

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



LƯU VĂN THẮNG

NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
THIẾT BỊ ĐIỆN TỬ VIỄN THÔNG TVLT PHƯỜNG BÌNH HÒA THÀNH

PHỐ HỒ CHÍ MINH

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 8.340.101

TÓM TẮT ĐỀ ÁN THẠC SĨ

QUẢN TRỊ KINH DOANH

Nam Định, tháng 11 năm 2024

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

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Đặng Đức Sơn

Giảng viên phản biện:

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp
Thạc sĩ Quản trị kinh doanh hợp tại Đại học Lương Thế Vinh vào
ngày 07 tháng 10 năm 2025

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

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

TÓM TẮT ĐỀ ÁN

I. PHẦN MỞ ĐẦU

Tên đề án: "Nâng cao hiệu quả kinh doanh tại công ty Cổ phần thiết bị điện tử Viễn Thông TVLT phường Bình Hòa thành phố Hồ Chí Minh

Theo Samuelson & Nordhaus (2001), hiệu quả kinh doanh được hiểu là việc sử dụng các nguồn lực khan hiếm theo cách tối ưu nhất để tạo ra kết quả tối đa. Cách tiếp cận này nhấn mạnh vào khía cạnh phân bổ nguồn lực và tính tối ưu trong kinh tế học vi mô.

Trong khi đó, Nguyễn Văn Công (2014) định nghĩa hiệu quả kinh doanh là mức độ đạt được lợi nhuận của doanh nghiệp so với chi phí bỏ ra trong quá trình kinh doanh. Ở đây, trọng tâm đặt vào mối quan hệ kết quả – chi phí, thể hiện tính chất định lượng rõ ràng.

Theo Kotler & Keller (2016), hiệu quả kinh doanh không chỉ dừng lại ở lợi nhuận tài chính mà còn bao gồm khả năng duy trì khách hàng, mở rộng thị phần và tạo dựng giá trị thương hiệu. Đây là quan điểm mang tính quản trị – marketing, nhấn mạnh hiệu quả trên nhiều khía cạnh chứ không thuần túy tài chính.

Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2012) lại cho rằng hiệu quả kinh doanh là chỉ tiêu tổng hợp phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực (lao động, vốn, công nghệ, thông tin) của doanh nghiệp để đạt được lợi ích kinh tế và xã hội cao nhất. Cách tiếp cận này mở rộng khái niệm từ góc độ vi mô (doanh nghiệp) sang gắn với lợi ích xã hội, tính bền vững.

" Hiệu quả kinh doanh là sự so sánh giữa kết quả đầu ra (doanh thu, lợi nhuận, sản lượng, thị phần, giá trị thương hiệu) với các yếu tố đầu vào (lao động, vốn, máy móc thiết bị, nguyên vật liệu và công nghệ) mà doanh nghiệp sử dụng, phản ánh trình độ tổ chức, quản lý và mức độ tiết kiệm nguồn lực để đạt được lợi ích tối đa với chi phí tối thiểu trong điều kiện cạnh tranh và hội nhập.

Như vậy, hiệu quả kinh doanh vừa mang tính định lượng (so sánh tương đối và tuyệt đối giữa chi phí và kết quả), vừa mang tính định tính (thương hiệu, khách hàng, khả năng cạnh tranh). Điều này giúp doanh nghiệp có cái nhìn toàn diện, đảm bảo cả lợi ích ngắn hạn và sự phát triển bền vững dài hạn. Mục đích nghiên cứu của đề án phân tích, đánh giá và làm rõ những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của Công ty Cổ phần Thiết bị Điện tử Viễn thông TVLT trong bối cảnh cạnh tranh và chuyển đổi số hiện nay, từ đó đề xuất hệ thống giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, góp phần gia tăng năng lực cạnh tranh và hướng tới sự phát triển bền vững.

Phương pháp nghiên cứu chủ yếu là phương pháp phân tích số liệu thống kê và tài liệu quản lý thu thập được tại đơn vị có kết hợp với phương pháp điều tra khảo sát bằng bảng hỏi và phiếu điều tra cũng như điều tra phỏng vấn trực tiếp theo bảng câu hỏi được thiết kế sẵn.

II · THỰC TRẠNG HIỆU QUẢ KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THIẾT BỊ ĐIỆN TỬ VIỄN THÔNG TVLT

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, công ty luôn chú trọng đến việc phát triển thị trường bằng cách duy trì quan hệ với khách hàng hiện tại, mở rộng hợp tác với các đơn vị đối tác và phát triển các sản phẩm mới phù hợp với xu hướng công nghệ viễn thông hiện đại. Trong giai đoạn 2022–2024, hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Thiết bị Điện tử Viễn thông TVLT đã có nhiều thay đổi tích cực. Các chỉ tiêu tài chính cơ bản phản ánh xu hướng tăng trưởng về doanh

thu, lợi nhuận, cơ cấu tài sản – nguồn vốn ngày càng ổn định. Dưới đây là số liệu tổng hợp từ báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, bảng cân đối kế toán và một số chỉ số tài chính chủ yếu của công ty.

- **Tổng Tài sản:** Tổng tài sản tăng trưởng mạnh, đặc biệt năm 2024 đạt 20 tỷ đồng, gần gấp đôi so với 2022. Vốn chủ sở hữu tăng nhanh hơn nợ phải trả, từ 2,8 tỷ đồng (2022) lên 9,6 tỷ đồng (2024). Trong khi đó, nợ phải trả tăng chậm lại, từ 5,2 tỷ lên 10,4 tỷ đồng. Cơ cấu này phản ánh sự an toàn hơn về tài chính khi tỷ trọng vốn chủ trong tổng nguồn vốn ngày càng cao.

- **Nguồn vốn:** Nguồn vốn lưu động và khả năng quản trị tài chính có vai trò quyết định đến tính thanh khoản và năng lực mở rộng sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Việc nắm bắt ý kiến từ nhân viên kết hợp với số liệu tài chính giúp làm rõ mức độ khó khăn trong quản trị vốn hiện nay.

Năm 2024, hiệu quả sinh lời của TVLT cải thiện rõ rệt. Tỷ suất lợi nhuận trên tài sản (ROA) đạt 5,76% và tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) đạt 12%, đều cao hơn giai đoạn 2022–2023, cho thấy mỗi đồng tài sản và mỗi đồng vốn chủ đã tạo ra nhiều lợi nhuận hơn trước. Biên lợi nhuận ròng (ROS) đạt 12%, tức cứ 100 đồng doanh thu thì công ty giữ lại 12 đồng lợi nhuận sau thuế.

- **Hiệu quả chi phí và lợi nhuận:**

Chi phí và lợi nhuận là thước đo trực tiếp phản ánh hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Phân tích cơ cấu chi phí và tỷ suất lợi nhuận giúp nhận diện điểm mạnh, điểm yếu trong quản trị tài chính, đồng thời cung cấp cơ sở cho việc đề xuất các biện pháp tối ưu hóa chi phí. Các chỉ số tài chính đều cho thấy xu hướng cải thiện tích cực. ROA tăng từ 1,3% năm 2022 lên 5,76% năm 2024, thể hiện khả năng sử dụng tài sản hiệu quả hơn. ROE tăng gấp hơn 3 lần, đạt 12% năm 2024, chứng tỏ lợi ích của cổ đông được đảm bảo. ROS cải thiện mạnh, phản ánh biên lợi nhuận ngày càng cao. Vòng quay vốn lưu động tăng dần, cho thấy hiệu quả sử dụng vốn ngắn hạn tốt hơn. Tuy nhiên, vòng quay tài sản vẫn ở mức thấp và có xu hướng giảm nhẹ năm 2024, hàm ý rằng công ty cần nâng cao hiệu suất khai thác tài sản.

- Nhân lực và quản trị nguồn nhân lực

So sánh với chuẩn ngành xây lắp viễn thông (doanh thu bình quân ≥ 100 triệu đồng/người/năm), năng suất của công ty mới đạt 80 triệu đồng/người/năm, tức thấp hơn khoảng 20% so với ngưỡng tối thiểu kỳ vọng. Khoảng cách này phản ánh ba vấn đề cốt lõi: (i) phân bổ nhân lực chưa tối ưu, định biên và phân công còn thiếu dựa trên dữ liệu; (ii) tỷ lệ thời gian không tạo giá trị cao (chờ vật tư, di chuyển, rework, nghiệm thu kéo dài); (iii) năng lực khai thác kỹ năng đa nhiệm và số hóa quy trình còn hạn chế, chưa đạt mức “làm đúng ngay từ lần đầu”. Trong giai đoạn 2022–2024, năng suất lao động có xu hướng tăng nhẹ, song chưa tạo được đột phá đáng kể.

Trong giai đoạn 2022–2024, mặc dù năng suất lao động theo khảo sát có xu hướng cải thiện, song mức tăng còn chậm và chưa tạo được đột phá. Điều này cho thấy công ty cần đẩy mạnh hơn nữa các chính sách quản trị nhân lực, đặc biệt trong tối ưu định biên, nâng cao kỹ năng đa nhiệm và số hóa quy trình để tiệm cận chuẩn ngành.

- Công nghệ và quản trị chất lượng

Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt của ngành điện tử – viễn thông, công nghệ và quản trị chất lượng trở thành yếu tố then chốt quyết định năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Theo khung lý thuyết đã trình bày ở Chương 1, việc ứng dụng hệ thống quản trị hiện đại như ERP/PMIS, triển khai TQM/ISO và từng bước tích hợp công nghệ số (AI, IoT) có ý nghĩa quan trọng trong việc tối ưu hóa quy trình, giảm lỗi tái công và rút ngắn thời gian nghiệm thu – thanh toán. Tuy nhiên, thực tiễn triển khai tại công ty cho thấy còn nhiều hạn chế: công cụ quản trị chưa đồng bộ, quy trình kiểm soát chất lượng chưa khép kín, mức độ trưởng thành công nghệ số ở giai đoạn đầu. Điều này đặt ra yêu cầu đánh giá thực trạng một cách toàn diện nhằm xác định khoảng cách giữa kỳ vọng và mức độ ứng dụng hiện tại.

Tóm lại, Công ty Cổ phần Thiết bị Điện tử Viễn thông TVLT đang trong giai đoạn phát triển tích cực nhưng vẫn đối mặt với nhiều thách thức.

Thứ nhất, nhóm chỉ tiêu về vốn cho thấy công ty đã cải thiện khả năng sử dụng tài sản và vốn chủ sở hữu. Tỷ suất lợi nhuận trên tài sản tăng từ 3,0% năm 2023 lên 5,76% năm 2024; tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu đạt 12,0%. Đây là dấu hiệu tích cực, song vòng quay tài sản chỉ đạt 0,48 vòng/năm. Điều này thống nhất với kết quả khảo sát khi có tới 68% cán bộ và nhân viên cho rằng công ty gặp khó khăn về vốn lưu động, cho thấy hiệu quả sử dụng vốn vẫn chưa tương xứng với tiềm năng.

Thứ hai, nhóm chỉ tiêu về lao động phản ánh năng suất đã tăng nhưng vẫn ở mức khiêm tốn. Doanh thu bình quân mỗi lao động năm 2024 đạt 80 triệu đồng, lợi nhuận bình quân 9,6 triệu đồng. Khảo sát nhân viên cũng củng cố nhận định này: chỉ 55% hài lòng với cơ hội đào tạo và 60% hài lòng với môi trường làm việc. Điều đó cho thấy hiệu quả sử dụng lao động chưa cao, cần tập trung khắc phục thông qua đào tạo, áp dụng công nghệ và cải tiến quy trình.

Thứ ba, nhóm chỉ tiêu về chi phí cho thấy công ty đã kiểm soát chi phí tương đối hiệu quả, khi biên lợi nhuận ròng đạt 12% năm 2024, cao hơn nhiều so với năm trước. Tuy nhiên, khảo sát sơ cấp cho thấy chỉ 60% cán bộ quản lý và nhân viên đánh giá chính sách kiểm soát chi phí hiệu quả, và 55% cho rằng cắt giảm chi phí chưa đồng đều. Thực tế này chỉ ra rằng công tác kiểm soát chi phí vẫn tiềm ẩn rủi ro, nhất là khi còn phụ thuộc lớn vào nguồn linh kiện nhập khẩu.

Thứ tư, nhóm chỉ tiêu về khách hàng cho thấy kết quả khá tích cực: chỉ số hài lòng khách hàng (CSI) đạt 82/100, tỷ lệ khách hàng tái ký hợp đồng đạt 60%. Tuy nhiên, kết quả khảo sát lại cho thấy sự hài lòng tổng thể chỉ ở mức 60%, tốc độ phản hồi (55%) và dịch vụ hậu mãi (50%) là những điểm yếu rõ rệt. Điều này cho thấy dù công ty đã tạo dựng được uy tín và lòng tin bước đầu, chất lượng dịch vụ vẫn chưa đồng đều, làm hạn chế khả năng mở rộng thị phần, vốn mới chiếm khoảng 5% trong phân khúc trọng điểm.

Tổng hợp lại, TVLT đã xây dựng được nền tảng tài chính ổn định, duy trì biên lợi nhuận cao và đạt sự hài lòng tương đối từ khách hàng. Tuy nhiên, hiệu quả sử dụng tài sản, năng suất lao động, khả năng quản lý chi phí đồng bộ và chất lượng dịch vụ khách hàng vẫn là những “nút thắt” cần tập trung cải thiện. Sự thống nhất

giữa số liệu thứ cấp và khảo sát sơ cấp đã khẳng định những vấn đề này không chỉ tồn tại trên báo cáo mà còn được cảm nhận rõ từ nội bộ và khách hàng.

Nhìn chung, các phân tích định tính về vốn, chi phí, nhân lực, công nghệ và thị trường đều phù hợp với xu hướng số liệu tài chính đã thể hiện ở mục 2.1.4. Sự gia tăng về doanh thu, lợi nhuận và các chỉ số ROA, ROE, ROS cho thấy công ty đang dần nâng cao hiệu quả kinh doanh, song vẫn cần cải thiện hiệu suất sử dụng tài sản và tối ưu vòng quay vốn lưu động. Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của công ty

III. ĐỀ XUẤT MỘT SỐ CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THIẾT BỊ ĐIỆN TỬ VIỄN THÔNG TVLT – PHƯỜNG BÌNH HÒA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Ngành viễn thông Việt Nam hiện nay đang chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ chiến lược chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng 2030 (Quyết định 749/QĐ-TTg, 2020). Chính phủ khuyến khích phát triển hạ tầng số, mở rộng mạng lưới viễn thông thế hệ mới, và thúc đẩy ứng dụng các công nghệ như 5G, IoT, điện toán đám mây. Điều này tạo ra cơ hội lớn cho TVLT khi nhu cầu xây dựng, lắp đặt và vận hành hệ thống viễn thông ngày càng gia tăng. Tuy nhiên, cạnh tranh trong ngành cũng gay gắt hơn. Các tập đoàn lớn như Viettel, VNPT, FPT Telecom hay các nhà thầu quốc tế đều có lợi thế về vốn, công nghệ và thị phần. Với quy mô vốn còn khiêm tốn, TVLT cần lựa chọn chiến lược phát triển tập trung và khác biệt hóa (Porter, 1985), đồng thời tận dụng những lợi thế nội tại về chất lượng thi công, uy tín với khách hàng và khả năng hoàn thành dự án đúng tiến độ.

- Nhóm giải pháp về tài chính và sử dụng vốn

Quản lý vốn lưu động hiệu quả: Rút ngắn kỳ thu tiền (DSO): áp dụng chính sách tín dụng hợp lý, phân loại khách hàng theo mức độ tín nhiệm và tăng cường thu hồi công nợ. Quản lý hàng tồn kho: áp dụng mô hình EOQ (Economic Order Quantity) và JIT (Just-In-Time) để tối ưu tồn kho, giảm chi phí lưu kho và tránh vốn bị ứ đọng. Kéo dài kỳ thanh toán với nhà cung cấp (DPO): thương lượng với nhà cung ứng để kéo dài thời hạn thanh toán, qua đó rút ngắn chu kỳ chuyển đổi tiền mặt.

- + Nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản: tăng cường khai thác tài sản hiện có thông qua số hóa quản lý, tối ưu kế hoạch sử dụng máy móc, thiết bị.

- + Đánh giá hiệu quả từng hạng mục đầu tư để tránh dàn trải, tập trung vào các dự án mang lại lợi nhuận cao.

- + Đa dạng hóa nguồn vốn: Bên cạnh vốn chủ sở hữu, công ty cần huy động thêm vốn vay thương mại, vốn từ các quỹ đầu tư hoặc hợp tác chiến lược.

- + Cân đối tỷ lệ nợ/vốn chủ sở hữu ở mức hợp lý ($\leq 1,5$ lần) để tận dụng đòn bẩy tài chính nhưng vẫn đảm bảo an toàn tài chính.

- Nhóm giải pháp về nguồn lực lao động

- + Nâng cao chất lượng đào tạo và phát triển kỹ năng: Thiết kế chương trình đào tạo ba cấp độ: (1) đào tạo hội nhập cho nhân viên mới; (2) đào tạo kỹ

thuật chuyên sâu cho kỹ sư, công nhân; (3) đào tạo quản lý dự án, kỹ năng lãnh đạo cho cán bộ cấp trung.

- + Hợp tác với các viện, trường đại học, hiệp hội viễn thông để tổ chức các khóa đào tạo định kỳ, cập nhật công nghệ mới. Ứng dụng e-learning và học trực tuyến để tiết kiệm chi phí, tăng cơ hội học tập.

- + Xây dựng chính sách đãi ngộ và giữ chân nhân tài: Xây dựng hệ thống lương thưởng theo hiệu quả (Pay for Performance) gắn với chỉ số KPI của từng vị trí. Tạo quỹ phúc lợi và khen thưởng sáng kiến, nhằm khuyến khích đổi mới. Thực hiện chính sách cổ phần ưu đãi cho nhân sự chủ chốt, tạo động lực gắn bó dài hạn.

- + Nâng cao năng suất lao động: Chuẩn hóa quy trình làm việc theo mô hình Lean để giảm thời gian lãng phí. Áp dụng hệ thống quản lý dự án hiện đại (PMIS – Project Management Information System) để giám sát tiến độ, chi phí và chất lượng. Khuyến khích làm việc nhóm, tăng cường phối hợp giữa các bộ phận để tối ưu hiệu quả.

- + Xây dựng văn hóa doanh nghiệp và động lực làm việc: Phát triển văn hóa “chất lượng – trách nhiệm – sáng tạo” làm giá trị cốt lõi; Tổ chức các hoạt động gắn kết nội bộ (team building, chương trình tri ân) để tăng sự gắn bó; Áp dụng mô hình Herzberg trong thiết kế công việc: đảm bảo yếu tố duy trì (mức

lương, phúc lợi, điều kiện làm việc) đồng thời thúc đẩy yếu tố động lực (trao quyền, ghi nhận thành tích, cơ hội thăng tiến).

- Giải pháp về công nghệ và quản trị

Ứng dụng hệ thống quản trị hiện đại:

- + Triển khai ERP: tích hợp các bộ phận tài chính, nhân sự, kho vận, quản lý dự án vào một hệ thống thống nhất, giúp minh bạch hóa thông tin và tăng tốc độ ra quyết định.

- + Ứng dụng PMIS: quản lý tiến độ, chi phí, chất lượng dự án theo thời gian thực, giúp nâng tỷ lệ dự án hoàn thành đúng hạn từ 95% lên $\geq 98\%$.

- + Áp dụng Lean Management và TQM: Loại bỏ các khâu dư thừa trong thi công, rút ngắn thời gian triển khai, giảm chi phí gián tiếp; Thiết lập hệ thống kiểm soát chất lượng toàn diện (TQM), áp dụng chu trình PDCA (Plan – Do – Check – Act) để cải tiến liên tục.

- + Triển khai Six Sigma trong kiểm soát chất lượng: Sử dụng phương pháp DMAIC (Define – Measure – Analyze – Improve – Control) để phân tích nguyên nhân sai lỗi và đưa ra giải pháp cải tiến; Mục tiêu giảm tỷ lệ sai lỗi kỹ thuật từ 5–7% xuống $\leq 2\%$ vào năm 2027.

+ Đẩy mạnh tự động hóa và chuyển đổi số: Đầu tư vào thiết bị đo lường, giám sát từ xa, hệ thống IoT trong quản lý hạ tầng; Sử dụng công nghệ BIM (Building Information Modeling) trong thiết kế và thi công

Điều kiện thực hiện giải pháp: Công ty cần phải có kế hoạch chi tiết cho ứng dụng từng giải pháp và có các khoản chi phí nhất định để khuyến khích các bộ phận cá nhân tích cực ứng dụng các giải pháp để nâng cao hiệu quả kinh tế cho hoạt động.

Kết luận: Đề án đã chỉ ra các khiếm khuyết rất cụ thể và các giải pháp để khắc phục góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty.

.....**Hết**.....

Tác giả đề án
(Ghi rõ họ tên)



Lưu Văn Thắng