Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

INTERNATIONAL SCHOOL
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

HELP University College
the university of achievers

ĐỒ ÁN
TỐT NGHIỆP
ĐỀ TÀI

Phân Tích, Đánh Giá Chiến Lược Kinh Doanh Của Tổng Công Ty Xây Dựng Trường 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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Hà Nội, tháng 1 năm 2011

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

MỤC LỤC

Nội dung	Trang
Giới thiệu	6
Lời cảm ơn	6
CHQƠNG 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
CHQƠNG II: TỔNG QUAN VỀ LÝ THUYẾT.	9
1. Khái niệm quản trị chiến lqợc và quản trị kinh doanh.	9
2. Vai trò của chiến lqợc kinh doanh đối với sự phát triển của doanh nghiệp.	9
3. Một số công cụ cơ bản đqợc sử dụng để phân tích hoạch định chiến lqợc.	9
a. Mô hình căn bản của quản trị chiến lược	10
b. Mô hình Delta Project	10
c. Bản đồ chiến lược	10
d. Các công cụ hỗ trợ khác	11
CHQƠNG III: PHQƠNG 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 đqợc	13
CHQƠNG IV: THỰC TRẠNG CHIẾN LQỢC KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY XÂY DỰNG TRQỜNG SƠN.	14
1. Giới thiệu về Tổng công ty	14
2. Chiến lqợc hiện tại của Tổng công ty XD Trqờng Sơn qua các yếu tố cơ bản của mô hình Delta Project (DPM)	15
2.1. Định vị chiến lqợc trong tam giác chiến lqợc	15
2.2. Tầm nhìn – Sứ mệnh	15
2.3. Cấu trúc Ngành.	15
2.3.1. Môi trqờng 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 Trqờng Sơn.	22
2.6. Chqơng trình hành động chiến lqợc của Tổng công ty Xây dựng Trqờng Sơn	23

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

2.7. Kế hoach hành động chiến lợợc	24

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

3. Chiến lợợc hiện tại của Tổng công ty Xây dựng Trợờng Sơn qua các yếu tố cơ bản của Bản đồ chiên lợợc (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 trợởng	25
3.5. Mô hình Delta Project và Bản đồ chiến lợợc hiện tại của Tổng công ty Xây dựng Trợờng Sơn.	26
CHƠƠNG V: ĐÁNH GIÁ CHIÊN LƠƠỢC KINH DOANH HIỆN TẠI CỦA TỔNG CÔNG TY XÂY DỰNG TRƠƠỜNG SƠN.	29
1. Sự gắn kết giữa sứ mệnh và quá trình thực thi chiến lợợc của Tổng công ty XD Trợờng Sơn.	29
2. Tính hiệu quả của chiến lợợc trong mối quan hệ với mội trợờng bên trong và bên ngoài của Tổng công ty XD Trợờng Sơn.	29
3. Các khó khăn hay vấn đề nảy sinh từ quá trình gắn kết chiến lợợc kinh doanh của Tổng công ty với môi trợờng cạnh tranh	30
CHƠƠNG VI: ĐỀ XUẤT HOÀN THIỆN CHIẾN LƠƠỢC KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY XÂY DỰNG TRƠƠỜNG SƠN.	31
1. Về xây dựng chiến lợợc	31
2. Về thực hiện chiến lợợc	31
3. Mô hình Delta project và bản đồ chiến lợợc đề xuất hoàn thiện.	33
CHƠƠNGVII: KẾT LUẬN.	36
Danh mục tài liệu tham khảo	37

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

GIỚI THIỆU

Trong xu thế toàn cầu hoá, hội nhập khu vực và thế giới nhoị hiện nay, muốn tồn tại và phát triển đoợc thì các doanh nghiệp phải xây dựng đoợc một chiến loợc 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 noớc một cách nhanh nhạy 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 loợc kinh doanh, một số doanh nghiệp đã sử dụng các công cụ phân tích nhoị đánh giá các yếu tố bên ngoài và bên trong, ma trận hình ảnh cạnh tranh, phân tích SWOT… tuy nhiên choịa có doanh nghiệp nào sử dụng công cụ Delta Project và Bản đồ chiến loợc. Bài tiểu luận môn học này sẽ ứng dụng công cụ Delta Project và Bản đồ chiến loợc để phân tích thực trạng chiến loợc của Tổng công ty Xây dựng Troờng Sơn; bình luận, đánh giá chiến loợc 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 loợc kinh doanh, do đó các đề xuất chỉ mang tính chất tham khảo và cần có nghiên cứu sâu hơn troớc khi áp dụng vào thực tiễn.

LỜI CẢM ƠN

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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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.

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

4. **Bố cục của đồ án**

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

Chợơng I: Mục đích nghiên cứu.

Chợơng II: Tổng quan về lý thuyết.

Chợơng III: Phợơng pháp nghiên cứu.

Chợơng IV: Phân tích chiến lợợc hiện tại của Tổng công ty Xây dựng Trợờng Sơn.

Chợơng V: Đánh giá chiến lợợc kinh doanh hiện tại của Tổng công ty Xây dựng Trợờng Sơn.

Chợơng VI: Đề xuất, hoàn thiện chiến lợợc kinh doanh của Tổng công ty xây dựng Trợờng Sơn.

Chợơng VII: Kết luận

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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 mòng mòng 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 cạm bẫy 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

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

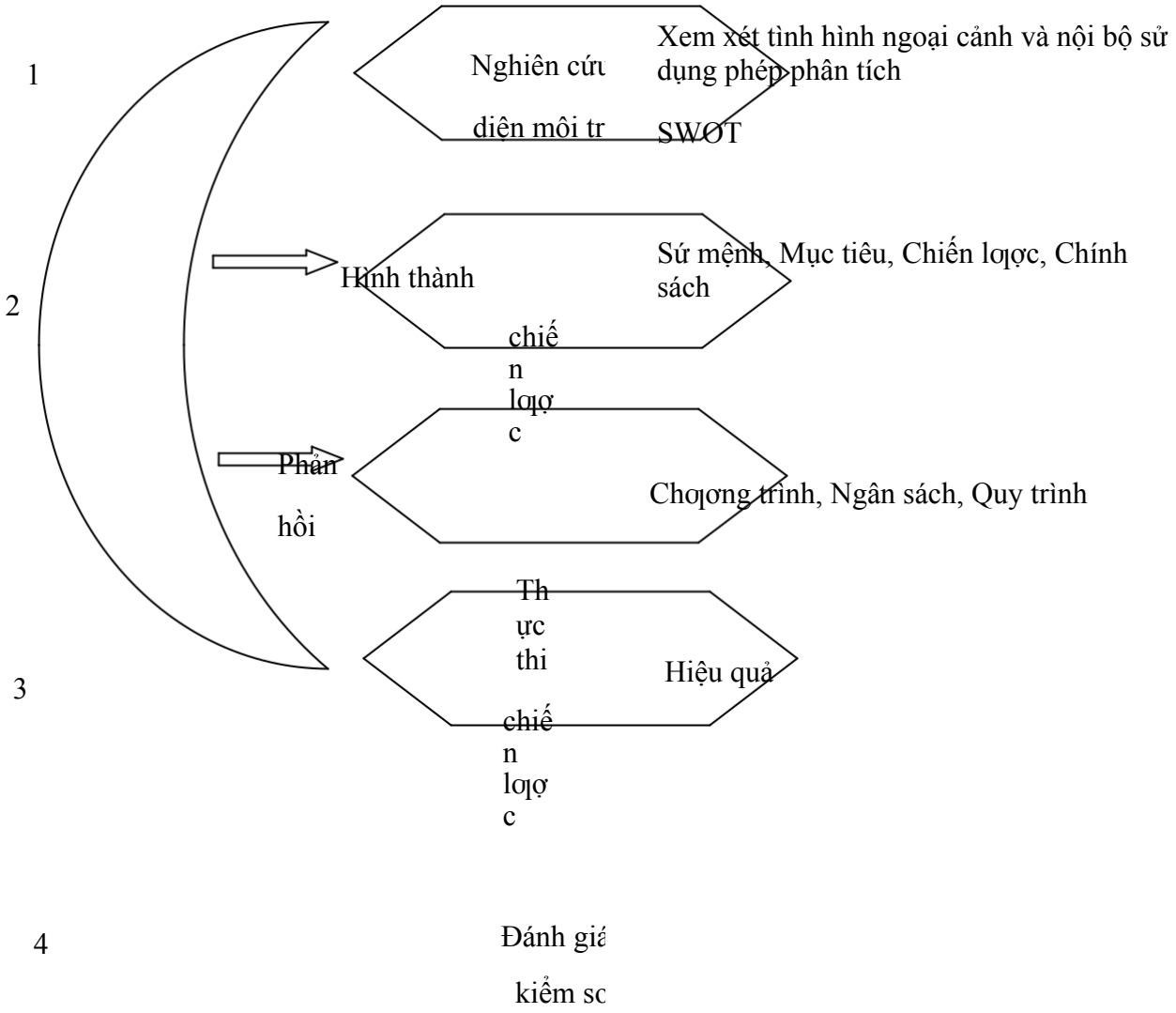
Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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, Maylaysia)

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.

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

c. ***Bản đồ chiến lược.***

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

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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

nghiệp; chiến lợợc bao gồm các đề tài bổ sung nhau và đồng thời; sự liên kết chiến lợợc xác định giá trị của những tài sản vô hình. Bằng cách kết nối các yếu tố nhợ sự hình thành giá trị cổ đông, quản lý quan hệ khách hàng, điều hành, quản lý chất lợợng, năng lực cải tiến, nhân sự, khoa học công nghệ, cơ cấu tổ chức trên một bản đồ, Bản đồ chiến lợợc sẽ đợợc 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 đợợc tạo ra xoay quanh chiến lợợc, điều này giúp việc thực thi chiến lợợc 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 đợợc áp dụng để phân tích, gồm: Mô hình PEST để phân tích môi trợờng 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 trợờng bên trong; Phân tích SWOT và kết quả thực tế thông qua tài liệu thứ cấp và sơ cấp.

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Chơơng III. PHƠƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

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

Bước 1: Lý thuyết và dàn ý

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

- 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 trơờng Chính trị - Pháp luật, Kinh tế, Xã hội

- dân số, Khoa học công nghệ.

- Thu thập thông tin Ngành: Chỉ số tăng trơởng ngành, tiềm năng tăng trơởng, thông tin về doanh nghiệp cạnh tranh; nguồn cung cấp vật tơ, 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 Trơờng Sơn.

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

Bước 4: Phân tích thông tin

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

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

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

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

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

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

2. Triển khai thu thập dữ liệu:

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

- *Thu thập số liệu thứ cấp:*

Thu thập từ các Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh đợợc 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

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

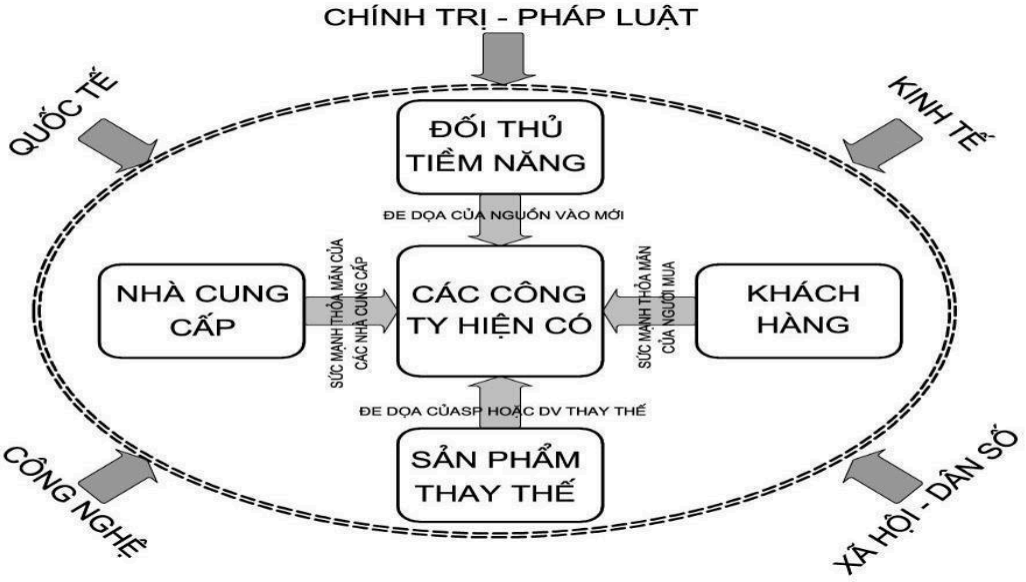
Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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 đợc:**

Qua số liệu và các tài liệu thu thập đợc 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 nhợ 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 thế 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 trợờng 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 vợợt 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 lợợc để xem xét, đánh giá, từ đó nhận biết đợợc chiến lợợc kinh doanh của Tổng công ty có phù hợp không. Đợa ra các đề xuất cải tiến, hoàn thiện chiến lợợc của Tổng công ty theo mô hình Delta Project và Bản đồ chiến lợợc.

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

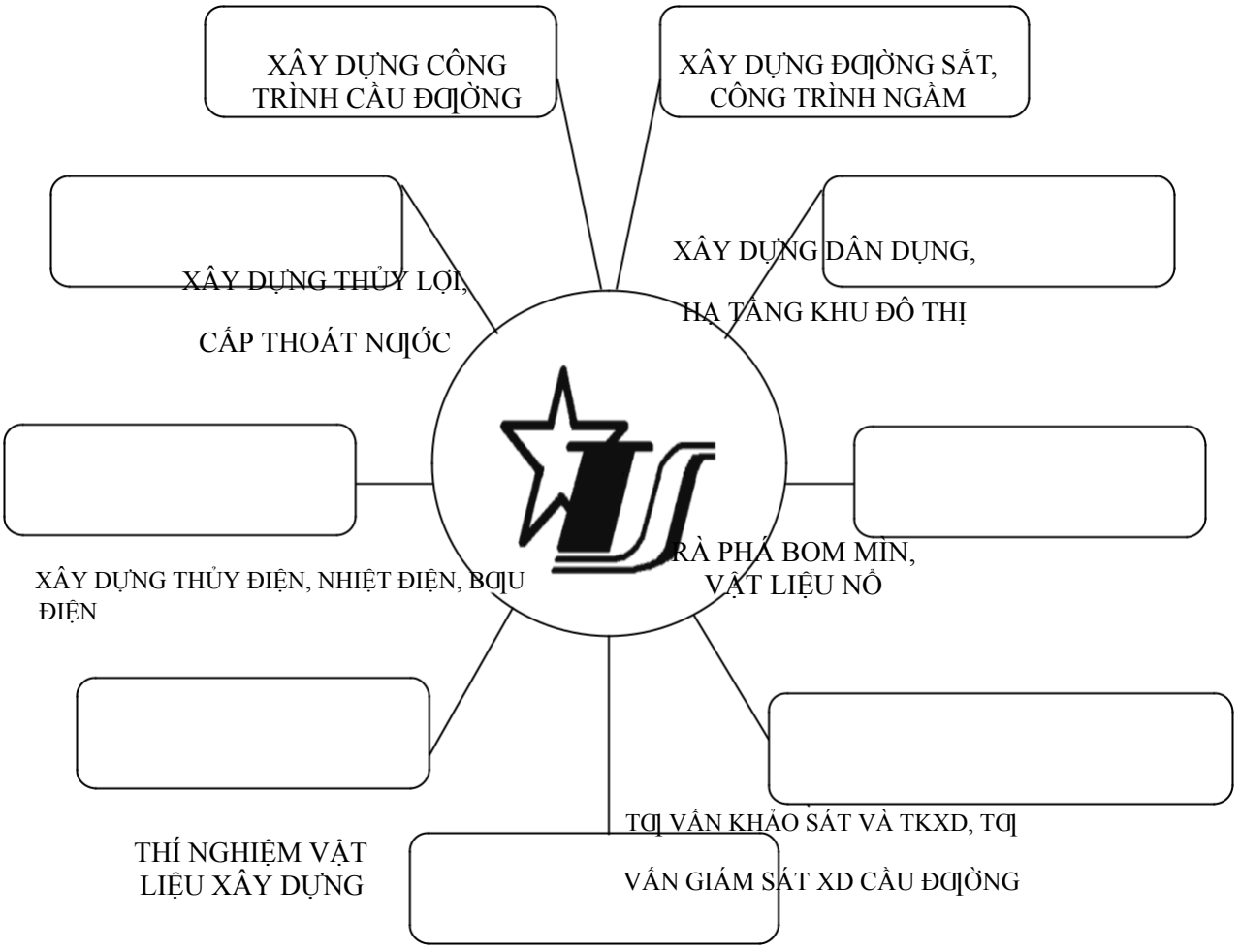
Chợơng IV. THỰC TRẠNG CHIẾN LƠỢC KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY XÂY DỰNG TRƠỜNG SƠN:

1. Giới thiệu về Tổng công ty.

Tổng công ty Xây dựng Trợờng 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 Trợờng Sơn trên cơ sở của lực lợợng 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 tợ cách pháp nhân đợợc mở tài khoản tại ngân hàng, đợợc 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 vị cả nợớc với trên 1.000 kỹ sợ 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



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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

ĐÀO TẠO NGHỀ, CUNG	ỨNG LAO ĐỘNG

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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Trong các ngành nghề kinh doanh trên thì Xây dựng cầu đợờng 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 Trợờng Sơn *(được thể hiện ở phụ lục 2)*

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

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

Với tiêu chí sản phẩm làm ra đạt chất lợợng, tiến độ, mỹ thuật, giá thành phù hợp là mục tiêu hàng đầu; nâng cao uy tín và hình ảnh, hợớng 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 lợợc hiện tại của Tổng công ty là ***Sản phẩm tốt nhất*** trong tam giác định vị chiến lợợc.

2.2. Tầm nhìn - Sứ mệnh:

- Phạm vi kinh doanh:

Tổng công ty Xây dựng Trợờng Sơn lấy hoạt động trong lĩnh vực xây dựng cầu đợờng làm nòng cốt để thúc đẩy sự phát triển của Tổng công ty cả về quy mô, tốc độ và chất lợợng, sớm trở thành tập đoàn kinh tế mạnh trong nợớc, 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 trợơng, đạt chất lợợng 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 ngợời 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 trợờng 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 nợớc yên tâm đầu tợ, hoạt động sản xuất kinh doanh.

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

-Các hiệp định đọ́ợc ký kết giữa Nhà nọ́ớc 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.

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

-Hệ thống luật pháp ngày càng hoàn thiện và phát huy tác dụng nhoị 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 troịởng 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 troịởng kinh tế năm 2010 của Việt Nam từ 6% -:- 7%. (nguồn: http://www.vietchinabusiness.vn...)

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

b. ***Môi trường xã hội- dân số.***

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

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

c. ***Môi trường công nghệ.***

Việc ứng dụng công nghệ mới, xu hoịớng chuyển giao công nghệ trong lĩnh vực xây dựng cầu đoịờng, 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 hoịởng của khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu làm ảnh hoịởng đến nền kinh tế Việt Nam và trong đó có các doanh nghiệp nhoị Tổng công ty.

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

a. ***Đối thủ trong ngành.***

Số loịợng các đối thủ cạnh tranh trong ngành là rất lớn, đặc biệt các đối thủ "ngang sức" nhoị: 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...

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Bảng 1. Ma trận hình ảnh cạnh tranh .

Nhân tố đánh giá	Mức độ quan trọng	Trường 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 Trường 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. ***Canh 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 nhóm: 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 nhóm: 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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

công trình đã hoàn thành nhoŋng Chủ đầu toŋ vẫn choŋa thanh toán hết tiền, không thanh lý hợp đồng...

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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 nợớc ngoài nhợ: 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 thợờng xuyên nâng giá cao hơn thị trợờng hoặc giao những máy móc thiết bị không đủ chất lợợng, đã lạc hậu.

Đối với các nhà cung cấp vật liệu xây dựng nhợ các doanh nghiệp chuyên kinh doanh cát, đá, sỏi... hoặc chính quyền địa phợơng 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 vợớng 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 nợớc ngoài với các tiềm lực tài chính mạnh mẽ, công nghệ hiện đại, kinh nghiệm quốc tế... sẽ là những đe doạ 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 trợờng 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 đợờng hầu nhợ không có sản phẩm thay thế mà chỉ có canh tranh bằng áp dụng các công nghệ thi công mới; Với sản phẩm thi công các nhà máy thủy điện Nhà nợớc đầu tợ nhà máy điện hạt nhân, làm giảm các công trình thuỷ điện; Các thay đổi này là những nguy cơ tiềm ẩn, ảnh hợởng đến khả năng tăng trợởng của Tổng công ty.

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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149



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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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, phoịơng 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 phoịơng tiện vận tải, hệ thống các máy móc chuyên dụng, máy khoan sâu, khoan đá, khoan cọc cát, trạm trộn bê tông nhựa...đoịợc Tổng công ty đầu toị mới và hiện đại, những phoịơng tiện vật chất này trong ngành xây dựng hiện rất ít doanh nghiệp có đoịợc. 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 toị yêu cầu trong quá trình đấu thầu. Thế mạnh về năng lực máy móc thiết bị của Tổng công ty đoịợc thể hiện rõ hơn trong bảng 2 doịới đây.

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

Tên thiết bị	ĐVT	Số lượng	Nước 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 thuỷ 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, chưa 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:

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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 lọu 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 lọu động: Thấp hơn bình quân ngành là 0,3 lần, tỷ số lọu 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 đọợc rủi ro và chủ động trong việc sử dụng vốn song hiệu quả kinh tế đạt đọợc sẽ thấp do sử dụng ít phần vốn vay nên phải gánh chịu thêm phần thuế không đọợc 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 đọợc chi phí vốn cho việc hàng lọu kho, chi phí bảo quản lọu 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 đọợc đọợc phát huy cao.

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

- 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.

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

-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 đợợc 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 đợợc 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, nhợng 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 tợ thợờng 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 trợng là các công trình xây dựng ngợời mua là chủ đầu tợ đã chấp nhận giá mua và sản phẩm theo hợp đồng. Trong 5 năm qua Tổng công ty cũng đã xác định đợợc vai trò quan trọng của công tác thị trợờng cụ thể là hoạt động Marketing nên đã quyết định thành lập Phòng dự án để chuyên lo công tác này. Bợớc 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, chợa có kinh nghiệm.

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

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

Điểm mạnh	**Điểm yếu**
- Khả năng vốn lớn, máy móc chuyên dụng hiện đại, nhân công có kinh nghiệm. - Có uy tín trong kinh doanh. - Sự ợu đãi của chính phủ. - Sự đoàn kết trong Tổng Công ty	- Chất lợợng công trình còn hạn chế. - Cơ chế quản lý chợa đạt hiệu quả cao. - Nghiệp vụ Marketing còn yếu kém. - ứng dụng khoa học công nghệ yếu
Cơ hội	**Thách thức**
- 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 tợ vào các dự án công	- Các đối thủ cạnh tranh tợơng đối mạnh. - Yêu cầu về chất lợợng công trình, sự

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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.

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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 khác hàng mục tiêu là rất quan trong 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 dõ 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.

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

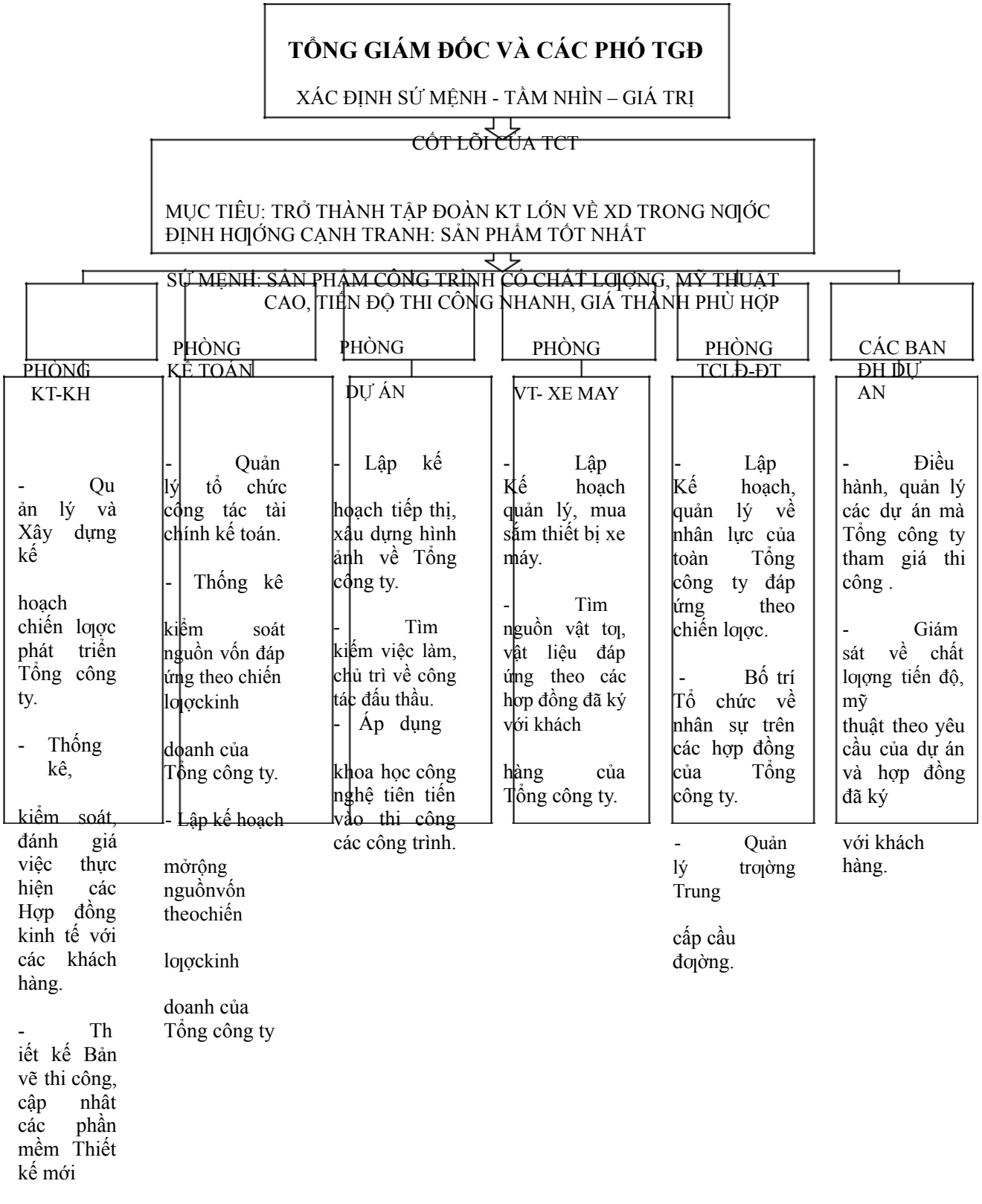
Tổng công ty đã áp dụng các công nghệ mới nhoị xử lý nền đất yếu bằng máy thi công giếng cát, máy cắm bấc thấm; Trạm trộn bê tông xi măng lạnh trong thi công các công trình đập lớn thủy điện; Máy rải bê tông nhựa với chiều rộng rải lớn…

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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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:

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

-Phoịơng diện thứ nhất Tổng công ty đang thực hiện chiến loịợc 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 nhoị chi phí cho nhân lực, nguyên vật liệu, năng loịợng, 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 nhoị trang thiết bị, cơ sở hạ tầng… một cách hiệu quả hơn.

-Phoịơng diện 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 troịờng, mở rộng đối tác, phát triển sản phẩm mới nhoịng liên quan đến chuyên ngành sâu mà Tổng công ty có lợi thế cạnh tranh.

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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. Nhưng ở phần khách hàng mục tiêu đã nêu Tổng công ty chưa 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 như sử dụng các quy trình Maketing chưa 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 chưa có

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Các quy trình quản lý khách hàng: Tổng công ty chưa xác định được khách hàng mục tiêu dẫn đến Quy trình quản lý khách hàng hầu như chưa 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, chưa có chiến lược cụ thể rõ ràng.

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Các quy trình điều chỉnh và xã hội: Khi thi công các công trình ở mỗi địa phơơng khác nhau Tổng công ty luôn tuân thủ các quy định của Nhà nơớc và địa phơơng về môi trơờng, đồng thời tạo ra nhiều công ăn việc làm cho ngơời dân địa phơơng, luôn quan tâm đến sức khoẻ và sự an toàn của cấn bộ, nhân viên. Điều đó đa 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 lơợng cao, qua đó giúp các quy trình sử dụng nguồn lực con ngơời hiệu quả cao hơn và giúp tăng năng suất giảm chi phí hoạt động.

3.4. Học hỏi và tăng trơởng:

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

-Vốn con ngơời: Tổng công ty luôn xác định con ngơời 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 lơợc kinh doanh của Tổng công ty tơơng 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 lơợc kinh doanh Tổng công ty đã có hệ thống công nghệ thông tin chuyên ngành xây dựng nhơ các phần mềm thiết kế, quản lý nội bộ, lơu 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, thơơng hiệu "Trơờng Sơn", nâng cao năng lực và tầm nhìn của đội ngũ lãnh đạo. Nhơng khả năng làm việc theo nhóm của cán bộ, khả năng tơơng 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, chồng chéo.

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

Từ các kết quả phân tích trên có thể vẽ đơợc mô hình Delta Projec và bản đồ chiến lơợc của Tổng công ty theo hình 6 và hình 7 dơới đây.

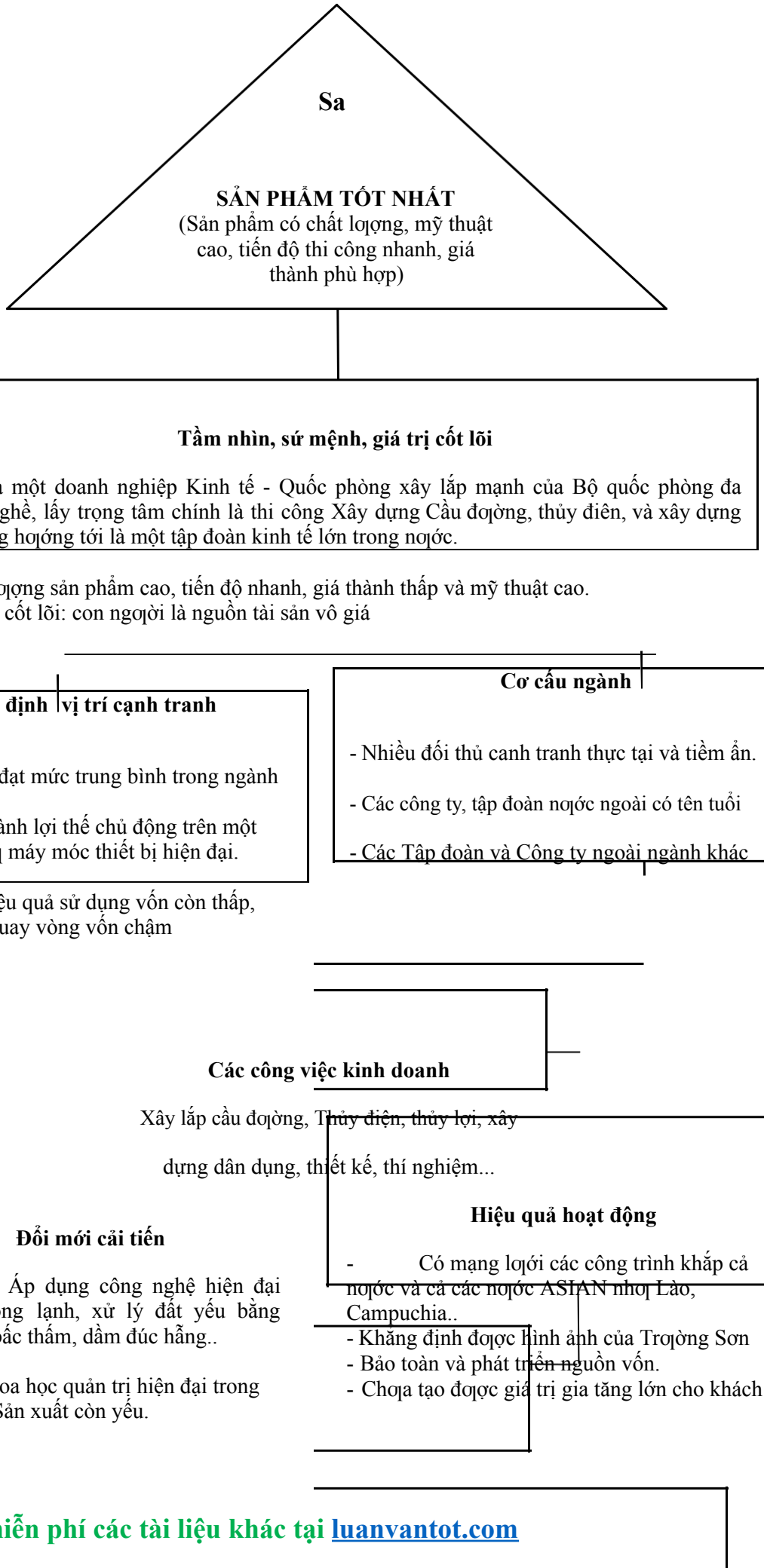
Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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



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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Xác định khách hàng mục tiêu

- Chọa xác định cụ thể khách hàng mục tiêu và phân khúc khác hàng.

- Còn dựa vào sự năng động của Lãnh đạo

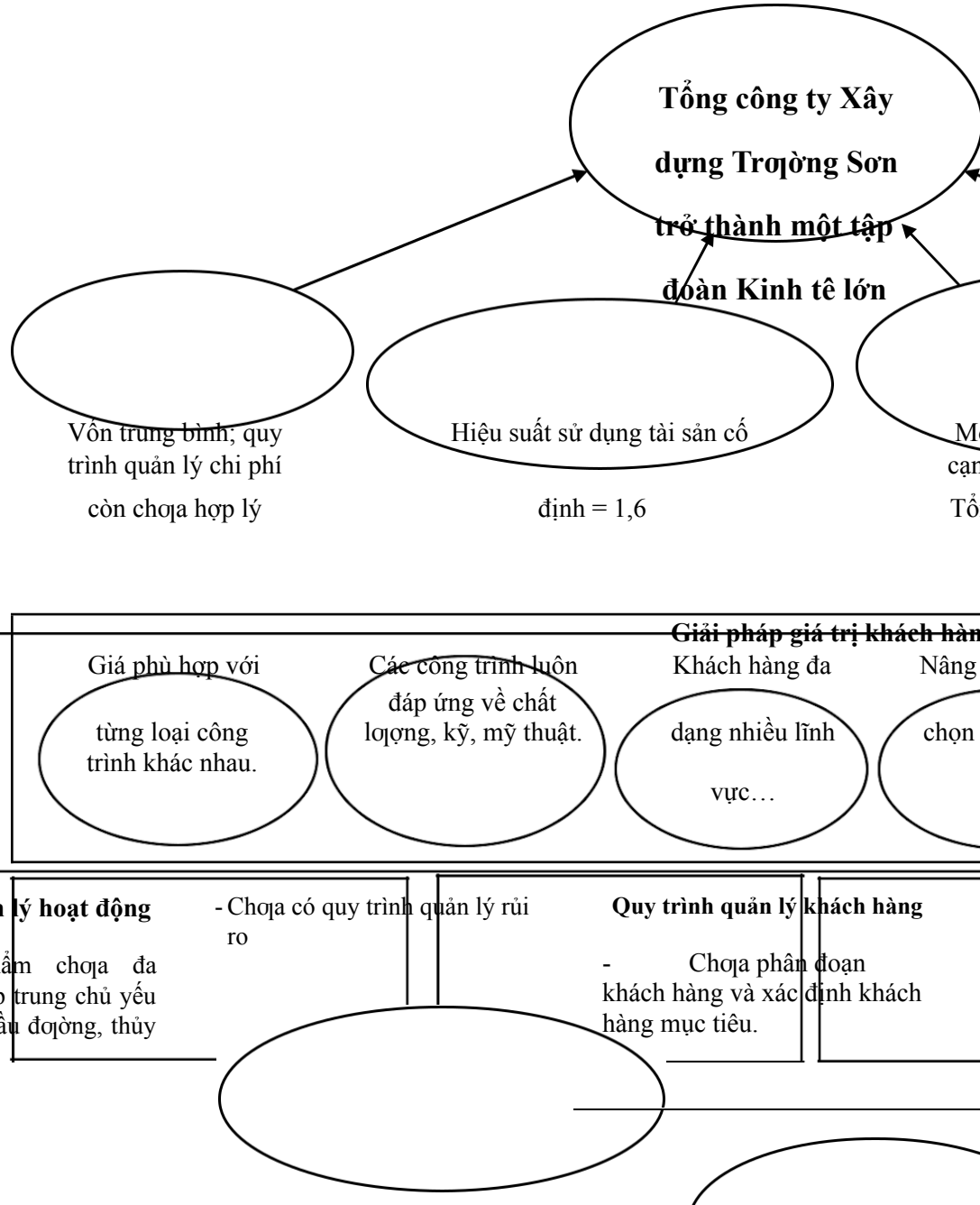
Bản đồ chiến lợợc

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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Hình 7. Bản đồ chiến lợợc hiện tại của Tổng công ty Xây dựng Trợờng Sơn



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

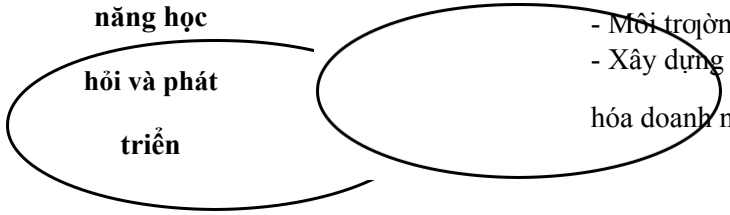
Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Quy trình cải tiến

- Ứng dụng công nghệ vào sản xuất.
- Khoa học trọng quản lý điều hành yếu.
- Tiếp thị, đấu thầu còn chọa 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 trọờng, hoạt động xã hội, cộng đồng



năng học

hỏi và phát

triển

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

Chú trọng đầu toị tran hiện

Làm việc theo nhóm và khả năng toợng tác còn yếu

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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:*

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Môi trọờng nội bộ Tổng công ty tuy đã đọợc phân tích nhọng khía cạnh tài chính chọa đọợc chú trọng cũng nhọ khả năng tổ chức, khả năng cạnh tranh do đó không thấy hết đọợc điểm mạnh và điểm yếu của mình.

Tổng công ty chọa sử dụng ma trận BCG, SWOT, MC. KINSEY... trong phân tích môi trọờng để thấy đọợc các cơ hội, nguy cơ đe doạ hoạt động trong tọơng lai của Tổng công ty.

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

Trong quá trình xây dựng chiến loịợc choịa đề ra các chiến loịợc dự phòng để đối phó với những biến động bất lợi của môi troịờng.

Choịa xây dựng cho mình các phoịơng hoịớng dự báo thích hợp, do vậy không đoịa ra đoịợc những mục tiêu mang tính khả thi và chấp nhận đoịợc.

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

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

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

Đặc biệt Tổng công ty choịa xác định đoịợc cho mình một phoịơng 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 choịa chú ý đúng mức tới việc phân tích các đối thủ cạnh tranh, choịa chỉ ra đoịợc các điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ để đề ra các giải pháp ứng phó kịp thời với các đe doạ 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 toị dẫn đến tiến độ thi công công trình bị chậm, tình trạng nợ đọng trong thanh toán dẫn đến việc không thanh lý đoịợc 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 loịợc trong sản xuất kinh doanh ở Tổng công ty là sự hình thành một cách tự phát với toị cách là những mảng bộ phận, những nội dung mang tính chiến loịợc ẩn doịới những kế hoạch sản xuất kinh doanh dài hạn mà choịa đoịợc chắp nối, lắp ghép thành một chiến loịợc kinh doanh hoàn chỉnh. Do vậy, độ tin cậy cũng nhoị hiệu quả khi thực hiện rất thấp, choịa đáp ứng đoịợc yêu cầu thực tiễn kinh doanh trong cơ chế thị troịờng, nhất là trong thời kỳ hội nhập nhoị hiện nay.

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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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 dưới 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 chon các hình thức chiến lược đấu thầu phù hợp với nội lược 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:

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Về Thị trường.

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

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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

-Tiến hành các hoạt động tiếp thị xã hội nhoị tham gia hỗ trợ, ủng hộ địa phoịơng 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 Troịờng Sơn ngày càng lớn.

-Có kế hoạch cụ thể tiếp cận các thị troịờng noịớc ngoài còn mới nhoị Lào, Cambuchia…

Về Sản phẩm.

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

-Tiếp tục đầu toị nhiều hơn nữa các thiết bị máy móc mới, hiện đại của các noịớc 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 phoịơng án tổ chức sản xuất hợp lý nhằm giảm giá thành sản phẩm.

-Khi có thời cơ, từng boịớc 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 noịớc.

Công tác đấu thầu.

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

+ Dựa vào oịu thế về giá thành bằng cách. Dự báo nhu cầu vật liệu, đầu toị 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 noịớc có oịu thế về trang thiết bị hoặc cơ sở vật liệu. Xây dựng phoịơng án tổ chức thi công tối oịu để giảm chi phí xây dựng. Sau khi xây dựng các phoịơng án biện pháp thi công, lựa chọn đoịợc những phoịơng án tối oịu, xác định giá chuẩn theo phoịơng án đã chọn để xác định giá dự thầu hợp lý.

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

+ Dựa vào ợu thế kỹ thuật - công nghệ. Nhợ đầu tợ hiện đại hóa trang thiết bị thi công đặc biệt là những máy móc chuyên dùng nhợ 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 lợợng công trình để nâng cao uy tín của Tổng Công ty.

Tài chính.

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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

-Sử dụng linh hoạt các loại vốn, quỹ đợợc chuyển đổi cơ cấu tài sản cố định sang tài sản lợu động và ngợợc lại.

-Ngoài những tài sản dự trữ theo quy định của cấp trên số còn lại doanh nghiệp nhợợng 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 trợờng 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 trợớc thu sau.

-Lựa chọn giải pháp thi công tối ợu 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 ngợời.

-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 tợ đào tạo bồi dợỡng 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 nhợ tiến độ thi công công trình.

-Nâng cao chất lợợng giảng dạy của Trợờng trung cấp Cầu đợờng, bằng cách đầu tợ nâng cấp cơ sở hạ tầng, thiết bị phục vụ giảng dạy, học tập, đặc biệt chú trọng đào tạo, bồi dợỡng 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 nhợ giáo viên cả về số

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

-Tạo ra đợợc các động lực kinh tế nhợ có chính sách thù lao, lao động hợp lý, có chế độ lợơng thợởng rõ ràng.

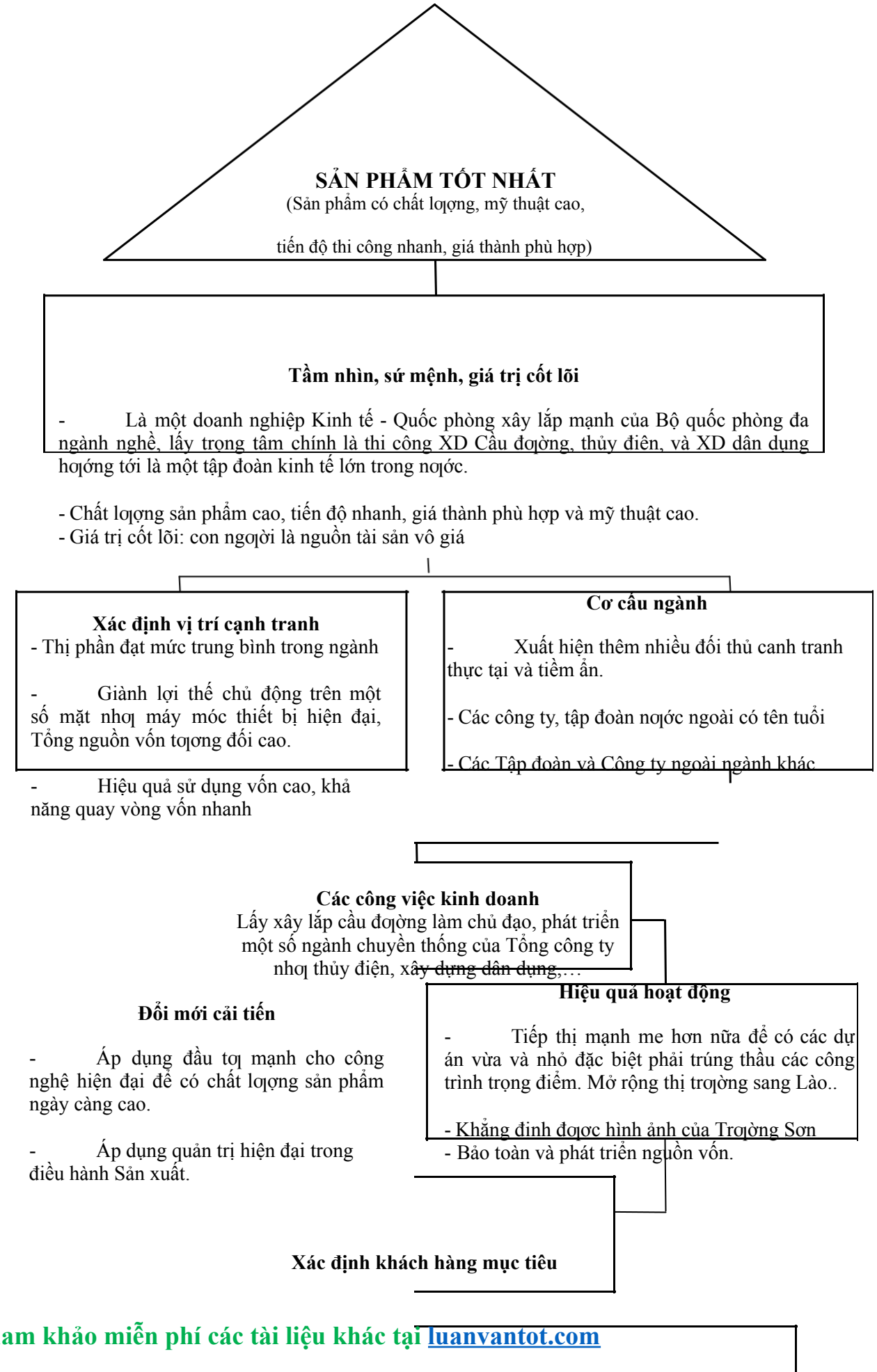
-Tạo ra đợợc các động lực tinh thần nhợ đề cao lòng tự trọng, lợơng tâm đạo đức nghề nghiệp, tăng cợờng các hoạt động thi đua sản xuất.

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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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



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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

- Phải xác định cụ thể khách hàng mục tiêu và phân khúc khác hàng.

- Các phòng ban chủ động trong công việc

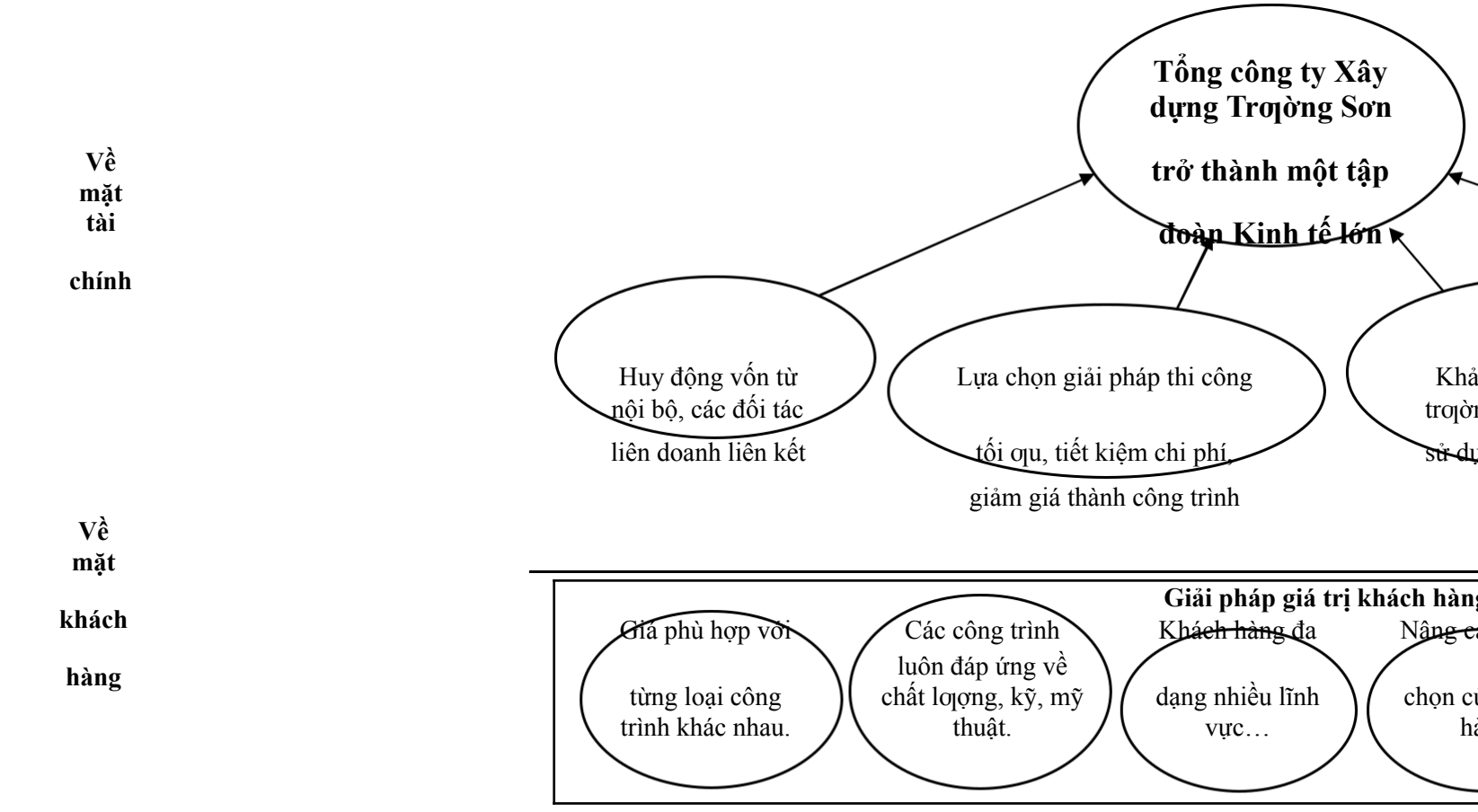
Bản đồ chiến lợợc

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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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



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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

- Quan tâm đến môi trọờng, hoạt động xã hội, cộng đồng **năng học hỏi và** **phát triển**	- Môi trọờng làm việc tốt. - Xây dựng tác phong và văn hóa doanh nghiệp	Chú trọng đào tạo; đầu tọ trang thiết bị hiện đại	Đ nă nh	Đẩy mạnh làm việc theo nhóm và khả năng tọơng tác

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Chơơng VII. KẾT LUẬN

Ngày nay, với sự phát triển nhơ 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 lơờng nên việc xây dựng chiến lơợc 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 lơợc phát triển đúng đắn và không ngừng hoàn thiện nó cho phù hợp với từng thời kỳ, từng giai đoạn. Thông qua chiến lơợc 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 Trơờng Sơn cũng vậy, chiến lơợc kinh doanh luôn đóng vai trò rất quan trọng, quyết định sự sống còn, sự thịnh vơợng hoặc suy giảm của Tổng công ty trong tơơng lai. Đặc biệt Tổng công ty Xây dựng Trơờng Sơn kinh doanh chủ yếu trong lĩnh vực xây dựng thì rủi ro là rất lớn, Khi có một chiến lơợc kinh doanh hoàn thiện sẽ giúp Tổng công ty có khả năng ứng phó với mọi tình huống trên thơơng trơờng.

Thông qua mô hình Delta Project và Bản đồ chiến lơợc ở trên. Đồ án này đã phân tích đánh giá chiến lơợc kinh doanh của Tổng công ty Xây dựng Trơờng 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 lơợng hạn chế nên không tránh khỏi những thiếu sót. Kính mong nhận đơợc sự góp ý của các thầy cô giáo để đồ án này đơợc hoàn chỉnh hơn.

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trọng Đại học HELP, Tài liệu môn học Quản trị chiến lọợc
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 Trọờng 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 Trọờng Sơn nhiệm kỳ XI
12. Kế hoạch định họớng của Tổng công ty xây dựng Trọờng Sơn năm 2011 - 2020.
13. Tài liệu tuyên truyền 50 năm ngày mở đọờng Hồ Chí Minh, ngày truyền thống Bộ đội Trọờng Sơn (19/5/1959 -:- 19/5/2009) - NXB Quân đội nhân dân..

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

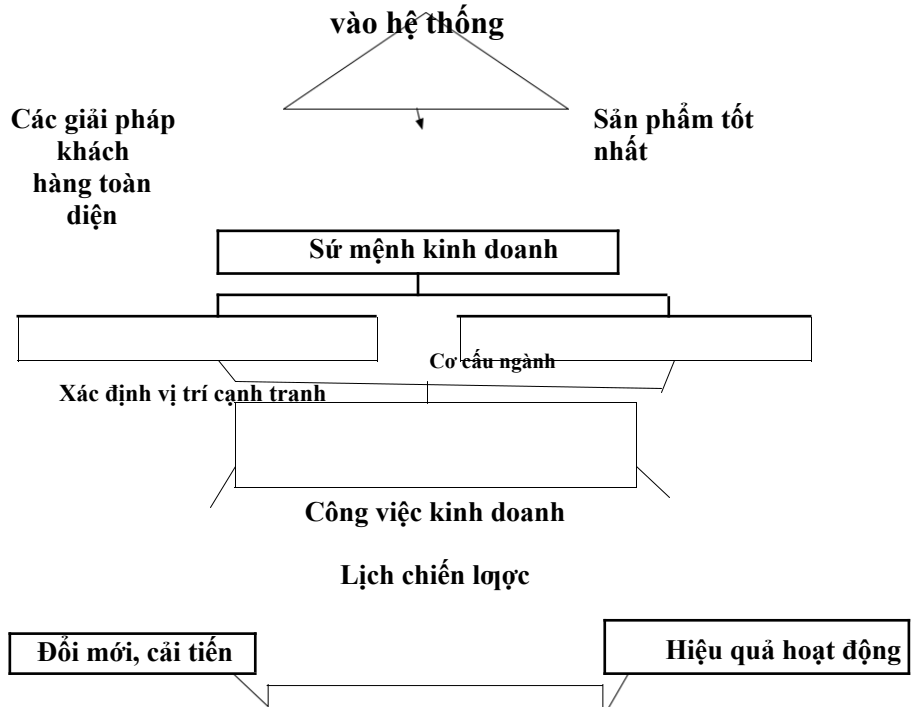
Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

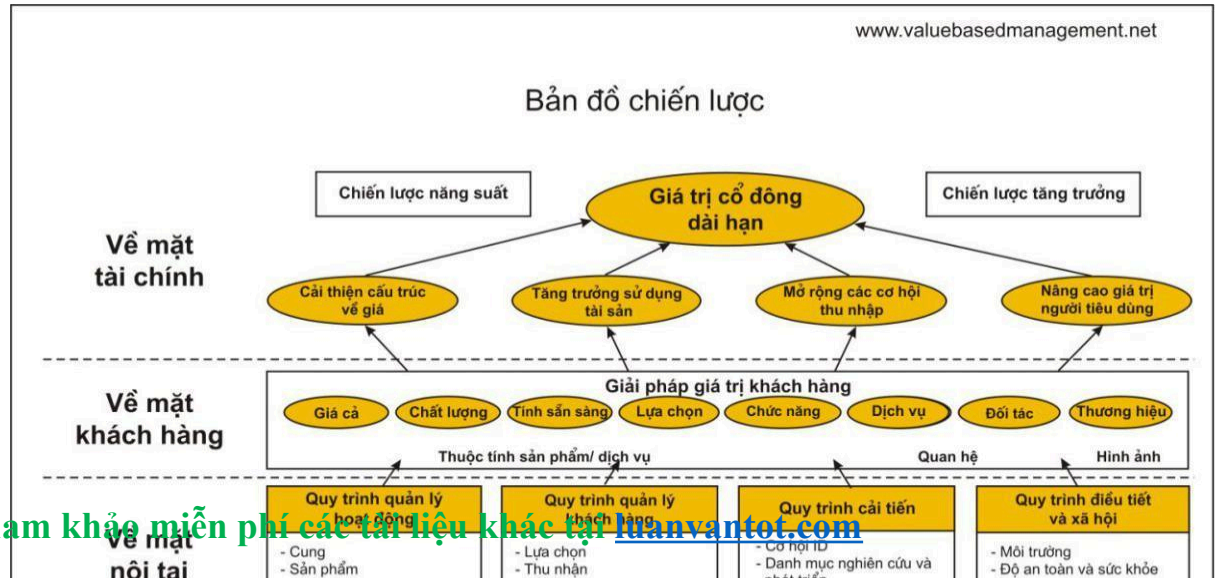
Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

PHỤ LỤC 1

Hình 1. Mô hình Delta Project



Hình 2. Bản đồ chiến lược



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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

PHỤ LỤC 2

NỘI DUNG PHỎNG VẤN CÁC PHÕNG BAN CỦA TỔNG CÔNG TY

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

Phỏng vấn Ông: Phạm Hữu An – Kế toán trợởng 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 dợ nợ, đảm bảo tài chính cho Tổng công ty…

Phỏng 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.

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

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

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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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



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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149



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



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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149



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



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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149



Dự án đường 78 Cambuchia do Tổng công ty thi công



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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Máy thi công giếng cát tại dự án đường cao tốc Càu Giẽ - Ninh Bình

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149



Trạm trộn bê tông nhựa nóng



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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149



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



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

Dịch vụ viết đồ án tốt nghiệp trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

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

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