



ĐỒ ÁN
TỐT NGHIỆP
ĐỀ TÀI

**Phân Tích, Đánh Giá Chiến Lược Kinh
Doanh Của Tổng Công Ty Xây Dựng
Trọng Sơn**

Giảng viên : Mr Ravi Varmman Kanniappan

Nguyễn Văn Minh

Giáo viên hướng dẫn : Lê Thị Thu Thủy

Học viên : Nguyễn Quang Duy

Lớp :MBA-EV9-HN

Hà Nội, tháng 1 năm 2011

- 3 -

MỤC LỤC

Nội dung	Trang
Giới thiệu	6
Lời cảm ơn	6
CHƯƠNG I: MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU.	7
1. Lý do chọn đề tài	7
2. Mục tiêu và phạm vi nghiên cứu	7
3. Kết quả dự kiến	7
4. Bố cục đồ án	8
CHƯƠNG II: TỔNG QUAN VỀ LÝ THUYẾT.	9
1. Khái niệm quản trị chiến lược và quản trị kinh doanh.	9
2. Vai trò của chiến lược kinh doanh đối với sự phát triển của doanh nghiệp.	9
3. Một số công cụ cơ bản được sử dụng để phân tích hoạch định chiến lược.	9
<i>a. Mô hình căn bản của quản trị chiến lược</i>	10
<i>b. Mô hình Delta Project</i>	10
<i>c. Bản đồ chiến lược</i>	10
<i>d. Các công cụ hỗ trợ khác</i>	11
CHƯƠNG III: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.	12
1. Quy trình nghiên cứu	12
2. Triển khai thu thập số liệu	12
2. Phân tích dữ liệu thu thập được	13
CHƯƠNG IV: THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY XÂY DỰNG TRƯỜNG SƠN.	14
1. Giới thiệu về Tổng công ty	14
2. Chiến lược hiện tại của Tổng công ty XD Trường Sơn qua các yếu tố cơ bản của mô hình Delta Project (DPM)	15
2.1. Định vị chiến lược trong tam giác chiến lược	15
2.2. Tầm nhìn – Sứ mệnh	15
2.3. Cấu trúc Ngành.	15
2.3.1. Môi trường vĩ mô	15
2.3.2. Các thế lực cạnh tranh theo mô hình M.Porter	16
2.4. Vị thế cạnh tranh	19
2.5. Mô hình SWOT của Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn.	22
2.6. Chương trình hành động chiến lược của Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn	23

2.7. Kế hoạch hành động chiến lược	24
------------------------------------	----

3. Chiến lược hiện tại của Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn qua các yếu tố cơ bản của Bản đồ chiến lược (SM)	24
3.1. Tài chính	24
3.2. Khách hàng	24
3.3. Quy trình bên trong	25
3.4. Học hỏi và tăng trưởng	25
3.5. Mô hình Delta Project và Bản đồ chiến lược hiện tại của Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn.	26
CHƯƠNG V: ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH HIỆN TẠI CỦA TỔNG CÔNG TY XÂY DỰNG TRƯỜNG SƠN.	29
1. Sự gắn kết giữa sứ mệnh và quá trình thực thi chiến lược của Tổng công ty XD Trường Sơn.	29
2. Tính hiệu quả của chiến lược trong mối quan hệ với môi trường bên trong và bên ngoài của Tổng công ty XD Trường Sơn.	29
3. Các khó khăn hay vấn đề nảy sinh từ quá trình gắn kết chiến lược kinh doanh của Tổng công ty với môi trường cạnh tranh	30
CHƯƠNG VI: ĐỀ XUẤT HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY XÂY DỰNG TRƯỜNG SƠN.	31
1. Về xây dựng chiến lược	31
2. Về thực hiện chiến lược	31
3. Mô hình Delta project và bản đồ chiến lược đề xuất hoàn thiện.	33
CHƯƠNG VII: KẾT LUẬN.	36
Danh mục tài liệu tham khảo	37

GIỚI THIỆU

Trong xu thế toàn cầu hoá, hội nhập khu vực và thế giới nhọ hiện nay, muốn tồn tại và phát triển đọợc thì các doanh nghiệp phải xây dựng đọợc một chiến lược kinh doanh phù hợp để có thể đối phó với những biến động liên tục của nền kinh tế thế giới và nền kinh tế trong nọợc một cách nhanh nhọ nhất. Đó cũng chính là những cơ hội và thách thức khi tham gia hội nhập đối với tất cả các Quốc gia nói chung và các doanh nghiệp nói riêng.

Tại Việt Nam hiện nay, để xây dựng chiến lược kinh doanh, một số doanh nghiệp đã sử dụng các công cụ phân tích nhọ đánh giá các yếu tố bên ngoài và bên trong, ma trận hình ảnh cạnh tranh, phân tích SWOT... tuy nhiên chọợa có doanh nghiệp nào sử dụng công cụ Delta Project và Bản đồ chiến lược. Bài tiểu luận môn học này sẽ ứng dụng công cụ Delta Project và Bản đồ chiến lược để phân tích thực trạng chiến lược của Tổng công ty Xây dựng Trọợng Sơn; bình luận, đánh giá chiến lược hiện tại của Tổng công ty, từ đó đề xuất một số vấn đề nhằm mục đích hạn chế các mặt còn yếu kém, cải tiến và phát huy những thế mạnh của Tổng công ty trong thời gian tới. Với thời gian có hạn nên các nội dung nghiên cứu chỉ mang tính chất thử nghiệm ứng dụng một công cụ mới vào việc hoạch định chiến lược kinh doanh, do đó các đề xuất chỉ mang tính chất tham khảo và cần có nghiên cứu sâu hơn trọợc khi áp dụng vào thực tiễn.

LỜI CẢM ƠN

Qua quá trình đọợc học tập và nghiên cứu đề tài môn quản trị chiến lược. Tôi xin chân thành cảm ơn thầy giáo Ravi Varmman A/L Kaniappan - giảng viên trọợng Đại học HELP. Cảm ơn thầy giáo Nguyễn Văn Minh - giảng viên Trọợng Đại học Ngoại thọợng; Cô giáo Lê Thị Thu Thủy - Giảng viên Trọợng Đại học Ngoại thọợng là người trực tiếp họợng dẫn Tôi làm đồ án này; các thầy, cô của Trọợng đại học HELP và khoa Quốc tế Trọợng Đại học Quốc gia Hà Nội đã truyền đạt những kiến thức hữu ích để cho tôi hoàn thành đọợc đồ án môn học. Tôi cũng xin cảm ơn Lãnh đạo Tổng công ty Xây dựng Trọợng Sơn, các anh/chị trong phòng Kinh tế kế hoạch; Tài chính kế toán; Tổ chức lao động và đào tạo; Dự án; Vật tọợ xe máy... của Tổng công ty đã cung cấp tọợ liệu giúp tôi hoàn thành đồ án môn học này.

PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY XÂY DỰNG TRƯỜNG SƠN

Chương I: MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU

1. Lý do chọn đề tài.

Qua thời gian được học tập khóa học đào tạo Thạc sỹ Quản trị kinh doanh liên kết giữa trường Đại học Help Malaysia với khoa Quốc tế Đại học Quốc gia Hà Nội, được nghiên cứu môn học Quản trị chiến lược tôi muốn vận dụng những kiến thức đã học được từ môn học áp dụng vào thực tiễn.

Trên cơ sở tìm hiểu và thu thập số liệu về hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn nơi tôi đang làm việc, thấy rằng điều quan tâm lớn nhất của Tổng công ty là làm sao có được định hướng đúng đắn, có các dự báo phát triển kinh doanh phù hợp, trong sản xuất kinh doanh với môi trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay. Điều này đòi hỏi công tác xây dựng chiến lược kinh doanh của Tổng công ty phải rất sắc bén, xứng tầm với quy mô của tổ chức, tuy vậy, công tác này hiện còn nhiều bất cập, cần phải đầu tư đúng mức để khắc phục và hoàn thiện. Xuất phát từ tính cấp thiết này đã tạo tiền đề cho tôi nghiên cứu và lựa chọn đề tài ***“Phân tích, đánh giá chiến lược kinh doanh của Tổng công ty xây dựng Trường Sơn”*** để viết đồ án môn học.

2. Mục tiêu và phạm vi nghiên cứu.

Mục tiêu nghiên cứu là vận dụng cơ sở lý luận chung về Quản trị chiến lược, bằng Mô hình Delta Project (DPM), Bản đồ chiến lược (SM) và một số công cụ khác để phân tích, đánh giá thực trạng chiến lược phát triển kinh doanh của Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn (TSC); phân tích điểm mạnh, điểm yếu, từ đó đề xuất một số kiến nghị về chiến lược, giúp Tổng công ty vượt qua cơn bão lạm phát và khủng hoảng kinh tế toàn cầu như hiện nay để trở thành một Tập đoàn xây dựng mạnh.

Phạm vi nghiên cứu đề tài này nghiên cứu phân tích đánh giá chiến lược phát triển kinh doanh của Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn trong thời gian từ năm 2006 -2009 và đề xuất chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp này trong thời gian tới.

3. Kết quả dự kiến:

Về phía người thực hiện đồ án: sẽ hiểu rõ các lý thuyết quản trị chiến lược, vận dụng thành thạo các công cụ quản trị chiến lược như Delta Project, Bản đồ chiến lược, mô hình M. Porter ... làm cơ sở để trở thành một nhà quản lý tốt trong tương lai.

Đối với Tổng công ty Xây dựng Trờng Sơn: đề án sẽ đánh giá chiến lược hiện tại của Tổng công ty có phù hợp với sứ mệnh và năng lực hiện có của Tổng công ty không, việc

- 7 -

triển khai chiến lược trong giai đoạn tới có tối ưu không, và trong đề án cũng sẽ đề xuất ý kiến của người viết về việc điều chỉnh hoàn thiện các bất cập của chiến lược kinh doanh mà Tổng công ty đang thực hiện.

4. Bố cục của đề án

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và các phụ lục, bố cục đề án gồm 7 chương.

Chương I: Mục đích nghiên cứu.

Chương II: Tổng quan về lý thuyết.

Chương III: Phương pháp nghiên cứu.

Chương IV: Phân tích chiến lược hiện tại của Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn.

Chương V: Đánh giá chiến lược kinh doanh hiện tại của Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn.

Chương VI: Đề xuất, hoàn thiện chiến lược kinh doanh của Tổng công ty xây dựng Trường Sơn.

Chương VII: Kết luận

Chương II: TỔNG QUAN VỀ LÝ THUYẾT

1. Khái niệm Quản trị chiến lược và chiến lược kinh doanh.

"Quản trị chiến lược Là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai, quản trị chiến lược được nhiều nhà nghiên cứu cho rằng nó vừa là một nghệ thuật vừa là một khoa học". (Nguồn: <http://www.wattpad.com>...)

Chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp là một chương trình hành động tổng quát hướng tới việc thực hiện những mục tiêu của doanh nghiệp. Theo Joel Ross và Michael Kami, "Một tổ chức không có chiến lược rõ ràng giống như con tàu không bánh lái chỉ quay tròn tại chỗ". (Nguồn: Tài liệu học tập môn Quản trị chiến lược của Đại học HELP)

Để xây dựng được chiến lược chúng ta phải trả lời 3 câu hỏi cơ bản: Chúng ta đang ở đâu? Chúng ta muốn đi đâu? và làm thế nào để đi đến đó?

Có rất nhiều khái niệm về chiến lược, tuy nhiên, theo G.Ailleret "Chiến lược là việc xác định con đường và phương tiện vận dụng để đạt tới mục tiêu" (Nguồn: Tài liệu học tập môn Quản trị chiến lược của Đại học HELP)

2. Vai trò của chiến lược kinh doanh đối với sự phát triển của doanh nghiệp.

Thứ nhất, chức năng chủ yếu của chiến lược kinh doanh là giúp cho doanh nghiệp nhận thức rõ mục đích, hướng đi của mình, là kim chỉ nam cho mọi hành động của doanh nghiệp trong kinh doanh.

Thứ hai, cùng với sự thay đổi và phát triển nhanh chóng của môi trường kinh doanh, trên thị trường sẽ luôn xuất hiện những cơ hội và nguy cơ đe dọa. Khi đó, chiến lược kinh doanh giúp cho doanh nghiệp nắm bắt và tận dụng được thời cơ kinh doanh, chủ động tìm giải pháp khắc phục, vượt qua các hiểm nguy tiềm ẩn của thị trường.

Thứ ba, chiến lược kinh doanh góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp, tăng cường vị thế cạnh tranh, đảm bảo cho sự phát triển liên tục và bền vững của doanh nghiệp trong dài hạn.

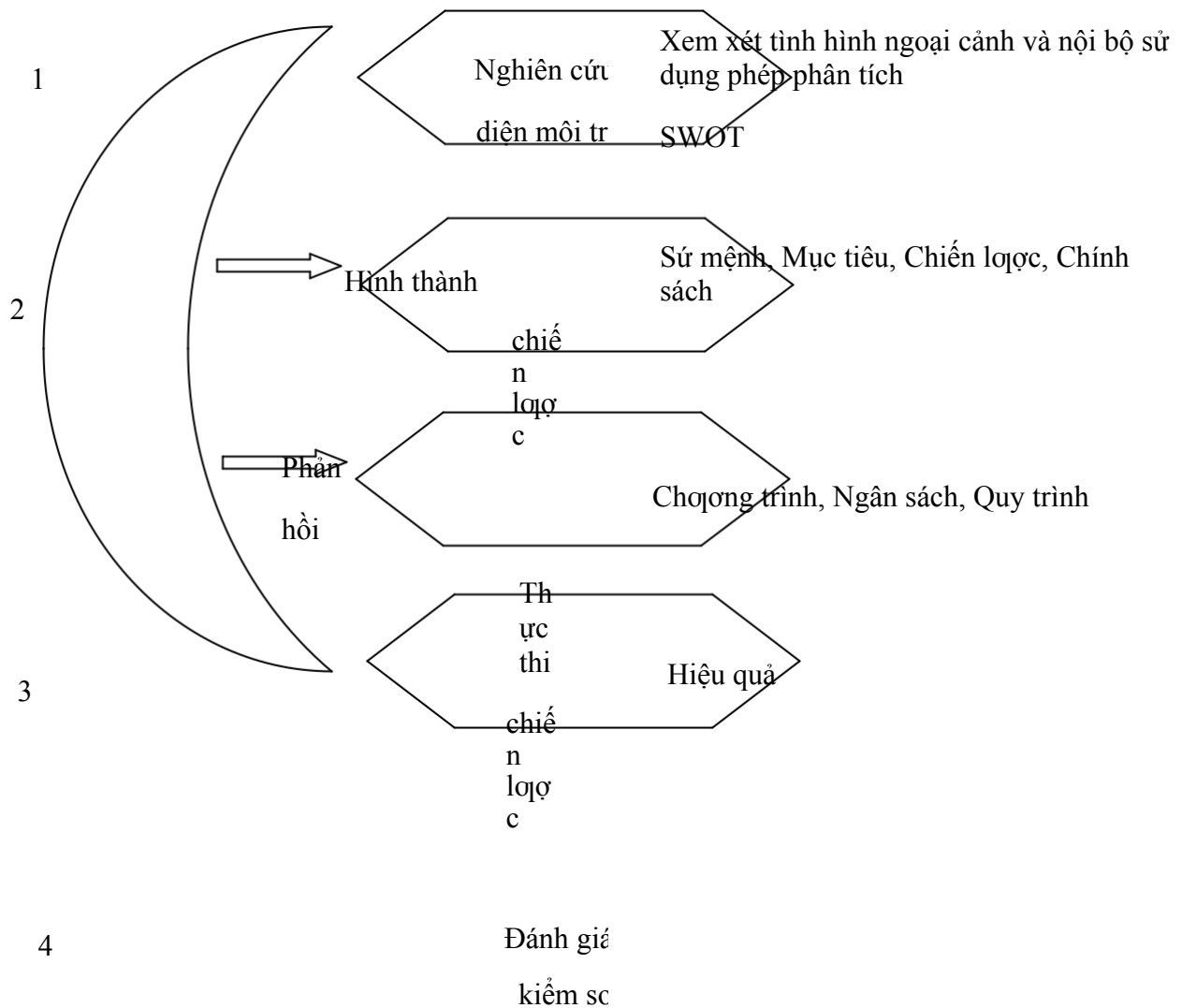
Thứ tư, việc xây dựng, thực hiện chiến lược kinh doanh tạo ra căn cứ vững chắc để doanh nghiệp đề ra các chính sách, quyết định phù hợp với sự biến động của thị trường.

3. Một số công cụ cơ bản được sử dụng để phân tích và hoạch định chiến lược

Để hoạch định chiến lược phải căn cứ vào mục tiêu sứ mệnh và viễn cảnh của doanh nghiệp, từ đó lập ra các mục tiêu, xây dựng chiến lược để đạt được các mục tiêu

đề ra. Trong quá trình thực thi chiến lược luôn luôn có giám sát, đánh giá và sửa chữa những bất hợp lý. Có các công cụ sau để hoạch định chiến lược.

a. Mô hình căn bản của quản trị chiến lược



Hình 1. Mô hình căn bản của quản trị chiến lược

(Nguồn: Giáo trình Quản trị chiến lược – Đại học HELP, Malaysia)

b. Mô hình Delta Project (DPM).

Điểm lớn trong mô hình DPM đó là tam giác phản ánh 3 định vị chiến lược của doanh nghiệp bao gồm: Giải pháp khách hàng toàn diện; Sản phẩm tốt nhất và Các thành phần cố định vào hệ thống.

Mục tiêu: Mở ra một cách tiếp cận chiến lược mới cho doanh nghiệp trên cơ sở xác định sản phẩm tốt (Chi phí thấp hay Khác biệt hóa) không phải con đường duy nhất dẫn đến thành công.

Việc tiếp cận chiến lược theo chiến lược DPM là xác lập xây dựng chiến lược với triển khai chiến lược thông qua các quy trình thích ứng.

Quy trình này được thể hiện với 3 nội dung cơ bản: Hiệu quả hoạt động; Đổi mới; Định hướng khách hàng. (Mô hình *Delta Project* được trình bày ở hình 1 Phụ lục 1)

c. Bản đồ chiến lược.

Bản đồ chiến lược mô tả phoyong thức một tổ chức tạo ra các giá trị kết nối mục tiêu chiến lược với nhau trong mối quan hệ nhân - quả rõ ràng. Các mục tiêu được nói đến là tài chính, khách hàng, về mặt nội tại và khả năng học hỏi, phát triển.

Bản đồ chiến lược có các nguyên tắc chủ yếu sau: cân bằng các nguồn mâu thuẫn; hướng đến khách hàng với các giá trị khác nhau; các giá trị tạo ra nhờ nội lực của doanh

nghiệp; chiến lược bao gồm các đề tài bổ sung nhau và đồng thời; sự liên kết chiến lược xác định giá trị của những tài sản vô hình. Bằng cách kết nối các yếu tố như sự hình thành giá trị cổ đông, quản lý quan hệ khách hàng, điều hành, quản lý chất lượng, năng lực cải tiến, nhân sự, khoa học công nghệ, cơ cấu tổ chức trên một bản đồ, Bản đồ chiến lược sẽ được hình dung cụ thể hơn và giúp quá trình trao đổi giao tiếp giữa các nhà điều hành với nhau và với nhân viên. Theo cách này, sự liên kết có thể được tạo ra xoay quanh chiến lược, điều này giúp việc thực thi chiến lược dễ dàng hơn. (*Bản đồ chiến lược được trình bày ở hình 2 Phụ lục 1*)

d. Các công cụ hỗ trợ khác

Ngoài mô hình DPM và SM, một số công cụ hỗ trợ sau đây được áp dụng để phân tích, gồm: Mô hình PEST để phân tích môi trường vĩ mô; Mô hình M. PORTER để phân tích cơ cấu ngành và xác định vị trí cạnh tranh; Chuỗi giá trị để phân tích môi trường bên trong; Phân tích SWOT và kết quả thực tế thông qua tài liệu thứ cấp và sơ cấp.

Chương III. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

1 Quy trình nghiên cứu: Quy trình nghiên cứu thực hiện theo các bước sau.

Bước 1: Lý thuyết và dàn ý

- Tổng hợp các tài liệu về lý thuyết quản trị chiến lược; lập danh mục thông tin cần thu thập theo mô hình Delta Project và Bản đồ chiến lược.

- Phác thảo kế hoạch thu thập thông tin cho từng mục.

Bước 2: Thông tin vĩ mô và ngành.

- Thu thập thông tin Vĩ mô: Quốc tế, môi trường Chính trị - Pháp luật, Kinh tế, Xã hội - dân số, Khoa học công nghệ.

- Thu thập thông tin Ngành: Chỉ số tăng trưởng ngành, tiềm năng tăng trưởng, thông tin về doanh nghiệp cạnh tranh; nguồn cung cấp vật tư, vật liệu, thiết bị máy móc; sản phẩm thay thế.

Bước 3: Thu thập thông tin về Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn.

- Thông tin chung về Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn.

- Các Phòng, Ban của Tổng công ty, phòng Kinh tế Kỹ thuật, Kế toán tài chính, Tổ chức lao động, Dự án, Vật tư xe máy và các Ban Điều hành dự án.

Bước 4: Phân tích thông tin

- Phân tích môi trường vĩ mô: Sử dụng mô hình PEST

- Phân tích môi trường ngành: Sử dụng mô hình M. Porter

- Phân tích chiến lược hiện tại của Tổng công ty: Sử dụng mô hình Delta Project và Bản đồ chiến lược.

Bước 5: Đánh giá, đề xuất bổ sung thông tin nếu cần

- Xem xét, đánh giá thông tin trên mô hình Delta Project và Bản đồ chiến lược hiện tại của Tổng công ty..

- Nếu thấy chưa đủ hay chưa hợp lý cần đề xuất bổ sung thêm thông tin, phải xác định cụ thể thông tin thiếu để bổ sung.

2. Triển khai thu thập dữ liệu:

Để có thể thu thập được số liệu phục vụ cho công tác nghiên cứu tôi sử dụng một số phương pháp sau:

- *Thu thập số liệu thứ cấp:*

Thu thập từ các Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh được công bố hàng năm, các tài liệu và bài viết về các hoạt động của Tổng công ty.

Ngoài ra còn thu thập từ truy cập vào các nguồn tài liệu và các bài viết đăng tải trên Internet, các tạp trí ngành...

- *Thu thập số liệu sơ cấp:*

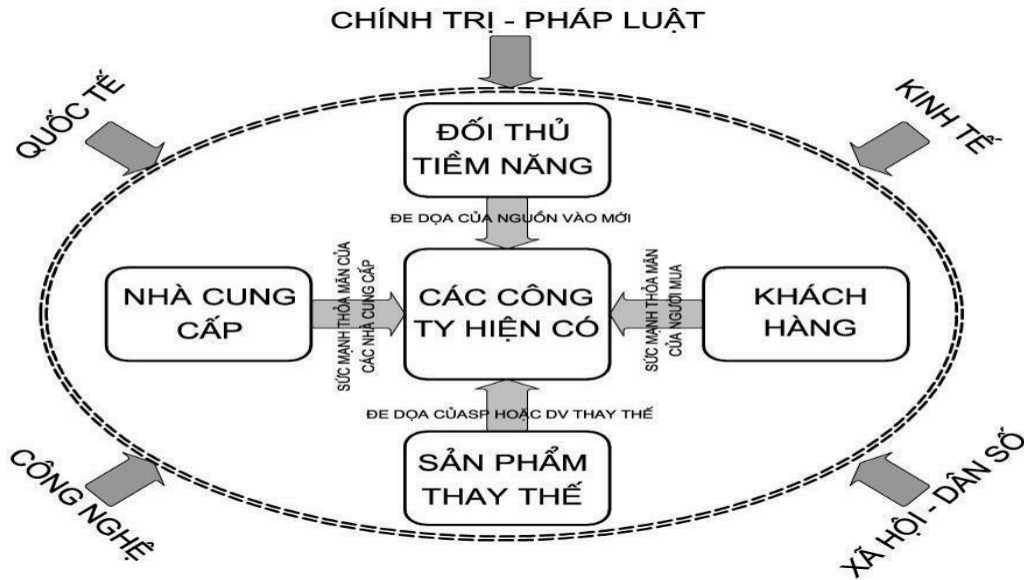
Do thời gian hạn chế và bản thân tôi đang làm việc tại Tổng công ty vì vậy bằng cách quan sát thực tế, phỏng vấn trao đổi với các cá nhân chủ yếu là các Cán bộ, Công nhân

viên làm công tác kế hoạch, tài chính, nhân sự, marketing... trong Tổng công ty cụ thể.
(được thể hiện ở phụ lục 2)

3. Phân tích dữ liệu thu thập được:

Qua số liệu và các tài liệu thu thập được tôi sử dụng các công cụ sau để phân tích.

- **Sử dụng mô hình PEST để phân tích môi trường vĩ mô:** Bao gồm phân tích các yếu tố nhỏ Chính trị - pháp luật; Kinh tế; Xã hội - Dân số; Công nghệ; Quốc tế.



Hình 2 : Mô hình PEST

(Nguồn: Giáo trình Quản trị chiến lược – Đại học HELP, Malaysia)

- **Sử dụng mô hình 5 thể lực cạnh tranh của M. PORTER Phân tích môi trường ngành** (là phần lõi trong hình elip ở Hình 2)

- Tổng hợp phân tích môi trường bên trong và bên ngoài - Phân tích SWOT.

Mục đích chính của phân tích môi trường bên trong và bên ngoài là nhận diện các nguồn tiềm năng đang có tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp.

Phân tích SWOT tiến hành phân tích Điểm mạnh, điểm yếu và các cơ hội, thách thức mà Tổng công ty gặp phải. Qua đó để khai thác điểm mạnh, nắm bắt cơ hội vượt qua những thách thức, khắc phục điểm yếu nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh.

-**Phân tích chiến lược hiện tại:** Sử dụng mô hình Delta Project và Bản đồ chiến lược để xem xét, đánh giá, từ đó nhận biết được chiến lược kinh doanh của Tổng công ty có phù hợp không. Đưa ra các đề xuất cải tiến, hoàn thiện chiến lược của Tổng công ty theo mô hình Delta Project và Bản đồ chiến lược.

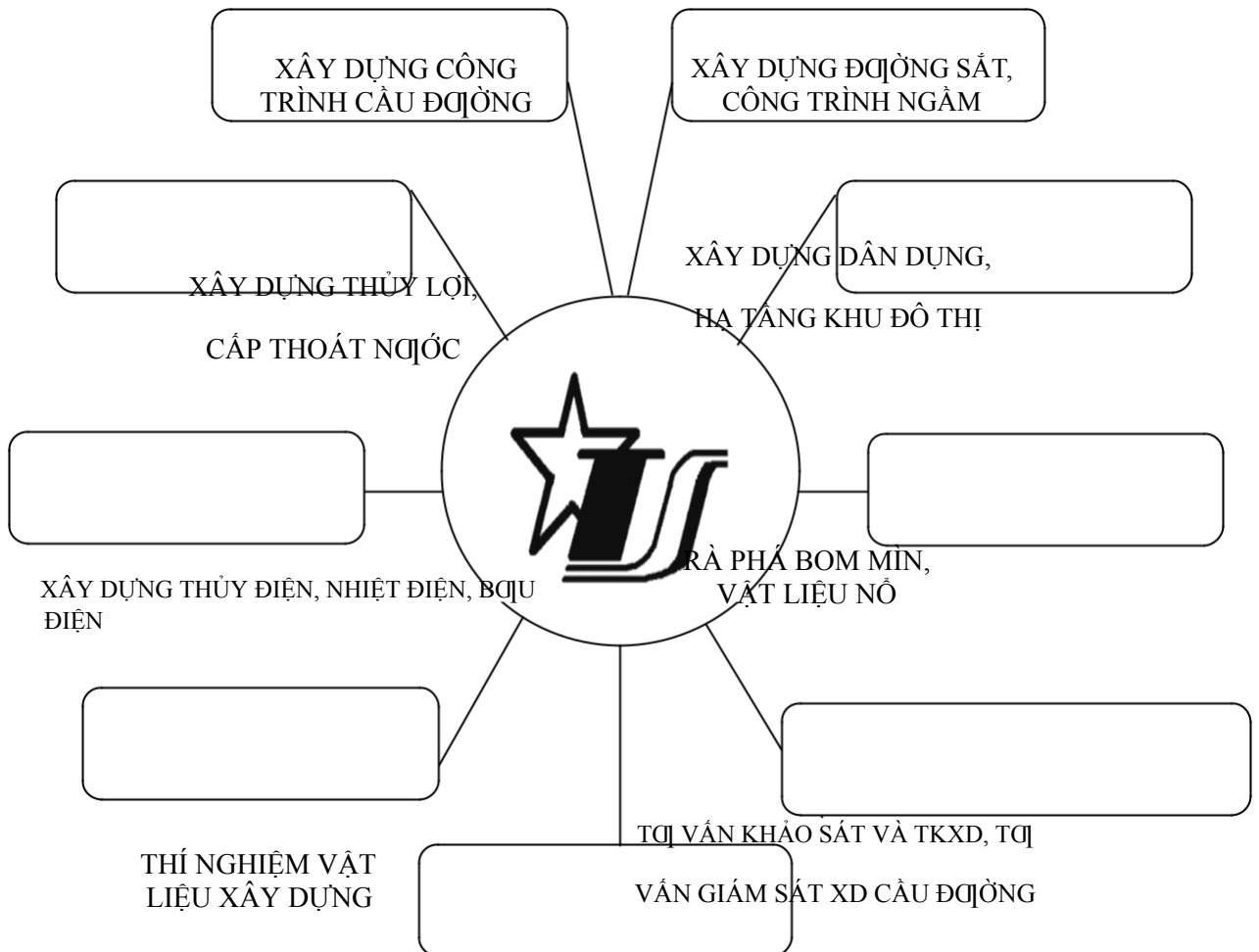
Chương IV. THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY XÂY DỰNG TRỌNG SƠN:

1. Giới thiệu về Tổng công ty.

Tổng công ty Xây dựng Trọng Sơn là cơ quan trực thuộc Bộ Quốc phòng, có tên giao dịch quốc tế Truong Son Constraction Corporation, tên viết tắt TSC. Ngày 3/04/1989 Bộ Quốc phòng đã có quyết định số 73/QĐ-QP thành lập Tổng công ty Xây dựng Trọng Sơn trên cơ sở của lực lượng Binh đoàn 12, trụ sở đóng tại số 475 Nguyễn Trãi - Thanh Xuân - Hà Nội. Tổng công ty là đơn vị xây dựng, sản xuất, kinh doanh tổng hợp, hoạt động theo chế độ hạch toán độc lập, có tọi cách pháp nhân đợc mở tài khoản tại ngân hàng, đợc dùng con dấu dân sự riêng để giao dịch, làm kinh tế.

Hiện nay Tổng Công ty có 02 chi nhánh; 18 đơn vị thành viên và 11 Ban điều hành dự án hoạt động sản xuất kinh doanh trên phạm vi cả nước với trên 1.000 kỹ sọ và cán bộ có trình độ trên đại học, đại học, cao đẳng và trung cấp làm công tác quản lý và gần 4.500 công nhân kỹ thuật chủ yếu là công nhân lành nghề cùng với nhiều loại thiết bị máy móc thi công hiện đại. Tổng Công ty có đủ khả năng thi công các công trình xây dựng với quy mô lớn, yêu cầu kỹ thuật phức tạp, thẩm mỹ cao.

Hình 3: Ngành nghề kinh doanh chính của Tổng công ty



ĐÀO
TẠO
NGHỀ,
CUNG

ỨNG
LAO
ĐỘNG

(Nguồn: Văn phòng - Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn)

-14-

Trong các ngành nghề kinh doanh trên thì Xây dựng cầu đường là ngành nghề truyền thống mang tính chủ đạo đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty.

Một số hình ảnh về hoạt động của Tổng công ty xây dựng Trường Sơn (*được thể hiện ở phụ lục 2*)

2. Chiến lược hiện tại của Tổng công ty xây dựng Trường Sơn qua các yếu tố cơ bản của mô hình Delta Project:

2.1. Định vị chiến lược trong tam giác chiến lược:

Với tiêu chí sản phẩm làm ra đạt chất lượng, tiến độ, mỹ thuật, giá thành phù hợp là mục tiêu hàng đầu; nâng cao uy tín và hình ảnh, hướng vào các nhiệm vụ kinh tế, cơ sở hạ tầng xã hội, phục vụ tốt cho khách hàng, hiện đại hoá và đồng bộ các công nghệ thi công, đồng thời đào tạo, tuyển dụng đội ngũ nhân lực có trình độ và tay nghề cao nâng cao năng lực cạnh tranh.

Do đó, định vị chiến lược hiện tại của Tổng công ty là ***Sản phẩm tốt nhất*** trong tam giác định vị chiến lược.

2.2. Tầm nhìn - Sứ mệnh:

- Phạm vi kinh doanh:

Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn lấy hoạt động trong lĩnh vực xây dựng cầu đường làm nòng cốt để thúc đẩy sự phát triển của Tổng công ty cả về quy mô, tốc độ và chất lượng, sớm trở thành tập đoàn kinh tế mạnh trong nước, kinh doanh có hiệu quả.

Giữ vững vị thế luôn là một doanh nghiệp Kinh tế - Quốc phòng xây lắp mạnh của Bộ Quốc Phòng, làm kinh tế đúng pháp luật. Sẵn sàng đảm nhận nhiệm vụ thi công các công trình có quy trình công nghệ tiên tiến, tiến độ thi công khẩn trương, đạt chất lượng và mỹ thuật cao.

- Giá trị cốt lõi:

Đoàn kết, hợp tác trong công việc, tính kỷ luật cao, tác phong công nghiệp là giá trị cốt lõi, là truyền thống, văn hóa của Tổng công ty, lấy con người là trung tâm, là nguồn tài sản vô giá, là sức mạnh của Tổng công ty.

2.3. Cấu trúc ngành:

2.3.1. Môi trường vĩ mô.

a. Môi trường chính trị - pháp luật:

Chính trị Việt Nam ổn định, tạo niềm tin cho các doanh nghiệp trong và ngoài nước yên tâm đầu tư, hoạt động sản xuất kinh doanh.

-Các chính sách thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài của Nhà nước đã hình thành hàng loạt khu công nghiệp, khu chế xuất, từ đó tạo thêm nhiều cơ hội về việc làm.

-Các hiệp định được ký kết giữa Nhà nước với các tổ chức Quốc tế trong việc xây dựng cơ sở hạ tầng mở mang thêm nhiều cơ hội về liên doanh, liên kết để tiếp cận các công nghệ tiên tiến trong mọi lĩnh vực.

-Hệ thống luật pháp ngày càng hoàn thiện và phát huy tác dụng nhờ Luật doanh nghiệp, Luật thuế giá trị gia tăng, Luật thuế Thu nhập doanh nghiệp, Luật kinh doanh bảo hiểm, Luật đấu thầu...

a. Môi trường kinh tế:

Nền kinh tế Việt Nam tăng trưởng cao liên tục trong nhiều năm từ 5% -:- 8%/năm. Tuy nhiên cuối năm 2008 đầu năm 2009 phát triển chậm do khủng hoảng kinh tế toàn cầu, dự kiến tăng trưởng kinh tế năm 2010 của Việt Nam từ 6% -:- 7%. (nguồn: <http://www.vietchinabusiness.vn...>)

Trong thời gian dài đầu tụy xây dựng phát triển tốc độ cao, nhu cầu xây dựng lớn nhony do khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế đã tác động không nhỏ đến ngành xây dựng đặc biệt xây dựng cầu đoyòng.

b. Môi trường xã hội- dân số.

Cùng với sự phát triển kinh tế đất noryc thì ngành xây dựng cầu đoyòng cũng có những chuyển biến lớn, với môi trường xây dựng lành mạnh, minh bạch, an toàn vì vậy đầu tụy cho cơ sở hạ tầng ngày càng lớn. Sản phẩm làm ra ngày càng có độ tinh tế, thẩm mỹ và chất lượng cao, đạt đoyợc lợi ích cho xã hội và doanh nghiệp.

Với một nền dân số trẻ, dồi dào, chất lượng thợ ngành xây dựng cầu đoyòng, thủy điện, thủy lợi... ngày càng đoyợc nâng cao, đáp ứng tốc độ phát triển của ngành.

c. Môi trường công nghệ.

Việc ứng dụng công nghệ mới, xu horyng chuyển giao công nghệ trong lĩnh vực xây dựng cầu đoyòng, thủy điện, thủy lợi... ngày càng cao.

Máy móc thiết bị xây dựng ngày càng hiện đại, giúp nâng cao năng lực thi công, tăng năng suất, giảm giá thành sản phẩm, tạo sức cạnh tranh lớn trong ngành.

d. Môi trường quốc tế.

Ảnh horyng của khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu làm ảnh horyng đến nền kinh tế Việt Nam và trong đó có các doanh nghiệp nhoy Tổng công ty.

2.3.2. Các thể lực cạnh tranh theo mô hình M.Porter:

a. Đoy thủ trong ngành.

Số lượng các đoy thủ cạnh tranh trong ngành là rất lớn, đặc biệt các đoy thủ "ngang sức" nhoy: Tổng công ty xây dựng Thành An; Vinaconex.,JSC, Công ty xây dựng Lũng Lô, Tổng công ty Xây dựng công trình giao thông 4; Tổng công ty Xây dựng công trình giao thông 1...

Các doanh nghiệp này đều tập trung nâng cao năng lực cạnh tranh bằng cách mở rộng quy mô hoạt động, tăng cường đầu tư máy móc thi công hiện đại, tăng cường đào tạo, nâng cao hiệu quả quản trị kinh doanh để nhằm mục đích giảm giá thành sản phẩm, đảm bảo tiến độ, chất lượng sản phẩm, đồng thời tăng cường công tác tiếp thị, quảng cáo, khuyến trượng thương hiệu của doanh nghiệp mình. Đây là thế lực mạnh nhất trong 5 thế lực cạnh tranh. Có thể thấy qua bảng 1 dưới đây.

Bảng 1. Ma trận hình ảnh cạnh tranh .

Nhân tố đánh giá	Mức độ quan trọng	Troàng sơn		Lũng Lô		TCTCTGT 4	
		Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	2	3	4=2x3	5	6=2x5	7	8=2x7
Thị phần	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2
Khả năng cạnh tranh	0,3	4	1,2	1	0,3	4	1,2
Hỗ trợ tài chính từ bên ngoài	0,15	3	0,45	1	0,15	3	0,45
Chất lượng sản phẩm	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Chi phí/Sản phẩm	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Lòng trung thành của khách hàng	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Khả năng ứng phó với sự thay đổi	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Tổng cộng	1,0		3,55		1,95		3,45

(Nguồn: Phòng dự án - Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn)

Qua bảng trên cho thấy Tổng công ty Xây dựng Troàng Sơn có khả năng cạnh tranh cao so với Tổng công ty CTGT 4 và vượt trội so với Công ty Lũng Lô dựa trên một số nhân tố đánh giá nêu trên. Tuy nhiên, có thể thấy mức độ cạnh tranh trong ngành là rất lớn, đòi hỏi Tổng công ty cần phải chú trọng tới việc phân tích các điểm mạnh, điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh từ đó đề ra các quyết sách đúng đắn, đặc biệt cần đi sâu phân tích về các đối thủ cạnh tranh trực tiếp trên.

b. Cạnh tranh từ Khách hàng.

Do đặc thù về sản phẩm của Tổng công ty là các sản phẩm về xây dựng cầu đường, thủy điện, thủy lợi... vì vậy khách hàng của Tổng công ty rất đa dạng. Tổng công ty hiện đang chịu rất nhiều sức ép từ phía các khách hàng. Chẳng hạn trong lĩnh vực xây lắp khách hàng chủ yếu là các chủ dự án như: Các Bộ, các cơ quan chủ quản, địa phương được Nhà nước đầu tư xây dựng công trình. Sức ép của các chủ đầu tư, chủ công trình có thể kể đến những điểm như: xu hướng hạ thấp giá giao thầu xây dựng công trình; xu hướng chiếm dụng vốn kinh doanh cũng là sức ép lớn đối với Tổng công ty bởi nhiều khi

công trình đã hoàn thành nhưng Chủ đầu tư vẫn chưa thanh toán hết tiền, không thanh lý
hợp đồng...

-17-

c. Cạnh tranh từ các Nhà cung cấp.

Các nhà cung cấp của Tổng công ty gồm các nhà cung cấp máy móc thiết bị, cung cấp vật liệu xây dựng...

Đối với các nhà cung cấp máy móc thiết bị: Thiết bị, Máy móc chủ yếu nhập từ nước ngoài như: Nga, Đức, Mỹ, Nhật, Trung Quốc, Hàn Quốc... họ là những nhà cung cấp độc quyền máy móc thiết bị. Vì vậy, Tổng công ty chịu sức ép rất lớn, họ thường xuyên nâng giá cao hơn thị trường hoặc giao những máy móc thiết bị không đủ chất lượng, đã lạc hậu.

Đối với các nhà cung cấp vật liệu xây dựng như các doanh nghiệp chuyên kinh doanh cát, đá, sỏi... hoặc chính quyền địa phương nơi có nguồn nguyên liệu khai thác thì sức ép của họ là nâng giá vật liệu hoặc có thể gây ra những thủ tục vướng mắc trong khâu khai thác của Tổng công ty.

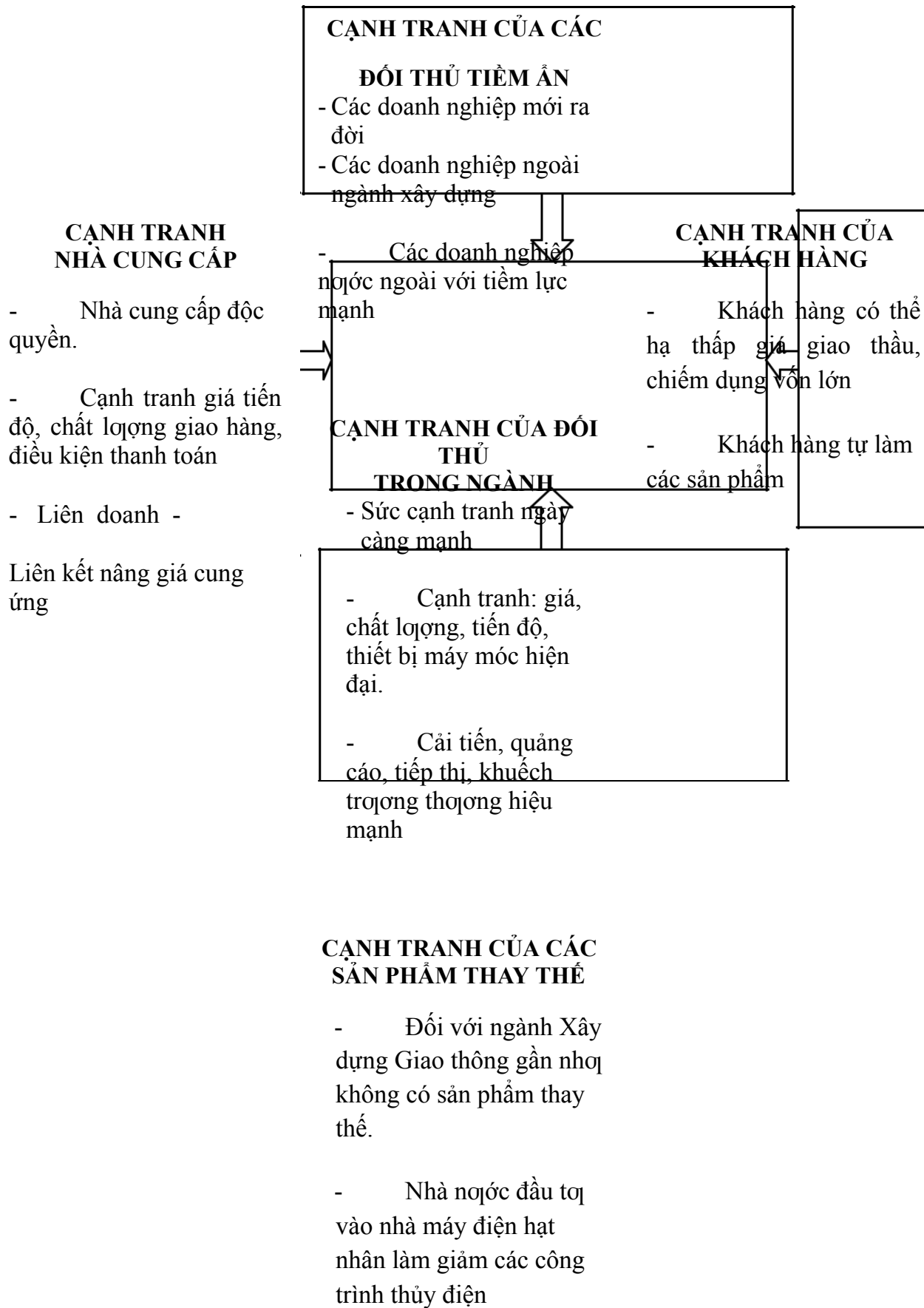
d. Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.

Các đối thủ này đáng kể nhất là các Tập đoàn Xây dựng nước ngoài với các tiềm lực tài chính mạnh mẽ, công nghệ hiện đại, kinh nghiệm quốc tế... sẽ là những đe dọa hết sức lớn đối với Tổng công ty do yêu cầu của việc hội nhập kinh tế toàn cầu. Vấn đề đặt ra là Tổng công ty cần có những giải pháp, có thể liên doanh, liên kết với các doanh nghiệp khác để phát huy thế mạnh của mình, củng cố vững chắc thị trường vốn có nhằm tạo ra những hàng rào cản trở sự xâm nhập của các đối thủ này.

e. Cạnh tranh của các Sản phẩm thay thế.

Với sản phẩm là thi công xây dựng cầu đường hầu như không có sản phẩm thay thế mà chỉ có cạnh tranh bằng áp dụng các công nghệ thi công mới; Với sản phẩm thi công các nhà máy thủy điện Nhà nước đầu tư nhà máy điện hạt nhân, làm giảm các công trình thủy điện; Các thay đổi này là những nguy cơ tiềm ẩn, ảnh hưởng đến khả năng tăng trưởng của Tổng công ty.

Qua phân tích trên có thể vẽ được mô hình năm thế lực cạnh tranh của M. Porter đối với Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn theo hình 4 dưới đây.



Hình 4: Năm thế lực cạnh tranh của M.Porter đối với Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn

2.4. Vị thế cạnh tranh:

Để hiểu rõ vị thế cạnh tranh của Tổng công ty Tôi đi sâu vào xem xét, phân tích chuỗi giá trị và các nguồn lực của Tổng công ty.

a. Thiết bị công nghệ.

Tổng công ty có đầy đủ các trang thiết bị máy móc, phơng tiện xe máy thi công trên 2.000 đầu thiết bị, giá trị nguyên giá gần 1.000 tỷ đồng, có đủ năng lực để thi công những công trình lớn, kỹ thuật phức tạp.

Đây là một thế mạnh lớn của Tổng công ty với các phơng tiện vận tải, hệ thống các máy móc chuyên dụng, máy khoan sâu, khoan đá, khoan cọc cát, trạm trộn bê tông nhựa...đợc Tổng công ty đầu tợ mới và hiện đại, những phơng tiện vật chất này trong ngành xây dựng hiện rất ít doanh nghiệp có đợc. Bởi vậy, Tổng công ty có đủ khả năng thi công những công trình có quy mô lớn, đủ độ tin cậy mà các chủ đầu tợ yêu cầu trong quá trình đấu thầu. Thế mạnh về năng lực máy móc thiết bị của Tổng công ty đợc thể hiện rõ hơn trong bảng 2 đợi đây.

Bảng 2. Năng lực máy móc thiết bị của Tổng công ty Trường Sơn.

Tên thiết bị	ĐVT	Số lượng	Nguồn sản xuất chủ yếu
Máy đào bánh xích	Cái	173	SX Mỹ, Nhật, Đức, TQ
Máy xúc lật	"	40	SX Mỹ, Nhật, Đức, TQ
Máy đào bánh lốp	"	99	SX Mỹ, Nhật, Đức, TQ
Máy ủi	"	193	SX Mỹ, Nhật, Đức, TQ
Máy san	"	58	SX Mỹ, Nhật, Đức, TQ
Máy khoan cọc cát	"	10	SX Nhật, Hàn Quốc.
Trạm trộn BTN	"	7	SX Nhật, Đức.
Máy rải thảm BTN	"	10	SX Mỹ, Nhật, Đức.
Máy thảm BTXM	"	7	SX Mỹ, Nhật, Đức.
Lu tĩnh bánh thép	"	150	SX Mỹ, Nhật, Đức, TQ
Lu tĩnh bánh Lốp	"	33	SX Mỹ, Nhật, Đức, TQ
Lu rung	"	87	SX Mỹ, Nhật, Đức, TQ
Xe ô tô tự đổ	"	390	SX Mỹ, Nhật, Hàn quốc, Đức, TQ
Xe, máy khác.....	"	> 1.000	SX Mỹ, Nhật, Hàn quốc, Đức, TQ

(Nguồn: dữ liệu Hồ sơ năng lực Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn)

b. Nhân công và đội ngũ lãnh đạo.

Đội ngũ cán bộ công nhân viên hùng hậu với gần 5.500 người, trong đó khoảng 1.000 kỹ sư và cán bộ quản lý kinh tế có trình độ Đại học và trên đại học, cùng với 4.500 công nhân kỹ thuật lành nghề, kinh nghiệm lâu năm trong nghề, có bản lĩnh, từng trải nghiệm qua các công trình lớn, trọng điểm như thủy điện Hoà Bình, Sơn La, đường Quốc lộ 5, Quốc lộ 6, Quốc lộ 1, đường Bắc Thăng long - Nội Bài, đường Hồ Chí Minh... đó là thế mạnh rất lớn của Tổng công ty mà không phải đối thủ nào cũng có. Điểm yếu về mặt này của Tổng công ty là đội ngũ cán bộ quản lý thiếu kinh nghiệm trong thương trường đặc biệt về khảo sát thị trường, nghiệp vụ ngoại thương, chọn linh hoạt và quyết đoán trong kinh doanh.

c. Tài chính.

Tài chính của Tổng công ty hiện nay ở mức trung bình tổng nguồn vốn khoảng 3.024 tỷ trong đó vốn tự bổ sung là 50 tỷ đồng, vốn ngân sách Nhà nước cấp 219 tỷ. Với số vốn như vậy, Tổng công ty có đủ khả năng tham gia thi công các công trình lớn. Có thể thấy một số chỉ tiêu tài chính của Tổng công ty năm 2009 so với mức trung bình ngành như sau:

Bảng 3. Một số chỉ tiêu tài chính năm 2009 so với bình quân ngành

Chỉ tiêu	ĐVT	TB ngành	TCTy	So sánh
A	B	1	2	3=2-1
Tỷ số nhanh = (TSLĐ-HTK)/Tổng nợ NH	Lần	1,0	0,72	(0,28)
Tỷ số lưu động = TSLĐ/Tổng nợ NH	Lần	1,5	1,2	(0,3)
Vòng quay hàng tồn kho = DT/HTK	Vòng	2,5	3,0	0,5
Kỳ thu nợ bán chịu = (Khoản PT x 360n)/DT	Ngày	300	280	(20)
Vòng quay tài sản cố định = DT/TSCĐ	Vòng	2	3,6	1,6
Vòng quay tổng tài sản = DT/Tổng TS	Vòng	1,2	0,6	(0,6)
ROA- Tỷ suất thu hồi tài sản = Lãi ròng/Tổng TS	%	2,1	0,5	(1,6)
ROE- Tỷ suất thu hồi vốn góp = Lãi ròng/ Vốn CP	%	6,2	6,3	0,1
Tỷ số nợ = Tổng nợ/Tổng TS	%	80	85	5
Lợi nhuận biên = Lãi ròng của CĐĐC/DT	%	2,5	0,6	(1,9)

(Nguồn: Phòng tài chính - Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn)

Qua bảng trên thấy rằng.

-Tỷ số nhanh: Thấp hơn Bình quân ngành là 0,28 lần cho thấy khả năng thanh toán nhanh các khoản nợ ngắn hạn của Tổng công ty không tốt bằng Ngành.

-Tỷ số lưu động: Thấp hơn bình quân ngành là 0,3 lần, tỷ số lưu động của cả ngành và công ty đều rất lớn so với 1 lần, cho thấy hoạt động kinh doanh sử dụng vốn dài hạn và vốn Chủ sở hữu vào TSLĐ hạn chế được rủi ro và chủ động trong việc sử dụng vốn song hiệu quả kinh tế đạt được sẽ thấp do sử dụng ít phần vốn vay nên phải gánh chịu thêm phần thuế không được giảm trừ.

-Vòng quay hàng tồn kho: Cao hơn 0,5 vòng cho thấy Tổng công ty sử dụng linh hoạt hàng tồn kho hơn so với ngành (Hàng luân chuyển nhanh hơn) và điều này giảm được chi phí vốn cho việc hàng lưu kho, chi phí bảo quản lưu kho...

-Kỳ thu nợ bán chịu: Thấp hơn bình quân ngành là 20 ngày, cho thấy tỷ lệ phần vốn phải thu của Tổng công ty bị chiếm dụng ngắn hơn và nó sẽ làm giảm chi phí sử dụng vốn so với ngành.

-Vòng quay tài sản cố định: Tăng 1,6 vòng cho thấy sức sản xuất của TSCĐ Tổng công ty hiệu quả hơn so với bình quân ngành, công suất của thiết bị được được phát huy cao.

-Vòng quay tổng tài sản: Thấp hơn 0,6 vòng cho thấy Tổng công ty sử dụng tài sản kém hiệu quả hơn so với toàn ngành.

- Tỷ suất thu hồi tài sản (ROA): Thấp hơn 1,6% cho thấy Tổng công ty đã sử dụng lãng phí tổng tài sản hơn so với ngành. Tài sản được thu hồi chậm hơn và việc bảo toàn vốn sẽ khó khăn hơn.

- Tỷ suất thu hồi vốn góp (ROE): Cao hơn 0,1% chứng tỏ vốn góp thấp và Tổng công ty chủ yếu sử dụng vốn vay và các khoản nợ cho nên số vốn góp sẽ được thu hồi nhanh hơn.

- Tỷ số nợ: Cao hơn 5% điều này cho thấy tỷ lệ cơ cấu vốn về sử dụng nợ nhiều hơn so với toàn ngành và điều này cho thấy Tổng công ty sẽ gặp rủi ro cao hơn, nhưng hiệu quả kinh doanh sẽ tốt hơn.

- Lợi nhuận biên: Thấp hơn 1,9% cho thấy lãi ròng trên một đơn vị sản phẩm của Tổng công ty thấp hơn so với toàn ngành.

Bên cạnh đó hiệu quả sử dụng vốn thấp, khả năng quay vòng vốn chậm do chủ đầu tư thường giải ngân chậm và phải ngừng nghỉ chờ mặt bằng, thời tiết không thuận lợi....

d. Hoạt động Marketing.

Ở Tổng công ty hoạt động này chủ yếu tập trung vào công tác đấu thầu, sản phẩm đặc trưng là các công trình xây dựng nơi người mua là chủ đầu tư đã chấp nhận giá mua và sản phẩm theo hợp đồng. Trong 5 năm qua Tổng công ty cũng đã xác định được vai trò quan trọng của công tác thị trường cụ thể là hoạt động Marketing nên đã quyết định thành lập Phòng dự án để chuyên lo công tác này. Bước đầu hoạt động đã mang lại những kết quả đáng kể, Tuy nhiên vẫn còn điểm yếu là trình độ năng lực của các cán bộ làm công tác này còn yếu, chưa có kinh nghiệm.

2.5. Mô hình SWOT của Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn.

Qua phân tích môi trường bên ngoài, cấu trúc ngành và vị thế cạnh tranh ở trên có thể thấy rằng mô hình SWOT của Tổng công ty xây dựng Trường Sơn như hình sau.

Điểm mạnh	Điểm yếu
<ul style="list-style-type: none">- Khả năng vốn lớn, máy móc chuyên dụng hiện đại, nhân công có kinh nghiệm.- Có uy tín trong kinh doanh.- Sự ổn định của chính phủ.- Sự đoàn kết trong Tổng Công ty	<ul style="list-style-type: none">- Chất lượng công trình còn hạn chế.- Cơ chế quản lý chưa đạt hiệu quả cao.- Nghiệp vụ Marketing còn yếu kém.- ứng dụng khoa học công nghệ yếu
Cơ hội	Thách thức
<ul style="list-style-type: none">- Khoa học công nghệ phát triển tác động tới xây dựng, tốc độ phát triển của ngành xây dựng cao.- Chính phủ chuẩn bị đầu tư vào các dự án công	<ul style="list-style-type: none">- Các đối thủ cạnh tranh ngày càng mạnh.- Yêu cầu về chất lượng công trình, sự

trình lớn, hiện đại hóa cơ sở hạ tầng đất nước.

- Xuất hiện nhiều các khu công nghiệp, khu chế xuất.

- Sự phát triển mạnh dịch vụ du lịch.

- Yêu cầu tu sửa, xây dựng lại trụ sở cơ quan Nhà nước lớn.

ép giá của các chủ đầu tư lớn.

- Sự xuất hiện các nhà thầu liên doanh xây dựng.

- Chính sách pháp luật của Nhà nước hay thay đổi.

2.6. Chương trình hành động chiến lược của Tổng công ty xây dựng Trường Sơn.

Hiệu quả hoạt động.

-Bước đầu đã xây dựng được chiến lược sản xuất kinh doanh, đã lượng hoá được một số chỉ tiêu có tính quyết định đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

-Việc mở rộng thị trường, tìm kiếm việc làm, đã có nhiều bước phát triển có hiệu quả. Xác định rõ các công trình xây dựng chủ yếu tham gia và trong thực tế đã có những giải pháp để giành và giữ vững thị phần.

- Ngày càng chú ý tới các yếu tố nhằm tăng sức cạnh tranh của Tổng công ty như:

+ Đầu tư vào tăng năng lực và đổi mới thiết bị công nghệ có nhiều tiến bộ. Thực hiện tốt công tác Đào tạo và bồi dưỡng, nâng cao tay nghề, trình độ quản lý cho đội ngũ cán bộ công nhân viên.

+ Đưa ra một số giải pháp cho tính chiến lược đối với các hoạt động như đấu thầu, tài chính, tổ chức... của Tổng công ty.

+ Yếu tố chất lượng và quản lý chất lượng ngày càng được quan tâm.

Tuy nhiên Tổng công ty vẫn còn đi vào các lĩnh vực không phải là chuyên môn sâu của ngành dẫn đến phân tán nguồn lực hiệu quả chưa cao.

Khách hàng mục tiêu

Với đặc thù ngành nghề kinh doanh của Tổng công ty thì việc xác định khách hàng mục tiêu là rất quan trọng nó ảnh hưởng trực tiếp đến việc thực hiện các mục tiêu chiến lược của Tổng công ty. Hiện tại tổng công ty vẫn coi một số Ban quản lý dự án của các Bộ ngành là khách hàng quan trọng như Ban quản lý dự án 1(PMU1), Ban Quản lý dự án 2 (PMU2), Ban Quản lý dự án đường Hồ Chí Minh; Tổng Công ty đầu tư phát triển đường cao tốc Việt Nam (VEC) thuộc Bộ Giao thông vận tải. Ban 46, Ban 47 thuộc Bộ Quốc phòng. Tập đoàn điện lực Việt Nam, Tập đoàn dầu khí Việt Nam...

Với việc có nhiều khách hàng dàn trải khác nhau Tổng công ty vẫn chưa xác định rõ khách hàng mục tiêu.

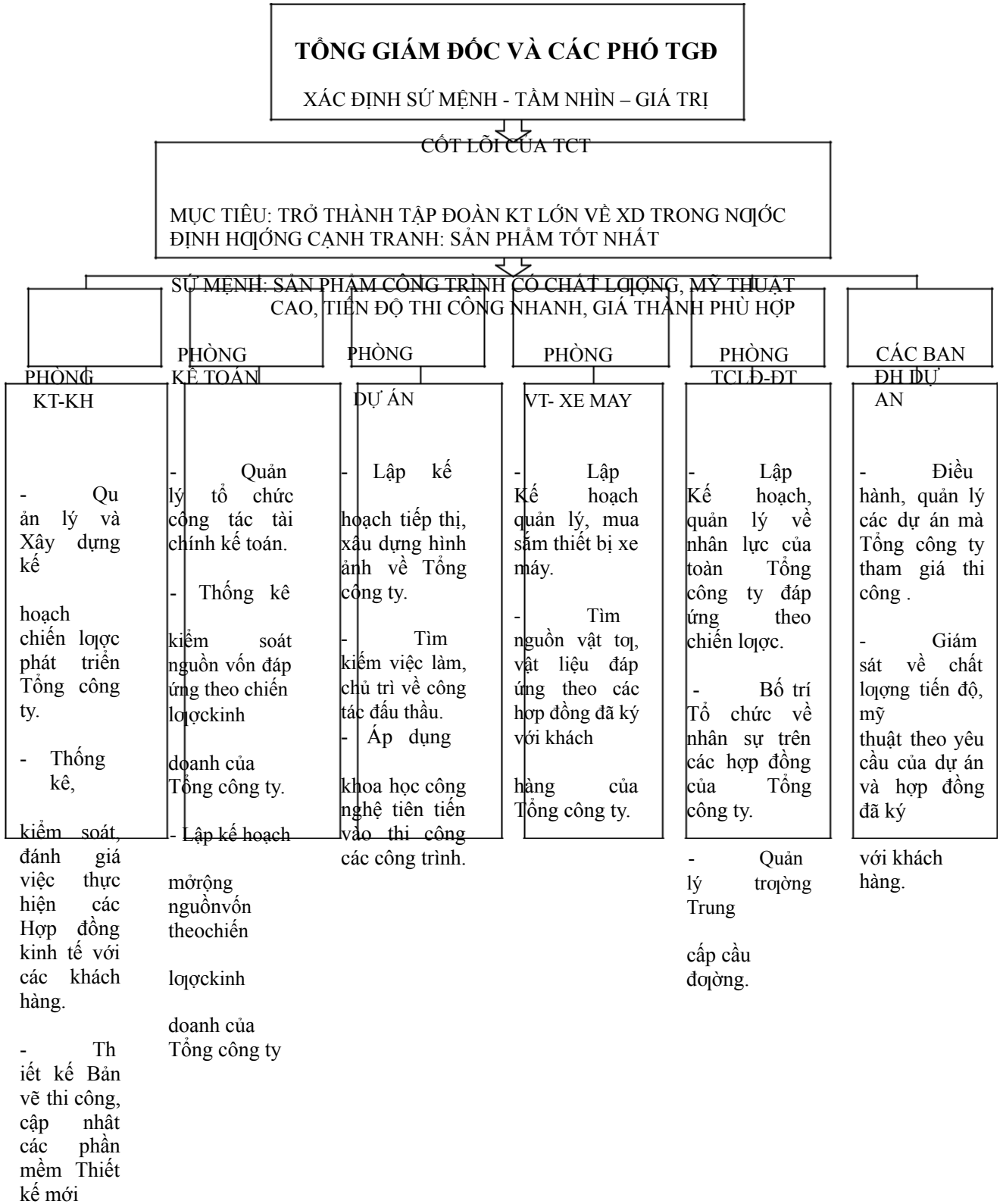
Đổi mới, cải tiến

Hiện nay ngành xây dựng, cầu đường, thủy điện, thủy lợi đang phát triển rất nhanh chính vì vậy việc đổi mới cải tiến, các công nghệ mới, các phương pháp quản trị hiện đại sẽ giúp cho Tổng công ty thi công các công trình giảm được giá thành sản phẩm, đẩy nhanh tiến độ thi công và đạt chất lượng công trình tốt nhất.

Tổng công ty đã áp dụng các công nghệ mới nhọt xử lý nền đất yếu bằng máy thi công giếng cát, máy cắm bấc thấm; Trạm trộn bê tông xi măng lạnh trong thi công các công trình đập lớn thủy điện; Máy rải bê tông nhựa với chiều rộng rải lớn...

Điểm yếu của Tổng công ty là vẫn chưa có cải tiến áp dụng các phương pháp quản trị hiện đại.

2.7. Kế hoạch hành động chiến lược.



Hình 5. Quá trình phân chia mục tiêu tới các phòng Ban trong TCT XD Trường Sơn

3. Chiến lược hiện tại của Tổng công ty xây dựng Trường Sơn qua các yếu tố cơ bản của Bản đồ chiến lược:

3.1. Tài chính:

-Phạm vi thứ nhất Tổng công ty đang thực hiện chiến lược tăng lợi nhuận của mình bằng hai cách cải thiện năng suất.

Thứ nhất, giảm chi phí bằng cách hạ chi phí trực tiếp và gián tiếp như chi phí cho nhân lực, nguyên vật liệu, năng lượng, nguồn cung cấp, hợp lý hóa quá trình sản xuất, áp dụng khoa học công nghệ mới.

Thứ hai, bằng việc sử dụng tài sản về tiền bạc và hiện vật như trang thiết bị, cơ sở hạ tầng... một cách hiệu quả hơn.

-Phạm vi thứ hai để có thể tăng tổng thu nhập sinh lợi nhuận, Tổng công ty đã mở rộng cơ hội thu nhập, mở rộng thị trường, mở rộng đối tác, phát triển sản phẩm mới không liên quan đến chuyên ngành sâu mà Tổng công ty có lợi thế cạnh tranh.

Tuy nhiên, mục tiêu tài chính bao trùm của Tổng công ty là phải tăng nguồn vốn chủ sở hữu duy trì phát triển thành một tập đoàn xây dựng mạnh.

3.2. Khách hàng:

Với đặc thù ngành nghề kinh doanh của Tổng công ty nhiều lĩnh vực và phải quan hệ với nhiều đối tượng khách hàng khác nhau. Nhờ ở phần khách hàng mục tiêu đã nêu Tổng công ty lựa chọn được khách hàng mục tiêu.

Hiện tại mặc dù Tổng công ty cũng đã có sự phân công cụ thể cho các Lãnh đạo phụ trách như Phó Tổng giám đốc phụ trách các khách hàng thuộc Bộ giao thông vận tải; Phó tổng giám đốc phụ trách khách hàng thuộc Bộ Quốc phòng; Phó tổng giám đốc phụ trách khách hàng thuộc tập đoàn điện lực Việt Nam và tập đoàn dầu khí Việt Nam...

Với hình thức trên công tác tiếp thị cũng nhờ sử dụng các quy trình Marketing lựa chọn có định hướng rõ ràng các Phòng, Ban chức năng rất ít tham gia mà chủ yếu dựa vào mối quan hệ của các Lãnh đạo.

3.3. Quy trình bên trong:

Các quy trình quản lý hoạt động: Chiến lược của Tổng công ty là tập trung vào sản phẩm với mục tiêu sản phẩm làm ra có chất lượng, tiến độ thi công nhanh, tính thẩm mỹ cao, và hiệu quả kinh tế. Vì vậy Tổng công ty đã có các quy trình quản lý như:

- + Ngay từ khâu chuẩn bị nguồn vật liệu cung cấp vào công trường phải đảm bảo các yêu cầu về kỹ thuật, chất lượng của từng dự án cụ thể.
- + Khi thi công các hạng mục công trình đều phải có sự giám sát chặt chẽ của các Cán bộ giám sát tại các Ban điều hành, đảm bảo các hạng mục đó thi công đúng thiết kế yêu cầu, đạt về chất lượng và mỹ thuật, tránh hiện tượng phải làm đi làm lại ảnh hưởng đến kinh tế.
- + Bàn giao công trình cho chủ đầu tư (khách hàng) đúng tiến độ chất lượng và mỹ thuật theo yêu cầu.

Với quy trình hoạt động ở trên thì hoạt động sản xuất của Tổng công ty diễn ra nhịp nhàng, trơn tru, hiệu quả và tiết kiệm được chi phí sản xuất. Tuy nhiên việc dự báo và quản lý rủi ro còn yếu thậm chí còn lựa chọn

Các quy trình quản lý khách hàng: Tổng công ty chọn xác định được khách hàng mục tiêu dẫn đến Quy trình quản lý khách hàng hầu như chọn có mà chỉ dựa vào mối quan hệ tìm khách hàng của Lãnh đạo của Tổng công ty.

Các quy trình đổi mới: Tổng công ty đã đầu tư mạnh mẽ cho ứng dụng các công nghệ mới vào thi công từ đó đưa ra được các công trình có chất lượng cao, tiến độ nhanh và thẩm mỹ đẹp tạo cơ hội cho Tổng công ty được tham gia vào các dự án lớn với các yêu cầu về kỹ thuật đòi hỏi cao như một loạt các dự án về xây dựng đường cao tốc...

Tuy nhiên việc đổi mới áp dụng khoa học quản lý điều hành Tổng công ty còn yếu, chọn có chiến lược cụ thể rõ ràng.

Các quy trình điều chỉnh và xã hội: Khi thi công các công trình ở mỗi địa phương

khác nhau Tổng công ty luôn tuân thủ các quy định của Nhà nước và địa phương về môi trường, đồng thời tạo ra nhiều công ăn việc làm cho người dân địa phương, luôn quan tâm đến sức khỏe và sự an toàn của cán bộ, nhân viên. Điều đó đã mang lại cho Tổng công ty một hình ảnh tốt, danh tiếng trong việc thu hút và giữ chân đội ngũ nhân viên có chất lượng cao, qua đó giúp các quy trình sử dụng nguồn lực con người hiệu quả hơn và giúp tăng năng suất giảm chi phí hoạt động.

3.4. Học hỏi và tăng trưởng:

Khả năng học hỏi và phát triển là yếu tố đầu tiên, tiên quyết trong việc xây dựng, hoạch định và thực thi chiến lược kinh doanh.

-Vốn con người: Tổng công ty luôn xác định con người là nguồn tài sản vô giá, là sức mạnh. Với đội ngũ cán bộ công nhân viên đông đảo có kỹ năng, trình độ, kiến thức thực tế và khả năng cập nhật tốt đã hỗ trợ chiến lược kinh doanh của Tổng công ty tạo ra đối hiệu quả. Tuy nhiên một số bộ phận còn yếu đặc biệt cán bộ làm công tác tiếp thị, đầu thầu còn yếu.

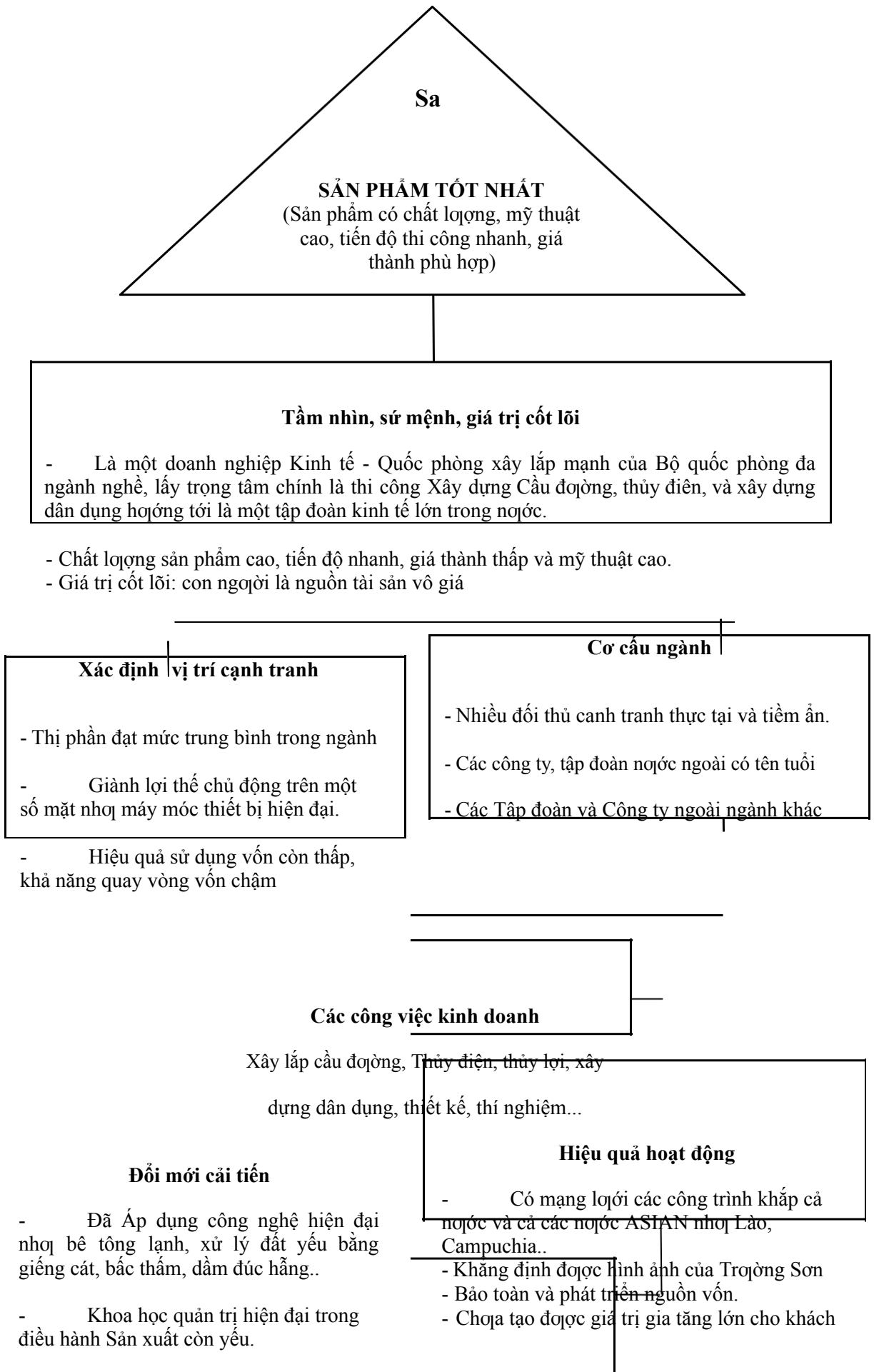
-Vốn thông tin: Để hỗ trợ cho chiến lược kinh doanh Tổng công ty đã có hệ thống công nghệ thông tin chuyên ngành xây dựng như các phần mềm thiết kế, quản lý nội bộ, lưu trữ, hệ thống mạng internet, hệ thống mạng Lan...

-Vốn tổ chức: Tổng công ty luôn chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp, thương hiệu “Trởng Sơn”, nâng cao năng lực và tầm nhìn của đội ngũ lãnh đạo. Nhờ khả năng làm việc theo nhóm của cán bộ, khả năng tạo tác và liên kết giữa các bộ phận, các phòng ban, các công ty con với nhau và với Tổng công ty còn nhiều bất cập, chông chéo.

3.5. Mô hình Delta Project và Bản đồ chiến lược hiện tại của Tổng công ty Xây dựng Trởng Sơn:

Từ các kết quả phân tích trên có thể vẽ được mô hình Delta Project và bản đồ chiến lược của Tổng công ty theo hình 6 và hình 7 dưới đây.

Hình 6. Mô hình Delta Project hiện tại của Tổng công ty xây dựng Trường Sơn.



Xác định khách hàng mục tiêu

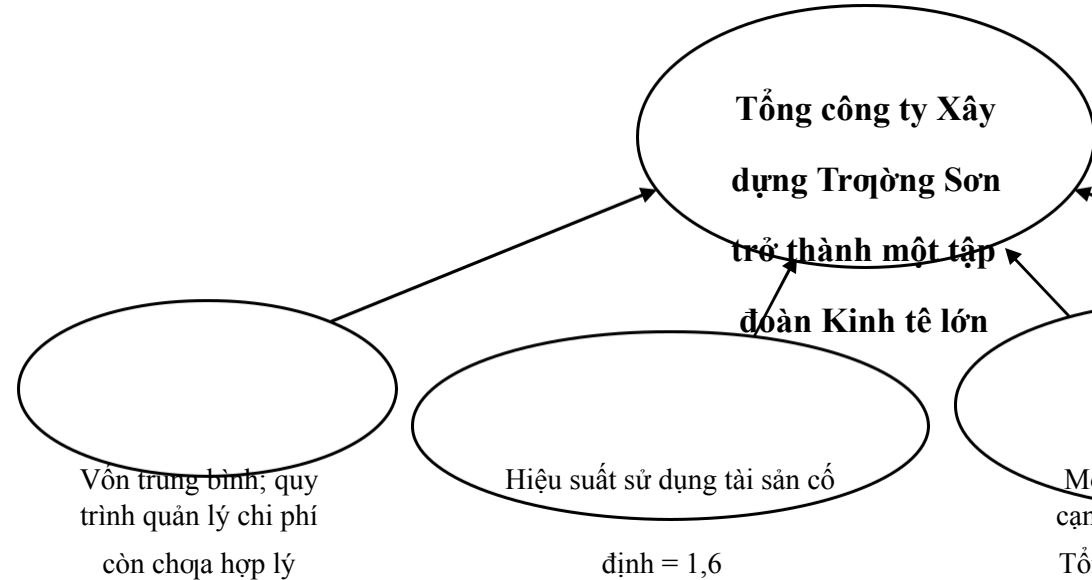
- Chọn xác định cụ thể khách hàng mục tiêu và phân khúc khách hàng.
- Còn dựa vào sự năng động của Lãnh đạo

Bản đồ chiến lược

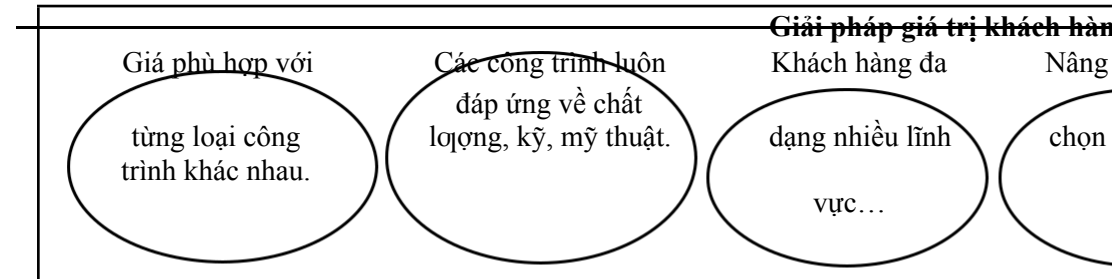
4 quan điểm: Tài chính, khách hàng, Quá trình nội bộ, Học hỏi và tăng trưởng

Hình 7. Bản đồ chiến lược hiện tại của Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn

Về mặt tài chính



Về mặt khách hàng



Về mặt nội tại

Về khả năng

Quy trình quản lý hoạt động

- Sản phẩm đa dạng mới chỉ tập trung chủ yếu vào Xây dựng cầu đường, thủy lợi thủy điện..

- Chọn có quy trình quản lý rủi ro

Quy trình quản lý khách hàng

- Chọn phân đoạn khách hàng và xác định khách hàng mục tiêu.

Quy trình cải tiến

- Ứng dụng công nghệ vào sản xuất.
- Khoa học trọng quản lý điều hành yếu.
- Tiếp thị, đấu thầu còn chưa tốt

Quy trình điều tiết và xã hội

- Tạo ra nhiều công ăn việc làm
- Chú trọng an toàn và sức khỏe
- Quan tâm đến môi trường, hoạt động xã hội, cộng đồng

**năng học
hỏi và phát
triển**

- Môi trường làm việc tốt.
- Xây dựng tác phong và văn
hóa doanh nghiệp

Chú trọng
đầu tư tran
hiện

Làm việc theo nhóm
và khả năng toạ
tác còn yếu

Chương V. ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH HIỆN TẠI CỦA TỔNG CÔNG TY XÂY DỰNG TRƯỜNG SƠN

1. Sự gắn kết giữa sứ mệnh và quá trình thực thi chiến lược của Tổng công ty:

Có thể thấy rằng sự gắn kết giữa sứ mệnh và quá trình thực thi chiến lược của Tổng công ty còn yếu, bởi một số nguyên nhân như:

Chức năng nhiệm vụ của các Phòng, Ban Tổng công ty còn có hiện tượng chồng chéo gây ra sự lúng túng trong quá trình triển khai xây dựng chiến lược cũng như tổ chức thực thi chiến lược.

Hạn chế này được thể hiện rất rõ trong công tác thị trường, đặc biệt ở khâu tiếp thị đấu thầu. Hiện nay, hoạt động tiếp thị đấu thầu của Tổng công ty chưa được xác định đúng vị trí và tầm quan trọng của nó trong quá trình phát triển của Tổng công ty. Do vậy thế mạnh và năng lực sở trường của Tổng công ty chưa được khai thác và tận dụng triệt để. Dẫn đến một số công trình ở thị trường miền trung Tổng công ty đã phải chịu thua lỗ.

Hệ thống các mục tiêu của doanh nghiệp tuy đã được xác định nhưng chưa được hoàn chỉnh, đầy đủ, chưa thể hiện được khát vọng của Tổng công ty. Mục tiêu tăng trưởng có đề cập đến nhưng chưa được chú trọng thực hiện mà mục tiêu chủ yếu của Tổng công ty là giải quyết công ăn việc làm cho người lao động, đảm bảo nâng cao đời sống cho cán bộ nhân viên.

Ngoài ra, các căn cứ xây dựng mục tiêu mà Tổng công ty đề ra chưa dựa trên những phương pháp khoa học, do vậy mà mục tiêu đề ra chỉ mang tính định hướng, chưa sát với thực tế. Điều này đã được minh chứng rất rõ qua việc thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch giai đoạn 2006 - 2010, ví dụ: như năm 2008 kế hoạch giá trị sản xuất kinh doanh là 1.800 tỷ đồng nhưng kết quả thực hiện chỉ đạt 1.706 tỷ đồng.

2. Tính hiệu quả của chiến lược trong mối quan hệ với môi trường bên trong và bên ngoài của Tổng công ty:

Tính hiệu quả của chiến lược trong mối quan hệ với môi trường bên trong và bên ngoài chưa cao.

- *Với môi trường bên ngoài:* Việc hình thành các quyết định có tính chất chiến lược còn mờ nhạt, chưa thực sự căn cứ vào kết quả phân tích môi trường. Môi trường vĩ mô chưa được đề cập một cách đầy đủ, các yếu tố như công nghệ, môi trường tự nhiên, lạm phát, tỉ lệ thất nghiệp, lãi suất... chưa được đề cập đến.

- *Với môi trường bên trong:*

Môi trường nội bộ Tổng công ty tuy đã được phân tích những khía cạnh tài chính chưa được chú trọng cũng như khả năng tổ chức, khả năng cạnh tranh do đó không thấy hết được điểm mạnh và điểm yếu của mình.

Tổng công ty chưa sử dụng ma trận BCG, SWOT, MC. KINSEY... trong phân tích môi trường để thấy được các cơ hội, nguy cơ đe dọa hoạt động trong tương lai của Tổng công ty.

Sự phân bổ các nguồn lực nhọc vốn, nhân lực, công nghệ... cho việc thực hiện từng mục tiêu cụ thể còn chưa thích hợp.

Trong quá trình xây dựng chiến lược chưa đề ra các chiến lược dự phòng để đối phó với những biến động bất lợi của môi trường.

Chưa xây dựng cho mình các phương hướng dự báo thích hợp, do vậy không đưa ra được những mục tiêu mang tính khả thi và chấp nhận được.

Trình độ đội ngũ cán bộ xây dựng chiến lược còn có những hạn chế nhất định.

3. Các khó khăn hay vấn đề nảy sinh từ quá trình gắn kết chiến lược kinh doanh của Tổng công ty với môi trường cạnh tranh:

Môi trường ngành mới chủ yếu tập trung vào phân tích khách hàng, còn việc phân tích đối thủ cạnh tranh, các nhà cung cấp chưa được chú ý phân tích đầy đủ.

Đặc biệt Tổng công ty chưa xác định được cho mình một phương pháp khoa học trong tiếp thị đấu thầu, thể hiện ở sự chậm trễ trong nắm bắt thông tin về các đối thủ cạnh tranh. Trong cuộc đấu thầu do trong quá trình nghiên cứu dự báo chưa chú ý đúng mức tới việc phân tích các đối thủ cạnh tranh, chưa chỉ ra được các điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ để đề ra các giải pháp ứng phó kịp thời với các đe dọa mà họ gây ra đối với Tổng công ty, hơn nữa Tổng công ty còn thiếu sự linh hoạt trong việc xử lý các tình huống diễn biến ngoài dự kiến... Kết quả là Tổng công ty nhiều khi phải chấp nhận với giá trúng thầu thấp.

Hơn nữa do không nắm rõ tình hình tài chính của chủ đầu tư dẫn đến tiến độ thi công công trình bị chậm, tình trạng nợ đọng trong thanh toán dẫn đến việc không thanh lý được hợp đồng gây khó khăn trong cân đối kết quả sản xuất kinh doanh và nhu cầu vốn để tái sản xuất.

Nhìn một cách tổng quát sự hình thành các yếu tố chiến lược trong sản xuất kinh doanh ở Tổng công ty là sự hình thành một cách tự phát với tư cách là những mảng bộ phận, những nội dung mang tính chiến lược ẩn dưới những kế hoạch sản xuất kinh doanh dài hạn mà chưa được chấp nối, lắp ghép thành một chiến lược kinh doanh hoàn chỉnh. Do vậy, độ tin cậy cũng như hiệu quả khi thực hiện rất thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu thực tiễn kinh doanh trong cơ chế thị trường, nhất là trong thời kỳ hội nhập như hiện nay.

Như vậy, hiện nay quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh ở Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn còn đang gặp nhiều khó khăn.

Chương VI. ĐỀ XUẤT HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TỔNG CÔNG TY XÂY DỰNG TRƯỜNG SƠN

Qua việc phân tích môi trường kinh doanh và việc vận dụng một số mô hình phân tích chiến lược ở trên, Tôi xin đề xuất một số cải tiến nhằm hoàn thiện hơn chiến lược kinh doanh của Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn đến năm 2015 như sau:

1. Về xây dựng chiến lược:

-Trên cơ sở hệ thống mục tiêu đã xác định Tổng công ty cần tập trung phân tích môi trường kinh doanh và nội lực của mình hơn nữa để xây dựng được một chiến lược thật sự phù hợp. Cần phải xác định và cụ thể hóa hơn nữa lĩnh vực sản phẩm kinh doanh mà hệ thống mục tiêu đã đề ra, không chỉ hoạt động trong phạm vi thị trường xây dựng mà còn cần phải vươn ra chiếm lĩnh các thị trường tiềm năng khác như Thí nghiệm và Khảo sát thiết kế, rà phá bom mìn....

-Cần sắp xếp lại nhiệm vụ của các phòng ban một cách rõ ràng và không chồng chéo. Định biên các nhiệm vụ cụ thể cho từng cán bộ lãnh đạo để việc triển khai lập kế hoạch chiến lược và thực hiện chiến lược được thuận lợi, nhanh chóng hơn, không phải qua nhiều cấp xét duyệt lòng vòng như hiện nay.

-Cần phải có chiến lược liên danh, liên kết hoặc ký hợp đồng đối hình thức nhà thầu phụ để phù hợp hoá đối tượng theo yêu cầu. Do hiện nay theo cam kết của Chính phủ các dự án đầu tư từ nguồn vốn ODA, WB doanh nghiệp trong Quân đội không được tham gia.

-Trong chiến lược sản phẩm của Tổng công ty cần phải chỉ ra các chiến lược cụ thể cho từng lĩnh vực, từng sản phẩm (Công trình, hạng mục công trình) chứ không nên đề ra các chiến lược tổng quát. Đặc biệt ngay từ khâu đấu thầu Tổng công ty cần phải lựa chọn các hình thức chiến lược đấu thầu phù hợp với nội lực hiện tại của mình, tận dụng các thế mạnh như giá thành sản phẩm, ưu thế về kỹ thuật công nghệ để có thể trúng thầu các công trình lớn trong thời gian tới.

-Với lượng vốn như hiện nay Tổng công ty cần có biện pháp cụ thể để có thể tăng được nguồn lực tài chính, khả năng huy động vốn lớn và sử dụng vốn linh hoạt. Bởi đây là một khâu rất quan trọng quyết định trực tiếp đến chiến lược kinh doanh của Tổng công ty.

-Tăng cường đào tạo và tuyển dụng nhân lực có trình độ, đặc biệt là cán bộ về quản lý, cán bộ đấu thầu, cán bộ làm công tác ngoại thương chuyên mua sắm thiết bị, máy móc với các đối tác nước ngoài.

2. Thực hiện chiến lược:

Về Thị trường.

- Cần phải tạo lập các mối quan hệ tin cậy với các cơ quan quản lý, chủ công trình.

- Tăng cường công tác dự báo, nắm chắc tình hình thị trường xây dựng. Giữ vững, phát huy thị trường xây dựng, ngành nghề truyền thống: Xây dựng các công trình giao thông, thủy điện, thủy lợi, dân dụng...

-Tiến hành các hoạt động tiếp thị xã hội nhờ tham gia hỗ trợ, ủng hộ địa phương xây dựng một số công trình dân sinh, tham gia cứu trợ nhân đạo và hoạt động tình nghĩa...nhằm quảng bá hình ảnh về Trường Sơn ngày càng lớn.

-Có kế hoạch cụ thể tiếp cận các thị trường nước ngoài còn mới như Lào, Cambuchia...

Về Sản phẩm.

-Đầu tư đồng bộ hóa các thiết bị công nghệ truyền thống, quản lý sử dụng tốt những trang thiết bị còn sử dụng được đáp ứng với từng sản phẩm cụ thể.

-Tiếp tục đầu tư nhiều hơn nữa các thiết bị máy móc mới, hiện đại của các nước phát triển phù hợp với các sản phẩm mới.

-Tổ chức hệ thống tiếp thị rộng rãi theo khu vực địa lý để có thể dự thầu các công trình vừa và nhỏ chứ không chỉ tập trung vào các sản phẩm công trình lớn.

- Có phoan án tổ chức sản xuất hợp lý nhằm giảm giá thành sản phẩm.

-Khi có thời cơ, từng bước mở rộng sản xuất kinh doanh, tập trung vào các dự án BT, BOT của ngành giao thông vận tải trọng tâm là các công trình nhóm B và C.

- Tập trung cạnh tranh thắng thầu các công trình lớn, trọng điểm của Nhà nước.

Công tác đấu thầu.

-Cần đầu tư mạnh hơn nữa về công tác đấu thầu, coi đây là nhiệm vụ sống còn quyết định đến chiến lược phát triển kinh doanh của Tổng công ty. Có định hướng cụ thể về cách thức đấu thầu để thắng thầu bằng một số thế mạnh mà Tổng công ty hiện có như:

+ Dựa vào ưu thế về giá thành bằng cách. Dự báo nhu cầu vật liệu, đầu tư xây dựng cơ sở sản xuất vật liệu theo khu vực một cách chính xác hiệu quả. Triệt để sử dụng lao động giản đơn ngoài xã hội. Liên doanh, liên kết với các đối tác trong và ngoài nước có ưu thế về trang thiết bị hoặc cơ sở vật liệu. Xây dựng phoan án tổ chức thi công tối ưu để giảm chi phí xây dựng. Sau khi xây dựng các phoan án biện pháp thi công, lựa chọn được những phoan án tối ưu, xác định giá chuẩn theo phoan án đã chọn để xác định giá dự thầu hợp lý.

+ Dựa vào ọu thể kỹ thuật - công nghệ. Nhọt đầu tọ hiện đại hóa trang thiết bị thi công đặc biệt là những máy móc chuyên dùng nhọt trạm trộn bê tông nhựa nóng, máy khoan cọc cát, dây chuyền sản xuất đá dăm...Có chính sách thu hút, phát triển đội ngũ kỹ thuật, công nhân lành nghề. Có chính sách bảo đảm kỹ thuật, chất lượng công trình để nâng cao uy tín của Tổng Công ty.

Tài chính.

Để Tổng Công ty có tiềm lực tài chính mạnh trợc mắt tập trung các biện pháp khắc phục khó khăn về sự mất cân đối giữa yêu cầu đạt tốc độ tăng trợng cao (bình quân 10% trên năm) với khả năng đáp ứng vốn sản xuất thấp. Biện pháp vẫn phải vay vốn tín dụng đầu tọ là chính (vay ngắn và dài hạn) và thực hiện tốt các nội dung nhọt sau:

- Sử dụng linh hoạt các loại vốn, quỹ được chuyển đổi cơ cấu tài sản cố định sang tài sản lưu động và ngược lại.
- Ngoài những tài sản dự trữ theo quy định của cấp trên số còn lại doanh nghiệp nhợng bán, thanh lý trên nguyên tắc sử dụng vốn có hiệu quả, cố gắng bảo toàn và phát triển vốn.
- Tăng tỷ lệ khấu hao trong điều kiện cho phép ở những công trình lớn, hạch toán thuận lợi .
- Có chính sách huy động vốn từ nội bộ, từ các đối tác liên doanh, liên kết có năng lực tài chính mạnh, khả năng thâm nhập thị trường cao, chính sách sử dụng vốn vay linh hoạt.
- Cần phải có chính sách khai thác tổng thể, lâu dài đối với khách hàng là các chủ công trình, Ban quản lý dự án có thể chấp nhận theo nguyên tắc ứng vốn trước thu sau.
- Lựa chọn giải pháp thi công tối ưu nhất, thực hiện tiết kiệm chi phí nhằm giảm giá thành công trình.
- Tập trung đẩy mạnh công tác nghiệm thu thanh toán thu hồi vốn một cách tối đa đối với các dự án lớn mà Tổng công ty đang thi công.
- Cần nghiên cứu kỹ để có thể thành lập Công ty tài chính nhằm tăng thêm lợi nhuận và giúp Tổng công ty chủ động hơn về nguồn vốn trong sản xuất kinh doanh.
- Nghiên cứu hình thức phát hành trái phiếu Doanh nghiệp khi có điều kiện thuận lợi .

Phát triển con người.

- Tổ chức sử dụng nguồn nhân lực hợp lý nhằm khai thác tốt nhất năng lực trí tuệ và sức lực của đội ngũ cán bộ, công nhân viên, bố trí sắp xếp, phân công lao động hợp lý nhằm sử dụng có hiệu quả yếu tố lao động.
- Đầu tư đào tạo bồi dưỡng trình độ mọi mặt của đội ngũ lao động để đủ sức làm chủ quá trình sản xuất kinh doanh với yêu cầu ngày càng cao hơn về trình độ cũng như tiến độ thi công công trình.
- Nâng cao chất lượng giảng dạy của Trường trung cấp Cầu đường, bằng cách đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng, thiết bị phục vụ giảng dạy, học tập, đặc biệt chú trọng đào tạo, bồi dưỡng trình độ cho đội ngũ giảng viên, có chế độ chính sách khuyến khích cho cả giáo viên, học sinh trong quá trình học tập nhằm thu hút học sinh cũng như giáo viên cả về số

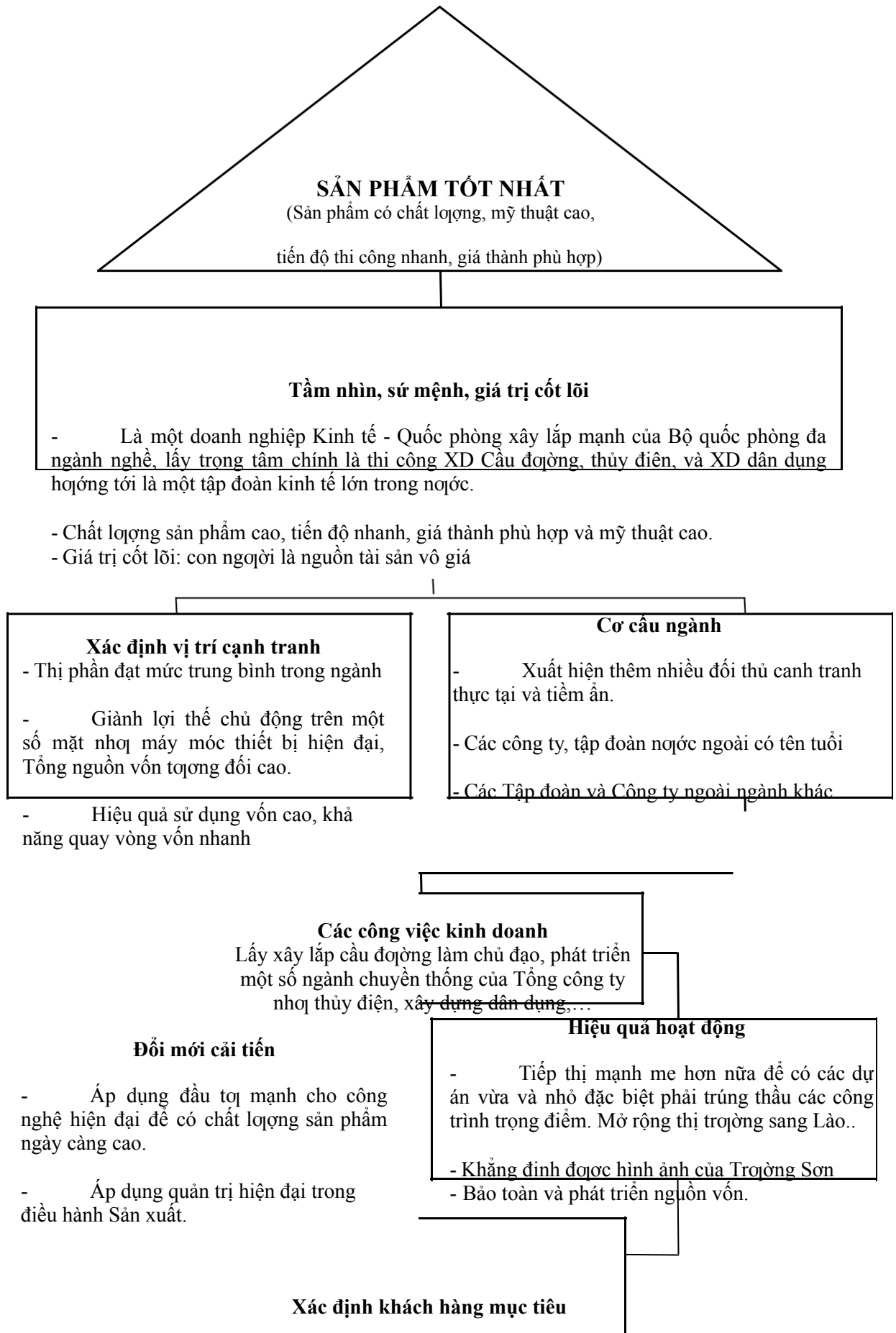
lượng cũng như chất lượng. Bên cạnh đó, Tổng công ty có thể phối hợp với các trường đại học trong và ngoài nước để đào tạo và đào tạo lại trình độ quản lý và chuyên môn kỹ thuật cho lực lượng lao động của Tổng Công ty.

- Tạo ra được các động lực kinh tế như có chính sách thù lao, lao động hợp lý, có chế độ lương thưởng rõ ràng.

- Tạo ra được các động lực tinh thần như đề cao lòng tự trọng, lòng tâm đạo đức nghề nghiệp, tăng cường các hoạt động thi đua sản xuất.

3. Mô hình Delta project và bản đồ chiến lược đề xuất hoàn thiện. Theo hình 8 và hình 9 dưới đây.

Hình 8. Mô hình Delta Project đề xuất hoàn thiện đối với Tổng công ty Xây dựng Trờng Sơn.

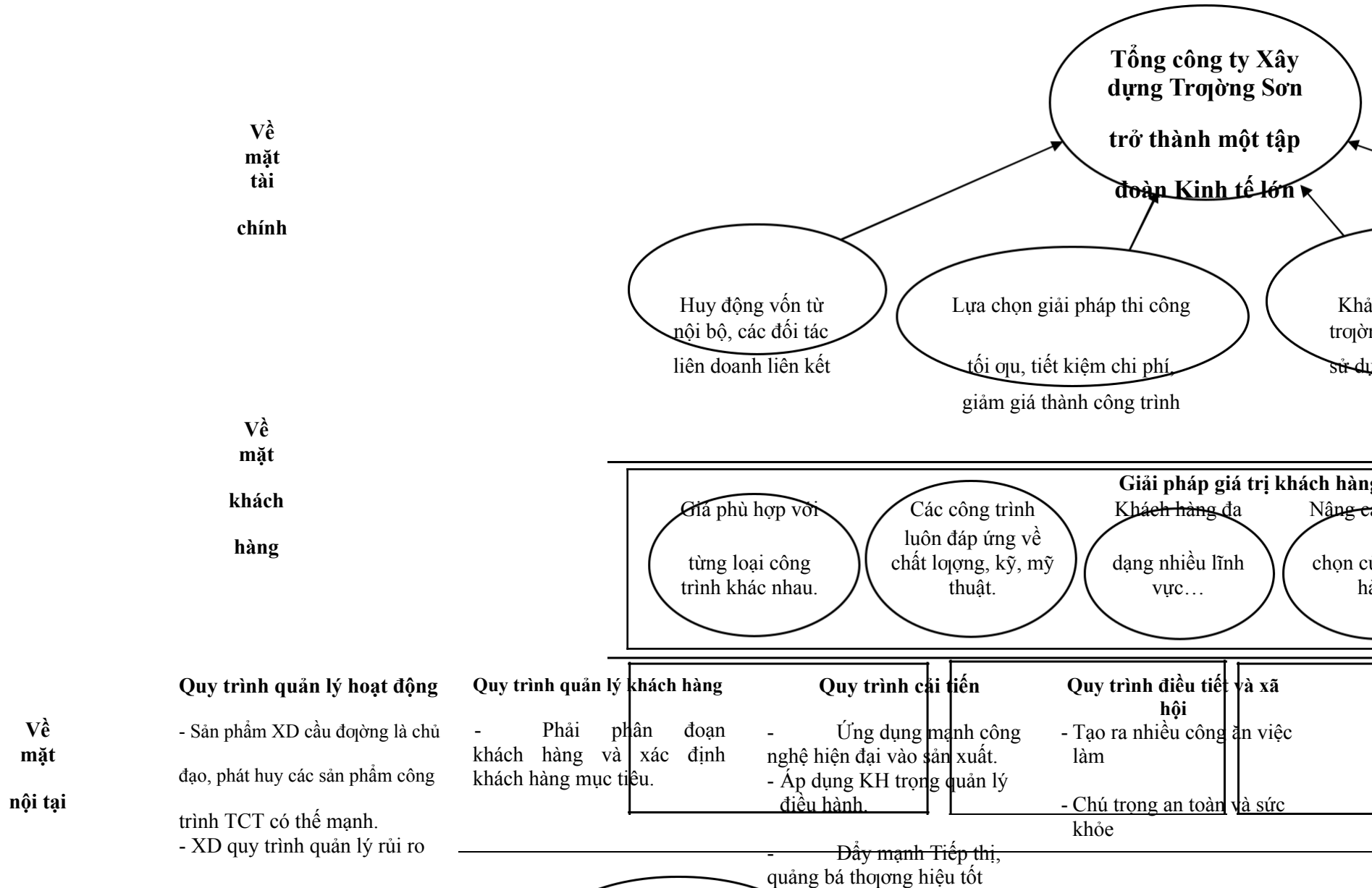


- Phải xác định cụ thể khách hàng mục tiêu và phân khúc khách hàng.
- Các phòng ban chủ động trong công việc

Bản đồ chiến lược

4 quan điểm: Tài chính, khách hàng, Quá trình nội bộ, Học hỏi và tăng trưởng

Hình 9. Bản đồ chiến lược đề xuất hoàn thiện đối với Tổng công ty Xây dựng Trường Sơn



- Quan tâm đến môi trường, hoạt động xã hội, cộng đồng

**năng học
hỏi và**

phát triển

- Môi trường làm việc tốt.
- Xây dựng tác phong và văn hóa doanh nghiệp

Chú trọng đào tạo;
đầu tị trang thiết bị hiện đại

Đ
nă
nư

Đẩy mạnh làm việc theo nhóm và khả năng tịng tác

Chương VII. KẾT LUẬN

Ngày nay, với sự phát triển nhọt vũ bão của khoa học công nghệ, sự bùng nổ của thông tin cùng với các yếu tố bất ngờ xảy ra liên tiếp đối với nền kinh tế mỗi quốc gia, nhất là trong giai đoạn hiện tại nền kinh tế toàn cầu đang nằm trong thời kỳ khủng hoảng, diễn biến rất khó lường nên việc xây dựng chiến lược kinh doanh là rất đúng đắn và cần thiết. Do vậy, các doanh nghiệp muốn có sự phát triển bền vững thì cần phải có những chiến lược phát triển đúng đắn và không ngừng hoàn thiện nó cho phù hợp với từng thời kỳ, từng giai đoạn. Thông qua chiến lược kinh doanh xây dựng quy trình hành động khoa học, dự đoán các cơ hội, nguy cơ có thể gặp phải đề ra các giải pháp phù hợp.

Đối với Tổng công ty Xây dựng Trờng Sơn cũng vậy, chiến lược kinh doanh luôn đóng vai trò rất quan trọng, quyết định sự sống còn, sự thịnh vượng hoặc suy giảm của Tổng công ty trong tương lai. Đặc biệt Tổng công ty Xây dựng Trờng Sơn kinh doanh chủ yếu trong lĩnh vực xây dựng thì rủi ro là rất lớn, Khi có một chiến lược kinh doanh hoàn thiện sẽ giúp Tổng công ty có khả năng ứng phó với mọi tình huống trên thương trường.

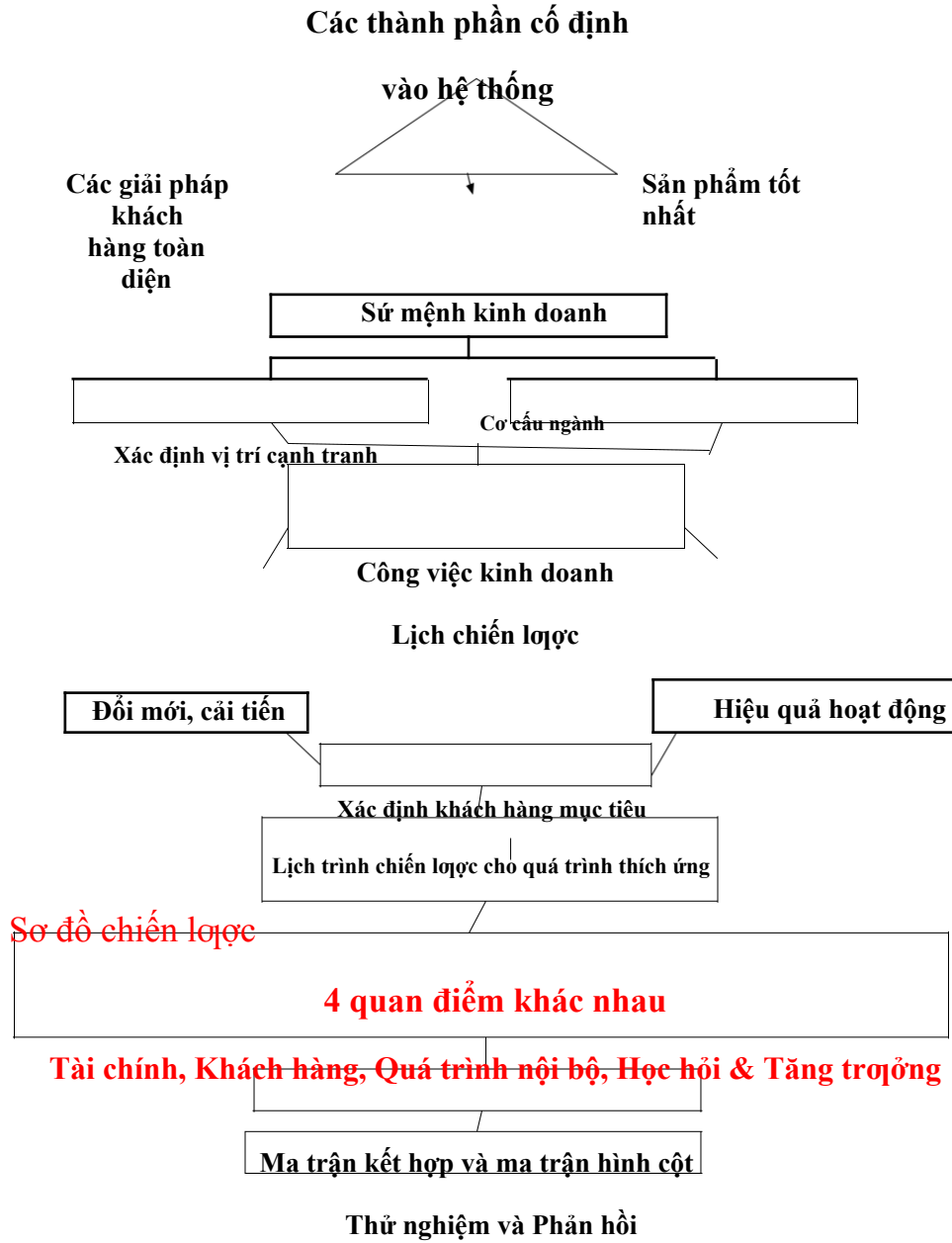
Thông qua mô hình Delta Project và Bản đồ chiến lược ở trên. Đề án này đã phân tích đánh giá chiến lược kinh doanh của Tổng công ty Xây dựng Trờng Sơn và đề ra một số giải pháp, biện pháp mà Tôi cho là cần thiết. Tuy nhiên do khả năng ứng dụng và thời lượng hạn chế nên không tránh khỏi những thiếu sót. Kính mong nhận đợc sự góp ý của các thầy cô giáo để đề án này đợc hoàn chỉnh hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

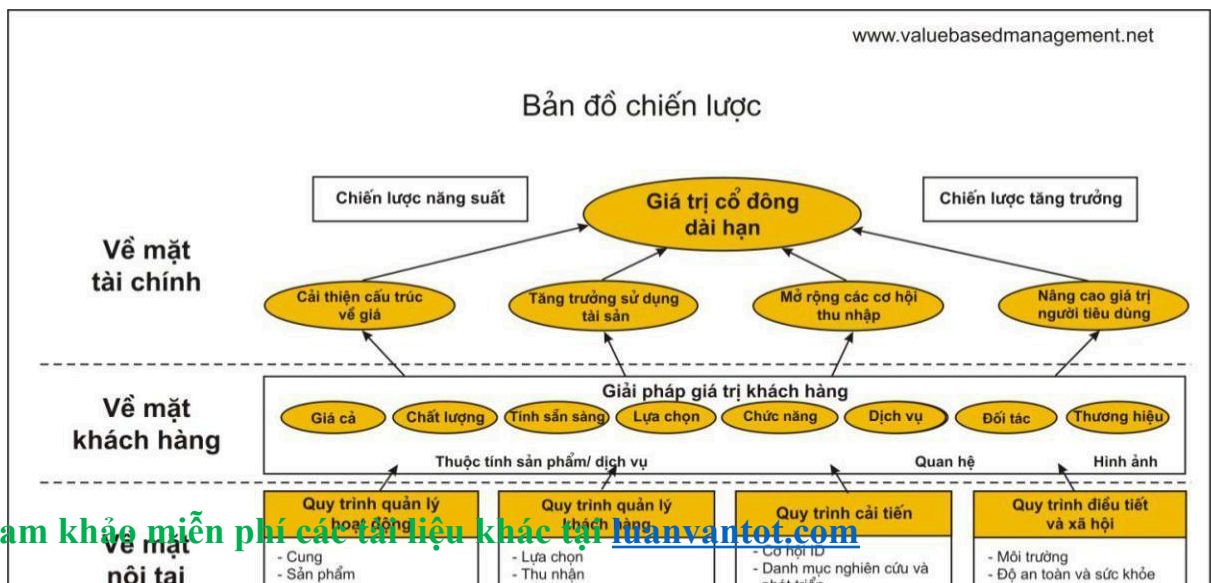
1. Trường Đại học HELP, Tài liệu môn học Quản trị chiến lược
2. PGS.TS. Lê Thế Giới, TS. Nguyễn Thanh Liêm, ThS. Trần Hữu Hải (2009), QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC, Nhà xuất bản Thống kê
3. PGS.TS. Ngô Kim Thanh, PGS.TS. Lê Văn Tâm (2009), QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân
4. PGS.TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, ThS. Phạm Văn Nam(2006), CHIẾN LƯỢC VÀ CHÍNH SÁCH KINH DOANH, NXB Lao động – Xã hội, TP. HCM
5. Alex Miller (1998), STRATEGIC MANAGEMENT 3rd Ed. Irwin/Mcgraw-Hill
6. Thomas L. Wheelen, J.David Hnger(2004), STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY 9th Prentice Hall
7. Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), STRATEGIC MANAGEMENT : CONCEPTS AND CASES 3rd. Ed. Prentice Hall
8. Henry mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), THE STRATEGY PROCESS, Collegiate Ed/ Prentice Hall
9. David A. Decenzo, stephen P. Robbins (2002), HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 7th Ed. John Wiley & Sons
10. Tổng công ty XD Trường Sơn (2009), BÁO CÁO TÌNH HÌNH SẢN XUẤT KINH DOANH HÀNG NĂM TỪ NĂM 2006-2009.
11. Nghị quyết Đại hội đại biểu Đảng bộ Tổng công ty xây dựng Trường Sơn nhiệm kỳ XI
12. Kế hoạch định hướng của Tổng công ty xây dựng Trường Sơn năm 2011 - 2020.
13. Tài liệu tuyên truyền 50 năm ngày mở đường Hồ Chí Minh, ngày truyền thống Bộ đội Trường Sơn (19/5/1959 -:- 19/5/2009) - NXB Quân đội nhân dân..

PHỤ LỤC 1

Hình 1. Mô hình Delta Project



Hình 2. Bản đồ chiến lược



PHỤ LỤC 2

NỘI DUNG PHÒNG VẤN CÁC PHÒNG BAN CỦA TỔNG CÔNG TY

Phòng vấn Ông: Đặng Xuân Pha – Phó phòng kinh tế kỹ thuật về công tác kế hoạch, doanh thu, sản lượng, lợi nhuận, kế hoạch sản xuất kinh doanh của Tổng công ty...

Phòng vấn Ông: Phạm Hữu An – Kế toán trưởng về công tác tài chính kế toán đảm bảo tài chính, xây dựng kế hoạch tài chính và các biện pháp nâng cao nguồn vốn chủ sở hữu, giảm nợ, đảm bảo tài chính cho Tổng công ty...

Phòng vấn Ông: Nguyễn Bằng Chung – Phó phòng Tổ chức lao động và đào tạo về vấn đề nhân sự đáp ứng theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

Phòng vấn Ông: Nguyễn Thanh Hùng – Phó phòng Dự án về công tác đấu thầu tiếp thị việc làm (marketing), công nghệ và môi trường của Tổng công ty.

Phòng vấn Ông: Nguyễn Huy Nghộ - Trưởng phòng vật tư xe máy về kế hoạch đầu tư năng lực thiết bị xe máy thi công và công tác tìm kiếm các nguồn vật tư, vật liệu của Tổng công ty.

Phòng vấn Ông: Nguyễn Nghi – Giám đốc ban điều hành dự án Tổng công ty về công tác điều hành, giám sát, kiểm tra chất lượng, tiến độ và công tác nghiệm thu thanh toán các dự án của Tổng công ty.

MỘT SỐ HÌNH ẢNH VỀ TỔNG CÔNG TY XÂY DỰNG TRƯỜNG SƠN



Trụ sở Tổng công ty tại số 475 Nguyễn Trãi – Thanh Xuân – Hà Nội

-40-



Thi công lớp nhựa AC tại dự án đường cao tốc Cầu Giẽ - Ninh Bình



Thi công lắp đặt bằng hệ thống đàm lãn tại dự án thủy điện Buôn Koop

-41-



Lễ khởi công dự án đường cao tốc Hà Nội – Thái Nguyên



Dự án cầu Phú Đô Bắc Giang do Tổng công ty thi công

-42-



Dự án đường 78 Cambuchia do Tổng công ty thi công



Máy thi công giằng cát tại dự án đường cao tốc Cầu Giẽ - Ninh Bình

-43-



Trạm trộn bê tông nhựa nóng



Cầu vượt đường sắt thành phố Vĩnh Yên do Tổng công ty thi công

-44-



Thiết bị thi công xi măng đất trên công trường dự án đường Cái Mép – Thị Vải



Thiết bị thi công của Tổng công ty trên công trường nhà máy thủy điện Sơn La

-45-