy muộn nhất là đến năm 2013, Việt Nam cho phép thành lập công ty 100% vốn đầu tư nước ngoài (Dịch vụ khai bao hải quan, dịch vụ kho bãi container, dịch vụ kho và giao nhận,...). Tuy nhiên, các doanh nghiệp Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực này cũng có một khoảng thời gian chuẩn bị nhất định để củng cố, phát huy nội lực, hợp tác liên kết với nhau để nâng cao sức cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài khi rào cản đầu tư bị phá bỏ hoàn toàn.

Hiện nay, Việt Nam đã có một số bộ luật/luật và các văn bản dưới luật kiểm soát và điều chỉnh các hoạt động logistics.

Bảng 3.2 Tóm tắt nội dung một số văn bản pháp luật liên quan đến hoạt động logistics

Bộ Luật/ Luật	Nội dung tóm tắt
Bộ Luật Hàng hải Việt Nam năm 2005	Quy định trách nhiệm, giới hạn trách nhiệm và miễn trừ trách nhiệm đối với các pháp nhân hoạt động vận chuyển bằng đường biển.
Luật Vận chuyển đường bộ năm 2001	Quy định vận chuyển bằng đường bộ; điều kiện kinh doanh đường bộ; quy định về việc vận chuyển hàng hóa nguy hiểm; điều kiện hoạt động của các phương tiện vận chuyển quá khổ, quá tải; điều kiện chuyên chở hàng công kênh; quy định thực hiện giao thông và vận chuyển đường bộ đến năm 2010.
Luật Vận chuyển đường sông năm 2004	- Quy định điều kiện hoạt động vận chuyển đường sông và các dịch vụ liên quan, khuyến khích sự tham gia đầu tư vào cơ sở hạ tầng và dịch vụ trong nước và nước ngoài. - Quy định vai trò, quyền lợi và nghĩa vụ của người gửi hàng, người vận chuyển, người mua bán vận chuyển, người thuê vận chuyển và người nhận hàng. - Quy định hợp đồng vận chuyển giữa người cung cấp vận chuyển và người thuê vận chuyển.
Luật vận chuyển đường sắt năm 2005	Quy định liên quan đến hoạt động kinh doanh vận chuyển bằng đường sắt và những yêu cầu để trở thành người kinh doanh vận chuyển đường sắt hoặc nhà đầu tư hoặc các bên tham gia vào hoạt động đầu tư vào cơ sở hạ tầng.
Luật Hàng không dân dụng Việt Nam năm 1997	Quy định hợp đồng vận chuyển hàng hóa, phương thức vận chuyển hàng không, giới hạn trách nhiệm cho hàng

**Dịch vụ viết thuê đề tài trọn gói website: teamluanvan.com Zalo/tele
0909232620**

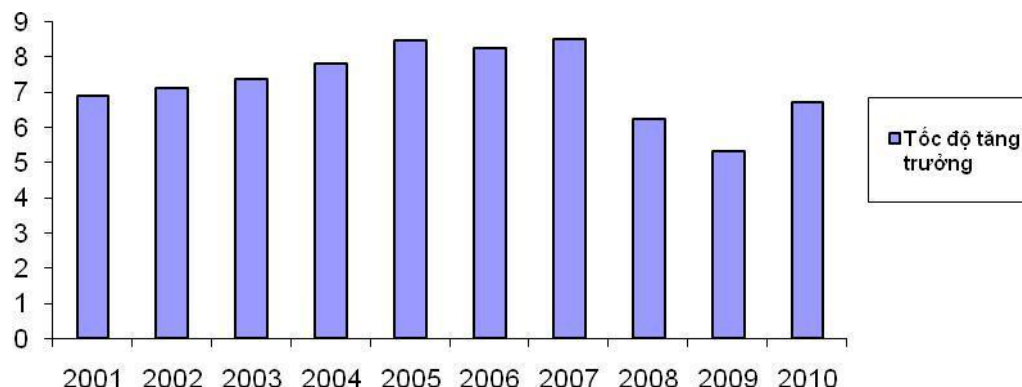
Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại teamluanvan.com

2005	hóa.
Luật Thương mại năm 2005	- Quy định và điều chỉnh dịch vụ giao nhận hàng hóa. - Định nghĩa hoạt động kinh doanh dịch vụ logistics bao gồm việc nhận hàng, chuyên chở hàng hóa, dịch vụ kho và bãi chứa hàng hóa, thủ tục hải quan và một số hoạt động khác như tư vấn dịch vụ, đóng gói, kê mã hiệu và giao hàng.
Nghị định 140/2007/NĐ-CP quy định chi tiết Luật Thương mại về điều kiện kinh doanh dịch vụ logistics và giới hạn trách nhiệm đối với thương nhân kinh doanh dịch vụ logistics – năm 2007	- Quy định điều kiện kinh doanh dịch vụ logistics. - Giới hạn trách nhiệm của dịch vụ logistics khi các bên tham gia giao dịch không có thỏa thuận. - Quy định về việc Bộ Công Thương là đơn vị chịu trách nhiệm chung trước Chính phủ thực hiện việc quản lý Nhà nước đối với hoạt động kinh doanh dịch vụ logistics.

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

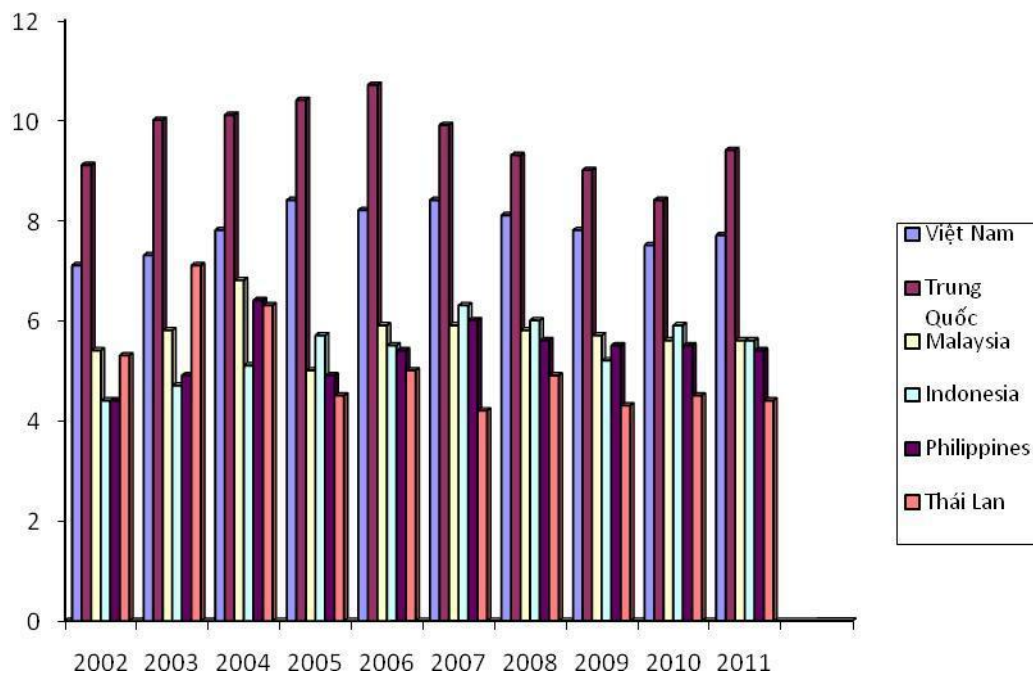
3.1.1.2 Yếu tố kinh tế:

Theo số liệu từ Tổng cục Thống kê, tốc độ tăng trưởng trung bình của giai đoạn 2001 – 2010 là 7,25%; trong đó tăng trưởng trung bình giai đoạn 2001 – 2005 là 7,51% và giai đoạn 2006 – 2010 lại bị tụt lùi, còn 7%.



Hình 3.2 Tốc độ tăng trưởng của Việt Nam giai đoạn 2001 – 2010

Theo đánh giá của Ban nghiên cứu phối hợp của Quỹ Tiền tệ Quốc tế (IMF) và Ngân hàng Thế giới (WB) thì nền kinh tế Việt Nam vẫn được dự báo là tăng trưởng với tốc độ cao trung bình khoảng 7,1% trong giai đoạn 2013 – 2027. So với các nước trong khu vực thì tốc độ tăng trưởng của Việt Nam chỉ đứng sau Trung Quốc.



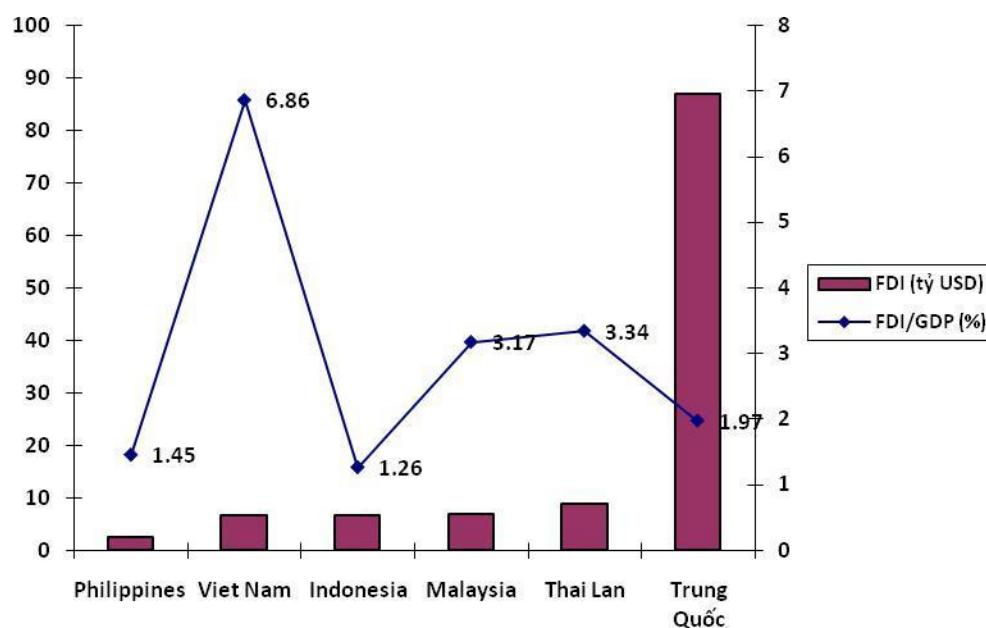
Hình 3.3 Tỷ lệ tăng trưởng của Việt Nam so với một số quốc gia trong khu vực (dự báo 2008 – 2011)

Nguồn: World Investment Prospect to 2011 – The Economist Intelligence Unit – 2007

Cơ cấu GDP (%) theo khu vực kinh tế: Theo Tổng cục Thống kê, dịch vụ luôn chiếm khoảng 38% trên GDP trong giai đoạn từ năm 2000 – 2008.

Đầu tư nước ngoài đóng góp không nhỏ vào tốc độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam. Năm 2009, vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) vào Việt Nam đã ký đạt 21,48 tỷ USD, vốn thực hiện đạt 10 tỷ USD. Đây là

mức suy giảm khá mạnh và chỉ bằng 30% so với năm 2008. Tính đến tháng 5/2010, Việt Nam có 11.523 dự án FDI có tổng vốn đầu tư trên 185 tỷ USD, bình quân chiếm gần 30% vốn đầu tư toàn xã hội, trên 35% tổng giá trị xuất khẩu, 27% nguồn thu ngân sách nhà nước và tạo việc làm cho khoảng 1,5 triệu lao động. Đến nay, dòng vốn FDI vào Việt Nam liên tục gia tăng, vốn đăng ký qua các năm ần lượt là: năm 2006 đạt 12,3 tỷ USD, năm 2007 đạt 21,3 tỷ USD, tăng 73,1%; năm 2008 đạt trên 71 tỷ USD, tăng 3,3 lần năm 2007. Dòng vốn FDI đã tạo ra các khu công nghiệp tập trung. Hiện nay, cả nước có 250 khu công nghiệp – khu chế xuất, thu hút 8.500 dự án với tổng vốn đăng ký hơn 70 tỷ USD. Giá trị sản xuất khu công nghiệp các nhà máy chiếm 30% tổng giá trị sản xuất của nhà nước. Việt Nam đã thu hút được các tập đoàn lớn vào kinh doanh tại Việt Nam với trên 110 các tập đoàn đa quốc gia tầm cỡ thế giới bao gồm BP, ConocoPhillips, Petronas, Tokyo Electric, AES, Honda, Toyota, Sony, Masushita, Samsung, Canon, Intel, Posco,... Vai trò FDI rất quan trọng đối với sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam, do đó xu hướng này vẫn tiếp tục trong nỗ lực của Chính phủ nhằm cải thiện môi trường đầu tư.

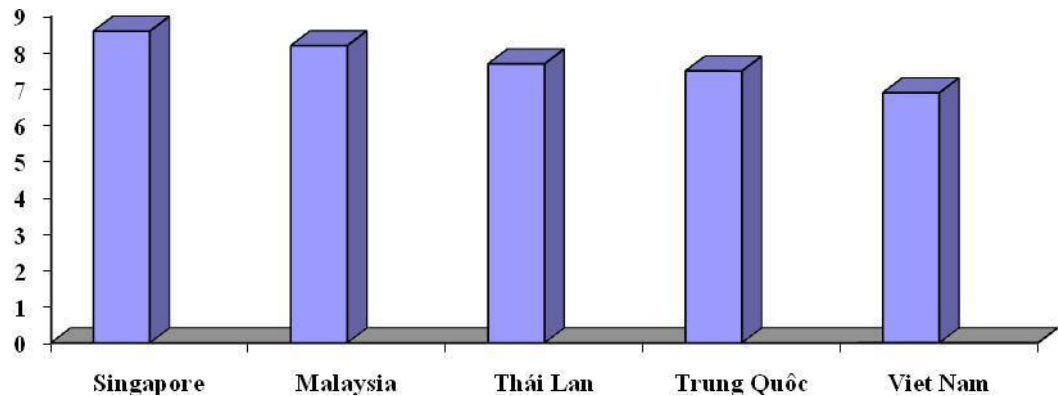


Hình 3.4 Dòng chảy FDI vào trung bình hàng năm

giai đoạn 2007 – 2011 tại một số quốc gia trong khu vực

Nguồn: World Investment Prospect to 2011 – The Economist Intelligence Unit – 2007

Đánh giá, xếp hạng về môi trường kinh tế vĩ mô Việt Nam so với các nước trong khu vực giai đoạn 2007 – 2011 là thấp nhất.



Hình 3.5 Xếp hạng về môi trường kinh tế vĩ mô Việt Nam giai đoạn 2007 – 2011

Nguồn: World Investment Prospect to 2011 – The Economist Intelligence Unit – 2007

Đánh giá về mức độ đóng góp vào tổng sản lượng công nghiệp Việt Nam thì trong thời gian vừa qua, tỷ trọng của khu vực doanh nghiệp FDI (41,1%) và tư nhân (41,3%) chiếm phần lớn, trong khi đóng góp của nhóm doanh nghiệp Nhà nước liên tục giảm. Dự báo xu hướng này còn tiếp tục rõ rệt hơn nữa, do sự năng động của nhóm FDI và tư nhân.

3.1.1.3 Yếu tố văn hóa/xã hội:

Nước ta là nước đông dân thứ ba ở Đông Nam Á (sau Indonesia và Philippines) và đứng thứ 13 trong số những nước đông dân nhất thế giới. Dân số trung bình năm 2009 khoảng 86,025 triệu người. Mặc dù vậy, với quy mô dân số lớn, đà tăng dân số vẫn còn cao và duy trì đến giữa thế kỷ 21 (tức vào những năm 2048 -2050 dân số nước ta mới ổn định và không tiếp tục tăng)

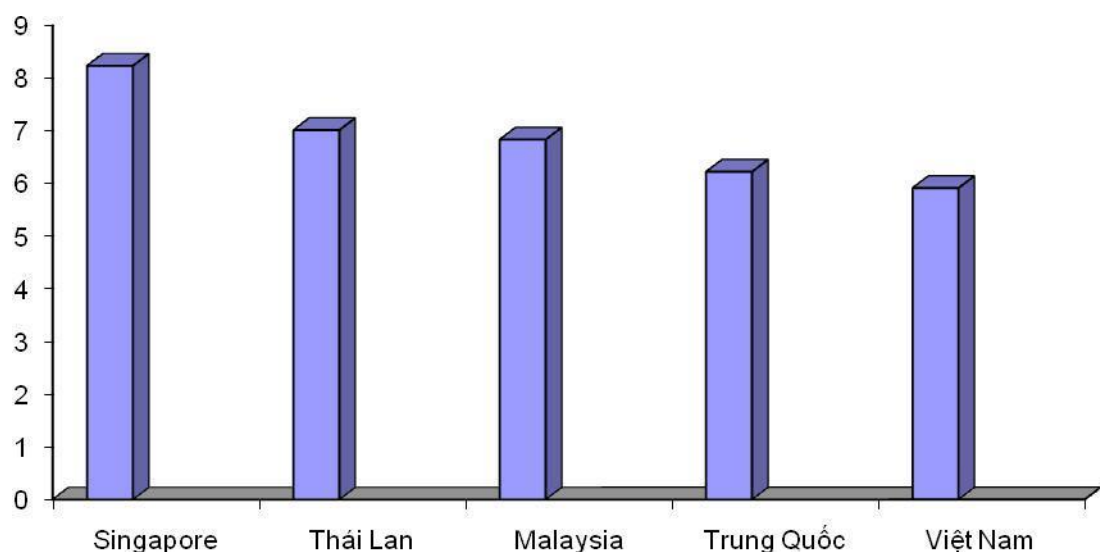
với quy mô dân số hơn 100 triệu người và có thể sẽ thuộc vào nhóm mười nước có dân số lớn nhất thế giới.

Tỷ lệ nam nữ năm 2006 gần tương đương trong lực lượng lao động 15 – 59 tuổi (nam 82,3%, nữ 77,2%). Tốc độ tăng dân số trung bình hàng năm khoảng 1,3%, Việt Nam là quốc gia có tỷ lệ dân số trẻ thứ hai trong khu vực châu Á.

Cơ cấu lao động làm việc trong các ngành giai đoạn 2002-2006: Nông nghiệp giảm, các ngành khác đều tăng tương ứng: Công nghiệp và Xây dựng tăng 8,32%/năm, Thương mại + Vận tải + Thông tin liên lạc tăng 4,26%/năm, Giáo dục + Văn hóa + Sức khỏe tăng 4,96%/năm, Khác tăng 7,28%/năm.

Tỷ lệ dân số phân bố ở khu vực nông thôn vẫn chiếm tỷ lệ cao hơn so với khu vực thành thị (khoảng 76% giai đoạn 2002 - 2006). Có xu hướng dịch chuyển nhẹ từ nông thôn sang thành thị. Tỷ trọng dân số thành thị, nông thôn là một trong những chỉ tiêu quan trọng trong sự nghiệp công nghiệp hóa - hiện đại hóa đất nước. Thông thường, để là nước công nghiệp thì tỷ lệ dân số thành thị phải đạt 45% trở lên. Tỷ trọng dân số đô thị của Việt Nam tăng trong giai đoạn vừa qua, nhưng so với mục tiêu trở thành nước công nghiệp thì cũng còn một khoảng cách khá xa. Chỉ mới có vùng Đông Nam Bộ là đạt tỷ lệ này, số dân thành thị chiếm 57,1% (năm 1999 là 55,1%).

Xếp hạng thị trường lao động của Việt Nam so với các quốc gia khác trong giai đoạn 2007 – 2011 ở mức thấp nhất.



Hình 3.6 Biểu đồ xếp hạng thị trường lao động của Việt Nam so với các nước trong khu vực giai đoạn 2007 – 2011

Nguồn: World Investment Prospect to 2011 – The Economist Intelligence Unit - 2007

3.1.1.4 Yếu tố công nghệ thông tin:

Chỉ số công nghệ thông tin – chỉ số đo mức độ phát triển xã hội thông tin của từng quốc gia – theo đánh giá của Tổ chức Viễn thông Quốc tế (ITU – International Telecommunication Union) thì chỉ số này của Việt Nam chỉ ở mức thấp, dưới mức trung bình trong 183 quốc gia. (Nguồn: World Information Society Report 2007)

Chỉ số cơ hội số - chỉ số đánh giá sự phát triển của công nghệ thông tin và viễn thông thì Việt Nam chỉ được xếp hạng 126/181, thấp nhất trong số các quốc gia so sánh trong khu vực và dưới mức trung bình của thế giới

Theo báo cáo năm 2007 của tập đo an Access Markets International (AMI) Partners thì các doanh nghiệp quy mô trung bình tại Việt Nam đã đầu tư 199 triệu USD vào công nghệ thông tin và dự báo sẽ tiếp tục đầu tư nhiều hơn nữa về cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin để tăng năng suất và tăng khả năng cạnh tranh.

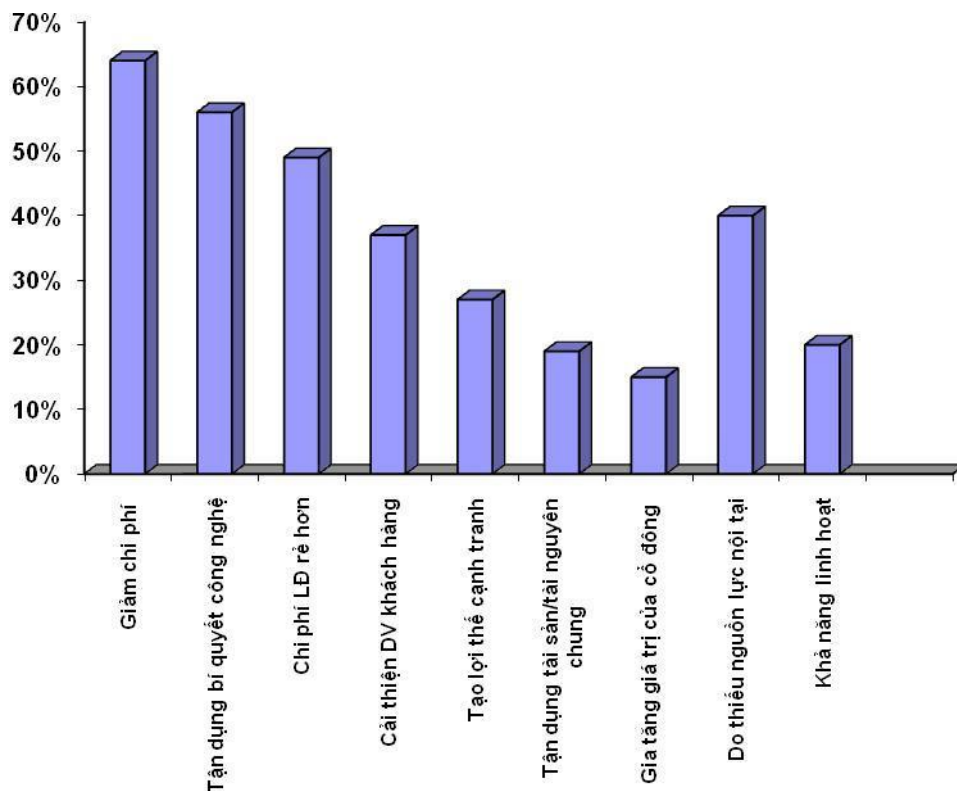
Theo báo cáo ứng dụng công nghệ thông tin của các Tổng công ty 90 – 91 thì mức độ triển khai quản lý các nhà cung cấp, các đối tác (SCM) là 19,44%, trong khi ứng dụng quản lý nguồn lực doanh nghiệp (ERP) là 16,67%, quản lý kho – vật tư là 52,78%.

Với mục tiêu công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước, việc phát triển khoa học và công nghệ sẽ tiếp tục được xem là quốc sách hàng đầu với ưu tiên đầu tư của chính phủ cho khoa học và công nghệ; xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật; phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, khả năng ứng dụng những công nghệ mới trong hoạt động sẽ vẫn chậm do cơ sở hạ tầng đang trong quá trình xây dựng cũng như khả năng ứng dụng công nghệ thông tin trong nước.

3.1.1.5 Xu hướng kinh tế toàn cầu:

Mua lại và sáp nhập (M&A): Xu hướng M&A liên tục tăng trên toàn cầu và diễn ra ở nhiều lĩnh vực khác nhau và ở cả các quốc gia đã phát triển và các quốc gia trong thị trường mới nổi.

Hầu hết các công ty đa quốc gia hàng đầu thế giới đã hiện diện tại Việt Nam, do đó xu hướng M&A chắc chắn sẽ tác động đến thị trường cũng như đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam. Hình thức này cũng phổ biến trong lĩnh vực vận tải và logistics.



Hình 3.8 Tỷ lệ các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động thuê ngoài

Nguồn: Why Settle For Less? Deloitte Consulting 2008 Outsourcing Report

Theo khảo sát các yếu tố thúc đẩy hoạt động thuê ngoài, dự đoán Việt Nam sẽ là một trong những nhà máy sản xuất của thế giới với lợi thế về chi phí gia công (bao gồm chi phí lao động).

Theo nhận định của Tổ chức Phát triển Công nghiệp Liên hiệp quốc (UNIDO) thì xu hướng thuê ngoài tiếp tục dịch chuyển từ ba nền kinh tế trực của toàn cầu (Triad economies: Mỹ - Nhật – Châu Âu) sang khu vực Đông Á và Nam Á đến năm 2015 cùng với sự gia tăng của FDI toàn cầu.

3.1.2 Môi trường vi mô

Theo Michael Porter, có năm yếu tố để tạo nên sự cạnh tranh trong cùng một ngành. Các yếu tố này là: (1) Sự xuất hiện của đối thủ mới, (2) Sức mạnh của nhà cung cấp, (3) Sức mạnh của khách hàng, (4) Sự xuất hiện sản phẩm thay thế và (5) Các đối thủ cạnh tranh trong ngành.

Trong phạm vi đề tài, chủ yếu phân tích đặc điểm của hai phân khúc thị trường logistics phổ biến là thị trường 2PL và 3PL.

3.1.2.1 Nguy cơ gia nhập (Sự xuất hiện của đối thủ mới): Cao

a. Áp lực gia nhập của các ngành lân cận

Đối với thị trường 2PL: Có 2 nhóm cơ bản là nhóm dịch vụ giao nhận và nhóm cung cấp dịch vụ kho bãi và vận tải.

- Nhóm dịch vụ giao nhận: Áp lực gia nhập ngành này là rất cao vì không đòi hỏi nhiều về chi phí gia nhập ngoại trừ kinh nghiệm và mối quan hệ, chủ yếu tập trung ở các công ty vừa và nhỏ, khả năng bắt chước là rất cao.

- Nhóm cung cấp dịch vụ kho bãi và vận tải: Áp lực gia nhập tương đối cao/vừa do nhóm này là mô hình dựa vào tài sản, có lợi thế về quy mô và chi phí gia nhập nên đa số là các công ty lớn mới có thể gia nhập nhất là mảng cho thuê kho bãi. Các công ty nhỏ hơn thường đi vào lĩnh vực vận tải thông qua hình thức liên kết liên minh.

Những ngành lân cận có khả năng gia nhập thị trường 2PL cao là ngành địa ốc , ngành cảng biển , ngành vận tải đường bộ , các khu công nghiệp,... Đây là những đơn vị có quy mô vốn lớn , quy đất đai dao động hoặc có

nguồn khách hàng lớn ; có khả năng xây dựng nhưng ICD và trung tâm phân phối lớn nên dễ dàng gia nhập thị trường này.

Đối với thị trường 3PL:

Các ngành lân cận ở đây là các ngành có xu hướng mở rộng hoạt động kinh doanh dịch vụ logistics của các công ty truyền thống như giao nhận, vận tải biển, vận tải đường bộ có khả năng gia nhập cao và ngoài ra còn có các ngành lân cận khác trong chuỗi cung ứng như phân phối, bán lẻ,... có khả năng gia nhập vừa.

b. Lợi thế nhờ quy mô:

- Nhìn chung, các 3PL nước ngoài có lợi thế quy mô cao hơn các công ty trong nước do họ đã có sẵn hệ thống kinh nghiệm, hệ thống công nghệ thông tin và cơ sở khách hàng toàn cầu nên sẽ rất khó cho các 3PL Việt Nam gia nhập tốt ngoại trừ tham gia vào các dịch vụ chuyên biệt như dịch vụ giá trị gia tăng, vận tải hoặc cho thuê kho thuần túy.

- Đối với các 2PL đặc biệt là dịch vụ kho bãi, các công ty Việt Nam sẽ dễ dàng gia nhập hơn do có lợi thế đầu tư nhiều vào tài sản (kho bãi, đất đai).

c. Vốn đầu tư:

- Đối với 3PL: Vốn đầu tư không quan trọng đối với các 3PL phi tài sản, do đó rào cản về vốn không cao. Tuy nhiên, đối với hệ thống công nghệ thông tin phức hợp, đội ngũ nhân sự có năng lực đòi hỏi vốn đầu tư đủ lớn nên các công ty Việt Nam vừa và nhỏ sẽ khó gia nhập hơn.

- Đối với 2PL: Ngoài lĩnh vực giao nhận, vận tải thì lĩnh vực kho bãi sẽ khó gia nhập hơn.

d. Chi phí chuyển đổi:

Chi phí chuyển đổi của khách hàng khi thay đổi nhà cung cấp 3PL/2PL là không cao do phần lớn các hợp đồng thường là ngắn hạn (2 -3 năm). Ngoài ra, phần lớn khách hàng sử dụng 3PL/2PL đều mới chỉ thuê ngoài một số dịch

vụ logistics cơ bản cũng như hệ thống công nghệ thông tin đi kèm ở mức cơ bản.

e. Kinh nghiệm:

Nhân tố chính cho sự thành công của các 3PL/2PL là con người. Đối với một số ngành đặc thù như xây dựng, hóa chất,... thì rào cản gia nhập cao hơn. Tuy nhiên, trong thị trường lao động linh hoạt hiện nay thì điều này không cản trở gia nhập.

f. Chính sách của Chính phủ:

Trong điều kiện hiện nay thì các 3PL/2PL nước ngoài vẫn bị hạn chế gia nhập thị trường Việt Nam thông qua cơ chế cấp phép hoạt động. Tuy nhiên, theo cam kết WTO thì vào năm 2013 Việt Nam sẽ mở cửa hoàn toàn cho ngành dịch vụ logistics do đó rào cản gần như không còn.

3.1.2.2 Sức mạnh của nhà cung cấp: Vừa

- Đối với 2PL: Nhà cung cấp của các 2PL là các hãng tàu, công ty địa ốc, nhà vận chuyển. Hiện nay, áp lực của các nhà cung cấp này chưa quá lớn.
- Đối với 3PL: Các nhà cung cấp của 3PL là các nhà vận chuyển (đường biển, đường hàng không, đường bộ, nhà giao nhận,...), các nhà cung cấp kho cho thuê và các nhà cung cấp công nghệ thông tin. Các nhà cung cấp trong ngành này sẽ có sự cạnh tranh mạnh mẽ vì hoạt động đầu tư vào Việt Nam ngày càng mở rộng. Ví dụ: đối với đường biển, nhiều hãng tàu tại Việt Nam đã có giấy phép thành lập công ty 100% vốn nước ngoài. Đối với các nhà cung cấp công nghệ thông tin của Việt Nam thì chưa đáp ứng được yêu cầu quản lý hoạt động logistics nhưng với việc nhiều nhà cung cấp phần mềm hàng đầu thế giới hiện diện tại Việt Nam như IBM, Oracle, Microsoft,... đã làm tăng sự cạnh tranh trong ngành này.

3.1.2.3 Sức mạnh của khách hàng: Vừa/Cao

Co 3 loại khách hàng chính : Các công ty đa quốc gia , công ty tư nhân /cô
phân và công ty nhà nước.

- Đối với công ty đa quốc gia : Yêu cầu giá thấp, dịch vụ cao. Đây là các khách hàng có nhiều kinh nghiệm về logistics/chuỗi cung ứng nên họ dễ dàng áp đặt các 3PL. Hiện nay, sức mạnh đàm phán của loại khách hàng này là cao.

- Đối với công ty tư nhân /cô phân: Yêu cầu giá thấp, dịch vụ vừa phải. Các công ty này phần lớn mới phát triển tại Việt Nam, ít có kinh nghiệm trong quản trị logistics nên quan tâm hàng đầu là giá. Sức mạnh đàm phán của loại khách hàng này là vừa.

- Đối với công ty Nhà nước : Hầu như không thuê ngoại . Sức mạnh đàm phán của loại khách hàng này là vừa.

3.1.2.4 Khả năng thay thế: Vừa/Cao

- Đối với công ty đa quốc gia : Trong điều kiện thị trường logistics Việt Nam còn non trẻ và thiếu năng lực thì các công ty này vẫn có thể tìm ra đúng đối tác, dễ dàng thay đổi nhà cung cấp dịch vụ logistics . Hiện nay, khả năng thay thế của loại khách hàng này là cao.

- Đối với công ty tư nhân /cô phân: Phần lớn tư vấn hành logistics . Khả năng thay thế của loại khách hàng này là vừa.

- Đối với công ty Nhà nước : Tương tự như các công ty tư nhân /cô phân, khả năng thay thế của loại khách hàng này là vừa.

3.1.2.5 Mức độ cạnh tranh trong ngành: Cao

Do các rào cản gia nhập ngày càng giảm (chính sách được nới lỏng, môi trường thông thoáng,...) nên mức độ cạnh tranh trong ngành sẽ ngày càng cao.

- Nhiều 3PL toàn cầu sẽ tham gia vào thị trường Việt Nam.
- Nhiều công ty 2PL tham gia vào xây dựng hệ thống kho bãi hiện đại tại Việt Nam hoặc tham gia liên doanh để phát triển tại Việt Nam.

- Thị trường logistics Việt Nam ngày càng tăng trưởng do nhu cầu thuê ngoài từ các công ty Việt Nam (công ty tư nhân, nhà nước).
- Cạnh tranh chủ yếu là về giá và dịch vụ.

Kết luận:

Qua phân tích mô hình 5 tác lực cạnh tranh của Michael Porter cho thấy:

- Do cạnh tranh nên lợi nhuận của các 3PL/2PL sẽ giảm dần.
- Sức mạnh của khách hàng ngày càng lớn cộng với áp lực giảm chi phí, tăng chất lượng dịch vụ khách hàng buộc các 3PL/2PL phải giảm giá liên tục.
- Khả năng thay thế tương đối cao nếu như các 3PL/2PL không đáp ứng được yêu cầu của khách hàng.

3.2 PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN PHÁT TRIỂN KHU CÔNG NGHIỆP SÀI GÒN

3.2.1 Tổng quan về Công ty TNHH Một thành viên Phát triển Khu công nghiệp Sài Gòn

Công ty TNHH Một thành viên Phát triển Khu công nghiệp Sài Gòn tiền thân là Khu chế xuất Sài Gòn, trực thuộc Ủy ban Nhân dân thành phố Hồ Chí Minh, được chính thức thành lập theo Quyết định số 182/QĐ-UB ký ngày 20/5/1993 của Ủy ban Nhân dân thành phố Hồ Chí Minh.

Trong thời kỳ đất nước mở cửa, nhu cầu ra đời một khu chế xuất để thu hút đầu tư nước ngoài là bức thiết, vì lẽ đó ngày 29/3/1989 UBND Thành phố đã ra quyết định thành lập Khu Chế xuất Sài Gòn, với một đội ngũ lãnh đạo và quản lý là những chuyên gia đã từng biết ít nhiều về mô hình hoạt động Khu chế xuất trên thế giới vạch ra hướng đi cho Khu Chế xuất Sài Gòn, cũng là Khu chế xuất đầu tiên xuất hiện tại Việt Nam.

Khu Chế xuất Sài Gòn bắt đầu con đường tìm kiếm đối tác nước ngoài kinh doanh xây dựng khu chế xuất.

- Năm 1992: ký hợp đồng liên doanh với một công ty Hồng Kông có tên là Velox để hình thành nên Công ty liên doanh khai thác kinh doanh Khu chế xuất Sài Gòn - Linh Trung với diện tích khu chế xuất khoảng 60ha tại phường Linh Trung Quận Thủ Đức. Do không có nhiều kinh nghiệm trong

việc chọn lựa đối tác, nên liên doanh này chỉ tồn tại trên giấy tờ, vì phía đối tác nước ngoài không có đủ thực lực đầu tư và liên doanh đã không thể đi vào hoạt động như mong muốn.

- Năm 1995: trong Liên Doanh Sepzone Linh Trung có sự thay đổi đối tác, Velox nhượng toàn bộ phần vốn góp của mình cho CUEC là một đối tác Trung Quốc và từ thời điểm này Công ty liên doanh khai thác kinh doanh Khu chế xuất Sài Gòn Linh Trung với vốn góp 50-50 và đại diện phía Việt Nam trong Công ty Liên Doanh này là **Khu Chế xuất Sài Gòn**.

- Năm 2000: Khu Chế xuất Sài Gòn xin đổi tên thành Công ty Phát triển Khu công nghiệp Sài Gòn và bổ sung thêm ngành nghề kinh doanh. Thời điểm này, Công ty cũng vừa xin được chủ trương xây dựng Khu dân cư tại phường Thạnh Mỹ Lợi và Cảng Khu công nghiệp Cát Lái, quận 2. Công ty đã tổ chức tiến hành đền bù, giải phóng mặt bằng triển khai xây dựng các dự án.

- Năm 2004: Bước ngoặt quan trọng nhất trong quá trình hình thành và phát triển của Công ty Phát triển Khu công nghiệp Sài Gòn là việc Thủ tướng Chính phủ ký Quyết định số 82/2004/QĐ-TTg ngày 12/5/2004 về thí điểm tổ chức hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - công ty con tại Công ty Phát triển Khu công nghiệp Sài Gòn . Đến ngày 22/7/2004 Chủ tịch Ủy ban nhân dân Thành phố ban hành Quyết định số 179/2004/QĐ-UB về tổ chức lại Công ty Phát triển Khu công nghiệp Sài Gòn hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - công ty. Đây là mô hình mới, phù hợp với sự phát triển kinh tế chung của cả nước và của Thành phố Hồ Chí Minh, phù hợp với yêu cầu “Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa” trong giai đoạn này.

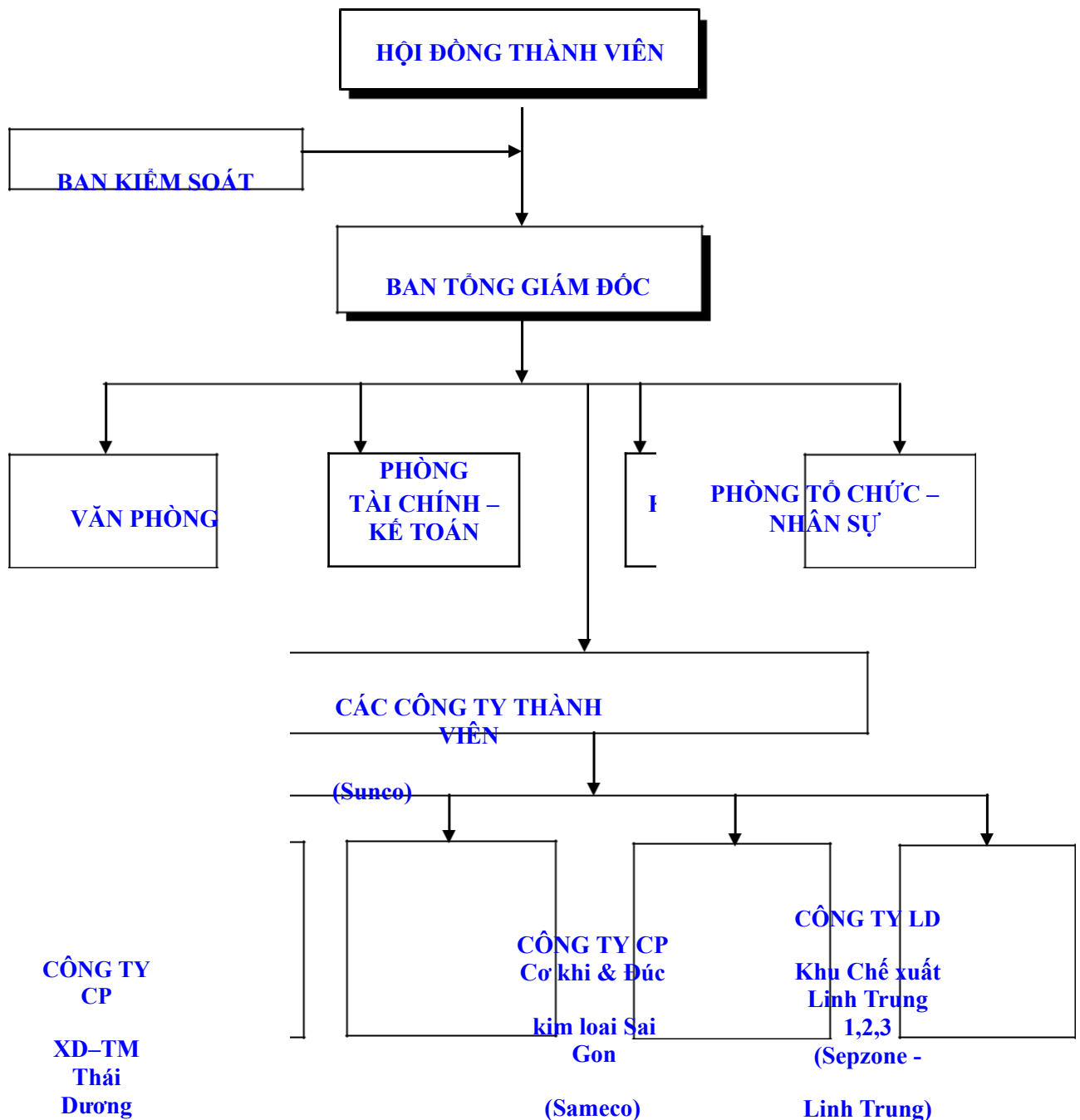
Với chức năng nhiệm vụ trên, Công ty từ khi thành lập đến nay đã nỗ lực không ngừng để từng bước ổn định bộ máy, ổn định kinh doanh và vươn lên phát triển. Từ chỗ không có hệ thống cơ sở vật chất nào, phải thuê văn phòng làm việc nên đã ảnh hưởng đến việc điều hành hoạt động kinh doanh, điều hành quản lý các dự án của Công ty; đến năm 2005, Công ty đã tạo dựng

cho mình một trụ sở khang trang, với đầy đủ trang thiết bị phục vụ công tác quản lý, điều hành bằng nguồn vốn tích lũy của đơn vị.

Ngày 31/7/2010, Chủ tịch Ủy ban nhân dân thành phố đã phê duyệt Đề án chuyển đổi Công ty Phát triển Khu công nghiệp Sài Gòn thành Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Phát triển Khu công nghiệp Sài Gòn theo Quyết định số 3368/QĐ-UBND.

Sơ đồ tổ chức bộ máy Công ty TNHH Một thành viên

Phát triển Khu Công nghiệp Sài Gòn



CÔNG TY

**CP Công
nghiệp Cao
su**

(Rubimex)

Tên của Công ty

- Tên gọi đầy đủ của Công ty bằng tiếng Việt: Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Phát triển Khu công nghiệp Sai Gon.
- Tên tiếng Anh: Saigon Industrial Park Development Company Limited.
- Tên viết tắt: Sài Gòn IPD.

Trụ sở của Công ty

- Địa chỉ: 938/180 Nguyễn Thị Định, Khu phố 3, Phường Thạnh Mỹ Lợi, Quận 2, Thành phố Hồ Chí Minh
- Điện thoại: 08.37422411 Fax: 08.37422400
- Email: saigonipd@hcm.vnn.vn

Mục tiêu hoạt động, ngành nghề kinh doanh

1. Mục tiêu hoạt động của Công ty:

Công ty tiếp tục phát triển các hoạt động, kinh doanh có lãi, bảo toàn và phát triển vốn của chủ sở hữu đầu tư tại Công ty, nâng cao thu nhập và đời sống cho người lao động, hoàn thành các nhiệm vụ do Chủ sở hữu giao.

2. Ngành nghề kinh doanh của Công ty:

a. Đầu tư và trực tiếp sản xuất kinh doanh trong các ngành, nghề, lĩnh vực:

- Làm đại diện phía Việt Nam trong Công ty Liên doanh khai thác kinh doanh Khu chế xuất Sài Gòn Linh Trung (Sepzone - Linh Trung);
- Đầu tư, kêu gọi đầu tư, liên doanh xây dựng và kinh doanh cơ sở hạ tầng khu công nghiệp và khu chế xuất. Tổ chức sản xuất - kinh doanh các loại dịch vụ theo yêu cầu phát triển khu chế xuất, khu công nghiệp;
- Kinh doanh và cho thuê nhà ở; dịch vụ chuyển quyền sở hữu nhà và quyền sử dụng đất;
- Kinh doanh cảng biển, kinh doanh dịch vụ hàng hải: dịch vụ đại lý tàu biển, dịch vụ đại lý vận tải tàu biển, dịch vụ môi giới hàng hải, dịch vụ

cung ứng tàu biển, dịch vụ kiểm đếm hàng hóa, dịch vụ vệ sinh tàu biển, dịch vụ bốc dỡ hàng hóa tại cảng biển;

- Kinh doanh dịch vụ Logistics kho bãi: bãi container, kho ngoại quan; vận tải hàng hóa đường bộ;
 - Mua bán các loại nguyên vật liệu sản xuất công nghiệp, vật liệu xây dựng, hàng trang trí nội thất, máy móc thiết bị và phụ tùng, hàng nông lâm thủy hải sản, rượu, bia, nước giải khát, thuốc lá nội;
 - Đầu tư tài chính;
 - Kinh doanh nhà hàng ăn uống. Đầu tư khu du lịch và các dịch vụ thể thao, du thuyền, dịch vụ vui chơi giải trí;
 - Hoạt động thương mại, sản xuất gia công cơ khí, kinh doanh xuất nhập khẩu;
 - Các chức năng, ngành nghề khác theo quy định tại giấy phép đăng ký kinh doanh và quy định của Pháp luật.
- b. Đầu tư, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của chủ sở hữu, cổ đông, thành viên góp vốn tại các Công ty con và Công ty liên kết.

Thời hạn hoạt động

- Thời hạn hoạt động của Công ty là 50 năm kể từ ngày được cơ quan đăng ký kinh doanh cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh.
- Công ty có thể chuyển đổi loại hình hoạt động, giải thể trước thời hạn, kéo dài thời hạn hoạt động theo quyết định của Chủ sở hữu.

Các tổ chức chính trị, đoàn thể trong Công ty

1. Tổ chức Đảng Cộng sản Việt Nam trong Công ty hoạt động theo Hiến pháp, Pháp luật và Điều lệ của Đảng Cộng sản Việt Nam.

2. Tổ chức Công đoàn, Đoàn Thanh niên ộng sản và các tổ chức chính trị xã hội khác trong Công ty hoạt động theo Hiến pháp, Pháp luật và Điều lệ của các tổ chức đó phù hợp với quy định của pháp luật.

Vốn điều lệ của Công ty là 383.519.800.000 đồng (Ba trăm tam ba tỷ năm trăm mười chín triệu tam trăm ngàn đồng Việt Nam) do Chủ sở hữu góp vào Công ty và các nguồn vốn hợp pháp khác.

Tên Chủ sở hữu Công ty: Công ty TNHH Một thành viên Phát triển Công nghiệp Tân Thuận (IPC) là chủ sở hữu của Công ty.

Các Công ty thành viên:

- Công ty cổ phần:

Công ty cổ phần XD – TM Thái Dương (Sunco): Chủ yếu kinh doanh địa ốc, Công ty mẹ - Công ty TNHH một thành viên Phát triển KCN Sài Gòn chiếm tỷ lệ vốn góp là 71%.

Công ty cổ phần Cơ khí và Đúc kim loại Sài Gòn (Sameco): Công ty mẹ - Công ty TNHH một thành viên Phát triển KCN Sài Gòn chiếm tỷ lệ vốn góp là 68%, hiện sản xuất và gia công các mặt hàng cơ khí chủ yếu phục vụ xuất khẩu sang các thị trường Nhật, Hàn Quốc, Thụy Điển,...

- Công ty Liên doanh khai thác kinh doanh Khu chế xuất Sài Gòn - Linh Trung (Khu chế xuất Linh Trung I, II và III) : Doanh thu hàng năm của liên doanh chiếm khoảng 80% doanh thu của cả hệ thống, chủ yếu là doanh thu cho thuê đất và doanh thu dịch vụ (Điện, nước, xử lý chất thải, văn phòng phẩm,...). Trong thời gian tới, Công ty mẹ sẽ xây dựng chiến lược kinh doanh dịch vụ logistics đối với các khách hàng thuê đất trong Khu chế xuất Linh

Trung.

- Công ty liên kết: Công ty CP Công nghiệp Cao su (Rubimex): Tháng 01/2005, Công ty Công nghiệp Cao su Rubimex đã chuyển thành Công ty cổ phần theo Quyết định số 3753/QĐ-UB ngày 30/7/2004 của UBNDTP. Vốn điều lệ hiện nay là 66,060 tỷ đồng, trong đó cổ đông Nhà nước chiếm 32,12%. Ngày 19/10/2010, UBNDTP đã có Quyết định số 4605/QĐ -UBND về việc chuyển phần vốn nhà nước tại Công ty CP Công nghiệp Cao su (Rubimex) do

Tổng Công ty Công nghiệp – In – Bao bì Liksin – TNHH MTV quản lý về Công ty TNHH Một thành viên Phát triển Khu công nghiệp Sài Gòn.

Hiện nay, Rubimexchủ yêu kinh doanh cho thuê văn phòng , gia công xuất khâu giày cho thị trường châu Âu . Công ty đã góp vốn, đầu tư tài chính vào ba công ty: Công ty CP Tiếp vận xanh (Green Logistic), Công ty CP Tiếp vận Hoàng Kim (Gold Logistic) và Công ty Kỹ nghệ Việt.

Nguồn nhân lực:

- Tổng số lao động toàn hệ thống Công ty mẹ – con trên 1.100 người, riêng tại Công ty TNHH Một thành viên Phát triển Khu công nghiệp Sài Gòn tính đến tháng 12/2010 là 38 người, ngoài ra còn một số lao động thời vụ được sử dụng theo chế độ hợp đồng thời vụ, khoán việc.

- Trình độ lao động:

Bảng 3.3 Trình độ lao động của công ty

Trình độ	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Sau ĐH, ĐH	25	65,8
Cao đẳng, trung cấp	3	7,8
12/12	5	13,2
9/12 đến 12/12	5	13,2
Cộng	38	100

Nguồn: Saigon IPD

Nhân sự làm việc tại các phòng/ ban chuyên môn hầu hết đều có trình độ đại học. Số người có hai bằng đại học là 12 người với các ngành học: Luật, quản trị kinh doanh, kế toán tài chính, ngân hàng, công nghệ thông tin . Bằng đại học thứ hai chủ yếu là để bổ sung, cập nhật kiến thức về chuyên môn, nghiệp vụ. Ba nhân sự có trình độ cao đẳng, trung cấp hiện đang theo học các

lớp bổ sung, hoàn chỉnh nâng cao trình độ. Những nhân sự còn lại làm các công việc hành chánh như lái xe, tạp vụ, văn thư.

- **Đô tuổi:**

Nhóm tuổi từ 18 – 35 chiếm 26,3%; từ 36 – 55 chiếm 68,4% và từ 56 - 60 chiếm 5,3%. Đây được xem là một lực lượng lao động có kinh nghiệm trong nghề nghiệp do có thời gian công tác, làm việc lâu năm, tuy nhiên sức năng động hạn chế và kiến thức trong lĩnh vực kinh doanh, khoa học kỹ thuật không còn phù hợp với xu hướng phát triển và hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay.

Bang 3.4 Đô tuổi của cán bộ nhân viên công ty

Đô tuổi	18-25	26-35	36-45	46-55	56-60
Số lượng (người)	1	9	14	12	2
Tỷ lệ (%)	2,6	23,7	36,8	31,6	5,3

Nguồn: Saigon IPD

- Xét về tình hình nhân sự, tuy công ty có các chính sách về tiền lương, tiền thưởng đảm bảo số lượng lao động cho hoạt động sản xuất kinh doanh phát triển liên tục, nhưng các chính sách và hoạt động đào tạo chưa rõ ràng, chưa tạo ra những hiệu quả như mong muốn, nhất là trong giai đoạn cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

- Xét về công tác đào tạo, tuy công ty có tổ chức các chương trình đào tạo tại đơn vị cho người lao động và cử cán bộ nhân viên tham dự các khóa đào tạo, bồi dưỡng kiến thức theo chương trình của Ban Tổ chức Thành ủy và Sở Nội vụ TP.HCM nhưng vẫn còn hạn chế về số lượng và nội dung, chương trình đào tạo; tổ chức hướng dẫn người lao động mới vào làm việc, nhưng công tác đào tạo chưa được tổ chức bài bản; chưa có các hoạt động xác định nhu cầu đào tạo, lập kế hoạch đào tạo, cam kết tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo và cũng chưa xây dựng được quy trình đào tạo của công ty.

Và theo nghiên cứu cho thấy, hiện nay cần phải phân tích và đánh giá nhu cầu đào tạo cán bộ nhân viên ở Công ty, từ đó xây dựng và thiết lập quy trình đào tạo, tổ chức kế hoạch đào tạo nhằm khắc phục những vấn đề trên.

3.2.2 Tình hình hoạt động sản xuất – kinh doanh của công ty TNHH Một thành viên Phát triển KCN Sai Gon giai đoạn 2006 - 2010:

a. Đặc điểm Công ty:

- Hình thức sở hữu vốn: Vốn Nhà nước.
- Hình thức hoạt động: Doanh nghiệp nhà nước, hạch toán kinh doanh độc lập.

b. Kết quả hoạt động sản xuất - kinh doanh toàn tổ hợp giai đoạn 2006 - 2010:

Tốc độ tăng trưởng bình quân hàng năm của các hệ thống công ty trong giai đoạn từ 2006 – 2010 đạt 12,4%.

- Do hoạt động chính của công ty là đầu tư xây dựng các dự án như: Khu chế xuất, khu công nghiệp, cảng khu công nghiệp Cát Lái, khu dân cư,... và giao lại cho các doanh nghiệp thành viên quản lý nên doanh thu từ hoạt động sản xuất - kinh doanh là doanh thu của các doanh nghiệp thành viên tự hạch toán.

- Thu nhập chính của công ty là khoản lợi nhuận được chia từ Công ty Liên doanh khai thác và kinh doanh Khu chế xuất Sài Gòn – Linh Trung và không phải nộp thuế thu nhập doanh nghiệp.

- Trong giai đoạn từ năm 2006 – 2010, Công ty Phát triển Khu công nghiệp Sai Gon đã triển khai thực hiện các dự án trọng điểm sau:

- Trung tâm Dịch vụ - Công nghiệp, phục vụ Cảng Khu công nghiệp Cát Lái: Công ty đã được Ủy ban nhân dân Thành phố cho thuê 69ha đất tại

phường Thạnh Mỹ Lợi, quận 2. Đến nay, công tác bồi thường – giải phóng mặt bằng thu hồi đất, đã bước vào giai đoạn cuối. Hiện Công ty đang xin chủ

trương điều chỉnh hình quy hoạch chi tiết 1/500 sang xây dựng một đặc khu logistics.

- Cụm dịch vụ phát triển của các khu chế xuất - khu công nghiệp : Đầu tư xây dựng Trung tâm thương mại - Dịch vụ - Nhà ở cho chuyên gia và công nhân trong Khu chế xuất Linh Trung với tổng diện tích 70 ha tại phường Bình Chiểu, quận Thủ Đức.

- Khu dân cư 14,39 ha tại phường Thạnh Mỹ Lợi, quận 2, Tp. Hồ Chí Minh: Đang hoàn tất thi công hạ tầng kỹ thuật , chuẩn bị giao nền cho khách hàng.

- Khu dịch vụ văn phòng công ty 6 ha tại phường Thạnh Mỹ Lợi, quận 2.

- Khu dân cư Nam Sài Gòn 9 ha: Đang tiến hành đền bù thu hồi đất.

Như vậy, trong giai đoạn từ năm 2006 – 2010 Công ty chủ yếu tập trung vào công tác đền bù, triển khai xây dựng các khu dân cư. Lĩnh vực đầu tư xây dựng cảng vẫn còn trong giai đoạn thu hồi đất, do đó Công ty chưa có kinh nghiệm, thương hiệu trong kinh doanh dịch vụ logistics.

Bảng 3.5 Kết quả thực hiện các chỉ tiêu SX-KD chủ yếu của toàn tổ hợp

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
Tổng doanh thu	Trđ	516.912	517.914	647.729	640.827	804.421
Kim ngạch xuất khẩu	1000 USD	1.281	485	616	1.230	450
Lợi nhuận trước thuế	Trđ	112.561	108.781	128.956	123.490	143.406
Nộp ngân sách	Trđ	12.815	12.707	20.204	20.711	27.741

Nguồn: Saigon IPD

3.2.3 Phân tích nguồn lực nội bộ Công ty:

a. Nguồn lực hữu hình:

- Nguồn tài chính: *tốt*

+Vốn đầu tư : Vốn điều lệ của công ty là 383,5 tỷ đồng, dự kiến sẽ tăng lên 500 tỷ đồng vào cuối năm 2011.

+Nợ phải trả: Chủ yếu là tiền ứng trước (lần 1) của khách hàng là 100 tỷ đồng, tuy nhiên, Công ty còn có thể thu được trên 500 tỷ đồng khi chuyển nhượng phần đất để xây dựng chung cư cao tầng trong Khu dân cư Thạnh Mỹ Lợi, quận 2.

+Liên kết chiến lược với Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, Ngân hàng Công thương Việt Nam.

- Nguồn lực công nghệ: *Chưa có* về bí quyết kinh doanh , các quy trình hoạt động sáng tạo và các bằng sáng chế, bản quyền.

- Nguồn lực cơ sở vật chất: *Đang triển khai*

+ Có được vị trí đất chiến lược “khu đất vàng” với diện tích là 691.025m² phục vụ cho việc triển khai xây dựng trung tâm logistics tại Cát Lái, quận 2, thành phố Hồ Chí Minh.

+Có lợi thế đi sau nên có thể liên doanh/liên kết với các đối tác lớn trong lĩnh vực logistics để đầu tư xây dựng hệ thống hiện đại.

b. Nguồn lực vô hình:

- Nguồn nhân lực: Ban lãnh đạo và các cán bộ quản lý đã tốt nghiệp đại học và kinh qua thực tiễn công tác trong ngành, có kinh nghiệm trong lãnh đạo và điều hành. Tuy nhiên, việc đào tạo trong cơ chế cũ theo các chuyên ngành hẹp, sâu về một lĩnh vực chuyên môn nhất định. Điều đó làm cho khả năng

thích nghi với sự thay đổi môi trường bị hạn chế, Bên cạnh đó, thực trạng bộ máy quản lý chuyên môn nghiệp vụ của công ty vẫn còn chưa tương

xứng so với yêu cầu, nhiệm vụ của mô hình mới hiện nay. Chưa có kỹ năng quản lý, kinh nghiệm và sự am hiểu về ngành logistics.

- Danh tiếng, thương hiệu: Việc kinh doanh dịch vụ logistics là một lĩnh vực hoàn toàn mới đối với công ty, vì vậy Công ty chưa có thương hiệu với khách hàng, nhà cung cấp và trên thị trường logistics.

3.3 XÂY DỰNG MA TRẬN SWOT

3.3.1 Điểm mạnh (S):

- Vốn đầu tư lớn: Vốn điều lệ của công ty là trên 380 tỷ đồng và dự kiến sẽ tăng lên 500 tỷ đồng vào cuối năm 2011. Bên cạnh đó, công ty còn có thể tham gia vốn góp vào liên doanh với các đối tác trong và ngoài nước để xây dựng một trung tâm Logistics Park bằng giá trị quyền sử dụng của 69ha đất tại khu vực Cát Lái, quận 2, thành phố Hồ Chí Minh.
- Có quan hệ tốt và được sự hỗ trợ từ các Sở/Ban ngành Thành phố: Liên doanh nghiệp Nhà nước được thành lập từ năm 1993, đến nay sau gần 20 năm tương thành và phát triển công ty liên tục là đơn vị làm ăn có lãi, đem về nguồn thu lớn cho Nhà nước từ hoạt động kinh doanh của Khu chế xuất Linh Trung (là đơn vị liên doanh với đối tác Trung Quốc), hoạt động kinh doanh địa ốc và đầu tư tại chính. Vì thế, công ty luôn nhận được sự hỗ trợ từ phía các Sở/Ngành, của UBND Thành phố trong hoạt động SX-KD của đơn vị.
- Gia nhập thị trường sau nên có khả năng học tập các công ty đi trước.
- Khu đất có vị trí chiến lược thuận lợi cho việc triển khai hệ thống kho bãi, dịch vụ logistics tại Cát Lái, quận 2 theo đúng quy hoạch của Nhà nước. Theo Quyết định số 2190/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Quy hoạch phát triển hệ thống cảng biển Việt Nam đến năm 2020, định hướng đến năm 2030 thì Thành phố Hồ Chí Minh là cảng tổng hợp quốc gia,

đầu mỗi khu vực (loại I), trong đó có khu bến chức năng chính ở Cát Lái (trên sông

Đồng Nai) là khu bến container chính của cảng trong giai đoạn trước mắt, cho tàu 20.000 – 30.000 DWT.

- Bên cạnh những khách hàng cũ của Công ty Tiếp vận xanh, công ty Hoàng Kim (công ty con của Công ty CP Công nghiệp Cao su) thì trong tương lai

Công ty con có khả năng cung cấp các dịch vụ logistics cho các khách hàng tiềm năng là những doanh nghiệp thuê đất trong Khu chế xuất Linh Trung,

khách hàng trong các Khu công nghiệp Đồng Nai, Bình Dương và quận 2, thành phố Hồ Chí Minh;

- Có khả năng liên kết với các đối tác khác trong ngành logistics.

3.3.2 Điểm yếu (W):

- Định hướng đầu tư quá dàn trải: Hiện nay, trong danh mục đầu tư của công ty tập trung vào xây dựng cơ sở hạ tầng hoàn chỉnh khu dân cư Thanh Mỹ Lợi, quận 2, thành phố Hồ Chí Minh; xây dựng Nhà máy Cơ khí và Đúc kim loại tại Khu công nghiệp Hiệp Phước để di dời nhà máy cũ ra ngoài thành và tiến hành kêu gọi đầu tư xây dựng Cảng Khu công nghiệp Cát Lái. Với danh mục đầu tư như thế khiến công ty khó tập trung nguồn lực vì dư án nào cũng cần vốn đầu tư rất lớn lên đến vài trăm tỷ đồng.

- Chưa có kinh nghiệm trong lĩnh vực logistics: Trước đây, Công ty Tiếp vận xanh, công ty Hoàng Kim (là 2 công ty con của Công ty CP Công nghiệp

Cao su) hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực kho bãi, chưa có kinh nghiệm trong việc xây dựng một trung tâm Logistics Park.

- Định hướng theo mô hình kinh doanh dựa vào tài sản nên khả năng linh hoạt thấp.

- Chưa có thương hiệu trong lĩnh vực logistics.

3.3.3 Cơ hội (O):

- Kinh tế Việt Nam tiếp tục tăng trưởng khá cao và ổn định;

- Dòng vốn FDI tiếp tục đổ vào Việt Nam trong vòng 10 năm tới, đóng góp không nhỏ vào tốc độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam;
- Xu hướng thuê ngoài sẽ ngày càng gia tăng tại Việt Nam;
- Rào cản thị trường logistics làm hạn chế khả năng gia nhập của các công ty 3PL toàn cầu;
- Hạ tầng kho bãi của Việt Nam vẫn còn lạc hậu, chưa đáp ứng được yêu cầu của khách hàng;
- Ít công ty 3PL của Việt Nam có thể cung cấp dịch vụ logistics trọn gói và phức hợp...

3.3.4 Thách thức (T):

- Bất ổn nền kinh tế vĩ mô (lạm phát, đầu tư nước ngoài, đầu tư hạ tầng, khả năng quản lý vĩ mô,...);
- Thị trường logistics Việt Nam còn quá trẻ, nhu cầu sử dụng dịch vụ logistics nhất là tại các công ty Việt Nam chưa cao;
- Thị trường cạnh tranh cao với sự tham gia của nhiều 2PL/3PL nước ngoài có kinh nghiệm và năng lực;
- Xu hướng phổ thông hóa thị trường logistics làm giảm lợi nhuận;
- Áp lực về giá và chất lượng dịch vụ vẫn sẽ là ưu tiên cao nhất của khách hàng;
- Thiếu đội ngũ nhân lực chất lượng cao trong ngành dịch vụ logistics;
- Hạ tầng giao thông vận tải còn kém;
- Hạ tầng công nghệ thông tin hỗ trợ cho dịch vụ logistics còn hạn chế,...

**Bảng 3.6 Ma trận kết hợp SWOT của Công ty TNHH Một thành viên
Phát triển Khu công nghiệp Sài Gòn giai đoạn 2011 – 2015**

	<u>Điểm mạnh S</u> 1. Vốn đầu tư lớn; 2. Có quan hệ tốt và được sự hỗ trợ từ các Sở/Ban ngành Thành phố; 3. Gia nhập thị trường sau nên có khả năng học tập các công ty đi trước; 4. Khu đất có vị trí chiến lược thuận lợi cho việc triển khai hệ thống kho bãi, dịch vụ logistics tại Cát Lái, quận 2; 5. Có thể cung cấp các dịch vụ logistics cho các doanh nghiệp thuê trong Khu chế xuất Linh Trung, KCN Đông Nai, Bình Dương, quận 2; 6. Có khả năng liên kết với các đối tác khác trong ngành logistics.	<u>Điểm yếu W</u> 1. Định hướng đầu tư quá dàn trải khiến khó tập trung nguồn lực. 2. Đội ngũ nhân lực chưa có kinh nghiệm trong lĩnh vực logistics; 3. Định hướng theo mô hình kinh doanh dựa vào tài sản nên khả năng linh hoạt thấp; 4. Chưa có kinh nghiệm và thương hiệu trong lĩnh vực logistics.
<u>Cơ hội O</u> 1. Kinh tế Việt Nam tăng trưởng khá cao và ổn định; 2. Dòng vốn FDI tiếp tục đổ vào Việt Nam trong thời gian tới; 3. Xu hướng thuê ngoài sẽ ngày càng gia tăng tại Việt Nam; 4. Rào cản thị trường logistics làm hạn chế khả năng gia nhập của các công ty 3PL toàn cầu; 5. Hạ tầng kho bãi của Việt Nam vẫn còn lạc hậu, chưa đáp ứng được yêu cầu của khách hàng; 6. Dịch vụ logistics vẫn	<u>Các kết hợp SO</u> 1. Tập trung phát triển hệ thống kho, bãi, trung tâm dịch vụ logistics hiện đại nhằm tận dụng nhu cầu đang phát triển mạnh (S1, S2, S3, O1, O4, O5, O7). 2. Tập trung phát triển dịch vụ logistics phục vụ cho các doanh nghiệp trong Khu Chế xuất Linh Trung 1, 2, 3 (S4, S5, O2, O3). 3. Thực hiện vào đầu tư cơ sở hạ tầng để đáp ứng nhu cầu của thị trường và cung cấp các dịch vụ logistics cơ bản (S1, S2, S3, S4, O3, O5, O6)	<u>Các kết hợp WO</u> 1. Đầu tư vào đội ngũ nhân lực quản lý và điều hành cũng như đội ngũ nhân viên vận hành dịch vụ logistics. (W1, W2, O3, O6, O7). 2. Đầu tư vào hoạt động marketing, xác định cơ hội cho thị trường dịch vụ logistics nội địa (W1, W4, O3, O5, O6, O8)

cơ bản chủ yếu là vận tải, kho vận và khai thuê hải quan; 7. Ít công ty 3PL của Việt Nam có thể cung cấp dịch vụ logistics trọn gói và phức hợp; 8. Thị trường logistics mới phát triển và còn phân tán.		
<i>Thách thức T</i> 1. Bất ổn nền kinh tế vĩ mô (lạm phát, đầu tư nước ngoài, đầu tư hạ tầng, khả năng quản lý vĩ mô,...); 2. Thị trường logistics Việt Nam còn quá trẻ, nhu cầu sử dụng dịch vụ logistics nhất là tại các công ty Việt Nam chưa cao; 3. Thị trường cạnh tranh cao với sự tham gia của nhiều 2PL/3PL nước ngoài có kinh nghiệm và năng lực; 4. Xu hướng phổ thông hóa thị trường logistics làm giảm dần lợi nhuận; 5. Áp lực về giá và chất lượng dịch vụ vẫn sẽ là ưu tiên cao nhất của khách hàng; 6. Thiếu đội ngũ nhân lực chất lượng cao trong ngành dịch vụ logistics; 7. Hạ tầng giao thông vận tải còn kém;	<i>Các kết hợp ST</i> 1. Xây dựng tổ chức hoạt động linh hoạt theo mô hình 3A (Nhanh nhạy - Agility, Thích nghi – Adaption, Tương thích – Alignment) thông qua việc phát triển dịch vụ giá trị gia tăng (S2, S3, T1, T3, T5). 2. Xây dựng tốt mối quan hệ với các đối tác chiến lược (S5, S6, T1, T2, T3, T4). 3. Đầu tư phát triển hệ thống công nghệ thông tin hiện đại có khả năng đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng và tạo sự khác biệt (S1, S3, T3, T5, T7, T8).	<i>Các kết hợp WT</i> Liên doanh hoặc sáp nhập/ mua lại những công ty có kinh nghiệm để bổ sung cho năng lực của mình (W2, W3, W4, T3, T4, T5, T6).

8. Hạ tầng CNTT hỗ trợ cho dịch vụ logistics còn lạc hậu so với thế giới.
-

Như vậy, các kết hợp khả thi mà Công ty TNHH MTV Phát triển Khu công nghiệp Sai Gon có thể lựa chọn là:

1) Tập trung phát triển hệ thống kho, bãi, trung tâm dịch vụ logistics hiện đại nhằm tận dụng nhu cầu đang phát triển mạnh (S1, S2, S3, O1, O4, O5, O7).

2) Tập trung phát triển dịch vụ logistics phục vụ cho các doanh nghiệp trong Khu Chế xuất Linh Trung, trong Khu công nghiệp ở Đông Nai, Bình Dương và quân 2 (S4, S5, O2, O3).

3) Thực hiện vào đầu tư cơ sở hạ tầng để đáp ứng nhu cầu của thị trường và cung cấp các dịch vụ logistics cơ bản (S1, S2, S3, S4, O3, O5, O6)

4) Đầu tư vào đội ngũ nhân lực quản lý và điều hành cũng như đội ngũ nhân viên vận hành dịch vụ logistics. (W1, W2, O3, O6, O7).

5) Đầu tư vào hoạt động marketing, xác định cơ hội cho thị trường dịch vụ logistics nội địa (W1, W4, O3, O5, O6, O8)

6) Xây dựng tổ chức hoạt động linh hoạt theo mô hình 3A (Nhanh nhạy - Agility, Thích nghi – Adaption, Tương thích – Alignment) thông qua việc phát triển dịch vụ giá trị gia tăng (S2, S3, T1, T3, T5).

7) Xây dựng tốt mối quan hệ với các đối tác chiến lược (S5, S6, T1, T2, T3, T4).

8) Đầu tư phát triển hệ thống công nghệ thông tin hiện đại có khả năng đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng và tạo sự khác biệt (S1, S3, T3, T5, T7, T8).

9) Liên doanh hoặc sáp nhập/ mua lại những công ty có kinh nghiệm để bổ sung cho năng lực của mình (W2, W3, W4, T3, T4, T5, T6).

3.4 LỰA CHON CHIẾN LƯỢC

3.4.1 Xây dựng tâm nhìn và sứ mệnh Công ty

Tâm nhìn chiến lược cho Công ty trên lĩnh vực logistics:

“Trở thành công ty cung cấp dịch vụ logistics hàng đầu của Thành phố Hồ Chí Minh thông qua việc đầu tư phát triển hệ thống kỹ thuật hiện đại, đóng góp giá trị gia tăng và nâng cao năng lực cạnh tranh của khách hàng, đặc biệt là các khách hàng hiện thuê đất trong Khu chế xuất Linh Trung, khách hàng trong các Khu công nghiệp ở Đông Nai, Bình Dương và quận 2, thành phố Hồ Chí Minh”.

Sứ mệnh Công ty:

- Xây dựng đặc khu logistics (Logistics Park) chiến lược, hiện đại giúp khách hàng tối ưu hóa chi phí và chất lượng dịch vụ;
- Xây dựng hệ thống dịch vụ trọn gói, đa dạng và chất lượng cao đáp ứng nhu cầu của khách hàng;
- Phát triển môi trường làm việc hiện đại, linh hoạt, sáng tạo, có trách nhiệm cộng đồng và thân thiện môi trường đem lại giá trị bền vững, lâu dài cho khách hàng;
- Xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng cao, chuyên nghiệp;
- Xây dựng hệ thống công nghệ thông tin hiện đại, tích hợp và dễ dàng đáp ứng nhu cầu của khách hàng;
- Nghiên cứu việc ứng dụng các công nghệ hiện đại trong quản lý hoạt động logistics nhằm giảm tối đa chi phí, nâng cao hiệu quả và năng lực cạnh tranh cho khách hàng.

3.4.2 Lựa chọn chiến lược kinh doanh dịch vụ logistics của công ty giai đoạn 2011 - 2015

Việc lựa chọn các chiến lược dựa trên phân tích ma trận SWOT, kết hợp với các định hướng, mục tiêu và cơ cấu kinh doanh hiện nay, kết hợp với

lợi thế của đơn vị đi sau thì Công ty sẽ thực hiện *chiến lược đầu tư mới vào cơ sở hạ tầng, xây dựng một Logistics Park tại khu vực Cát Lái, phường Thanh Mỹ Lợi, quận 2, thành phố Hồ Chí Minh bằng hình thức liên doanh hoặc liên kết chiến lược với các đối tác hàng đầu trong lĩnh vực logistics tại Việt Nam.*

3.5 MỘT SỐ GIAI PHÁP ĐỂ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH DỊCH VỤ LOGISTICS TẠI CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2011 – 2015

Đề đạt mục tiêu và thực hiện được chiến lược kinh doanh dịch vụ logistics trong giai đoạn 2011 – 2015, Công ty TNHH MTV Phát triển Khu công nghiệp Sai Gon cần tập trung vào các giai pháp cơ bản như sau:

3.5.1 Nhóm giai pháp về quản trị và tổ chức

Như đã phân tích ở trên, Công ty TNHH MTV Phát triển Khu công nghiệp Sai Gon không có kinh nghiệm nhiều trong lĩnh vực logistics, chỉ mới tiên hành hoạt động cho thuê kho bãi thụ động. Chiến lược kinh doanh giai đoạn 2011 – 2015 của công ty tập trung xây dựng một trung tâm Logistics Park theo hướng liên doanh với một hay nhiều đối tác 3PL trong nước /nước ngoài nhằm tạo sự nhảy vọt thành một 3PL cung cấp dịch vụ trọn gói với lợi thế về chi phí và sự khác biệt về dịch vụ trong thời gian sớm nhất so với tăng trưởng nội sinh do tận dụng kinh nghiệm, công nghệ, thương hiệu, tinh hoa quản trị và khách hàng sẵn có của đối tác.

Việc liên doanh với các 3PL trong nước /nước ngoài sẽ giúp công ty giảm thiểu các rủi ro hiện hữu trong nội tại doanh nghiệp như: Nguồn vốn đầu tư hạn chế, thiếu kinh nghiệm trong lĩnh vực dịch vụ logistics, không đáp ứng chất lượng dịch vụ, đầu tư kinh doanh sai, thiếu chuyên gia chuyên ngành,...

Tuy nhiên, khi liên doanh công ty sẽ có khả năng đôi mắt với những khó khăn như: Chọn lựa đối tác không phù hợp, mất quyền kiểm soát trong liên doanh, thiếu đội ngũ nhân sự đủ năng lực để học hỏi kinh nghiệm,...

Phương án giải quyết:

- Công ty cần nghiên cứu và cân nhắc ký đôi tác liên doanh trước khi tiến hành liên doanh. Thuê tư vấn để đánh giá độc lập năng lực của đôi tác. Nên chọn lựa đôi tác có chiến lược phát triển dài hạn tại Việt Nam và cam kết tin cậy lẫn nhau.
- Tỷ lệ góp vốn liên doanh nên ưu tiên ở mức trên 50% để tranh tình trạng bị áp đặt bởi đôi tác liên doanh. Có thể tạo đôi tác trong liên doanh bằng việc xây dựng liên doanh có hơn một đôi tác.

Vì dụ chọn một đôi tác 3PL có kinh nghiệm về vận tải và đôi tác 4PL khác có kinh nghiệm về giải pháp logistics tích hợp). Tăng cường sự kiểm soát và vai trò của công ty trong liên doanh.

- Xây dựng đội ngũ nhân sự nòng cốt đủ khả năng tham gia liên doanh. Xây dựng cơ chế luân chuyển nhân sự giữa liên doanh và công ty.

3.5.2 Nhóm giải pháp về marketing

Trong giai đoạn đầu, bộ phận marketing sẽ tập trung vào khai thác nhóm khách hàng sẵn có của đôi tác trong liên doanh, khách hàng tiềm năng là những doanh nghiệp hiện đang thuê đất trong Khu chế xuất Linh Trung, khách hàng trong các Khu công nghiệp ở Đông Nai, Bình Dương và khu vực quân 2, thành phố Hồ Chí Minh.

Bên cạnh đó, tận dụng thương hiệu của các đôi tác trong liên doanh, xây dựng và triển khai chiến lược quảng bá, marketing, chào bán dịch vụ logistics tại công ty với các khách hàng đa quốc gia, các nhà sản xuất / xuất khẩu tại địa phương nhất là trong ngành bán lẻ, tiêu dùng nhanh, thủy sản (là những ngành có tốc độ tăng trưởng và xu hướng thuê ngoài cao hơn so với các ngành công nghiệp nặng).

Xây dựng và triển khai chiến lược quảng bá, marketing hình ảnh của công ty trên các phương tiện truyền thông, chiến lược phát triển thương mại điện tử,...

Xây dựng chiến lược khách hàng dựa trên yêu cầu của khách hàng và các tiêu chuẩn cạnh tranh, xây dựng chương trình quản lý khách hàng chiến lược của công ty.

3.5.3 Nhóm giải pháp về nghiên cứu phát triển giải pháp logistics trong gói

Trong giai đoạn đầu, tập trung nghiên cứu triển khai mô hình hệ thống kho bãi, Logistics Park, trung tâm phân phối hiện đại. Nghiên cứu các giải pháp khai thác và vận hành hệ thống kho bãi và phân phối một cách hiệu quả.

Tiếp tục nghiên cứu các giải pháp logistics trong gói: Phối hợp hệ thống kho bãi với phân phối, vận tải, các giải pháp quản lý kho trong gói,...

3.5.4 Nhóm giải pháp về nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực hiện nay của công ty vừa thiếu lại vừa yếu, cần phải được tuyển dụng và đào tạo lại cho phù hợp khi công ty chuyển từ hoạt động kinh doanh địa ốc sang lĩnh vực kinh doanh dịch vụ logistics - một lĩnh vực hoàn toàn mới đối với công ty.

Có thể thấy tình trạng khủng hoảng, thiếu nguồn nhân lực không chỉ là riêng ở công ty mà còn là tình trạng chung của ngành logistics Việt Nam hiện nay đang ngày càng trở nên trầm trọng. Vấn đề cấp thiết là làm thế nào để phát triển chất lượng nguồn nhân lực của công ty cho phù hợp với chiến lược kinh doanh dịch vụ logistics giai đoạn 2011 – 2015.

Để có thể đáp ứng được nguồn nhân lực cho công ty trong giai đoạn mới, công ty cần tập trung vào việc xây dựng và triển khai chiến lược phát triển nhân sự chất lượng cao phục vụ cho nhu cầu phát triển của công ty bằng các biện pháp cụ thể như sau:

- Xây dựng chính sách đào tạo và tuyển dụng: Đào tạo và tái đào tạo nguồn lực hiện có; thu hút lao động từ xã hội có trình độ đại học trở lên có chuyên ngành liên quan, có kiến thức ngoại ngữ, địa lý, ngoại thương, cập nhật thường xuyên kỹ thuật mới trong lĩnh vực logistics. Mời các chuyên gia kinh nghiệm đào tạo trong nội bộ doanh nghiệp.

- Xây dựng kế hoạch, cử người đi tham quan, học hỏi ở các công ty hàng đầu trong lĩnh vực logistics trong nước và ngoài nước.
- Xây dựng chính sách thu hút, đãi ngộ tốt và xứng đáng với các nhân viên giỏi chuyên môn, kỹ thuật, tài năng trẻ,...
- Nghiên cứu chương trình liên kết với các Viện /Trường Đại học để phát triển nguồn nhân lực logistics.

Thực hiện đồng bộ, hiệu quả các giải pháp trên sẽ góp phần tăng cường xây dựng và phát triển nguồn nhân lực cho công ty. Một nguồn nhân lực chất lượng tốt sẽ là tiền đề cho sự phát triển và là lợi thế cạnh tranh bên trong của doanh nghiệp.

3.5.5 Nhóm giải pháp về đầu tư và phát triển hạ tầng công nghệ thông tin

Quan tri hệ thống thông tin là bộ phận có tầm quan trọng đặc biệt , không thể thiếu trong toàn bộ quá trình hoạch định , thực hiện và kiểm soát có hiệu quả hoạt động logistics . Công nghệ thông tin thực sự là vũ khí sắc bén đem lại lợi thế cạnh tranh lớn cho các công ty cung cấp dịch vụ logistics , do đó trong dài hạn đây sẽ là lĩnh vực được đầu tư với quy mô lớn và có chiều sâu nhất là các giải pháp ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại trong dịch vụ logistics như hệ thống thông tin toàn cầu , hệ thống WMS(Warehouse Management System), hệ thống theo dõi và kiểm tra hàng trên nên web, hệ thống kết nối trao đổi dữ liệu trực tuyến giữa cảng và các đối tác sử dụng cảng EDI(Electronic Data Interchange),...nhằm giảm tối đa chi phí, nâng cao hiệu quả và năng lực cạnh tranh cho khách hàng.

Công ty sẽ xây dựng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2000 là nền tảng cho sự đảm bảo về chất lượng ; xây dựng hệ thống quy trình kinh doanh dịch vụ logistics nhằm hướng dẫn thực hiện , đánh giá và cải tiến dịch vụ; xây dựng hệ thống CRM (Customer Relationship Management)nhằm cập nhật và đánh giá hệ thống khách hàng của công ty; xây dựng hệ thống website tương tác với khách hàng,...

Ngoài ra, Công ty cũng chú trọng đến việc triển khai xây dựng hệ thống intranet- hệ thống truyền thông nội bộ nhằm cung cấp, chia sẻ cơ sở dữ liệu khách hàng, thị trường và dịch vụ giữa các bộ phận trong công ty.

Tóm tắt Chương 3

Trên cơ sở phân tích môi trường, liệt kê các cơ hội lớn, các mối đe dọa quan trọng bên ngoài công ty; liệt kê những điểm mạnh chủ yếu và những điểm yếu bên trong công ty; tự do, xây dựng ma trận SWOT. Kết hợp với sự mang, mục tiêu và cơ cấu kinh doanh hiện nay, tác giả đã đề xuất xây dựng chiến lược kinh doanh dịch vụ logistics cho Công ty TNHH Một thành viên Phát triển Khu công nghiệp Sài Gòn giai đoạn 2011 - 2015 và nghiên cứu các nhóm giải pháp về tổ chức – quản trị, marketing, nguồn nhân lực,... để thực hiện chiến lược trên.

KẾT LUẬN

Xuất phát từ nhu cầu thực tế tại công ty khi chuyển từ kinh doanh địa ốc, đầu tư tài chính là chủ yếu sang kinh doanh dịch vụ logistics, tác giả đã chọn đề tài luận văn ***“Xây dựng chiến lược kinh doanh dịch vụ logistics tại***

công ty TNHH Một thành viên Phát triển Khu công nghiệp Sai Gon giai đoạn 2011 - 2015”. Đề tài đã chọn ra mô hình xây dựng chiến lược kinh

doanh chuẩn để vận dụng, phân tích thị trường logistics tại Việt Nam, tập trung phân tích môi trường bên ngoài cũng như môi trường nội bộ từ đó đề nghị chiến lược kinh doanh logistics, đầu tư phát triển hệ thống kỹ thuật logistics hiện đại thông qua các đối tác liên doanh nội địa và ngoài nước giúp công ty trong tương lai trở thành nhà cung cấp dịch vụ logistics hàng đầu của Thành phố Hồ Chí Minh.

Đề tài được thực hiện dựa trên kết quả của nhiều công trình nghiên cứu, khảo sát của các chuyên gia liên quan đến lĩnh vực kinh doanh logistics ở nước ngoài và trong nước, từ đó rút ra những bài học kinh nghiệm cho công ty trong việc xây dựng chiến lược kinh doanh. Do thời gian, nguồn lực có hạn và đề tài thuộc lĩnh vực hoàn toàn mới đối với công ty cũng như đối với tác giả nên không thể sử dụng phương pháp định lượng xây dựng mà trên đây chỉ phân tích các yếu tố bên ngoài (EFE), ma trận hình ảnh cạnh tranh cũng như ma trận đánh giá nội bộ (IFE) theo đúng lý thuyết. Vì vậy, việc xây dựng chiến lược kinh doanh dịch vụ logistics cho công ty có thể chưa được khoa học, cần điều chỉnh trong suốt quá trình thực hiện chiến lược.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiêng Việt

1. Nguyễn Thi Liên Diệp – Phạm Văn Nam (2003), *Chiến lược & chính sách kinh doanh*, nhà xuất bản Thông kê.
2. Đoàn Thị Hồng Vân (2006), *Quan tri Logistics*, nhà xuất bản Thông kê.
3. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2005), *Thị trường , Chiến lược , Cơ cấu : Cạnh tranh về giá trị gia tăng , Định vị và phát triển doanh nghiệp*, nhà xuất bản Thanh phố Hồ Chí Minh.
4. Fred R. David (1999), *Khai luận về Quan tri chiến lược* , nhà xuất bản Thông kê.
5. Philip Kotler (2003), *Quan tri Marketing*, nhà xuất bản Thông kê.
6. Nguyễn Hữu Lam và t .g.k (1998), *Quan tri chất lượng – phát triển vì thế cạnh tranh*, nhà xuất bản Giáo dục.
7. Nguyễn Hữu Duy, “Xây dựng chiến lược phát triển Công ty APL Logistics Việt Nam giai đoạn 2007 – 2011”, Luận văn Thạc sĩ kinh tế trường Đại học Kinh tế Tp. HCM năm 2007.
8. Nguyễn Hữu Duy , “Thị trường logistics Việt Nam dưới góc nhìn 3PL”, Tạp chí Vietnam Shipper (25), tr. 34-37.
9. Thái Văn Vinh, “Phân tích tình hình qua cạnh tranh của hệ thống cảng Việt Nam” , Tạp chí Vietnam Shipper (14), tr. 6-12.
10. Thái Văn Vinh , “Dịch vụ logistics tại Việt Nam - nhận thức của người cung cấp, sử dụng dịch vụ về những vấn đề liên quan” , Tạp chí Vietnam Shipper (15), tr. 33-39.
11. Quyết định số 2190/QĐ-TTg của Chính phủ ngày 24 tháng 12 năm 2009 về quy hoạch hệ thống cảng biển đến năm 2020, định hướng đến năm 2030

12. Nghị định số 116/2005/NĐ-CP của Chính phủ ngày 15/09/2005 quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Cạnh tranh.
13. Quyết định 53/2003/QĐ-BTC của Bộ Tài chính ban hành quy định về thủ tục hải quan đối với hàng hoá xuất khẩu, nhập khẩu chuyển cửa khẩu.

Tiêng Anh

1. Pun and et al, *Determiantns of manufacturing strategy formulations: a longtitudinal study in Hongkong*, Technovation, Vol 24 No.2, 1996.
2. Porter M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, NY, 1980.
3. Porter M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, NY, 1985.
4. Porter M.E., “What is Strategy”, Harvard Business Review, Vol.74, No. November – December, pp 61-78.
5. Pearce John A., Robinson Richard B., Strategic Management, 10th edition, McGraw-Hill, New York, NY.

Cac website

1. <http://www.vcc.columbia.edu/pubs/documents/WorldInvestmentProspectsto2011.pdf>
2. <http://www.itu.int/osg/spu/publications/worldinformationsociety/2007/WISR07-summary.pdf>
3. <http://www.gso.gov.vn>
4. <http://www.vnnic.vn>
5. <http://www.businessmonitor.com>
6. <http://www.mpi.gov.vn>
7. <http://www.worldbank.org>

Phu lục 1. Thống kê các ICD tiêu biểu tại Việt Nam

Tên ICD	Vị trí	Năng lực	Chủ đầu tư	Dịch vụ
Miền Bắc				
ICD Gia Lâm	Huyện Gia Lâm, Hà Nội	Tổng DT: 10.000m ²	Công ty Vimadeco	Thông quan nội địa
Thụy, Gia Lâm	Cách cảng Hải Phòng 90km, cách sân bay Nội Bài 15km	Kho ngoại quan: 1.000m ²	Từ năm 1996	
ICD Mỹ Đình	Huyện Từ Liêm, Hà Nội	Tổng DT: 55.000m ²	Công ty Interseco	- Kho bãi thông quan - Kho ngoại quan - XNK ủy thác - Bốc xếp - Vận tải nội địa, vận tải chuyển khẩu - Bảo hiểm cho hàng hóa nhập, xuất khẩu - Vận tải biển - Khai thuê hải quan điện tử và hải quan thông thường - Các dịch vụ đồng bộ khác
	Cách cảng Hải Phòng 100km, cách sân bay Nội Bài 30km	Kho ngoại quan, kho thông quan, kho bảo thuế: 10.000m ²	Từ năm 2005 Vốn đầu tư: 60 tỷ đồng	

ICD Hải Dương	Cụm KCN Việt Hòa, Cách cảng Hải Phòng 40km	Tổng DT: 100.000m ² Bãi: 10.000m ² Kho úrach hàng: 20.000m ²	Công ty CP Giao nhận Kho vận Hải Dương Từ năm 2005 Vốn đầu tư: 45 tỷ đồng	- Kho bãi thông quan - Kho ngoại quan - Bốc xếp - Vận tải nội địa, vận tải chuyển khẩu
ICD Thụ Vân	KCN Thụ Vân, Việt Trì, Phú Thọ		Công ty Vận tải Duyên Hải (Tasaco Hải Phòng) Từ năm 2007	
Miền Nam				
ICD Phước Long	P. Phước Long, Q. 9 Cách Tân Cảng 5km, Cách Cát Lái 7km, Cách VICT 12km	Tổng DT: 440.000m ² Kho CFS: 5.000m ² Kho ngoại quan: 40.000m ² Kho hàng lạnh: 15.000m ² Bãi: 335.000m ²	Công ty CP Gemadept Từ năm 1995	- Công nghệ MidStream - Hệ thống Depot - Hệ thống kho - Vận tải và chuyển hàng - Hàng lạnh - Hàng dự án

**Dịch vụ viết thuê đề tài trọn gói website: teamluanvan.com Zalo/tele
0909232620**

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại teamluanvan.com

ICD Transimex	P. Trường Thọ, Q. Thủ Đức Cách Tân Cảng 6km, Cách Cát Lái 8km, Cách VICT 13km	Tổng DT: 94.000m ² Kho ngoại quan: 6.000m ² Kho chứa hàng: 11.000m ² Bãi rộng: 20.000m ²	Công ty CP Transimex Từ năm 2002	- Bãi chứa container - Kho CFS - Kho ngoại quan - Vận tải và chuyển hàng
ICD Sóng Thần	P. Bình Hòa, Thuận An, Bình Dương Cách Tân Cảng 23km, Cách Cát Lái 26km, Cách VICT 28km	Tổng DT: 500.000m ² Kho chứa hàng: 96.400m ² Bãi: 135.000m ²	Công ty Tân Cảng Sài Gòn Từ năm 2001 Vốn đầu tư: 200 tỷ đồng	- Xếp dỡ, bảo quản container - Dịch vụ kho bãi - Dịch vụ vận tải container
ICD Biên Hòa	P. Long Bình Tân, Biên Hòa Cách Tân Cảng 35km, Cách Cát Lái 36km, Cách VICT 40km	Tổng DT: 180.000m ² Kho ngoại quan: 35.585m ² Kho thường: 5.400m ² Kho CFS: 5.400m ²	Công ty Tín Nghĩa (trực thuộc UBND tỉnh Đồng Nai) Từ năm 2000	- Kho ngoại quan - Đóng rút hàng container, xếp dỡ hàng hóa - Thủ tục giao nhận hàng hóa XNK, khai thuê hải quan - Đại lý biển, dịch vụ giao nhận hàng hóa

**Dịch vụ viết thuê đề tài trọn gói website: teamluanvan.com Zalo/tele
0909232620**

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại teamluanvan.com

				quốc tế và nội địa - Đại lý bảo hiểm
ICD Tân Tạo	KCN Tân Tạo, Q. Bình Tân Cách Tân Cảng 20km, Cách Cát Lái 21km, Cách VICT 25km	Tổng DT: 79.000m ² Kho ngoại quan: 15.000m ² Bãi: 64.000m ²	Công ty Itatrans Từ năm 2002	- Kho ngoại quan - Thông quan

Phu lục 2. Một số công ty logistics hàng đầu tại Việt Nam

(1). **APL Logistics:** Là công ty con của tập đoàn vận chuyên và logistics toàn cầu NOL, có trụ sở chính tại Singapore. APL Logistics có mặt ở Việt Nam vào năm 1995. Với hơn 15 năm phát triển, APL logistics đã xây dựng năng lực cho đơn vị mình tại Việt Nam với tổng diện tích kho 42.000m^2

ở 5 trung tâm thương mại lớn của Việt Nam. Hơn nữa, công ty là một trong 4 công ty nước ngoài được phép thành lập doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài. Hiện nay, mảng kinh doanh chủ yếu của APL Logistics tại thị trường Việt Nam là hoạt động gom hàng quốc tế cho các khách hàng nằm trong 500 doanh

nh nghiệp lớn của tạp chí Fortune như: Nike, The Gap, K-Mart, Limited Brand,... Công ty đang giữ vị trí hàng đầu trong lĩnh vực gom hàng tại Việt Nam. Trong tương lai, công ty sẽ tập trung đầu tư thêm vào Việt Nam nhằm tận dụng được cơ hội thị trường mới nổi. Công ty đặt mục tiêu tăng trưởng doanh thu hàng năm là 20%.

(2). **Maersk Logistics:** Đã thiết lập văn phòng đại diện tại Việt Nam vào năm 1991 tại thành phố Hồ Chí Minh và đi vào hoạt động từ năm 1995. Cho đến nay, Maersk Logistics đã từng bước mở các văn phòng tại Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng, Quy Nhơn và Nha Trang. Hiện tại, Maersk Logistics Việt Nam đang điều hành hoạt động của 4 kho tại thành phố Hồ Chí Minh, một kho tại miền Bắc và một kho gom hàng với tổng diện tích là 40.000m^2 có khả năng chứa đến 20.000m^3 hàng hóa. Năm 2010, Maersk Logistics đầu tư thêm 4 kho nữa nhằm tăng gấp đôi doanh thu. Hiện tại, Maersk Logistics đang là nhà dẫn đầu trong dịch vụ gom hàng tại thị trường Việt Nam với khối lượng hàng xử lý hàng năm ước tính đạt 1,6 triệu m^3 .

(3). **DHL/Exel Supply Chain:** Đã có mặt tại Việt Nam thông qua hoạt động dịch vụ chuyên phát nhanh. Hiện nay, DHL/Exel Supply Chain Việt Nam đang triển khai 3 nhóm dịch vụ tại Việt Nam là chuyên phát nhanh, giao nhân và dịch vụ logistics trọn gói. Bằng năng lực hoạt động lớn của mình,

DHL/Exel Supply Chain Việt Nam đã trở thành nhà dân đầu trong một số lĩnh vực chuyên phát nhanh và logistics ở Việt Nam. DHL/Exel Supply Chain là

nha cung cấp dịch vụ chuyên phát nhanh số 1, nha giao nhận vận chuyên hàng không số 1, cung cấp dịch vụ vận chuyên đa phương thức hàng không – đường biển số 1 và đường thư 3 về giao nhận bằng đường biển tại Việt Nam. Về hoạt động logistics, DHL/Exel Supply Chain thực hiện các hợp đồng logistics về kho bãi và phân phối thông qua 16.000m² kho được phân bố ở khu vực thành phố Hồ Chí Minh – Bình Dương, Đà Nẵng – Quy Nhơn và Hà Nội

– Hải Phòng. Hơn nữa, hiện nay DHL/Exel Supply Chain đã cung cấp dịch vụ logistics cho hầu hết các ngành cần đến dịch vụ logistics như chăm sóc sức khỏe, không gian, thiết bị ô tô, ngành công nghiệp và bán lẻ.

(4). **Kuehne & Nagel**: Là công ty chuyên về giao nhận và logistics quốc tế. Trong hoạt động giao nhận, công ty cung cấp các dịch vụ giao nhận đường biển, đường không, đường sắt, đường bộ liên lục địa và khai thuê hai quan. Hiện nay, công ty được xem là một trong những công ty hàng đầu tại Việt Nam về vận chuyên hàng hóa bằng đường biển. Về dịch vụ logistics, công ty cung cấp các dịch vụ về kho bãi và phân phối. Ngoài ra, công ty còn cung cấp các dịch vụ logistics được thiết kế đặc biệt cho các hoạt động cụ thể như logistics cho hàng cru du lịch, cho các sự kiện và hội chợ, cho hàng quân sự,... Kuehne & Nagel đã triển khai hai nhóm dịch vụ của mình tại Việt Nam là giao nhận quốc tế và logistics thông qua văn phòng chính tại thành phố Hồ Chí Minh và văn phòng đại diện tại Hà Nội.

(5). **Schenker Việt Nam** : Được thành lập vào năm 1990 và là một trong những công ty giao nhận vận chuyển quốc tế đầu tiên hoạt động tại Việt Nam. Hiện nay, Schenker Việt Nam đã và đang phát triển thành một trong những công ty giao nhận vận chuyển bằng đường biển và đường hàng không hàng đầu tại Việt Nam với một văn phòng chính tại Việt Nam và bốn văn phòng đại diện tại Quy Nhơn, Đà Nẵng, Hải Phòng và Hà Nội. Hợp tác với các đại lý của mình là công ty cổ phần Đại lý Liên hiệp vận chuyển (Gemadept), Schenker Việt Nam cung cấp tất cả các dịch vụ có liên quan đến vận chuyển hàng xuất và nhập khẩu bằng đường biển và đường hàng không từ khắp mọi miền của Việt Nam. Để mở rộng hoạt động logistics chuyên về quản lý kho và

phân phối, Schenker Việt Nam đã liên doanh với Gemadept theo tỷ lệ 60:40, đầu tư 5 triệu USD để xây dựng hệ thống hoàn chỉnh với tổng diện tích 15.000m² tại Bình Dương.

(6). **Linfox:** Là một công ty cung cấp dịch vụ vùng châu Á và Úc thông qua các dịch vụ và giải pháp về phân phối. Hiện tại, Linfox đang cung cấp dịch vụ điều hành hoạt động phân phối cho Unilever Việt Nam trên toàn quốc. Linfox đã xây dựng hệ thống kho phân phối hiện đại ở 3 khu vực lớn của Việt Nam: VSIP (56%), Bắc Ninh (36%), Đà Nẵng (8%). Với hệ thống quản trị kho và vận chuyển, Linfox hy vọng sẽ cung cấp được các giải pháp phân phối cho các khách hàng khác trong ngành FMCG tại Việt Nam.

(7). **Gemadept:** Hoạt động logistics của Gemadept bắt đầu từ năm 1995 khi Gemadept hợp tác để mở kho hàng CFS đầu tiên tại cảng ICD Phước Long. Hiện nay, Gemadept đã xây dựng được năng lực kho cho mình với tổng diện tích hơn 80.000m². Gemadept đang đầu tư rất mạnh vào cơ sở hạ tầng nhằm trở thành một trong những nhà cung cấp dịch vụ logistics hàng đầu ở Việt Nam. Sau việc liên doanh thành công với Schenker, đứng thứ 3 thế giới về dịch vụ hợp đồng logistics, Gemadept xây dựng hệ thống kho có trang bị công nghệ với diện tích 15.000m², lên kế hoạch cùng các đối tác đầu tư kho tiếp vận hàng lạnh ở Long An với tổng diện tích hơn 30.000m².

(8). **Minh Phương Co.Ltd:** là một công ty tư nhân chuyên về hoạt động giao nhận được thành lập năm 1995, công ty hiện nay đang định vị lại mình là một nhà cung cấp dịch vụ giao nhận và logistics trọn gói thông qua các giải pháp logistics cho khách hàng,...

Phu luc 3. Bang tong hop các xu hướng chính tác động đến thị trường logistics Việt Nam

STT	Xu hướng	Thời gian tác động	Tác động đến thị trường logistics Việt Nam
01	Rao can logistics se som bi bo dơ theo cam ket WTO năm 2009 va thi truong se tư do hoa cao hơn.	2 – 3 năm	Áp lực cạnh tranh cao hơn va m anh me hơn do sự gia nhập của nhiều 3PL toàn cầu.
02	Thị trường logistics Việt Nam vẫn còn ở giai đoạn mới phát triển, cung chưa đáp ứng cầu (đặc biệt nhu cầu về 3PL thực thu, nhu cầu về kho bãi và vận tải).	2 – 3 năm	Tỷ suất lợi nhuận trong thời kỳ này vẫn còn tương đối cao nhất do hạn chế về nguồn cung đạt yêu cầu.
03	Lợi nhuận sẽ ngày càng giảm hơn do xu hướng phổ thông hóa thị trường.	4 – 5 năm	Ngành logistics có xu hướng sẽ tập trung hơn để giảm áp lực cạnh tranh, tăng doanh số và tỷ suất lợi nhuận.
04	Xu hướng thuê ngoài tiếp tục tăng trưởng và kéo dài ra toàn chuỗi cung ứng.	5 – 10 năm	Xuất hiện nhu cầu 4PL và dịch vụ logistics trọn gói tích hợp.
05	Hạ tầng cơ sở (vận tải, kho bãi, CNTT,...) tiếp tục là vấn đề nan giải của các nước đang phát triển và	5 – 10 năm	Theo đánh giá của nhiều chuyên gia thì ít nhất phải cần 10 năm nữa Việt Nam mới có được một hệ thống

	hạn chế sự phát triển của các 3PL.		hạ tầng logistics đạt yêu cầu cơ bản hỗ trợ cho sự phát triển kinh tế.
06	RFID sẽ là công nghệ quan trọng đối với các 3PL như là yếu tố tạo ra sự khác biệt.	5 – 10 năm	Tác động này là chưa cao trong ngắn hạn vì chi phí cho công nghệ này còn cao so với công nghệ mã vạch truyền thống.
07	Xu hướng mua lại và sáp nhập tiếp tục tăng trong tương lai.	5 – 10 năm	Các công ty nước ngoài có xu hướng mua lại các công ty logistics trong nước để củng cố vị thế tại Việt Nam.
08	Nguồn nhân lực trong quản lý chuỗi cung ứng và logistics sẽ tiếp tục thiếu hụt.	5 – 10 năm	Do nguồn cung nhân lực chưa đáp ứng yêu cầu nhất là nguồn lực cao cấp trong ngành logistics.

