BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH

ĐÀO MINH HÀ

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO ĐẠI LÝ HÀNG HẢI VIỆT NAM TỪ NAY ĐẾN NĂM 2015, TẦM NHÌN 2020

Chuyên ngành : Quản Trị Kinh Doanh
Mã số : 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC : TS. LƯU VĂN PHÚ

TP. Hồ Chí Minh, 07 – 2007

MỤC LỤC

Trang

Danh mục ký hiệu và chữ viết tắt

Danh mục hình và bảng biểu

LỜI MỞ ĐẦU

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC……..1

1.1. Khái quát về quản trị chiến lược……..1

1.1.1. Khái niệm quản trị chiến lược……..1

1.1.2. Các giai đoạn quản trị chiến lược…….....2

1.1.3. Mô hình quản trị chiến luợc……..... 2

1.1.4. Lợi ích của quản trị chiến lược…….....4

1.1.4.1. Lợi ích tài chính……..…….. 4

1.1.4.2. Lợi ích phi tài chính……...…… 4

1.2. Thiết lập chiến lược…….. 5

1.2.1. Đánh giá các yếu tố bên ngoài……...…….. 5

1.2.2. Đánh giá tình hình nội bộ của tổ chức……..... 9

1.2.3. Phân tích chiến lược và lựa chọn……..... 12

Kết luận Chương I……...16

CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH THỰC TẾ TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA ĐẠI LÝ HÀNG HẢI VIỆT NAM.....17

2.1. Giới thiệu về Đại lý Hàng hải Việt Nam……17

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Đại lý Hàng hải Việt Nam…….... 17

2.1.2. Ngành nghề kinh doanh của Đại lý Hàng hải Việt Nam…… 19

2.1.2.1. Nhiệm vụ và quyền hạn……19
2.1.2.2. Ngành nghề kinh doanh……20
2.1.2.3. Sản phẩm, dịch vụ chủ yếu……21
2.1.3. Bộ máy tổ chức quản lý và nhân sự của Đại lý Hàng hải Việt Nam…..22
2.1.3.1. Về tổ chức……... 22
2.1.3.2. Về bộ máy quản lý……...…….23
2.2. Đánh giá sự tác động cùa môi trường bên ngoài đến Đại lý Hàng hải Việt Nam……...24
2.2.1. Tác động của môi trường vĩ mô……. 24
2.2.1.1. Tác động của yếu tố kinh tế……24
2.2.1.2. Tác động của yếu tố chính trị – chính phủ – pháp luật…… 26
2.2.1.3. Tác động của yếu tố xã hội – dân cư……28
2.2.1.4. Tác động của yếu tố tự nhiên……. 29
2.2.1.5. Tác động của yếu tố kỹ thuật – công nghệ……...29
2.2.2. Tác động của môi trường vi mô……. 30
2.2.2.1. Đối thủ cạnh tranh……...……30
2.2.2.2. Khách hàng……...……31
2.2.2.3. Nhà cung cấp……...……32
2.2.2.4. Đối thủ tiềm ẩn……32
2.2.3. Xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (Ma trận EFE)…….. 32
2.2.4. Xây dựng ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh chủ yếu…….. 33
2.3. Đánh giá tình hình nội bộ của Đại lý Hàng hải Việt Nam…….35
2.3.1. Phân tích nội bộ……...……...35
2.3.1.1. Phân tích các nguồn lực……. 35
2.3.1.1.1. Nguồn nhân lực……35
2.3.1.1.2. Nguồn lực hữu hình (tài lực, vật lực)……...38
2.3.1.1.3. Nguồn lực vô hình……. 40
2.3.1.2. Phân tích các hoạt động ở các bộ phận chức năng……... 41

2.3.1.2.1. Tổng quan về thị trường xuất nhập khẩu Việt Nam trong thời gian vừa qua……....41
2.3.1.2.2. Thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của VOSA trong thời gian vừa qua……43
2.3.2. Xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (Ma trận IFE)……60
Kết luận chương II…….. 61

CHƯƠNG III: CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO ĐẠI LÝ HÀNG HẢI VIỆT NAM TỪ NAY ĐẾN NĂM 2015, TẦM NHÌN 2020…….. 62

3.1. Xác định sứ mạng và mục tiêu dài hạn của Đại lý Hàng hải Việt Nam từ nay cho đến năm 2020……62
3.1.1. Xác định sứ mạng (nhiệm vụ)……62
3.1.2. Xây dựng mục tiêu……64
3.2. Xây dựng và lựa chọn chiến lược……...65
3.2.1. Xây dựng chiến lược……...……... 65
3.2.2. Lựa chọn chiến lược……...……69
3.2.2.1. Nhóm chiến lược SO……..... 69
3.2.2.2. Nhóm chiến lược ST……..... 69
3.2.2.3. Nhóm chiến lược WO……..... 69
3.2.2.4. Nhóm chiến lược WT……..... 70
3.3. Giải pháp cụ thể……...71
3.3.1. Tăng cường đầu tư khai thác kho bãi, triển khai xây dựng trụ sở làm việc và cho thuê văn phòng……71
3.3.2. Đa dạng hóa, mở rộng các loại hình dịch vụ vốn có……..75
3.3.3. Đẩy mạnh chiến lược tìm kiếm nguồn hàng và đối tác nhờ vào sự phát triển của thương mại điện tử và công nghệ thông tin……75
3.3.4. Đầu tư mua tàu để tập trung khai thác các nguồn hàng (hàng lẻ)…….. 77

3.3.5. Nâng cao năng lực cạnh tranh bằng các chính sách đào tạo nguồn nhân lực……...77
3.3.6. Học hỏi, tiếp cận công nghệ quản lý mới, tiên tiến và hiện đại trên thế giới do toàn cầu hóa mang lại, đặc biệt là cải thiện tình hình tài chính, tiến hành công tác tập trung tài chính……..... 79
3.3.7. Duy trì và phát triển các loại hình dịch vụ truyền thống trên cơ sở phát huy lợi thế kinh doanh vốn có của từng đơn vị thành viên…… 79
3.3.8. Củng cố và hoàn thiện cơ cấu, mô hình mới của công ty…….. 82
Kết luận Chương III……83

KẾT LUẬN

TÀI LIỆU THAM KHẢO

PHỤ LỤC

DANH MỤC KÝ HIỆU VÀ CHỮ VIẾT TẮT

CTCP: Công ty cổ phần

DNNN: Doanh nghiệp Nhà nước

DNTN: Doanh nghiệp Tư nhân

TNHH: Trách nhiệm hữu hạn

Tp. HCM: Thành phố Hồ Chí Minh

VOSA: Vietnam Ocean Shipping Agency (Đại lý Hàng hải Việt Nam)

DANH MỤC HÌNH VÀ BẢNG BIỂU

Trang

HÌNH

Hình 1.1 Mô hình quản trị chiến lược toàn diện……...3

Hình 1.2 Các nhân tố bên ngoài tác động đến doanh nghiệp……... 6

Hình 2.1 Biểu đồ Doanh thu Đại lý vận tải của VOSA giai đoạn 2002 – 2006……. 49

Hình 2.2 Biểu đồ Kết quả hoạt động kiểm đếm tàu của VOSA từ 2002 – 2006……..... 52

BẢNG

Bảng 1.1 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (Ma trận EFE)……..7

Bảng 1.2 Ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh……9

Bảng 1.3 Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (Ma trận IFE)……...11

Bảng 1.4 Mô hình SWOT……... 14

Bảng 1.5 Ma trận QSPM……16

Bảng 2.1 Ma trận EFE của VOSA…….. 33

Bảng 2.2 Ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh của VOSA……... 34

Bảng 2.3 Cơ cấu lao động của VOSA đến 31/12/2006……...35

Bảng 2.4 Tài sản chủ yếu (tại thời điểm xác định GTDN 30/6/2005)…… 40

Bảng 2.5 Kim ngạch xuất nhập khẩu của Việt Nam trong thời gian qua……... 41

Bảng 2.6 Tình hình hoạt động kinh doanh của VOSA giai đoạn 2001 – 2006……...44

Bảng 2.7 Bảng tổng hợp số liệu đại lý tàu hàng rời từ 2002 – 2006 ……..46

Bảng 2.8 Bảng tổng hợp số liệu đại lý tàu container từ 2002 -2006……...47

Bảng 2.9 Bảng báo cáo doanh thu bộ phận đại lý vận tải giai đoạn 2002–2006…… 49

Bảng 2.10 Tổng kết tình hình nhập xuất hàng của đại lý Liner từ 2002 – 2006……...50

Bảng 2.11 Tổng kết số tàu VOSA làm dịch vụ kiểm đếm từ 2002 – 2006……...51

Bảng 2.12 Cơ cấu doanh thu từng dịch vụ trong tổng doanh thu của VOSA giai đoạn 2002 – 2006…… 53
Bảng 2.13 Các chỉ tiêu tài chính của VOSA giai đoạn 2002 – 2005…… 56
Bảng 2.14 Các chỉ tiêu tài chính của VOSA năm 2006…… 57
Bảng 2.15 Ma trận IFE của VOSA……... 60
Bảng 3.1 Ma trận SWOT của VOSA…….. 66
Bảng 3.2 Ma trận QSPM của chiến lược thuê tàu và thuê chỗ cố định……...67
Bảng 3.3 Một số dự án đầu tư của VOSA……...74

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Sự kiện Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) đã đánh dấu một bước ngoặt lớn đối với nền kinh tế Việt Nam. Các cơ hội đang mở rộng tay chờ đón những doanh nghiệp biết đầu tư, biết tìm kiếm và biết tận dụng. Thế nhưng, vẫn luôn tồn tại song hành bên cạnh các cơ hội là những mối đe dọa, những nguy cơ, những rủi ro có thể xuất hiện bất cứ lúc nào và chúng sẽ khiến các doanh nghiệp lao đao nếu không có sự chuẩn bị đầy đủ những biện pháp để đối phó. Trước sự cạnh tranh đang diễn ra ngày một gay gắt và khốc liệt trên thị trường, mỗi doanh nghiệp nên có sự chuẩn bị sẵn sàng với những chiến lược hiệu quả để có thể tồn tại và phát triển vững chắc. Một doanh nghiệp nếu có được những chiến lược kinh doanh đúng đắn và thích hợp, có thể dựa vào nội lực để tận dụng được các cơ hội đến từ môi trường bên ngoài hay tránh né được những rủi ro, hạn chế những điểm yếu thì chắc chắn sẽ đủ sức cạnh tranh và đứng vững trên thị trường. Với Đại lý Hàng hải Việt Nam, một doanh nghiệp nhà nước vừa chuyển đổi loại hình sang công ty cổ phần thì lại gặp nhiều khó khăn và thách thức hơn trước kia, khi không còn được sự bảo trợ của Nhà nước. Đại lý Hàng hải Việt Nam sẽ phải nỗ lực rất nhiều để có thể giữ vững được thị phần và phát triển hơn nữa. Và đây cũng chính là lý do tôi quyết định chọn đề tài "Chiến lược kinh doanh của Đại lý Hàng hải Việt Nam từ nay đến năm 2015, tầm nhìn 2020" làm luận văn Thạc sĩ.

2. Mục đích và ý nghĩa của luận văn

Mục đích: Vận dụng lý thuyết đã nghiên cứu kết hợp với phân tích thực tiễn để đưa ra những chiến lược kinh doanh hiệu quả cho Đại lý Hàng hải Việt Nam từ nay đến năm 2020.

Ý nghĩa: Dựa trên cơ dở khoa học, luận văn này ra đời với mong muốn đóng góp một chút sức lực cho đơn vị mà tác giả đã gắn bó trong suốt 4 năm qua.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Phạm vi nghiên cứu: Chiến lược kinh doanh của Tổng công ty (Đại lý Hàng hải Việt Nam), chiến lược kinh doanh của các đơn vị cùng ngành.

4. Phương pháp nghiên cứu

Bằng nhiều phương pháp như phương pháp định lượng và định tính, kết hợp với phân tích, thống kê và phương pháp chuyên gia, luận văn thực hiện nghiên cứu ở các đơn vị thành viên của Đại lý Hàng hải Việt Nam để có được những kết quả toàn diện và chính xác nhất. Dựa trên cơ sở đó luận văn có thể đưa ra những chiến lược hiệu quả.

5. Kết cấu đề tài

Ngoài lời mở đầu, kết luận và tài liệu tham khảo, kết cấu của luận văn bao gồm ba chương.

Chương I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC.

Chương II: PHÂN TÍCH THỰC TẾ TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA ĐẠI LÝ HÀNG HẢI VIỆT NAM.

Chương III: CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO ĐẠI LÝ HÀNG HẢI VIỆT NAM TỪ NAY ĐẾN NĂM 2015, TẦM NHÌN 2020.

Do hạn chế về thời gian nên mặc dù đã được sự hướng dẫn tận tình của Thầy hướng dẫn và nỗ lực của tác giả, nhưng luận văn vẫn có thể sẽ không tránh khỏi sự thiếu sót. Rất mong nhận được ý kiến đóng góp từ quý Thầy Cô, các chuyên gia và toàn thể bạn bè.

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

1.1 KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

1.1.1 Khái niệm quản trị chiến lược

"Quản trị chiến lược" là một môn nghệ thuật, một môn khoa học để thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định liên quan đến nhiều chức năng, cho phép tổ chức đạt được những mục tiêu đề ra. Quản trị chiến lược là một quá trình kết hợp trực giác và phân tích để tiếp cận thiết thực, hợp lý và có hệ thống đến việc đưa ra những quyết định chủ yếu trong tổ chức. Tổ chức thông tin lượng và chất theo cách thức cho phép đưa ra được các quyết định trong những điều kiện không chắc chắn. Dựa trên kinh nghiệm trong quá khứ, sự suy xét và cảm tính, trực giác là thiết yếu trong việc đưa ra các quyết định chiến lược tốt (đặc biệt hữu dụng trong những tình huống không chắc chắn nhất hoặc những tình huống ít xảy ra trước đó hay khi cần phải chọn lựa giữa những giải pháp có vẻ hợp lý). Những tình huống này cho thấy bản chất và trung tâm điểm của quản trị chiến lược. Phần lớn các tổ chức có thể làm lợi từ việc quản trị chiến lược dựa trên sự kết hợp, bổ sung giữa trực giác và phân tích trong việc ra quyết định. Quản trị viên ở mọi cấp của một tổ chức nên bổ sung vào việc phân tích quản trị chiến lược trực giác và sự xét đoán.

Quản trị chiến lược phải là một quá trình mà con người đạt đến thành công. Con người bao gồm các quản trị viên và những nhân viên, chính là những người tạo ra sự khác biệt.

Quản trị chiến lược phải thích nghi với sự thay đổi bởi dựa trên cơ sở niềm tin rằng các tổ chức sẽ liên tục kiểm soát những biến cố bên trong và bên ngoài để có thể tiến hành những thay đổi khi cần thiết. Tốc độ và mức độ của những thay đổi ảnh hưởng đến tổ chức đang tăng nhanh một cách đáng sợ. Vì vậy, để có thể tồn tại, các tổ chức phải có khả năng nhạy bén nhận ra và thích nghi với sự thay đổi.

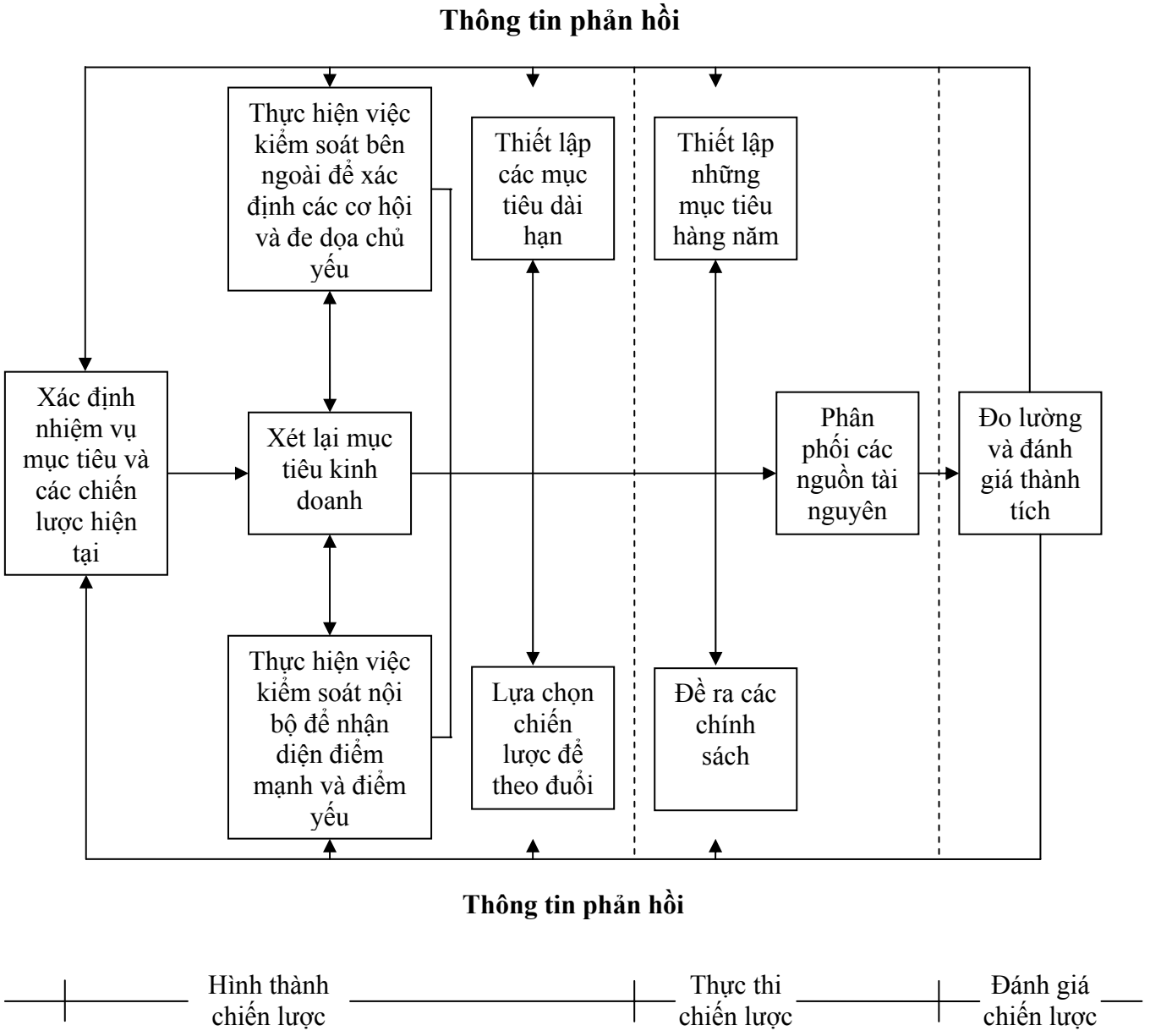
1.1.2 Các giai đoạn quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược bao gồm ba giai đoạn: Thiết lập chiến lược, thực hiện chiến lược và đánh giá chiến lược.

- Thiết lập chiến lược là giai đoạn bao gồm những việc như phát triển nhiệm vụ kinh doanh, xác định cơ hội và mối đe dọa cho doanh nghiệp đến từ môi trường bên ngoài, phân tích những điểm mạnh và điểm yếu bên trong của doanh nghiệp. Từ đó, thiết lập những mục tiêu dài hạn, tạo ra các chiến lược thay thế và lựa chọn những chiến lược đặc thù để theo đuổi. Hình thành chiến lược là giai đoạn đưa ra những quyết định đúng đắn, phù hợp về ngành nghề kinh doanh, phân phối tài nguyên, phát triển hay mở rộng hoạt động kinh doanh, liên kết hay hình thành liên doanh.
- Thực thi chiến lược là giai đoạn bao gồm thiết lập các mục tiêu hàng năm của công ty, đưa ra các sách lược, chiến lược để khuyến khích nhân viên và phân phối tài nguyên, phát triển văn hóa công ty, định hướng lại hoạt động tiếp thị, chuẩn bị ngân quỹ, sử dụng hiệu quả hệ thống thông tin.
- Đánh giá chiến lược là giai đoạn giám sát kết quả của các hoạt động thiết lập và thực hiện chiến lược. Quá trình giám sát bao gồm công việc đo lường thành tích cá nhân và tổ chức, đồng thời tiến hành những hành động điều chỉnh cần thiết.

1.1.3 Mô hình quản trị chiến lược

Xác định nhiệm vụ, các mục tiêu, chiến lược hiện tại của tổ chức là điểm khởi đầu hợp lý trong quản trị chiến lược vì với tình hình và điều kiện công ty có thể loại trừ một số chiến lược và ngay cả có thể áp đặt một hành động cụ thể. Mỗi tổ chức đều có một nhiệm vụ, các mục tiêu và chiến lược. Việc một tổ chức đang đứng ở đâu có thể được xác định phần lớn bởi vị trí ở đâu mà tổ chức từng trải qua.



(Nguồn: Fred R. David (2003), Khái luận về Quản trị chiến lược, NXB Thống Kê)

Hình 1.1 – Mô hình quản trị chiến lược toàn diện

Quá trình quản trị chiến lược phải năng động và liên tục. Một sự thay đổi ở bấy kỳ một thành phần chính nào trong mô hình có thể đòi hỏi một sự thay đổi trong một hoặc tất cả các thành phần khác. Do đó các hoạt động hình thành, thực thi và đánh giá chiến lược nên được thực hiện trên cơ sở liên tục, không chỉ vào lúc cuối năm. Quá trình quản trị chiến lược thực sự không bao giờ kết thúc.

1.1.4. Lợi ích của quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược cho phép một công ty sáng tạo ra và ảnh hưởng (hơn là chỉ phản ứng) với môi trường và nhờ đó kiểm soát được số phận của chính mình. Từ các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ cho đến các nhà điều hành cao cấp, chủ tịch và các nhà quản trị viên của các tổ chức phi lợi nhuận đã nhận thức được những lợi ích tuyệt vời của quản trị chiến lược.

1.1.4.1. Lợi ích tài chính

Kết quả các nghiên cứu cho thấy rằng nếu các công ty sử dụng khái niệm quản trị chiến lược thì sẽ có nhiều lợi nhuận và thành công hơn là các công ty không sử dụng. Các công ty có thành tích cao có khuynh hướng lập kế hoạch hệ thống để chuẩn bị đương đầu với những biến động tương lai của môi trường hoạt động bên trong và bên ngoài và họ dường như đã đưa ra được những quyết định nắm được tình hình với việc dự đoán tốt về những hậu quả cả trong ngắn hạn lẫn dài hạn.

1.1.4.2. Lợi ích phi tài chính

Quản trị chiến lược ngoài việc giúp các công ty tránh được rủi ro tài chính còn cho thấy các lợi ích rõ ràng khác như nâng cao sự cảm nhận về những đe dọa từ môi trường, cải thiện sự hiểu biết về các chiến lược của đối thủ, tăng năng suất lao động, giảm việc phản đối thay đổi, và rõ ràng hơn về mối quan hệ thành tích và phần thưởng. Hơn nữa, quản trị chiến lược làm tăng khả năng phòng ngừa, ngăn chặn các vấn đề khó khăn của công ty, vì nó khuyến khích mối quan hệ hỗ tương giữa các quản trị viên ở các cấp bộ phận và chức năng.

Ngoài việc trao quyền cho các quản trị viên và nhân viên, quản trị chiến lược còn mang đến trật tự và kỷ luật cho những công ty còn lúng túng trong lề lối. Quản trị chiến lược có thể khôi phục niềm tin vào chiến lược hiện tại hoặc cho thấy sự cần thiết phải có những hành động điều chỉnh. Bên cạnh đó, quá trình quản trị chiến lược cung cấp cơ sở cho việc xác định và hợp lý hóa sự cần thiết phải thay đổi cho tất cả các quản trị viên, giúp họ xem sự thay đổi như một cơ hội hơn là một đe dọa.

1.2. THIẾT LẬP CHIẾN LƯỢC

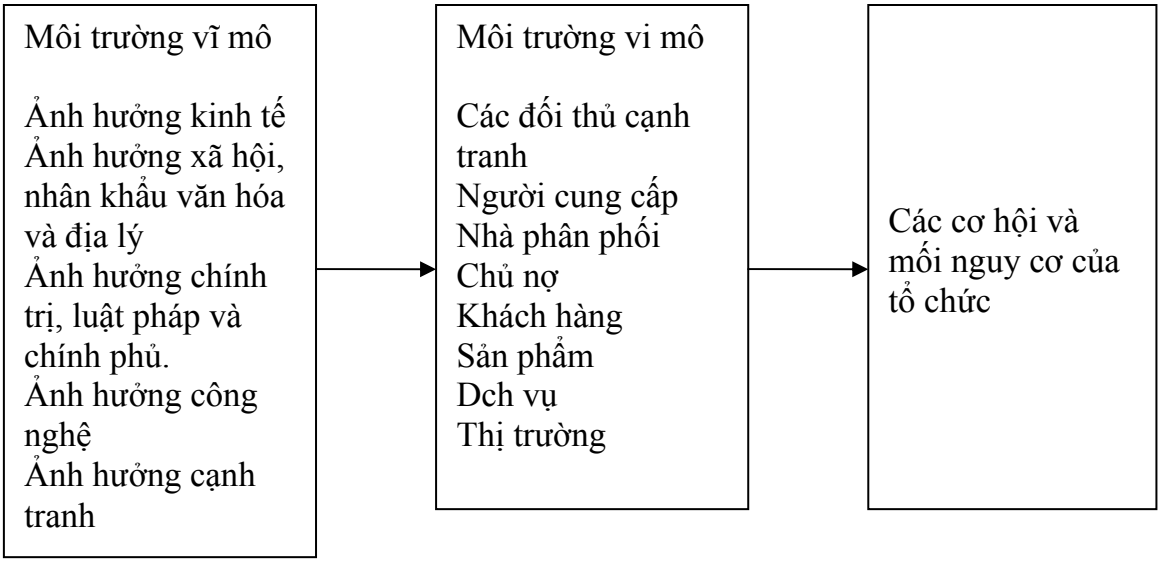
1.2.1. Đánh giá các yếu tố bên ngoài

Môi trường là tất cả những yếu tố lực lượng, thể chế tồn tại bên ngoài tổ chức mà các nhà quản trị khó có thể hoặc không kiểm soát được nhưng chúng lại ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức. Do đó, đây là vấn đề quan tâm đầu tiên khi triển khai hoạt động kinh doanh cũng như trong suốt quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Mục đích của việc kiểm soát các yếu tố bên ngoài là phát triển một danh mục có giới hạn những cơ hội từ môi trường có thể đem lại lợi ích cho công ty cũng như các mối đe đọa mà công ty nên tránh.

Doanh nghiệp xác định các cơ hội và nguy cơ thông qua phân tích dữ liệu về sự thay đổi ở các môi trường: kinh tế, tài chính, chính trị, pháp lý, xã hội và cạnh tranh tại các thị trường nơi doanh nghiệp đang hoạt động hoặc dự định thâm nhập. Các cơ hội có thể bao gồm tiềm năng phát triển thị trường, khoảng trống thị trường, gần nguồn nguyên liệu hay nguồn nhân công rẻ và có tay nghề phù hợp. Các nguy cơ đối với doanh nghiệp có thể là thị trường bị thu hẹp, cạnh tranh ngày càng khốc liệt, những thay đổi về chính sách có thể xảy ra, bất ổn về chính trị ở các thị trường chủ chốt hay sự phát triển công nghệ mới làm cho các phương tiện và dây chuyền sản xuất của doanh nghiệp có nguy cơ trở nên lạc hậu.

Có thể phân chia các nhân tố bên ngoài tác động đến doanh nghiệp làm hai nhóm. Nhóm thứ nhất là môi trường vĩ mô bao gồm các nhân tố kinh tế, văn hóa, chính trị luật pháp, công nghệ và cạnh tranh. Những nhân tố này có ảnh hưởng gián tiếp đến doanh nghiệp, tuy nhiên khả năng tác động trở lại của doanh nghiệp đối với nhóm nhân tố này là rất thấp. Do đó doanh nghiệp nên chọn môi trường kinh doanh với các yếu tố vĩ mô ổn định, đặc biệt là vấn đề chính trị và luật pháp để hạn chế rủi ro. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần linh hoạt thay đổi chính sách kinh doanh khi các yếu tố vĩ mô này thay đổi. Nhóm thứ hai là các nhân tố vi mô trong nội bội ngành. Đây là nhóm nhân tố nói lên khả năng cạnh tranh cũng như tính hấp dẫn của thị trường. Nhóm nhân tố này tác động trực tiếp đến doanh nghiệp và doanh nghiệp

có khả năng kiểm soát, tác động trở lại đối với chúng chứ không chỉ né tránh sự tác động của chúng. Chẳng hạn, doanh nghiệp có thể triển khai các chiến lược kinh doanh nhằm điều hướng, thay đổi thị trường, gợi mở nhu cầu hay gây áp lực lên các đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp bằng khả năng tài chính và sức mạnh thị trường.



(Nguồn: Fred R. David (2003), Khái luận về Quản trị chiến lược, NXB Thống Kê)

Hình 1.2 – Các nhân tố bên ngoài tác động đến doanh nghiệp

Nói chung, việc đánh giá kịp thời những thay đổi thuận lợi cũng như bất lợi của các nhân tố bên ngoài không những giúp doanh nghiệp né tránh rủi ro mà còn giúp doanh nghiệp tận dụng các cơ hội trong kinh doanh.

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài và ma trận hình ảnh cạnh tranh là hai công cụ cần thiết và thường dùng khi đánh giá các yếu tố bên ngoài.

❖ **Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (còn gọi là ma trận đánh giá môi trường hay ma trận EFE)**

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài cho phép các nhà chiến lược tóm tắt và đánh giá các thông tin kinh tế, xã hội, văn hóa, nhân khẩu, địa lý, chính trị, chính phủ, luật pháp, công nghệ và cạnh tranh. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài sẽ giúp các nhà quản trị chiến lược nhanh chóng nhận diện được những cơ hội và mối

đe dọa chủ yếu đến từ môi trường bên ngoài. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài là một trong những công cụ không thể thiếu để xây dựng và lựa chọn chiến lược.

Bảng 1.1 – Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (Ma trận EFE)

Yếu tố bên ngoài chủ yếu	Mức quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
…….			
Tổng số điểm quan trọng	**1**		

(Nguồn: Fred R. David (2003), Khái luận về Quản trị chiến lược, NXB Thống Kê)

Ma trận EFE bao gồm 4 cột:

1. Cột thứ nhất liệt kê các yếu tố có vai trò quyết định đối với sự thành công (cơ hội và đe dọa chủ yếu) như đã nhận diện trong quá trình phân tích, kiểm tra, đánh giá môi trường bên ngoài.
2. Cột thứ hai nhằm phân loại tầm quan trọng từ 0 (không quan trọng) đến 1 (rất quan trọng) cho mỗi một yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của yếu tố đó đối với sự thành công trong ngành kinh doanh của doanh nghiệp. Tổng các mức phân loại được ấn định cho các yếu tố này phải bằng 1.
3. Cột thứ ba đánh giá mức độ phản ứng của doanh nghiệp đối với từng nhân tố. Quy định: 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng khá, 2 là phản ứng trung bình và 1 là phản ứng kém.
4. Cột thứ tư: Cột số điểm quan trọng là kết quả của việc nhân cột thứ hai (tầm quan trọng của từng yếu tố) với cột thứ ba (mức độ doanh nghiệp phản ứng với từng yếu tố). Tổng của cột thứ tư (tổng số điểm quan trọng) là kết quả cần tìm.

Tổng số điểm mà doanh nghiệp đạt được qua phân tích của ma trận này sẽ cho thấy mức độ mà doanh nghiệp đang phản ứng ra sao đối với các cơ hội và mối đe dọa hiện đang tồn tại trong môi trường của họ. Nói cách khác, các chiến lược mà

doanh nghiệp hoặc tổ chức hiện đang sử dụng có hiệu quả hay không đối với các cơ hội đang đến với họ cũng như có thể tối thiểu hóa được những ảnh hưởng tiêu cực của các mối đe dọa đang rình rập xung quanh họ hay không. Tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một tổ chức có thể đạt được là 4 chứng tỏ tổ chức đó phản ứng rất tốt; thấp nhất là 1 có nghĩa là phản ứng rất yếu/kém; phản ứng trung bình thì tổng số điểm vào khoảng 2,5; đạt điểm tương đương 3 tức là phản ứng khá.

❖ **Ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh (nói gọn là ma trận hình ảnh cạnh tranh)**

Trong tất cả những sự kiện và xu hướng môi trường có thể ảnh hưởng đến vị trí chiến lược của một doanh nghiệp, ảnh hưởng của cạnh tranh được xem là quan trọng nhất. Ma trận hình ảnh cạnh tranh nhận diện những nhà cạnh tranh chủ yếu cùng những ưu thế và khuyết điểm đặc biệt của họ. Ma trận hình ảnh cạnh tranh là ma trận mở rộng của ma trận đánh giá môi trường bên ngoài trong trường hợp các mức độ quan trọng, sự phân loại và tổng số điểm quan trọng có cùng ý nghĩa. Ma trận hình ảnh cạnh tranh có thể bao gồm cả các yếu tố bên trong có tầm quan trọng quyết định cho sự thành công của doanh nghiệp. Trong ma trận này, các mức phân loại của những doanh nghiệp đối thủ cạnh tranh sẽ được bao gồm và tổng số điểm quan trọng của các công ty này cũng được tính toán. Các mức phân loại đặc biệt và tổng số điểm được đánh giá của các đối thủ cạnh tranh đều sẽ được so sánh với chỉ tiêu tương ứng của doanh nghiệp, công ty mẫu. Việc phân tích, so sánh này cung cấp các thông tin chiến lược quan trọng. Đối thủ cạnh tranh nào có tổng số điểm quan trọng lớn thì doanh nghiệp cần nên lưu ý và phải có chiến lược ưu tiên cạnh tranh. Tuy nhiên, sẽ có không ít khó khăn mà các doanh nghiệp có thể gặp phải khi tiến hành xây dựng ma trận này. Đó là khó khăn trong việc tìm được đối thủ cạnh tranh, khó khăn trong việc biết được các yếu tố bên trong hay bên ngoài của đối thủ cạnh tranh và có thể gặp trở ngại, gây nên lầm lẫn khi các đối thủ cạnh tranh tung tin giả, tung hỏa mù.

Bảng 1.2 – Ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh

Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	Đối thủ cạnh tranh 1		Đối thủ cạnh tranh 2		Doanh nghiệp nghiên cứu	
		Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
……..							
Tổng số điểm quan trọng	**1**						

(Nguồn: Fred R. David (2003), Khái luận về Quản trị chiến lược, NXB Thống Kê)

1.2.2. Đánh giá tình hình nội bộ của tổ chức

Bất kỳ một tổ chức nào đều có những mặt mạnh và mặt yếu nhất định. Đánh giá tình hình nội bộ chính là việc kiểm tra sức khỏe của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp phát huy những điểm mạnh và hạn chế những điểm yếu có thể.

Với việc phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp, các mặt mạnh về tổ chức doanh nghiệp có thể là các kỹ năng, nguồn lực và những lợi thế mà doanh nghiệp có được trước các đối thủ cạnh tranh (năng lực chủ chốt) như có nhiều nhà quản trị tài năng, có công nghệ vượt trội, thương hiệu nổi tiếng, có sẵn tiền mặt, có hình ảnh tốt trong mắt công chúng hay chiếm thị phần lớn trong các thị thường chủ chốt. Những mặt yếu của doanh nghiệp thể hiện ở những thiếu sót hay nhược điểm và kỹ năng, nguồn lực hoặc các yếu tố hạn chế năng lực cạnh tranh như mạng lưới phân phối kém hiệu quả, quan hệ lao động không tốt, thiếu các nhà quản trị có kinh nghiệm quốc tế, sản phẩm lạc hậu so với các đối thủ cạnh tranh, v.v...

Sự hiểu biết sâu sắc về hoạt động của doanh nghiệp là mục tiêu của việc phân tích tình hình nội bộ doanh nghiệp. Sự phân tích này dựa trên nguồn lực và khả năng của doanh nghiệp.

- Về nguồn lực: Nguồn lực của công ty bao gồm nguồn lực hữu hình, nguồn lực vô hình và nguồn lực nhân sự.
    - Nguồn lực hữu hình dễ xác định và đánh giá. Đó chính là nguồn lực tài chính và tài sản hữu hình được ghi nhận trong các báo cáo tài chính của công ty.
    - Nguồn lực vô hình là một nguồn lực không thể thấy được nhưng rất quan trọng so với nguồn lực hữu hình bởi vì nó có thể trở thành một nhân tố chính trong việc xác định lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Những nguồn lực vô hình có thể kể đến như danh tiếng, thương hiệu, hình ảnh, bản quyền, phát minh, công nghệ, bí quyết…
    - Nguồn lực nhân sự là nguồn lực quan trọng bởi nó cung cấp cho doanh nghiệp kỹ năng, kiến thức và khả năng đưa ra các quyết định.
- Về khả năng: Bản thân nguồn lực không mang lại lợi ích cho doanh nghiệp nếu nguồn lực ấy không được sử dụng và quản trị hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Để có thể xác định khả năng của công ty, chúng ta xác định khả năng của các khu vực chức năng trong mối liên hệ giữa các khu vực chức năng trong công ty với nhau như:
    - Chức năng quản trị: quản trị tài chính, kiểm soát chiến lược doanh nghiệp, tính hiệu quả trong việc tạo dựng động lực và phối hợp giữa các đơn vị trong doanh nghiệp, quản trị và quản trị nguồn lực.
    - Tính hiệu quả và đa dạng của hệ thống thông tin trong việc cung cấp thông tin cho việc ra quyết định.
    - Khả năng trong việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm.
    - Khả năng về sản xuất.
    - Khả năng về thiết kế sản phẩm.
    - Khả năng về Marketing: xúc tiến và quản trị thương hiệu, thấu hiểu và đáp ứng với xu hướng thị trường.
    - Khả năng bán hàng đáp ứng: bán hàng hiệu quả, kỹ năng chăm sóc khách hàng.

❖ **Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (còn gọi là ma trận nội bộ hay ma trận IFE)**

Bước cuối cùng trong việc phân tích tình hình nội bộ là xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên trong nhằm mục đích giúp các nhà quản trị chiến lược có thể nhanh chóng xác định được những mặt mạnh và điểm yếu chủ yếu của doanh nghiệp, đặc biệt là tìm ra được năng lực lõi của doanh nghiệp. Ma trận nội bộ, cũng như ma trận đánh giá môi trường, là công cụ không thể thiếu để xây dựng và lựa chọn chiến lược.

Bảng 1.3 – Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (Ma trận IFE)

Yếu tố chủ yếu bên trong	**Mức quan trọng**	**Phân loại**	**Số điểm quan trọng**
…….			
Tổng số điểm quan trọng	**1**		

(Nguồn: Fred R. David (2003), Khái luận về Quản trị chiến lược, NXB Thống Kê)

Tương tự ma trận đánh giá môi trường, ma trận nội bộ cũng được hình thành từ bốn cột:

1. Cột thứ nhất liệt kê các yếu tố bên trong (cả mặt mạnh và mặt yếu) có vai trò then chốt như đã được xác định qua quá trình kiểm soát nội bộ.
2. Cột thứ hai dựa vào mức phân loại để ấn định tầm quan trọng từ 0 (không quan trọng) đến 1 (rất quan trọng) cho mỗi một yếu tố. Tầm quan trọng được ấn định cho mỗi yếu tố nhất định cho thấy tầm quan trọng tương đối của yếu tố đó đối với sự thành công của công ty trong ngành. Không kể yếu tố chủ yếu là điểm mạnh hay là điểm yếu bên trong, các yếu tố được xem là có ảnh hưởng lớn nhất đối với thành quả hoạt động của tổ chức phải được cho là có tầm quan trọng nhất. Tổng các mức phân loại được ấn định cho các yếu tố này phải bằng 1.

3. Cột thứ ba sẽ đánh giá mức độ phản ứng của doanh nghiệp trong việc tận dụng những thế mạnh và hạn chế những điểm yếu. Quy định: 4 là điểm mạnh lớn nhất, 3 là điểm mạnh nhỏ nhất, 2 là điểm yếu nhỏ nhất và 1 là điểm yếu lớn nhất.

4. Nhân cột thứ hai (tầm quan trọng của từng yếu tố) với cột thứ ba (loại của từng yếu tố) để ra được kết quả là cột thứ tư – cột số điểm quan trọng. Tổng số điểm quan trọng (tổng của cột thứ tư) là sẽ cho thấy doanh nghiệp hay tổ chức đó đã có những chiến lược hiệu quả như thế nào nhằm khai thác thế mạnh và hạn chế điểm yếu của mình. Mức điểm quy định: ~ 4 → tốt, ~3 → khá, ~ 2,5 → trung bình và < 2,5 → yếu kém.

1.2.3. Phân tích chiến lược và lựa chọn

Việc phân tích chiến lược và lựa chọn chủ yếu là việc ra các quyết định chủ quan dựa trên các thông tin khách quan trong quá trình phân tích các yếu tố bên ngoài và các nhân tố nội bộ của doanh nghiệp.

Để thực hiện phân tích SWOT cho vị thế cạnh tranh của một doanh nghiệp, người ta thường tự đặt các câu hỏi sau:

- Strengths: Lợi thế của mình là gì? Công việc nào mình làm tốt nhất? Nguồn lực nào mình cần, có thể sử dụng? Ưu thế mà người khác thấy được ở mình là gì? Phải xem xét vấn đề từ trên phương diện bản thân và của người khác. Cần thực tế chứ không khiêm tốn. Các ưu thế thường được hình thành khi so sánh với đối thủ cạnh tranh. Chẳng hạn, nếu tất cả các đối thủ cạnh tranh đều cung cấp các sản phẩm chất lượng cao thì một quy trình sản xuất với chất lượng như vậy không phải là ưu thế mà là điều cần thiết phải có để tồn tại trên thị trường.

- Weaknesses: Có thể cải thiện điều gì? Công việc nào mình làm tồi nhất? Cần tránh làm gì? Phải xem xét vấn đề trên cơ sở bên trong và cả bên ngoài. Người khác có thể nhìn thấy điểm yếu mà bản thân mình không

thấy. Vì sao đối thủ cạnh tranh có thể làm tốt hơn mình? Lúc này phải nhận định một cách thực tế và đối mặt với sự thật.

- Opportunities: Cơ hội tốt đang ở đâu? Xu hướng đáng quan tâm nào mình đã biết? Cơ hội có thể xuất phát từ sự thay đổi công nghệ và thị trường dù là quốc tế hay trong phạm vi hẹp, từ sự thay đổi trong chính sách của nhà nước có liên quan tới lĩnh vực hoạt động của công ty, từ sự thay đổi khuôn mẫu xã hội, cấu trúc dân số hay cấu trúc thời trang, từ các sự kiện diễn ra trong khu vực. Phương thức tìm kiếm hữu ích nhất là rà soát lại các ưu thế của mình và tự đặt câu hỏi liệu các ưu thế ấy có mở ra cơ hội mới nào không. Cũng có thể làm ngược lại, rà soát các yếu điểm của mình và tự đặt câu hỏi liệu có cơ hội nào xuất hiện nếu loại bỏ được chúng.
- Threats: Những trở ngại đang gặp phải? Các đối thủ cạnh tranh đang làm gì? Những đòi hỏi đặc thù về công việc, về sản phẩm hay dịch vụ có thay đổi gì không? Thay đổi công nghệ có nguy cơ gì với công ty hay không? Có vấn đề gì về nợ quá hạn hay dòng tiền? Liệu có điểm yếu nào đang đe doạ công ty? Các phân tích này thường giúp tìm ra những việc cần phải làm và biến điểm yếu thành triển vọng.

Mô hình phân tích SWOT thích hợp cho việc đánh giá hiện trạng của công ty thông qua việc phân tích tình hình bên trong (điểm mạnh – Strengths và điểm yếu - Weaknesses) và bên ngoài (cơ hội - Opportunities và đe doạ - Threats) công ty. SWOT thực hiện lọc thông tin theo một trật tự dễ hiểu và dễ xử lý hơn.

Kết quả của quá trình phân tích SWOT phải đảm bảo được tính cụ thể, chính xác, thực tế và khả thi vì doanh nghiệp sẽ sử dụng kết quả đó để thực hiện những bước tiếp theo như: hình thành chiến lược, mục tiêu chiến lược và cơ chế kiểm soát chiến lược cụ thể. Chiến lược hiệu quả là những chiến lược tận dụng được các cơ hội bên ngoài và sức mạnh bên trong cũng như vô hiệu hóa được những nguy cơ bên ngoài và hạn chế hoặc vượt qua được những yếu kém của bản thân doanh nghiệp. Mục tiêu chiến lược (những mục tiêu chính mà doanh nghiệp muốn theo

đuổi thông qua việc thực hiện một loạt các hành động cụ thể) phải đo lường được, mang tính khả thi và có thời hạn thực hiện. Các chiến thuật thường được thiết lập theo hướng tập trung cụ thể hóa chi tiết việc thực hiện các kế hoạch chi tiết như thế nào. Cơ chế kiểm soát chiến lược là cơ chế quản lý và tổ chức chiến lược mà doanh nghiệp sử dụng để kiểm soát bất cứ bước nào trong giai đoạn hình thành chiến lược nhằm đảm bảo quá trình thực hiện đi theo đúng định hướng mục tiêu chiến lược.

Bảng 1.4 – Mô hình SWOT

SWOT	**Những điểm mạnh – S** **…….**	**Những điểm yếu – W** **…….**
Các cơ hội – O **…….**	**Các chiến lược SO** **…….**	**Các chiến lược WO** **…….**
Các mối đe dọa – T **…….**	**Các chiến lược ST** **…….**	**Các chiến lược WT** **…….**

(Nguồn: Fred R. David (2003), Khái luận về Quản trị chiến lược, NXB Thống Kê)

Mô hình SWOT thường đưa ra 4 chiến lược cơ bản. Đó là các chiến lược: điểm mạnh – cơ hội (SO), điểm mạnh – nguy cơ (ST), điểm yếu – cơ hội (WO) và điểm yếu – nguy cơ (WT). Cụ thể:

- Chiến lược SO (Strengths - Opportunities) sử dụng những ưu thế của công ty để tận dụng các cơ hội thị trường.
- Chiến lược ST (Strengths - Threats) dựa trên những ưu thế của công ty để tránh khỏi hoặc làm giảm bớt ảnh hưởng của những mối đe dọa bên ngoài.
- Chiến lược WO (Weaknesses - Opportunities) có mục đích cải thiện những điểm yếu bên trong doanh nghiệp bằng cách tận dụng các cơ hội bên ngoài.
- Chiến lược WT (Weaknesses - Threats) sử dụng các chiến thuật phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài.

Các chiến lược gia không bao giờ xem xét tất cả các chiến lược khả thi có lợi cho công ty vì có vô số biện pháp khả thi và vô số cách để thực hiện các biện pháp này. Do đó chỉ một nhóm chiến lược hấp dẫn nhất được lựa chọn phát triển. Để có

thể biết được chiến lược nào tốt nhất, **ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (ma trận QSPM)** được coi là một phương pháp hữu hiệu. Phương pháp kỹ thuật này, một cách khách quan, sẽ cho thấy các chiến lược thay thế nào là hiệu quả nhất. Tuy nhiên, cần lưu ý là chỉ có **những chiến lược có thể thay thế nhau nằm** trong **cùng một nhóm** thì mới được đưa vào ma trận QSPM để so sánh và tìm ra được chiến lược hữu hiệu nhất.

Các bước hình thành một ma trận QSPM:

1. Liệt kê các cơ hội/mối de dọa lớn từ bên ngoài và các điểm mạnh/yếu quan trọng bên trong (vào cột bên trái của ma trận QSPM). Các thông tin này được lấy từ ma trận EFE và IFE.
2. Phân loại cho mỗi yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài. Sự phân loại này cũng y như ma trận EFE và IFE (được thể hiện trong cột dọc bên phải của các cột yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài).
3. Xác định các chiến lược có thể thay thế mà tổ chức nên xem xét thực hiện.
4. Xác định số điểm hấp dẫn của các chiến lược trong mối tương quan với các yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài từng cái một. Số điểm hấp dẫn được phân từ 1 = không hấp dẫn, 2 = hấp dẫn đôi chút, 3 = khá hấp dẫn, 4 = rất hấp dẫn. Nếu yếu tố thành công quan trọng này không ảnh hưởng đến sự lựa chọn thì không chấm điểm hấp dẫn cho các chiến lược trong nhóm chiến lược này.
5. Tính tổng số điểm hấp dẫn. Tổng số điểm hấp dẫn là kết quả của việc nhân số điểm phân loại (bước 2) với số điểm hấp dẫn trong mỗi hàng (bước 4). Tổng số điểm hấp dẫn càng cao thì chiến lược càng hấp dẫn (chỉ xét về yếu tố thành công quan trọng bên cạnh).
6. Tính tổng cộng các số điểm hấp dẫn. Nếu xét tất cả các yếu tố bên trong và bên ngoài thích hợp có thể ảnh hưởng đến các quyết định chiến lược thì số điểm càng cao biểu thị chiến lược càng hấp dẫn.

Bảng 1.5 – Ma trận QSPM

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế			
		Chiến lược 1		Chiến lược 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong …….					
Các yếu tố bên ngoài …….					
Tổng cộng					

(Nguồn: Fred R. David (2003), Khái luận về Quản trị chiến lược, NXB Thống Kê

Ngoài ra, việc lựa chọn chiến lược còn bị ảnh hưởng bởi khía cạnh văn hóa và yếu tố chính trị.

Kết luận Chương I

Đối với các doanh nghiệp, khi bắt tay vào thực hiện các hoạt động kinh doanh, nhất thiết mỗi doanh nghiệp đều phải có những sách lược, chiến lược rõ ràng để có thể cạnh tranh, để có thể tồn tại và phát triển. Một doanh nghiệp dù cho có nguồn tài lực mạnh mẽ, phong phú đến đâu, máy móc kỹ thuật tiên tiến, hiện đại đến đâu cũng sẽ trở thành vô dụng nếu không có những phương thức quản lý phù hợp. Quản trị chiến lược sẽ giúp các nhà lãnh đạo có cái nhìn toàn diện, hệ thống về môi trường kinh doanh từ đó đưa ra những phương hướng, sách lược hữu hiệu. Chính nhờ những phương thức quản lý hiệu quả mà bộ mặt của doanh nghiệp sẽ được hình thành, bầu không khí doanh nghiệp trở nên sôi nổi, phấn khởi, tinh thần làm việc của nhân viên được nâng cao từ đó tác động tốt đến kết quả hoạt động kinh doanh. Quản trị chiến lược hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp nhanh chóng đối phó với các thách thức mới, tận dụng cơ hội trong kinh

doanh, đồng thời phát huy điểm mạnh, hạn chế điểm yếu, thay thế ý tưởng lỗi thời bằng các quy trình đáp ứng những nhu cầu mới phát sinh.

CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH THỰC TẾ TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA ĐẠI LÝ HÀNG HẢI VIỆT NAM

2.1. GIỚI THIỆU VỀ ĐẠI LÝ HÀNG HẢI VIỆT NAM

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Đại lý Hàng hải Việt Nam

Ngày 13/03/1957, Bộ Giao thông Vận tải – Bưu điện nước Việt Nam chính thức ban hành Nghị định số 50 thành lập Đại lý Tàu biển Việt Nam (Đại lý Hàng hải Việt Nam hiện nay, tên giao dịch là **Vietnam Ocean Shipping Agency**, viết tắt là **VOSA**). Đại lý Tàu biển Việt Nam lúc bấy giờ có trụ sở chính đặt tại Hải Phòng đã bắt đầu những bước đi đầu tiên của mình trong ngành dịch vụ hàng hải.

Ngày 08/08/1989, Đại lý Tàu biển Việt Nam được đổi tên thành Đại Lý Hàng Hải Việt Nam theo Quyết định số 1436 QĐ/TCCB-LĐ của Bộ Giao thông Vận tải.

Ngày 12/5/1993 Đại Lý Hàng Hải Việt Nam được thành lập lại theo Quyết định số 885/QĐ/TCTB-LĐ của Bộ Giao Thông Vận Tải, là doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập thuộc Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam và hoạt động theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 102726, đăng ký lần đầu ngày 01 tháng 06 năm 1995 và đăng ký thay đổi lần thứ 16 ngày 16 tháng 9 năm 2005.

Ngay từ những ngày đầu thành lập, VOSA phát triển rất mạnh ở phía Bắc với ba chi nhánh được đặt tại Hòn Gai, Cẩm Phả và Bến Thủy để phục vụ tất cả các tàu đến và rời cảng ở miền Bắc. Sau khi đất nước được hoàn toàn giải phóng, nhờ ưu

thế về vị trí địa lý của Việt Nam nằm trên tuyến đường hàng hải huyết mạch của thế giới, cùng với nhu cầu mở rộng và nâng cao hiệu quả hoạt động của đại lý hàng hải trong cả nước, các chi nhánh của VOSA lần lượt được thành lập khắp các cảng thường xuyên có tàu cập bến và những thành phố có sân bay ở Việt Nam.

Hiện nay VOSA có 14 chi nhánh đại lý đóng tại các cảng biển và cảng hàng không quan trọng như: Vosa Hà Nội, Vosa Quảng Ninh, Vosa Hải Phòng, North Freight, Orimas, Vosa Bến Thủy, Vosa Đà Nẵng, Vosa Quy Nhơn, Vosa Nha Trang, Vosa Sài Gòn, Samtra, Vitamas, Vosa Vũng Tàu, Vosa Cần Thơ. Trong đó, các chi nhánh của VOSA tại Tp. HCM hoạt động mạnh nhất về đại lý hàng hải.

Để đáp ứng nhu cầu của công tác đại lý hàng hải và để có điều kiện phục vụ các hãng tàu tốt hơn, năm 1989, Đại lý Hàng hải Việt Nam đã chuyển trụ sở chính từ Hải Phòng vào Tp. HCM – đầu mối giao dịch kinh tế của cả nước và là nơi có nguồn hàng hóa lớn, đồng thời cũng là địa điểm tốt để hợp tác với các hãng tàu lớn trên Thế giới.. Hiện nay, VOSA là thành viên của các tổ chức như: Hội đồng Hàng hải Quốc tế Baltic (BIMICO), Hiệp hội Giao nhận Liên bang Quốc gia (FIATA), Phòng Công nghiệp và Thương mại Việt Nam (VCCI), Hiệp hội Đại lý và Môi giới Tàu biển Việt Nam (VISABA).

Với mối quan hệ và phạm vi công tác được Nhà nước cho phép, VOSA ngoài việc làm đại lý hàng hải, lưu khoang (môi giới thuê / mua bán tàu) còn tham gia vào kinh doanh một số mặt hàng nhất định và môi giới tất cả các loại hàng hóa.

Để mở rộng hoạt động của mình, VOSA còn tham gia làm thành viên của các Liên doanh Hải Yến, Hải Hà và là đại cổ đông của Ngân hàng Hàng hải Việt Nam. Nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng và để có thể đứng vững trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay, VOSA đã không ngừng cải tiến, nâng cao chất lượng công tác, phục vụ và ngày càng có nhiều hãng tàu, khách hàng trong và ngoài nước biết đến VOSA như một đại lý hàng hải phục vụ tốt nhất, có uy tín bậc nhất ở Việt Nam.

Đại lý Hàng hải Việt Nam, với 50 năm xây dựng và phát triển, một văn phòng chính tại Tp. HCM cùng 14 chi nhánh trải rộng khắp cả nước, đã trở thành một bạn hàng đáng tin cậy của các chủ tàu cũng như những bạn hàng trong và ngoài nước.

Ngày 06/09/2005, Bộ Giao thông Vận tải đã ra Quyết định số 3292/QĐ-BGTVT về việc phê duyệt danh sách đơn vị thành viên của Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam thực hiện cổ phần hóa năm 2005. Cổ phần hóa VOSA sẽ tạo một bước ngoặt trong sự phát triển của doanh nghiệp.

Ngày 14/12/2005, Bộ Giao Thông Vận Tải ra quyết định số 4788/QĐ-BGTVT phê duyệt giá trị doanh nghiệp cổ phần hóa.

Ngày 30/12/2005, Bộ Giao Thông Vận Tải ra Quyết định số 5099/QĐ-BGTVT về việc phê duyệt phương án và chuyển Đại lý Hàng hải Việt Nam, đơn vị thành viên hạch toán độc lập của Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam thành công ty cổ phần.

Chiều ngày 31/03/2006 phiên đấu giá cổ phần Đại lý Hàng hải Việt Nam đã được tổ chức tại Trung Tâm Giao Dịch Chứng Khoán Hà Nội và Trung Tâm Giao Dịch Chứng Khoán Tp. HCM với số lượng các nhà đầu tư tham gia là 1608.

Ngày 14/06/2006, VOSA đã tiến hành Đại hội cổ đông tuyên bố hoạt động theo hình thức Công ty Cổ phần và bầu ra Hội đồng Quản trị, Ban Kiểm soát, Ban Điều hành. Vì những lý do trong vấn đề đăng ký kinh doanh với Sở kế hoạch và Đầu tư Tp. HCM nên đến ngày 20/10/2006, VOSA mới nhận được Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh cho Công ty Cổ phần Đại lý Hàng hải Việt Nam (được chuyển thể từ doanh nghiệp nhà nước Đại lý Hàng hải Việt Nam).

Trong quá trình hoạt động, Công ty đã không ngừng mở rộng địa bàn kinh doanh, đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh. Công ty được tặng thưởng cờ thi đua xuất sắc của Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam trong nhiều năm, đặc biệt, năm 2004, công ty được trao tặng cờ thi đua của Chính phủ.

2.1.2. Ngành nghề kinh doanh của Đại lý Hàng hải Việt Nam

2.1.2.1. Nhiệm vụ và quyền hạn

Căn cứ vào chức năng ủy thác của người ủy thác, VOSA phối hợp với cảng và các ngành liên quan, thực hiện tốt nhiệm vụ đại lý bốc xếp, giao nhận hàng hoá xuất nhập khẩu và các dịch vụ hàng hải khác; thu ngoại tệ cho Nhà nước đồng thời bảo vệ quyền lợi chính đáng của người ủy thác. Để xây dựng phương án đầu tư phát triển, VOSA còn tham gia các tổ chức quốc tế (BIMCO, FIATA, IATA, …) nhằm nghiên cứu và ứng dụng kịp thời những thay đổi về nghiệp vụ, luật pháp quốc tế.

VOSA quản lý cán bộ, nhân viên theo chức năng của mình; làm tốt các công tác đại lý, đối ngoại, tham gia tích cực vào công tác bảo vệ an ninh chính trị, giữ gìn trật tự xã hội, bí mật Nhà nước, nội bộ công ty; quản lý lao động vật tư, tiền vốn của tổ chức, hạch toán các hoạt động kinh doanh, báo cáo định kỳ theo đúng quy định của cấp trên.

2.1.2.2. Ngành nghề kinh doanh

Theo Giấy Chứng nhận đăng ký kinh doanh do Sở Kế hoạch và Đầu tư Tp. HCM cấp, đăng ký ngày 20/06/2006, thì các ngành nghề chính của Công ty cổ phần Đại lý Hàng hải Việt Nam bao gồm:

- Dịch vụ đại lý tàu biển.
- Dịch vụ đại lý vận tải đường biển, hàng không, đường bộ, đường sắt và tổ chức liên hiệp vận chuyển; dịch vụ logistics.
- Dịch vụ môi giới hàng hải.
- Dịch vụ cung ứng tàu biển.
- Dịch vụ kiểm đếm hàng hoá.
- Dịch vụ lai dắt tàu biển.
- Dịch vụ sửa chữa tàu biển tại cảng; dịch vụ vệ sinh tàu biển; dịch vụ bốc dỡ hàng hoá tại cảng biển.
- Dịch vụ mua bán, cho thuê và sửa chữa container.

- Vận tải biển, khai thác tàu biển; cho thuê thuyền viên.
- Vận tải đa phương thức quốc tế.
- Quản lý, khai thác cảng, kho, bến, bãi và dịch vụ giao nhận, kho vận.
- Dịch vụ kho ngoại quan; kinh doanh cửa hàng miễn thuế.
- Đại lý thủ tục hải quan.
- Kinh doanh xuất khẩu, nhập khẩu, chuyển khẩu, tạm nhập tái xuất, chuyển khẩu hàng hóa, thiết bị, vật tư, phụ tùng và các loại hàng hóa khác theo qui định của pháp luật (vật tư, thiết bị kỹ thuật giao thông vật tải, thực phẩm công nghệ, thực phẩm tươi sống, hàng tiêu dùng, nông sản, thủy hải sản, lâm sản, cao su, cà phê, thuốc lá điếu các loại, than, hóa chất, phân bón, vật tư nông nghiệp, vật liệu xây dựng, vật tư thiết bị y tế, thiết bị điện tử, hàng may mặc, xe máy, ôtô, các mặt hàng công nghiệp nhẹ, máy vi tính, trang thiết bị văn phòng, máy in công nghiệp các loại, thiết bị viễn thông, gas hóa lỏng (LPG), mặt hàng động vật, thực vật hoang dã có nguồn gốc hợp pháp; nhập khẩu tàu cũ để phá dỡ; mua bán sắt, thép phế liệu; chuyển khẩu và kinh doanh xăng dầu).
- Đại lý mua bán, ký gửi và phân phối hàng hóa.
- Gia công hàng hoá xuất nhập khẩu; sản xuất, gia công và mua bán các loại bao bì; sản xuất các loại miếng đệm kỹ thuật (không tái chế phế thải, xi mạ điện, gia công cơ khí, chế biến gỗ, in tráng bao bì kim loại tại trụ sở).
- Khai thác, chế biến, kinh doanh khoáng sản (trừ các loại khoáng sản Nhà nước cấm).
- Cho thuê văn phòng.
- Kinh doanh khách sạn, du lịch, lữ hành nội địa và quốc tế.
- Đại lý bán vé máy bay.
- Dịch vụ chuyển phát bưu kiện.
- San lấp mặt bằng.
- Kinh doanh, cho thuê tài chính.

Trong thời gian hoạt động, Công ty có thể đăng ký bổ sung các ngành nghề kinh doanh khác tùy theo yêu cầu hoạt động kinh doanh của Công ty phù hợp với các quy định của pháp luật hiện hành.

2.1.2.3. Sản phẩm, dịch vụ chủ yếu

- **Đại lý tài biển:** VOSA cung cấp dịch vụ cho các tàu ra vào tất cả các cảng biển Việt Nam, bao gồm thực hiện các thủ tục xuất nhập cảnh cho tàu và thuyền viên, thủ tục giao nhận hàng tại cảng, thu xếp việc xếp dỡ hàng hóa; giải quyết khiếu nại; thu xếp cứu hộ; cung cấp nhiên liệu và thực phẩm, …
- **Đại lý liner (Đại lý vận tải container):** Dịch vụ này bao gồm thực hiện các thủ tục xuất nhập hàng container, thu gom hàng, giao nhận hàng, v.v…
- **Đại lý vận tải:** Bao gồm dịch vụ vận tải đa phương thức, tiếp vận hàng hóa (logistics), giao nhận hàng hóa tại nhà (door to door), thực hiện tất cả các loại hình đại lý vận tải cả nội địa và quốc tế về đường biển, đường bộ, hàng không.
- **Hoạt động thương mại và ủy thác xuất nhập khẩu hàng hóa:** Bao gồm mua bán hàng hóa, kinh doanh xuất nhập khẩu tiểu ngạch qua cửa khẩu, tạm nhập tái xuất xăng dầu, thủy sản, than đá, v.v… Hoạt động này chỉ chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng doanh thu của VOSA, trong đó nguồn thu chủ yếu là dịch vụ ủy thác xuất nhập khẩu. Các mặt hàng VOSA nhận ủy thác xuất nhập khẩu bao gồm phân bón, hóa chất, vật tư nông nghiệp, vật tư thiết bị giao thông vận tải, nguyên phụ liệu, thực phẩm công nghệ, thực phẩm tươi sống, nhập khẩu tàu cũ, v.v… Hoạt động xuất nhập khẩu trực tiếp mang lại doanh thu không lớn.
- **Các dịch vụ khác:** Bao gồm dịch vụ kiểm đếm hàng hóa, cung ứng tàu biển, cho thuê kho CFS và kho ngoại quan; cho thuê ôtô, canô, sà lan, tàu kéo, sản xuất bao bì, đệm (xốp) kỹ thuật, môi giới hàng hóa, kinh doanh khách sạn, v.v…

2.1.3. Bộ máy tổ chức quản lý và nhân sự của Đại lý Hàng hải Việt Nam

2.1.3.1. Về tổ chức

Công ty Cổ phần Đại lý Hàng hải Việt Nam bao gồm Văn phòng VOSA và 14 đơn vị trực thuộc sau:

1. Đại lý Hàng hải Quảng Ninh (Vosa Quảng Ninh)
2. Đại lý Hàng hải Hải Phòng (Vosa Hải Phòng)
3. Đại lý Hàng hải Hà Nội (Vosa Hà Nội)
4. Đại lý Hàng hải Bến Thủy (Vosa Bến Thủy)
5. Đại lý Hàng hải Đà Nẵng (Vosa Đà Nẵng)
6. Đại lý Hàng hải Quy Nhơn (Vosa Quy Nhơn)
7. Đại lý Hàng hải Nha Trang (Vosa Nha Trang)
8. Đại lý Hàng hải Vũng Tàu (Vosa Vũng Tàu)
9. Đại lý Hàng hải Cần Thơ (Vosa Cần Thơ)
10. Đại lý Hàng hải Sài Gòn (Vosa Sài Gòn)
11. Công ty Vận tải Quốc tế phía Bắc (North Freight)
12. Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông (Orimas)
13. Công ty Kiểm kiệm và Thương mại Dịch vụ (Vitamas)
14. Công ty Đại lý Dịch vụ Hàng hải và Thương mại (Samtra)

2.1.3.2. Về bộ máy quản lý

Sau khi cổ phần hóa, Công ty cổ phần Đại lý Hàng hải Việt Nam sẽ hoạt động theo Điều lệ Công ty do Đại hội đồng cổ đông thông qua, căn cứ theo các qui định của Luật Doanh nghiệp và các văn bản pháp qui khác, dưới sự quản trị, điều hành và kiểm soát của Hội đồng Quản trị, Ban Giám đốc (bao gồm Tổng Giám đốc và các Phó Tổng Giám đốc) và Ban Kiểm soát. Giúp việc cho Hội đồng Quản trị, Ban Kiểm soát và Ban Giám đốc là các phòng nghiệp vụ. Mô hình tổ chức của Công ty Cổ phần Đại lý Hàng hải Việt Nam được cơ cấu theo 2 giai đoạn:

- **Giai đoạn 1:** (Xem sơ đồ tổ chức ở Phụ lục 1)

- Ngay sau cổ phần hoá, bộ máy tổ chức của VOSA Group sẽ được kiện toàn lại theo hướng tập trung, đặc biệt nâng cao vai trò quản trị và điều hành của Công ty đối với các đơn vị thành viên. Công ty cổ phần tại thời điểm thành lập có 14 đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc và 2 công ty liên doanh có vốn góp chi phối (51% vốn điều lệ). Công ty cổ phần quản lý và điều hành các đơn vị thành viên bằng một chính sách và hai cơ chế chính:
  - Chính sách: Hỗ trợ, điều phối các hoạt động sản xuất kinh doanh, đầu tư nhằm không có cạnh tranh nội bộ, phát huy tối đa khả năng của các đơn vị thành viên, tạo sự phát triển ổn định và khẳng định thị phần của VOSA Group khi Việt nam tham gia hội nhập.
  - Cơ chế: Quản lý tài chính với các nội dung chính như quản lý doanh thu, chi phí, tài khoản ngân hàng, qui định việc trích lập và sử dụng các quỹ, qui định về phân phối lợi nhuận, tiền lương, qui định hạn mức số dư trên tài khoản, v.v…
- Quản lý nhân sự, xem xét tuyển dụng lao động khi có nhu cầu.

❖ **Giai đoạn 2:** Bộ máy tổ chức của VOSA Group giai đoạn 1 đã ổn định là tiền đề cho VOSA cơ cấu lại theo mô hình công ty cổ phần trên cơ sở hướng dẫn của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam sau khi thí điểm và quyết định cuối cùng của Đại hội đồng cổ đông thường niên.

2.2. ĐÁNH GIÁ SỰ TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI ĐẾN ĐẠI LÝ HÀNG HẢI VIỆT NAM

2.2.1. Tác động của môi trường vĩ mô

2.2.1.1. Tác động của yếu tố kinh tế

Nền kinh tế Việt Nam đang hoạt động rất tích cực trong giai đoạn chuyển mình sang cơ chế thị trường. Đây là một cơ hội tốt để tất cả các doanh nghiệp đều

phải cố gắng vận động, vươn lên, để có thể đứng vững trên thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Mọi ngành, mọi nghề đều tham gia chuyển đổi và đương nhiên đối với lĩnh vực xuất nhập khẩu, vận tải thì vấn đề này cũng không ngoại lệ. Kinh tế ngày càng tăng trưởng, hoạt động xuất nhập khẩu ngày càng phát triển, do đó dịch vụ xuất nhập khẩu hàng hóa, vận chuyển, đại lý tàu bè cũng phải không ngừng gia tăng, cả về số lượng lẫn chất lượng để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng nói riêng và của xã hội nói chung. VOSA với tư cách là một trong những DNNN đầu tiên hoạt động trong lĩnh vực đại lý hàng hải thì lẽ dĩ nhiên càng phải cải tổ mạnh để theo kịp đà phát triển của thị trường, cũng như củng cố vị thế vốn có của mình trong ngành. Bản dự thảo kế hoạch 5 năm 2006 – 2010 cho thấy nền kinh tế Việt Nam sẽ có mức tăng trưởng 7,5 – 8% về GDP, tổng kim ngạch xuất khẩu của đất nước tiếp tục có mức tăng trưởng cao, bình quân 14 – 16% năm. Riêng đặc biệt với ngành hàng hải, theo dự báo của Viện chiến lược phát triển giao thông vận tải, khối lượng hàng hoá thông qua các cảng biển Việt Nam sẽ tăng bình quân 10%/năm, đạt 224 triệu tấn vào năm 2010. Đây là dấu hiệu khả quan, tạo những điều kiện vĩ mô thuận lợi cho sự phát triển của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam.

Toàn cầu hóa là một xu thế tất yếu của Thế giới, Việt Nam cũng không thể đứng ngoài xu hướng đó. Vì vậy, Việt Nam đã gia nhập các tổ chức, hiệp hội hợp tác kinh tế quốc tế lớn trong khu vực và trên Thế giới như ASEAN, AFTA, … và đặc biệt gần đây nhất là WTO – Tổ chức Thương mại Thế giới. Tất cả những việc đó đều chứng minh rằng Việt Nam là một phần tử của một tổng thể lớn (kinh tế toàn cầu). Sự kiện gia nhập WTO của Việt Nam vừa qua báo hiệu một làn sóng đầu tư mới sẽ đổ vào Việt Nam, kim ngạch xuất nhập khẩu tăng cao sẽ thúc đẩy ngành vận tải, đặc biệt là vận tải biển tăng theo. Thị trường dịch vụ hàng hải sẽ được mở rộng hơn trước, đồng nghĩa với tiềm năng phát triển của VOSA cũng sẽ tăng lên đáng kể. Cùng với làn sóng đầu tư vào Việt Nam, các thân chủ mới cũng xuất hiện, đem lại nhiều cơ hội tìm kiếm khách hàng hơn nữa cho VOSA. Ngoài ra, việc hội nhập quốc tế sẽ giúp đẩy mạnh quá trình chuyển giao công nghệ và nhờ đó, đội ngũ cán bộ công nhân viên của VOSA sẽ được học hỏi thêm các kỹ năng mới có ích cho

công việc, được tiếp cận và cọ xát với thị trường quốc tế, có cơ hội tiếp xúc với các công nghệ hiện đại. Đây là một tín hiệu khả quan. Nhưng bên cạnh sự liên kết, hợp tác ngày càng nhiều thì sự cạnh tranh cũng xuất hiện ngày một tăng và diễn ra ngày một gay gắt. Đặc biệt khi mà thị phần vận tải của Tổng công ty còn thấp, với sự mở cửa hơn nữa thị trường dịch vụ hàng hải cho các công ty nước ngoài khi Việt Nam từng bước thực hiện các cam kết quốc tế trong quá trình gia nhập WTO, VOSA sẽ phải đương đầu với việc bị cạnh tranh khốc liệt từ các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế. Vì vậy, các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và VOSA nói riêng nếu không có những phương hướng, sách lược, chiến lược kinh doanh hợp lý thì việc bị đào thải ra khỏi nền kinh tế thị trường là điều không thể tránh khỏi.

Các chính sách tiền tệ, tài khóa của quốc gia cũng là những nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến chính sách kinh doanh của các doanh nghiệp. Hiện tại, Việt Nam đang áp dụng chính sách tỷ giá hối đoái thả nổi có điều chỉnh của nhà nước. Tỷ giá USD/VND đang có khuynh hướng tăng, tỷ lệ lạm phát trong năm nay cũng có chiều hướng gia tăng (do tình hình giá xăng dầu tăng khiến các đơn vị có hoạt động sản xuất kinh doanh đều phải tăng giá sản phẩm, dịch vụ để bù lỗ). Điều này tác động trực tiếp đến hoạt động xuất nhập khẩu theo hướng có lợi cho xuất khẩu. Do đó, VOSA cần phải tận dụng lợi thế này để tìm kiếm khách hàng, đặc biệt những đơn vị có nhu cầu xuất khẩu hàng hóa để tiếp thị các dịch vụ vận chuyển, giao nhận hàng.

2.2.1.2. Tác động của yếu tố chính trị – chính phủ – pháp luật

Việt Nam là một quốc gia có thể chế chính trị ổn định với một Đảng lãnh đạo duy nhất. Đây là điều kiện vô cùng thuận lợi cho VOSA bởi với một nền chính trị không ổn định, các doanh nghiệp và các nhà đầu tư chắc chắn sẽ cảm thấy bất an khi hoạt động trong môi trường chính trị như vậy. Tuy nhiên, thời gian gần đây, một loạt các vụ bê bối hối lộ, lạm dụng chức quyền, thâm dụng của công, v.v… của một số lãnh đạo cấp cao bị phát hiện, tố cáo và đang trong quá trình điều tra sâu hơn nữa có thể đã gây ảnh hưởng không tốt đến lòng tin của dân chúng nói chung, và các doanh nghiệp nói nói riêng đối với lãnh đạo cấp cao của Nhà nước. Ngoài ra, hệ

thống pháp luật hiện nay của Việt Nam vẫn đang trong giai đoạn hoàn thiện dần, còn nhiều kẽ hở cần được bổ sung, chỉnh sửa cho phù hợp với sự phát triển kinh tế và xã hội. Đây cũng là một điều bất lợi đối với các doanh nghiệp Việt Nam và làm cản trở cơ hội đầu tư của các nhà đầu tư nước ngoài muốn kinh doanh tại Việt Nam.

VOSA đã tiến hành cổ phần hóa doanh nghiệp và đại hội Cổ đông vào đầu năm 2006. Điều này đem lại những cơ hội kèm theo đó là các thách thức khó khăn đối với từng thành viên nói riêng và VOSA nói chung. Ưu điểm của loại hình CTCP là Nhà đầu tư chỉ chịu trách nhiệm hữu hạn tương ứng với tỷ lệ góp vốn trong công ty; quy mô hoạt động lớn và khả năng mở rộng kinh doanh dễ dàng từ việc huy động vốn cổ phần; nhà đầu tư có khả năng điều chuyển vốn đầu tư từ nơi này sang nơi khác, từ lĩnh vực này sang lĩnh vực khác dễ dàng thông qua hình thức chuyển nhượng, mua bán cổ phần; công tác quản lý hiệu quả cao do tính độc lập giữa quản lý và sở hữu. Bên cạnh những ưu điểm, loại hình công ty này cũng có những nhược điểm cơ bản, cụ thể là: Mức thuế tương đối cao vì ngoài thuế, công ty phải thực hiện nghĩa vụ với ngân sách nhà nước, các cổ đông còn phải chịu thuế thu nhập bổ sung từ nguồn cổ tức và lãi cổ phần theo qui định của nhà nước; chi phí thành lập công ty khá tốn kém; khả năng bảo mật kinh doanh và tài chính bị hạn chế do phải công khai và báo cáo với các cổ đông của công ty; khả năng thay đổi phạm vi kinh doanh kém linh hoạt do phải tuân thủ theo những qui định trong Bản Điều Lệ của công ty. Tuy nhiên, với môi trường kinh doanh hiện nay trên thế giới cũng như tại Việt Nam, những nhược điểm trên hoàn toàn có khả năng khắc phục, hạn chế tối đa và đồng thời phát huy được những ưu điểm của loại hình này. Phiên đấu giá cổ phần Đại lý Hàng hải Việt Nam với số lượng nhà đầu tư tham gia khá cao ngày 31/3/2006 đã phần nào nói lên sự quan tâm của các nhà đầu tư trong và ngoài nước đến lĩnh vực dịch vụ hàng hải nói chung và VOSA nói riêng. Các nhà đầu tư nước ngoài rất quan tâm đến VOSA và những ngành nghề VOSA đang hoạt động. Hãng tàu container NYK của Nhật Bản cũng đã mua 10% cổ phiếu của VOSA trong phiên đấu giá này, ngoài ra còn có các đầu tư nước ngoài như VDF Amersham và một số nhà đầu tư nước ngoài khác. Chuyển đổi loại hình doanh nghiệp sang CTCP,

VOSA sẽ được hưởng một số ưu đãi của Nhà nước dựa trên các chính sách khuyến khích dành cho các DNNN tiến hành cổ phần hóa để hỗ trợ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong những năm đầu. Cụ thể của những ưu đãi này:

- Theo Nghị định 187/2004/NĐ-CP ngày 16/11/2004 của Chính Phủ, Công ty Cổ phần Đại lý Hàng hải Việt Nam sẽ được hưởng ưu đãi miễn thuế thu nhập doanh nghiệp trong 2 năm đầu từ khi thành lập và được giảm 50% thuế thu nhập doanh nghiệp trong 2 năm tiếp theo.
- Khi thực hiện niêm yết cổ phiếu tại Trung tâm Giao dịch chứng khoán Tp. HCM, VOSA sẽ được giảm 50% thuế thu nhập doanh nghiệp phải nộp trong 2 năm kể từ thời điểm niêm yết Công văn số 11924 TC/CST của Bộ Tài Chính.

2.2.1.3. Tác động của yếu tố xã hội – dân cư

Đại lý Hàng hải Việt Nam có 14 đơn vị thành viên được đặt rải rác ở khắp các thành phố, các tỉnh lớn của cả nước. Đặc biệt, do đặc trưng của ngành nghề kinh doanh, những thành phố có các cụm cảng biển hay cảng hàng không quan trọng là những nơi mà các đơn vị thành viên hoạt động tích cực nhất, mạnh mẽ nhất. Cụ thể, chỉ tính riêng ở Tp. HCM đã có 4 đơn vị của VOSA đang hoạt động bao gồm Văn phòng VOSA, Vosa Saigon, Samtra và Vitamas. Tại Hà Nội có 2 đơn vị thành viên là Vosa Hà Nội, North Freight. Ở Hải Phòng thì có Vosa Hải Phòng, North Freight Hải Phòng và Orimas. Có thể dễ dàng nhận thấy rằng, Hà Nội và Tp. HCM, một thủ đô, một trung tâm kinh tế của cả nước, còn Hải Phòng là nơi khai sinh ra VOSA và cũng là thành phố có cảng biển quan trọng với nhiều tàu bè cập bến vận chuyển hàng hóa cho khu vực phía Bắc. Đây là những mảnh đất màu mỡ để đặt nền móng phát triển doanh nghiệp bởi đây là những thành phố lớn nhất, đông dân cư nhất với cuộc sống năng động, sức tiêu thụ hàng hóa mạnh, thu nhập bình quân đầu người ở mức khá, đặc biệt là người dân Tp. HCM thuộc loại cao nhất nước. Đó là những điều kiện tốt để VOSA phát triển thị trường cung cấp dịch vụ của mình. Tuy nhiên,

cần biết rằng một thị trường lớn, đầy tiềm năng như Hà Nội, Tp. HCM thì đương nhiên sẽ có rất nhiều doanh nghiệp thực hiện việc kinh doanh và sự cạnh tranh khốc liệt là lẽ tất yếu mà mỗi người chơi đều phải chấp nhận khi nhập cuộc.

Ngoài ra, còn một số đặc điểm về dân số cần được quan tâm như độ tuổi lao động, thói quen tiêu dùng, phong cách sống. Chẳng hạn như Tp. HCM là một thành phố có dân số trẻ. Tỷ lệ dân số vào độ tuổi từ 20 đến dưới 35 chiếm khoảng 32,47% (Nguồn: www.pso.hochiminhcity.gov.vn). Và giới trẻ thành phố hiện nay có xu hướng thể hiện rõ cá tính, phong cách, cái tôi của họ. Đó là điều VOSA cần phải lưu ý để có thể đưa ra những dịch vụ, những chiến dịch quảng bá tên tuổi, những khẩu hiệu nhắm vào thị trường trẻ, đầy tiềm năng này.

2.2.1.4. Tác động của yếu tố tự nhiên

Do đặc trưng về ngành nghề kinh doanh là hàng hải và xuất nhập khẩu nên yếu tố tự nhiên ảnh hưởng tương đối lớn đến hoạt động của Đại lý Hàng hải Việt Nam. Có thể kể đến các hiểm họa đến từ thiên nhiên như thiên tai, thảm họa thiên nhiên, sự kiện bất khả kháng. Khi những bất trắc, rủi ro ngoài ý muốn đó xảy ra đối với tàu bè, máy bay thì người làm dịch vụ môi giới vận chuyển, giao nhận như VOSA đương nhiên chịu nhiều ảnh hưởng. Chính vì vậy, VOSA cần phải là người biết nhìn xa, trông rộng, biết lo cho khách hàng. Bảo vệ quyền lợi của khách hàng chính là góp phần bảo vệ quyền lợi của doanh nghiệp. Do đó, các hoạt động theo dõi, thông tin đầy đủ về tình hình tàu thuyền, điều kiện thời tiết, tình hình hàng hóa, việc tư vấn bảo hiểm hàng hóa cho khách hàng, giúp mua bảo hiểm cho khách hàng, giúp khách hàng giải quyết các vấn đề khi có sự cố không may xảy ra cho hàng hóa của họ, v.v… là những động thái đặc biệt cần thiết. Điều này có thể mở thêm một hướng hoạt động mới cho VOSA. Đó chính là dịch vụ tư vấn về vận chuyển, về giao nhận, về xuất nhập khẩu và về bảo hiểm hàng hóa.

2.2.1.5. Tác động của yếu tố kỹ thuật – công nghệ

Đại lý Hàng hải Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ hàng hải, tàu biển, dịch vụ giao nhận, dịch vụ xuất nhập khẩu nên dù không chịu nhiều ảnh hưởng trực tiếp của những tác động về công nghệ mới như một số ngành sản xuất kinh doanh khác nhưng công nghệ luôn có một tầm quan trọng nhất định và không thể phủ nhận được vai trò của nó đối với các hoạt động kinh doanh của VOSA. Việc xử lý thông tin trên máy tính như tính toán, theo dõi lịch trình tàu bè, máy bay; kiểm tra và trả lời e-mail cho khách hàng và đối tác; tìm kiếm khách hàng; thông tin cho đối tác; làm sổ sách kế toán, v.v… đều đòi hỏi sự nhanh chóng, chính xác của hệ thống máy vi tính. Nếu hệ thống này làm việc hiệu quả, đương nhiên hoạt động kinh doanh của VOSA sẽ gặp nhiều thuận lợi hơn, phục vụ khách hàng được nhanh chóng hơn, giải quyết các công việc chu đáo hơn. Hơn nữa, máy tính là một công cụ rất hữu hiệu và nếu biết tận dụng triệt để các tính năng ưu việt của nó cùng chương trình phần mềm hỗ trợ hữu dụng thì khối lượng công việc của các nhân viên chắc chắn sẽ được giảm thiểu đáng kể. Từ đó, nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái, không bị áp lực nặng nề của công việc, do vậy năng suất làm việc sẽ gia tăng. Sự hữu dụng của hệ thống máy tính cùng kết hợp nhịp nhàng, tương thích với các hoạt động của con người chắc chắn sẽ hỗ trợ VOSA rất nhiều trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

2.2.2. Tác động của môi trường vi mô

2.2.2.1. Đối thủ cạnh tranh

Từ lĩnh vực hoạt động chính của VOSA là: đại lý tàu, đại lý Liner, đại lý vận tải và môi giới hàng hải, chúng ta nhận ra được những đối thủ cạnh tranh trực tiếp với VOSA là những doanh nghiệp hoạt động trong cùng ngành, cùng lĩnh vực. Đó là các hãng giao nhận (Forwarder), đại lý hàng hải (Shipping Agency), đại lý giao nhận (Forwarding Agency), dịch vụ hậu cần (Logistics). Theo thống kê, trên cả nước hiện có khoảng 200 doanh nghiệp làm dịch vụ hàng hải (gồm khoảng 100 DNNN, còn lại là doanh nghiệp liên doanh, tư nhân, cổ phần...). Các doanh nghiệp chủ yếu hoạt động ở các trung tâm kinh tế và thương mại về hàng hải như Tp.

HCM, Vũng Tàu, Hà Nội, Hải Phòng, Quảng Ninh. Về lĩnh vực giao nhận hàng hóa (freight forwarding) và tiếp vận (logistics), hiện nay tính trên phạm vi cả nước đã có gần 500 doanh nghiệp, trong đó có khoảng 20 công ty liên doanh với nước ngoài. Sự cạnh tranh ngày càng cao giữa các công ty làm dịch vụ hàng hải, nhất là trong lĩnh vực dịch vụ đại lý tàu, đại lý vận tải đa phương thức là vấn đề không chỉ VOSA mà mọi doanh nghiệp đều đang đối mặt. Số lượng các doanh nghiệp làm dịch vụ tăng nhanh, trong khi đó thị trường vận tải chỉ phát triển có mức độ nhất định. Một số công ty tư nhân sẵn sàng giảm giá dịch vụ xuống dưới mức cho phép của Nhà nước nhằm lôi kéo khách hàng. Ở những công ty này có một số là do những người hoạt động trong ngành, sau một thời gian làm ở công ty Nhà nước, tích lũy được một vài mối quan hệ khách hàng nhất định đã tách ra thành lập công ty tư nhân. Việc cạnh tranh không lành mạnh này gây ảnh hưởng lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của VOSA và uy tín của ngành dịch vụ hàng hải nói chung. Các doanh nghiệp mạnh hiện đang là đối thủ chủ yếu của VOSA trong từng lĩnh vực như:

- Dịch vụ đại lý tàu biển: Kiến Hưng, Đông Á, Thiên Ý, Vietfracht, Vinamar, Gemadept v.v…
- Các công ty dịch vụ đại lý liner, đại lý vận tải và logistics: Vietfracht, Gemadept, Saigon Ship, Vinatrans, Transimex, Safi, Vietranscimex, Ben Line Agencies và các công ty đại lý tư nhân
- Hoạt động thương mại, xuất nhập khẩu: Các công ty tư nhân hoạt động thương mại tiểu ngạch tại khu Vực Quảng ninh, Móng Cái.

Nhìn chung, những doanh nghiệp đối thủ đáng gờm nhất của VOSA trên hầu hết các lĩnh vực hoạt động kinh doanh chủ yếu có thể kể đến là: Vinatrans, một DNNN có tiếng tăm và rất mạnh trong các dịch vụ cung ứng tương tự các dịch vụ của VOSA; Gemadept, một doanh nghiệp được tách ra từ hãng tàu Gematrans của nước ngoài. Và, Ben Line Agencies là một doanh nghiệp nước ngoài, nổi tiếng trong lĩnh vực làm đại lý cho các hãng tàu và các hãng giao nhận (Forwarders) nước ngoài. Việc gia nhập WTO đồng nghĩa với việc các

hoạt động thương mại, dịch vụ được tự do hóa, các doanh nghiệp trong ngành có thể không còn sự độc quyền. Sự tham gia của các doanh nghiệp nước ngoài cùng ngành nghề vào thị trường Việt Nam chắc chắn sẽ làm tăng sự cạnh tranh đối với hoạt động kinh doanh của VOSA.

2.2.2.2. Khách hàng

Khách hàng chủ yếu của VOSA là những đơn vị, những cá nhân có nhu cầu về đại lý tàu bè, môi giới hàng hải, đại lý vận tải và giao nhận hàng hóa. Đó là những chủ tàu, các hãng tàu, chủ hàng, những nhà xuất nhập khẩu, những cá nhân cần dịch vụ gửi hàng, kiểm đếm, v.v… Với châm ngôn "Khách hàng là thượng đế" và đặc biệt trong giai đoạn cạnh tranh gay gắt như hiện nay, khi các thượng đế ngày càng khó tính hơn trong các yêu cầu thì đòi hỏi chất lượng dịch vụ của VOSA phải được ngày một nâng cao và phát triển thêm những loại hình dịch vụ mới, một mặt là giữ chân được các khách hàng lâu năm, quen thuộc; mặt khác, lôi kéo, thu hút thêm các khách hàng tiềm năng sử dụng dịch vụ cung cấp bởi doanh nghiệp mình. Thời gian sắp tới đây, VOSA sẽ đương đầu với những khó khăn nhất định khi một số thân chủ sẽ không còn sử dụng dịch vụ của VOSA vì họ tự lập riêng bộ phận dịch vụ hàng hải để hoạt động. Ví dụ, trước đây Vosa Vũng Tàu có nguồn doanh thu chính nhờ làm đại lý tàu dầu cho Vietsopetro, nhưng hiện nay công ty này cũng đã có bộ phận đại lý tàu riêng của mình, hay như việc trước đây Vosa Sài Gòn chuyên làm đại lý cho các tàu khách vào Cảng Sài Gòn nhưng hiện nay Cảng Sài Gòn cũng đã có phòng đại lý riêng để khai thác mảng dịch vụ này.

2.2.2.3. Nhà cung cấp

Bởi vì không phải là một đơn vị sản xuất sản phẩm thuần túy cần các nguyên vật liệu đầu vào như những ngành nghề khác, sản phẩm của VOSA ở đây chính là các dịch vụ nên VOSA hầu như không có nhà cung cấp đầu vào. Chủ yếu vốn kinh doanh của doanh nghiệp làm dịch vụ như là dựa trên vốn nhân lực và tài lực. Vì vậy, có thể nói VOSA gần như không chịu ảnh hưởng bởi nhân tố này.

2.2.2.4. Đối thủ tiềm ẩn

Đối thủ tiềm ẩn của VOSA lại chính là các thân chủ, các đối tác thân quen của VOSA như các hãng tàu, các hãng hàng không, các hãng chuyển phát nhanh. Bởi nếu xét đến lĩnh vực vận chuyển, giao nhận, logistics thì có thể thấy rằng đây là những đơn vị mà khách hàng có nhu cầu vận chuyển hàng nghĩ đến đầu tiên và sự thật thì những khách hàng lớn trên thế giới có nhu cầu xuất nhập khẩu thường xuyên ví dụ về quần áo hay giày dép thể thao như Adidas, Nike đều là những khách hàng trực tiếp của các hãng tàu chứ không giao dịch trung gian qua các hãng giao nhận (Forwarder) hay đại lý giao nhận.

2.2.3. Xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (Ma trận EFE)

Từ việc phân tích các tác động của môi trường vĩ mô và vi mô, ta có thể lọc ra được những yếu tố chính có ảnh hưởng chủ yếu đến VOSA. Bên cạnh đó, bằng cách sử dụng phương pháp chuyên gia sau khi thăm dò và thu thập ý kiến các vị chuyên gia, các vị lãnh đạo cấp cao nhiều kinh nghiệm của VOSA, ta có được mức độ quan trọng và sự phân loại cho từng yếu tố. Dưới đây là ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (ma trận EFE) cần tìm.

Bảng 2.1 – Ma trận EFE của VOSA

Yếu tố bên ngoài chủ yếu	Mức quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
Toàn cầu hóa, gia nhập WTO	0.15	3	0.45
Chính sách tiền tệ (Lạm phát, tỷ giá hối đoái)	0.15	3	0.45
Nền chính trị ổn định với 1 Đảng lãnh đạo duy nhất	0.07	3	0.21
Vấn nạn quốc gia: tham nhũng, hối lộ	0.07	3	0.21
Hệ thống pháp luật còn thiếu đồng bộ, cần nhiều chỉnh sửa	0.07	3	0.27
Nơi đặt trụ sở hoạt động là trung tâm kinh tế lớn nhất nước	0.08	3	0.27
Sự cạnh tranh có phần không lành mạnh của một số doanh nghiệp tư nhân trong ngành	0.1	2	0.2
Các chính sách ưu đãi về thuế của Nhà nước liên quan đến việc khuyến khích cổ phần hóa doanh nghiệp	0.06	3	0.18
Sự kiện tự nhiên bất khả kháng (thiên tai, sóng thần,...)	0.09	3	0.27

Công nghệ thông tin và tính ứng dụng của nó trong hoạt động kinh doanh	0.08	3	0.24
Một số thân chủ tách ra, không sử dụng dịch vụ VOSA nữa	0.08	3	0.24
Tổng số điểm quan trọng	**1**		**2.99**

Kết quả của ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (ma trận EFE) đưa ra tổng số điểm quan trọng mà Đại lý Hàng hải Việt Nam đạt được là 2,99. Kết quả này cho thấy rằng các chiến lược mà VOSA đã và đang thực hiện đạt được mức khá trong việc ứng phó với sự tác động của các yếu tố đến từ môi trường bên ngoài. Phản ứng của VOSA với các yếu tố tác động chủ yếu của môi trường bên ngoài đa số ở mức khá, không có phản ứng tốt lẫn phản ứng yếu.

2.2.4. Xây dựng ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh chủ yếu

Lựa chọn các đối thủ cạnh tranh chính của VOSA, cũng như tính toán các mức độ quan trọng và phân loại cho các yếu tố thành công đều là kết quả của việc sử dụng phương pháp chuyên gia. Và, dưới đây là ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh của VOSA.

Bảng 2.2 – Ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh của VOSA

Các yếu tố thành công	**Mức độ quan trọng**	**Vinatrans**		**Ben Line Agencies**		**Gemadept**		**VOSA**	
		Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
Thị phần	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18
Năng lực tài chính	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Danh tiếng, thương hiệu	0.14	3	0.42	2	0.28	3	0.42	3	0.42
Các khách hàng thân thiết	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Sự đa dạng của các loại hình dịch vụ	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Chất lượng dịch vụ	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	3	0.45

Chất lượng giá cả	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Vị trí đặt trụ sở giao dịch, kinh doanh	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Hoạt động quảng bá, tuyên truyền, Marketing	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Tổng số điểm quan trọng	**1**		**3.17**		**2.99**		**2.92**		**2.82**

Ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh của Đại lý Hàng hải Việt Nam đã cho thấy cả ba đối thủ chính của doanh nghiệp (Vinatrans, Ben Line Agencies và Gemadept) đều có tổng số điểm quan trọng cao hơn VOSA. Điều này đòi hỏi VOSA cần phải có những chiến lược cạnh tranh hữu hiệu, đặc biệt là với Vinatrans và Ben Line Agencies.

2.3. ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH NỘI BỘ CỦA ĐẠI LÝ HÀNG HẢI VIỆT NAM

2.3.1. Phân tích nội bộ

2.3.1.1. Phân tích các nguồn lực

2.3.1.1.1. Nguồn nhân lực

Ngành nghề kinh doanh đặc thù của VOSA đòi hỏi nhiều chất xám, yêu cầu phải có một đội ngũ nhân viên với trình độ chuyên môn cao, vừa hiểu biết nghiệp vụ và đặc biệt vừa phải thông thạo ngoại ngữ. Đây là điều kiện quan trọng cho sự thành công và tạo nên một thương hiệu VOSA trong nhiều năm qua.

- **Về lao động**: Tính đến hết năm 2006, số lượng lao động toàn VOSA là hơn 830 người, trong đó 52% số lao động có trình độ đại học và trên đại học.

Bảng 2.3 – Cơ cấu lao động của VOSA đến 31/12/2006

Loại lao động	Số người	Tỷ lệ (%)
1. Phân loại theo trình độ văn hóa:	**830**	**100,00**
- Lao động có trình độ Đại học và trên Đại học	429	51,69
- Lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp, PTTH, sơ cấp	401	48,31
2. Phân loại theo Hợp đồng lao động:	**811**	**100,00**
- Lao động không thuộc diện ký HĐLĐ	01	0,12
- Lao động thực hiện HĐLĐ dài hạn	591	70,27
- Lao động thực hiện HĐLĐ 12-36 tháng	185	22,00
- Lao động thực hiện HĐLĐ thời vụ	64	7,61

(Nguồn: Phương án Cổ phần hóa Đại lý Hàng hải Việt Nam)

❖ **Về năng lực:**

➢ Đối với cán bộ quản lý: Hầu hết quản trị viên của VOSA được đào tạo chính quy. Đội ngũ cán bộ lãnh đạo ngày càng được trẻ hóa và trang bị đầy đủ kiến thức để đáp ứng yêu cầu của tình hình mới. Đây là một tín hiệu đáng mừng cho thấy VOSA đang từng bước chuyển mình để hội nhập, hòa nhập kinh tế quốc tế. Một cách cụ thể, có thể đánh giá các cấp quản trị qua kỹ năng, qua đạo đức nghề nghiệp và hiệu quả khi thực hiện các chức năng. Kỹ năng bao gồm kỹ năng chuyên môn và kỹ năng quản trị (nhân sự và tư duy). Tùy từng cấp quản trị mà yêu cầu đòi hỏi cho mỗi cấp quản trị phải có kỹ năng nào nhiều hơn. Đạo đức nghề nghiệp chính là thái độ đối với công việc (tinh thần trách nhiệm, sự hợp tác, thái độ cầu tiến, v.v…). Các chức năng mà các nhà quản trị cần thực hiện là hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm tra và giám sát.

- Cấp cao (Tổng giám đốc, phó tổng giám đốc): Với quản trị viên cấp cao, kỹ năng quản trị (tư duy và nhân sự) được đánh giá là quan trọng hơn so với kỹ năng chuyên môn. Kỹ năng nhân sự được các quản trị viên cao cấp của VOSA thực hiện ở mức khá tốt. Việc phân công đúng người đúng việc, thực hiện chế độ lương bổng – đãi ngộ

khá hợp lý, tạo môi trường làm việc thoải mái cho nhân viên và cuối cùng là đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên rất công bằng. Bên cạnh việc kỹ năng nhân sự thực hiện khá tốt thì kỹ năng tư duy thua kém một chút, chỉ dừng ở mức khá. Điều cần quan tâm đặc biệt đối với quản trị viên cao cấp của VOSA hiện tại chính là một tầm nhìn xa, trông rộng – một yếu tố vô cùng quan trọng đòi hỏi những quản trị viên cao cấp cần phải có và thể hiện đúng thời điểm. Về đạo đức nghề nghiệp thì được thể hiện ở mức tốt: Có tinh thần trách nhiệm, có thái độ hợp tác với các cấp khác khi giải quyết vấn đề, có thái độ cầu tiến. Về 4 chức năng quản trị, nhà quản trị cấp cao thực hiện chủ yếu là chức năng hoạch định (đưa ra các quyết định chiến lược), bên cạnh đó là tổ chức và điều khiển để thực hiện các chiến lược đã đề ra. Ngoài ra, chức năng kiểm tra, giám sát nên được thực hiện ở cả ba cấp. Chức năng quản trị được các nhà lãnh đạo cấp cao của VOSA thực hiện khá tốt; tổ chức, điều khiển, kiểm tra và giám sát đều ở mức khá.

- Cấp trung gian (giám đốc, phó giám đốc chi nhánh): Quản trị viên cấp trung đòi hỏi phải có kỹ năng chuyên môn và kỹ năng quản trị tương đương nhau. Vấn đề này được các giám đốc và phó giám đốc của các đơn vị thành viên thực hiện khá tốt. Đạo đức nghề nghiệp ở quản trị viên cấp trung cũng rất tốt. Họ có tinh thần trách nhiệm, có sự hợp tác và biết tiếp thu ý kiến của người khác. Nhiệm vụ của các quản trị viên cấp giữa là đưa ra các quyết định chiến thuật nhằm thực hiện các chiến lược đã được đề ra, đồng thời tổ chức, điều khiển để phối hợp các hoạt động nhằm hoàn thành mục tiêu chung. Nhìn chung, quản trị viên cấp trung ở VOSA là những người thực hiện nhiệm vụ quản trị tốt. Họ biết lắng nghe, biết cách tổ chức, giao đúng việc đúng người và cũng theo dõi sát sao công việc của cấp dưới nhằm có những điều chỉnh đúng lúc, kịp thời.

- Cấp thấp (Trưởng phòng, phó phòng các bộ phận): Ở cấp này, kỹ năng chuyên môn cần được chú trọng hơn cả bởi quản trị viên ở cấp thấp là người trực tiếp tiếp xúc, chỉ đạo, theo dõi và đánh giá công việc của nhân viên dưới quyền điều hành, kiểm soát của mình. Quản trị viên cấp thấp ở VOSA nói chung đều là những người dày dạn kinh nghiệm trong những lĩnh vực chuyên môn mà mình được giao trực tiếp quản lý. Chính vì vậy, kỹ năng chuyên môn của quản trị viên ở cấp này đều rất tốt. Kỹ năng về quản trị không cần nhiều như các quản trị viên ở cấp trên và cũng đạt mức khá tốt. Về đạo đức nghề nghiệp: tinh thần trách nhiệm khá tốt, có tinh thần hợp tác và đặc biệt rất có thái độ cầu tiến. Các quản trị viên cấp cơ sở có nhiệm vụ chính là đưa ra các quyết định tác nghiệp nhằm đốc thúc, hướng dẫn, điều khiển nhân viên trong các công việc cụ thể hàng ngày để thực hiện mục tiêu chung. Có thể thấy rằng quản trị viên cấp thấp của VOSA đã hoàn thành tốt nhiệm vụ, chức năng của mình.

➢ Đối với cán bộ công nhân viên: Đội ngũ cán bộ công nhân viên của VOSA đa phần có tuổi bình quân từ 23 đến dưới 45. Đây là một đội ngũ nhân viên trẻ, nhiệt huyết nên có thể nắm bắt công việc một cách nhanh chóng, thuận lợi. Bên cạnh đó, nhân viên của VOSA đang ngày càng được trẻ hóa, có thế mạnh về chuyên môn nghiệp vụ và trình độ ngoại ngữ. Phản ứng nhanh chóng, kịp thời khi xảy ra các khó khăn trong công việc, giải quyết gọn gẽ những rắc rối là các ưu điểm có thể thấy được ở bộ phận nhân viên của VOSA. Nhìn chung, chất lượng phục vụ của nhân viên đối với khách hàng tuy chưa thể đạt được mức hoàn hảo nhưng cũng có thể đánh giá là khá tốt. Nhân viên VOSA cần cố gắng hơn nữa trong việc phục vụ khách hàng, những vị thượng đế đang ngày càng khó tính và đòi hỏi chất lượng dịch vụ hoàn hảo.

2.3.1.1.2. Nguồn lực hữu hình (tài lực, vật lực)

Đại lý Hàng hải Việt Nam trước kia là một DNNN, được nhà nước bảo trợ và được hưởng các ưu đãi của nhà nước. Đầu năm 2006, VOSA Việt Nam cùng các đơn vị khác trực thuộc VOSA đã tiến hành cổ phần hóa doanh nghiệp. Nhìn chung, khi chuyển loại hình của công ty từ DNNN sang CTCP thì VOSA có những thuận lợi và khó khăn nhất định. Như đã được đề cập trong chương II này (mục 2.3.1.2 – Tác động của yếu tố chính trị, chính phủ, pháp luật), thuận lợi trước mắt mà VOSA có được đó là sự chủ động hơn trong việc huy động và sử dụng vốn vào hoạt động kinh doanh để đem lại lợi nhuận. Rõ ràng là với tình hình hiện nay, VOSA sẽ có nhiều cơ hội để đầu tư nâng cao chất lượng dịch vụ, đồng thời, nếu có thể, thì đưa thêm các dịch vụ mới để thu hút các khách hàng mới. Tính đến cuối năm 2005, tổng tài sản của VOSA là 330 tỷ đồng. Trụ sở chính của VOSA tọa lạc ở số 35 Nguyễn Huệ (toà nhà Habour View), Quận 1, Tp. HCM, là một toà nhà lớn, hiện đại, nằm ngay trung tâm thành phố, rất thuận tiện cho việc giao dịch với khách hàng và các đối tác. Ấn tượng đầu tiên để lại cho khách hàng, cho các đối tác khi họ đến giao dịch với doanh nghiệp không gì khác ngoài hình ảnh của trụ sở giao dịch. Một tòa nhà sang trọng với không gian thoáng đãng, cơ sở vật chất tiện nghi, hiện đại cùng tác phong làm việc chuyên nghiệp của đội ngũ nhân viên chắc chắn sẽ để lại hình ảnh đẹp cho khách hàng và đối tác của doanh nghiệp. Đại lý Hàng hải Việt Nam đã làm được điều này. Ngoài văn phòng chính đặt tại Tp. HCM, 14 chi nhánh của VOSA được đặt rải rác khắp từ Bắc vào Nam. Có thể điểm qua một số đơn vị mạnh của VOSA đang hoạt động tại Tp. HCM như Vosa Saigon, Vitamas, Samtra. Vosa Saigon có hai văn phòng: Bộ phận hàng hải đặt tại số 3-5-7 Nguyễn Huệ, Quận 1; bộ phận hàng không nằm ở số 46 Trường Sơn, Quận Tân Bình. Đây là những vị trí hợp lý, thuận lợi cho công tác handle hàng hóa bằng đường biển lẫn không vận vì một nằm gần cụm cảng, một nằm gần sân bay (không quá cách xa trung tâm thành phố). Vitamas chủ yếu làm dịch vụ kiểm đếm thì đặt trụ sở tại 44 Nguyễn Tất Thành, Quận 4. Samtra làm đại lý cho hãng tàu SYMS thì tọa lạc tại số 75 Nguyễn Trường Tộ, Quận 4. Cả hai đơn vị đều có văn phòng đặt gần trục đường dẫn đến cảng, rất hợp lý và thuận tiện cho công việc xuất nhập khẩu hàng biển. Vì Đại lý

Hàng hải Việt Nam là một trong những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực làm dịch vụ nên các máy móc chủ yếu và đặc biệt quan trọng với VOSA chính là hệ thống máy vi tính luôn được nối mạng 24/7. Đây là yêu cầu tất yếu của công việc bởi vì đội ngũ nhân viên luôn phải liên lạc, cập nhật thông tin từ nước ngoài về tình hình hàng hóa, tàu bè, v.v… nhất là việc chênh lệch về múi giờ giữa các quốc gia trên thế giới với Việt Nam thì thông tin càng trở nên quan trọng. Hệ thống máy tính phải luôn được chăm sóc, cập nhật dữ liệu, nâng cấp, bảo mật để có thể trở thành trợ tá đắc lực cho nhân viên để giải quyết công việc một cách nhanh chóng hơn, chính xác hơn. Bên cạnh hệ thống máy móc thì VOSA còn có một đội xe tải luôn túc trực để phục vụ cho nhu cầu vận chuyển, giao nhận hàng hóa. Dưới đây là tóm tắt về những tài sản chủ yếu của VOSA:

- Diện tích đất đai VOSA đang sử dụng vào khoảng 126.716,6 m^2, trong đó:
- Diện tích đất thuê chiếm 125.773 m^2 tại các địa điểm sau:
  - Số 4, Đào Trí, Quận 7, Tp. Hồ Chí Minh: 10.000m^2.
  - Phường Thi Nại, Tp. Quy Nhơn: 11.130 m^2.
  - Kho bãi Đà Nẵng, Khu Công nghiệp An Đồng, Tp. Đà Nẵng: 5.849 m^2.
  - Kho Cái Lân, cảng Cái Lân, phường Bãi Cháy, tỉnh Quảng Ninh: 66.600 m^2.
  - Nhà làm việc tại phường Bãi Cháy, tỉnh Quảng Ninh: 1.669 m^2.
  - Kho CFS, phường Đông Hải, quận Hải An, Tp. Hải Phòng: 30.525 m^2.
- Diện tích đất mua hoặc được giai: 943,6 m^2 tại:
  - Đường Hồ Xuân Hương, Móng Cái, Hải Ninh, tỉnh Quảng Ninh: 81 m^2.
  - Hàng Nồi, phường Hòn Gai, Tp. Hạ Long, tỉnh Quảng Ninh: 1.669 m^2.
  - 30 – 32 Yên Thế, phường 12, quận Tân Bình: 337,6 m^2.
  - 46 Nguyễn Tất Thành, Tp. Hồ Chí Minh: 85,2 m^2.
  - 75 Nguyễn Trường Tộ, Tp. Hồ Chí Minh: 68,4 m^2.
  - 04 Quang Trung, Vũng Tàu: 270,5 m^2.
- Diện tích nhà xưởng, kho hàng, bến bãi: 33.971 m^2.

Bảng 2.4 – Tài sản chủ yếu (tại thời điểm xác định GTDN 30/6/2005)

Đơn vị: Đồng

Tài sản cố định	Giá trị xác định lại	
	Nguyên giá	Giá trị còn lại
1. Nhà cửa, vật kiến trúc	46.910.831.163	38.151.920.321
2. Máy móc, thiết bị	3.065.457.354	1.625.325.576
3. Phương tiện vận tải	23.002083.045	12.737.261.365
4. TSCĐ khác	13.800.000	10.465.000
5. TSCĐ vô hình	931.663.199	931.663.199
Tổng số	73.923.834.761	53.456.635.461

(Nguồn: Biên bản xác định giá trị doanh nghiệp – Đại lý Hàng hải Việt Nam)

2.3.1.1.3. Nguồn lực vô hình

Đây là một nguồn lực vô cùng quan trọng mà một số doanh nghiệp đôi lúc đã vô tình quên lãng và không ra sức đầu tư. Thương hiệu, danh tiếng chính là nguồn lực vô hình, một lợi thế cần phải được nhắc đến đầu tiên mà đã được VOSA tạo dựng được trong suốt bề dày lịch sử 50 năm kể từ khi được thành lập và đi vào hoạt động cho đến nay. Nếu như bí quyết, kinh nghiệm có thể bị rò rỉ qua thời gian khi một số những cán bộ, lãnh đạo chủ chốt của VOSA tách riêng để thành lập các doanh nghiệp tư nhân thì thương hiệu, danh tiếng, uy tín là những tài sản cực kỳ quý giá mà VOSA không thể và không được làm mai một. Không những vậy, những tài sản này cần phải được củng cố, duy trì, được phát triển, mở rộng bởi chúng chính là một trong những yếu tố sẽ giúp VOSA tăng trưởng và phát triển mạnh mẽ. Khi nhắc đến đại lý tàu biển, các doanh nghiệp trong và ngoài nước luôn biết đến VOSA. Với đội ngũ cán bộ nhiều kinh nghiệm, nhiệt tình, VOSA được xem như cánh chim đầu đàn trong ngành. Chỉ riêng thương hiệu VOSA đã được đánh giá với giá trị 7 tỷ đồng. Điều này cho thấy thương hiệu là vũ khí lợi hại nhất đã giúp VOSA tồn tại và phát triển trong thời gian qua. Tuy nhiên trong giai đoạn hiện nay, khi áp lực cạnh tranh đang đè nặng lên vai của tất cả các doanh nghiệp trong nền kinh tế nói chung và lĩnh vực hàng hải nói riêng, đặc biệt kể từ khi Việt Nam chính thức gia nhập WTO vào tháng 11/2006 và VOSA tiến hành cổ phần hóa

doanh nghiệp vào đầu năm 2006, thì VOSA cần có những chiến lược cụ thể, hữu hiệu để nhằm nâng cao, quảng bá, đẩy mạnh giá trị thương hiệu vốn có của mình.

2.3.1.2. Phân tích các hoạt động ở các bộ phận chức năng

2.3.1.2.1. Tổng quan về thị trường xuất nhập khẩu của Việt Nam trong thời gian vừa qua

Đại lý Hàng hải Việt Nam là một doanh nghiệp thực hiện công việc kinh doanh chủ yếu trên thị trường dịch vụ hàng hải. Đây là một lĩnh vực này có tiềm năng tăng trưởng cao do sự phát triển mạnh mẽ của hoạt động xuất nhập khẩu. Đặc biệt trong giai đoạn hiện nay, khi Việt Nam vừa gia nhập WTO (tháng 11 năm 2006), hoạt động giao thương xuất nhập khẩu càng được đẩy mạnh thì những đơn vị làm dịch vụ vận chuyển, giao nhận như VOSA càng có cơ hội phát triển nếu có những chiến lược kinh doanh hiệu quả.

Bảng 2.5 – Kim ngạch xuất nhập khẩu của Việt Nam trong thời gian qua

(Nguồn: Bộ Thương Mại) *Đơn vị tính: Triệu USD*

Năm	Xuất khẩu	Nhập khẩu	Tổng kim ngạch
2006	39.605	44.410	84.015
2005	32.223	36.881	69.104
2004	26.503	32.075	58.578
2003	20.149	25.256	45.405
2002	16.706	19.746	36.452
2001	15.029	16.218	31.247

Từ nguồn của Bộ Thương mại, có thể thấy tổng kim ngạch xuất nhập khẩu của Việt Nam đều tăng trong suốt 6 năm quan. Tổng kim ngạch năm 2006 đạt 84 tỷ USD, tăng 21,6% so với năm 2005, trong đó kim ngạch xuất khẩu đạt 39,605 tỷ USD, (tăng 22,9% so với năm 2005) và kim ngạch nhập khẩu đạt 44,41 tỷ USD (tăng 20,4% so với năm 2005).

Trong năm 2006, bình quân mỗi tháng Việt Nam xuất khẩu được 3,3 tỷ USD, hơn kim ngạch cả năm 1993. Tỷ lệ tăng trưởng xuất khẩu trong năm luôn cao hơn tỷ lệ tăng trưởng của nhập khẩu, nên tỷ lệ nhập siêu năm 2006 chỉ còn 12,8%, thấp nhất từ trước tới nay. Tuy tỷ lệ nhập siêu giảm song vẫn nhập khẩu được công nghệ nguồn, kỹ thuật mới, công nghệ tiềm năng. Điều này đồng nghĩa với việc nền kinh tế được tăng cường sức vóc. *(Nguồn: www.tcvn.gov.vn – Tạp chí Ấn phẩm thông tin)*.

Theo ước tính, tỷ trọng sản lượng hàng hóa xuất nhập khẩu bằng đường biển hàng năm chiếm khoảng 80% toàn bộ lượng hàng hóa xuất nhập khẩu. Hiện tại, thị phần vận chuyển hàng hóa xuất nhập khẩu của các doanh nghiệp trong nước mới chỉ đạt khoảng 15%. Thời gian sắp tới, chắc chắn kim ngạch xuất nhập khẩu của Việt Nam sẽ tăng nhanh chóng sau sự kiện gia nhập tổ chức WTO diễn ra vào 07/11/2006 vừa qua. Dự kiến đến năm 2010, sẽ có khoảng 200 triệu tấn hàng hóa được vận chuyển thông qua các cảng biển Việt Nam. Số lượng này sẽ được nâng lên 340 triệu tấn trong 10 năm kế tiếp.

Theo quy hoạch phát triển vận tải biển Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020 (đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt), mục tiêu phát triển sẽ là nâng cao thị phần vận chuyển hàng hoá xuất nhập khẩu của các doanh nghiệp trong nước lên 25% (vào năm 2010) và 35% (vào năm 2020), vận tải biển nội địa đạt 100%. Chính vì vậy, lĩnh vực vận tải biển và dịch vụ hàng hải đã và đang thu hút rất nhiều doanh nghiệp tham gia và có nhiều tiềm năng phát triển.

2.3.1.2.2. Thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của VOSA trong thời gian vừa qua

Năm 2003 và năm 2004 là hai năm quan trọng trong kế hoạch 5 năm (2001-2005), tăng trưởng GDP năm 2003 là 7,24% và năm 2004 là 7,7% (cao nhất trong 7

năm qua), trong đó, các ngành dịch vụ đạt mức tăng trưởng là 7,5% và là yếu tố đột biến góp phần quan trọng vào sự tăng trưởng của GDP của cả nước. Riêng đối với ngành vận tải, mức tăng trưởng đạt 8,1%. Trong năm 2004, xuất khẩu đạt được sự tăng trưởng nổi bật cả về trị giá và tốc độ. Năm 2005 là năm cuối cùng của kế hoạch 5 năm (2001-2005) cũng là năm có nhiều khó khăn, thách thức và biến động ảnh hưởng đến nền kinh tế của nước ta. Tăng trưởng GDP của năm 2005 là 8,4%, đạt mức cao nhất trong 8 năm qua kể từ sau cuộc khủng hoảng tài chính châu Á năm 1997, trong đó các ngành dịch vụ đạt mức tăng trưởng là 8,5%, cao hơn hẳn so với mức tăng trưởng 7,5% của năm 2004. Về khu vực dịch vụ, vận tải là một trong những ngành chiếm tỷ trọng lớn có mức tăng cao hơn so với năm trước, vận tải hàng hóa bằng đường biển tăng 5,7% về tấn và tăng 6,3% về tấn-km.

Với tinh thần chủ động và nỗ lực của tất cả các doanh nghiệp thành viên cùng việc quán triệt những phương hướng, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh đề ra của Tổng Công ty hàng hải Việt Nam, đồng thời có sự chỉ đạo sâu sát của các cấp lãnh đạo, Đại lý Hàng hải Việt Nam đã duy trì và ổn định mối quan hệ làm ăn với các đối tác chủ yếu, ngoài ra, đã tìm kiếm thêm dịch vụ mới cho ngành nghề đại lý hàng hải của mình. VOSA đã hoàn thành tốt các chỉ tiêu đề ra và luôn giữ vững vị trí là đơn vị dẫn đầu của khối dịch vụ trong Tổng công ty Hàng hải Việt Nam. Kết quả sản xuất kinh doanh của toàn VOSA Việt Nam giai đoạn 2001 – 2006 được trình bày theo bảng tổng kết như sau:

Bảng 2.6 - Tình hình hoạt động kinh doanh của VOSA giai đoạn 2001 - 2006

Năm	Tổng doanh thu tính lương (triệu đồng)	Nộp ngân sách (triệu đồng)	Tổng lãi thực hiện (triệu đồng)	Tỷ lệ doanh thu so sánh với năm trước (%)

2001	116.540	25.827	16.475	98,1%
2002	120.572	19.646	15.305	103,4%
2003	141.518	20.430	20.643	117,3%
2004	162.353	20.061	23.134	114,7%
2005	179.081	19.468	23.875	110,3%
2006	202.602	19.854	21.874	113,1%

(Nguồn: Số liệu báo cáo tổng kết VOSA Việt Nam)

Bảng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VOSA giai đoạn từ năm 2001 đến năm 2006 cho thấy các chỉ tiêu tổng doanh thu, tổng lãi đều tăng qua các năm, chứng tỏ sự hoạt động hiệu quả và phát triển của doanh nghiệp. Duy chỉ có năm 2001 do bị mất thân chủ quan trọng là hãng tàu Sealand nên lượng hàng xuất nhập khẩu giảm, kéo theo doanh thu giảm so với năm trước. Sang năm 2002, kết quả đã khả quan hơn nhờ việc tiếp tục duy trì các hoạt động truyền thống và phát triển thêm mảng đại lý vận tải. Năm 2003, tiên liệu về những khó khăn sẽ đến với thị trường dịch vụ hàng hải, nên với tinh thần chủ động ngay từ đầu năm đồng thời có sự chỉ đạo kịp thời của các cấp lãnh đạo, cùng những nỗ lực toàn diện của tất cả các đơn vị thành viên, Đại lý Hàng hải Việt Nam đã duy trì, ổn định mối quan hệ được với các đối tác chủ yếu và phát triển thêm các dịch vụ mới. Thân chủ mới do Vosa Sài Gòn làm đại lý, hãng tàu China Shipping, đã dần chiếm lĩnh thị trường và đạt doanh thu cao. Do đó, năm 2003, VOSA lại một lần nữa hoàn thành tất cả các chỉ tiêu do Tổng Công ty giao (doanh thu tăng 17,3% so với năm 2002, đạt 109,2% so với kế hoạch được Tổng công ty Hàng hải giao; nộp ngân sách đạt 103% so với năm 2002). Năm 2004, phần lớn các công ty dịch vụ hàng hải đều gặp khó khăn. Ngoại trừ doanh thu từ phí hoa hồng của dịch vụ đại lý tăng lên do giá cước vận tải tăng cao, còn lại hầu hết các loại giá dịch vụ đều giảm hoặc giữ nguyên như năm 2003. Trước khó khăn này, các đơn vị thuộc VOSA Việt Nam đều tích cực thực hiện các biện pháp cắt giảm chi phí, bám sát khách hàng và mở rộng ngành nghề kinh doanh và kết quả là hoạt động dịch vụ vẫn bảo đảm được mức tăng trưởng cao (doanh thu tăng 14,7% so với năm 2003 và đạt 106,1% so với kế hoạch; nộp ngân sách 20,061 tỷ đồng, đạt 114% so với kế hoạch; tổng lãi thực hiện là 23,134 tỷ so

với kế hoạch được giao là 22 tỷ đồng đã đạt 105,15% so với kế hoạch). Năm 2005, tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của VOSA có những biến động ở một số đơn vị thành viên. Trong khi một số đơn vị ở khu vực phía Nam vẫn phát triển và đi lên như Vitamas, Samtra, hay Vosa Quảng Ninh ở khu vực phía Bắc thì một số đơn vị khác lại gặp khó khăn do ảnh hưởng của tình hình hội nhập quốc tế làm mất đi những thân chủ quan trọng khiến sản lượng giảm. Những khó khăn này xảy ra ở các đơn vị như Vosa Sài Gòn, Vosa Hải Phòng và Orimas. Tuy nhiên, bảng tổng kết lại cho một kết quả bất ngờ. VOSA vẫn hoàn thành kế hoạch được giao và các chỉ tiêu đạt được đều cao hơn so với năm trước (tổng lãi thực hiện đạt 104% so với kế hoạch được giao). Năm 2006, do là năm đầu tiên tiến hành việc chuyển đổi loại hình doanh nghiệp, VOSA cũng gặp phải một số khó khăn. Tuy nhiên, với sự nỗ lực của toàn thể cán bộ công nhân viên và sự động viên của ban lãnh đạo, doanh thu (tính lương) VOSA đạt được cũng đã cao hơn năm trước. Chi phí hoạt động tăng cao nên tổng lãi thực hiện bị giảm sút. Nhìn chung, VOSA đã hoàn thành kế hoạch được giao.

Kết quả sản xuất kinh doanh của Đại lý hàng hải Việt Nam trong giai đoạn từ 2001 đến 2006 đã cho thấy sự phát triển của một doanh nghiệp làm dịch vụ hàng hải có bề dày lịch sử và kinh nghiệm. Thế nhưng, từ kết quả này ta cũng thấy được sự ảnh hưởng rất lớn của tự do hóa thương mại, của quá trình hội nhập kinh tế quốc tế đến hoạt động kinh doanh của VOSA nói riêng và trong lĩnh vực dịch vụ hàng hải nói chung.

❖ **Các hoạt động cụ thể**

Đại lý Hàng hải Việt Nam là một doanh nghiệp hoạt động trong dịch vụ hàng hải với những ngành nghề đặc thù như đại lý tàu, đại lý Liner và đại lý vận tải. Đây là 3 ngành nghề truyền thống đem lại nguồn thu chủ yếu cho VOSA. Do đó, sản lượng hàng hóa xuất nhập khẩu là nhân tố ảnh hưởng rất lớn đến tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Lẽ dĩ nhiên không thể không xét đến sự cạnh tranh ngày một gay gắt giữa các doanh nghiệp trong và ngoài nước.

- **Về nghiệp vụ Đại lý tàu**

Nghiệp vụ đại lý tàu có thể được xem là ngành nghề đặc thù truyền thống của VOSA, đồng thời nghiệp vụ này cũng là nguồn thu chủ lực của nhiều đơn vị lớn trong VOSA như Vosa Sài Gòn, Vosa Hải Phòng. Nghiệp vụ đại lý tàu của VOSA đứng đầu trong các công ty thuộc ngành dịch vụ hàng hải, và luôn chiếm được sự tin cậy của đối tác nước ngoài. Có được uy tín và sự thành công như vậy là nhờ một quá trình dài 50 năm hoạt động và phát triển với lực lượng đại lý viên trẻ và thạo nghề. Đây cũng là một ngành nghề đòi hỏi lực lượng lao động phải có trình độ cao, hiểu biết nghiệp vụ và nhất là phải giỏi ngoại ngữ. Nhiều lãnh đạo của VOSA đã được đào tạo và trưởng thành từ đội ngũ tàu và họ cũng chính là nguồn lực để đào tạo cho những lớp cán bộ lãnh đạo tiếp theo, kế thừa truyền thống của VOSA. Các nhân viên đại lý của đều nhiệt tình với công việc, với khách hàng và luôn cố gắng hoàn thành tốt công việc được giao (từ những nhân viên lâu năm, nhiều kinh nghiệm đến những nhân viên mới vào). Doanh thu của nghiệp vụ đại lý tàu trung bình chiếm khoảng 19%, trong tổng doanh thu của VOSA, đứng hàng thứ 3, chỉ sau doanh thu của bộ phận Đại lý vận tải và Đại lý Liner.

Bảng 2.7 – Bảng tổng hợp số liệu đại lý tàu hàng rời từ 2002 – 2006

Năm	Số tàu phục vụ	Tổng GRT phục vụ	Hàng nhập (Tấn)	Hàng xuất (Tấn)
2002	1.840	15.308.104	6.491.772	5.146.762
2003	1.861	13.033.343	4.993.831	5.344.916
2004	1.547	12.567.836	6.591.136	4.706.789
2005	1.580	12.044.151	5.698.200	4.232.322
2006	1.603	12.496.752	5.837.269	4.565.723

(Nguồn: Số liệu báo cáo tổng kết VOSA Việt Nam)

Năm 2002, Đại lý Hàng hải Việt Nam đã phục vụ được 1.840 chuyến tàu hàng rời với tổng GRT phục vụ là 15.308.104 MT bao gồm hàng nhập đạt 6.491.772 tấn và hàng xuất đạt 5.146.762 tấn. Năm 2003, Vosa Quảng Ninh phục vụ được 33 chuyến tàu than (810.860 MT), Vosa Vũng Tàu phục vụ được

18 chuyến tàu dầu thô (1.115.603 MT). Toàn VOSA phục vụ được 73 chuyến tàu gạo (449.593 MT), 53 chuyến tàu khách. Năm 2004, VOSA đã phục vụ được 30 chuyến dầu thô (1.898.568 MT), 39 chuyến tàu gạo (439.992 MT), 115 chuyến tàu than (2.693.318 MT) và 14 chuyến tàu khách với 4.824 khách. Năm 2005, VOSA đã phục vụ được 17 chuyến dầu thô (770.200 MT), 85 chuyến tàu than (2.256.655 MT), 57 chuyến tàu khách (7.755 khách). Năm 2006, tổng số tàu VOSA phục vụ đạt 1.603 chuyến với tổng GRT là 12.496.752 tấn, tuy cao hơn so với năm trước (2005) nhưng vẫn thấp hơn so với thời kỳ đỉnh cao (2002 và 2003).

Bảng tổng kết số liệu đại lý tàu hàng rời của VOSA từ năm 2002 đến năm 2006 đã cho thấy số lượng tàu hàng rời do VOSA phục vụ ngày càng giảm, đặc biệt giảm đáng kể trong giai đoạn từ năm 2002 sang năm 2004. Có nhiều lý do để giải thích về hiện tượng này. Đầu tiên đó là lượng tàu vào Việt Nam giảm trong các năm 2004, 2005 so với những năm trước đó do kim ngạch xuất nhập khẩu của Việt Nam đã bị suy giảm. Hơn nữa phải kể đến sự ra đời của hàng loạt đại lý tư nhân với giá cả cạnh tranh cũng đã làm giảm thị phần của VOSA.

Các khách hàng chủ yếu của VOSA bao gồm các chủ tàu như: NYK, SYMS, DONGNAMA, China Shipping, Phulsawat Shipping, Shangthai Navigation, Toko Kaiun, K Lines, v.v…

Bảng 2.8 – Bảng tổng hợp số liệu đại lý tàu container từ 2002 -2006

STT	Năm	Số tàu	GRT (Trọng tải phục vụ)
1	2002	405	2.100.216
2	2003	402	2.048.172
3	2004	407	2.570.994
4	2005	657	4.251.004
5	2006	625	4.057.396

(Nguồn: Số liệu báo cáo tổng kết VOSA Việt Nam)

Với lợi thế làm đại lý container cho các hãng tàu lớn như NYK, China Shipping, DongNamA, các tàu container nhập xuất hàng tại các cảng ở Việt Nam sẽ

được các đơn vị của VOSA làm luôn dịch vụ đại lý tàu. Ở Việt Nam trước đây chỉ có VOSA được độc quyền kinh doanh ngành nghề đại lý tàu nhưng hiện nay đã có rất nhiều DNTN cũng như DNNN khác được quyền tham gia vào lĩnh vực này làm giảm số lượng tàu do VOSA làm đại lý. Hiện tại, Nghị định 10/2001 của Chính phủ quy định về điều kiện kinh doanh dịch vụ hàng hải chỉ cho phép các doanh nghiệp Việt Nam được kinh doanh ngành nghề này. Thế nhưng sắp tới đây khi Việt Nam buộc phải mở cửa lĩnh vực này để hội nhập kinh tế quốc tế thì ngành đại lý tàu của VOSA sẽ phải đối mặt với nhiều khó khăn và thách thức hơn nữa.

- **Về nghiệp vụ Đại lý Vận tải**

Ngành nghề này đem lại nguồn doanh thu cao nhất với tỷ lệ khoảng 26% trong tổng doanh thu của toàn VOSA. Các dịch vụ chủ yếu của ngành nghề này bao gồm đại lý giao nhận, làm thủ tục xuất nhập khẩu hàng hóa bằng đường biển và đường hàng không. Đánh giá chung về chất lượng hoạt động của dịch vụ này là ở mức khá tốt. Đa số các nhân viên ở bộ phận chứng từ xuất nhập khẩu đều thạo việc, vui vẻ khi tiếp xúc với khách hàng, hầu hết những nhân viên hiện trường với chuyên môn vững vàng, tác phong nhanh nhẹn đều luôn cố gắng hoàn thành tốt công việc của mình. Tuy nhiên, bộ phận chào giá (sale) cần phải tích cực, xông xáo hơn nữa trong những hoạt động tìm kiếm khách hàng, nguồn hàng về cho VOSA. Hàng hóa chủ yếu xuất nhập khẩu là những hàng được chỉ định của những hãng (đã có tiếng) do VOSA đang làm đại lý. Song song với việc làm tốt vai trò đại lý của mình, VOSA sẽ phải có những chiến lược để thúc đẩy, phát triển nguồn hàng riêng của mình.

Các đơn vị có doanh thu cao trong lĩnh vực này gồm có North Freight, Vosa Sài Gòn, Vosa Hải Phòng, Vosa Đà Nẵng, Vosa Quảng Ninh, Vitamas, Samtra. Nhờ ưu thế về thương hiệu cùng những nỗ lực nhằm đáp ứng mọi nhu cầu của các thân chủ và khách hàng, VOSA đã và đang thực hiện các dự án lớn như Công trình Thủy điện Đại Ninh, Thép Miền Nam, vận chuyển vật liệu cho công trình sân vận động Mỹ Đình, v.v.… nên dù phải đối mặt với sự cạnh tranh mạnh mẽ của các DNTN nhưng VOSA vẫn giữ được thị phần và phát triển doanh thu mảng đại lý vận

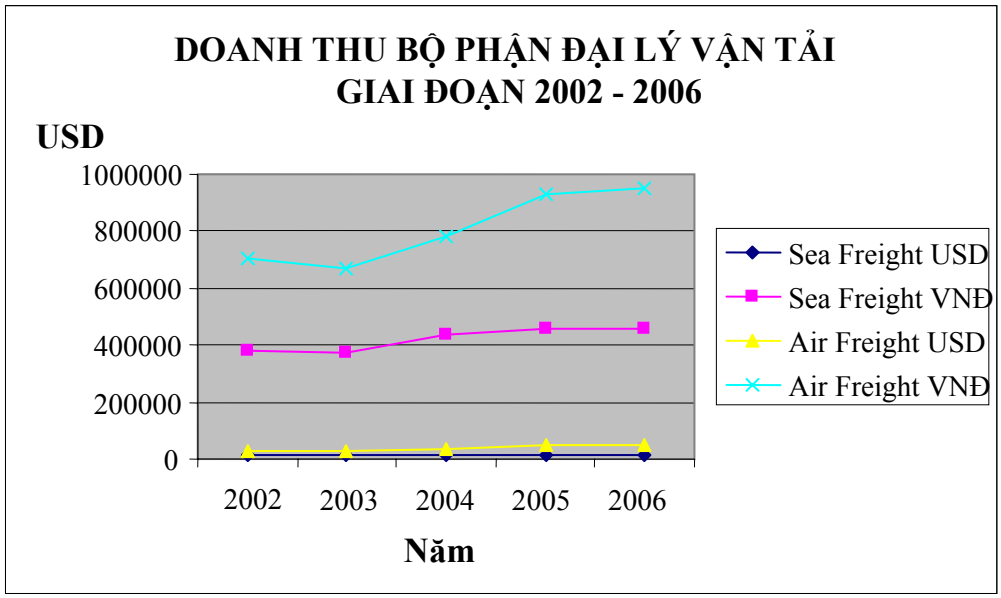
tải. Các khách hàng chủ yếu của VOSA bao gồm: JAS, Mabuchi, Sojitz, JHB, Nidec Copal Sumitomo, Vina- Koei, Toeffer.

Bảng 2.9 – Bảng báo cáo doanh thu bộ phận đại lý vận tải giai đoạn 2002–2006

Năm	Sea Freight		Air Freight	
	USD	VNĐ	USD	VNĐ
2002	12.861,72	6.071.245.288	25.891,28	11.276.485.289
2003	12.179,62	5.972.461.222	25.461,82	10.671.144.162
2004	15.126,42	6.974.261.742	38.261,75	12.489.671.122
2005	14.329,65	7.287.462.291	49.643,15	14.867.132.248
2006	14.633,85	7.345.298.611	50.064,23	15.207.973.455

(Nguồn: Số liệu báo cáo tổng kết VOSA Việt Nam)

Bảng báo cáo Doanh thu Bộ phận đại lý vận tải đã cho thấy, tuy VOSA là một doanh nghiệp dịch vụ hàng hải, nhưng mảng đại lý vận tải hàng không của VOSA lại có doanh thu cao hơn hẳn so với mảng đại lý vận tải hàng hải. Một phần nguyên nhân là do giá cước vận tải hàng không khá đắt. Tuy nhiên điểm chủ yếu là trong giai đoạn 2002 – 2006, VOSA đã chứng tỏ sự năng động trong hoạt động kinh doanh của mình. Nếu những năm trước đây, bộ phận đại lý vận tải hàng không chỉ là một tổ nhỏ trang bị nghèo nàn, doanh thu không đáng kể (thậm chí phải được bù lỗ trong một thời gian dài) thì chỉ sau vài năm đã trở nên lớn mạnh với đội ngũ cán bộ có chuyên môn cao, năng động, đem lại nguồn doanh thu rất khả quan.



Hình 2.1 – Biểu đồ Doanh thu Đại lý vận tải của VOSA giai đoạn 2002 – 2006

Hiện nay, bộ phận đại lý vận tải của VOSA đã và đang chịu sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Tuy Nghị định 10/2001 của Chính phủ quy định điều kiện kinh doanh dịch vụ hàng hải thì bên nước ngoài chỉ được tham gia với hình thức công ty liên doanh (mức vốn tham gia dưới 51%) nhưng họ lại là những đối thủ đáng gờm đối với hoạt động dịch vụ của VOSA.

- **Về dịch vụ Đại lý Liner**

Đây cũng là một trong ba ngành dịch vụ quan trọng đem lại nguồn doanh thu đứng hàng thứ 3 (khoảng 20%) trên tổng doanh thu của toàn VOSA và có ảnh hưởng lớn đến nhiều đơn vị thành viên của VOSA. Điển hình như Vosa Sài Gòn trước đây làm đại lý liner cho hãng tàu Sealand (Mỹ), doanh thu của bộ phận đại lý liner chiếm đến 40% doanh thu của Vosa Sài Gòn, nhưng khi hãng tàu này bị bán và sáp nhập với hãng Maersk Line (năm 2000 trở thành Maersk Sealand) đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến doanh thu của Vosa Sài Gòn trong một thời gian. Hiện nay, VOSA đang làm đại lý Liner cho một số thân chủ lớn như hãng DongNamA của Hàn Quốc (Vosa Hải Phòng làm đại lý), SYMS của Trung Quốc (Samtra làm đại lý), NYK của Nhật và China Shipping (CSCL) của Trung Quốc. Riêng đối với NYK và China Shipping thì có thay đổi. Việc làm đại lý cho NYK trước đây do

Vitamas đảm nhận và CSCL do Vosa Sài Gòn phụ trách, nhưng theo yêu cầu của các thân chủ, họ đã tách ra để thành lập các công ty liên doanh với VOSA là China Shipping Việt Nam (năm 2005) và NYK Line (năm 2007) trong đó VOSA nắm giữ 51% vốn. Dưới đây là bảng tổng kết tình hình nhập xuất hàng hóa của bộ phận dịch vụ đại lý liner trong thời gian qua.

Bảng 2.10 – Tổng kết tình hình nhập xuất hàng của đại lý Liner từ 2002 – 2006

Năm	Tổng số Teus nhập		Tổng số Teus xuất	
	Có hàng	Không hàng	Có hàng	Không hàng
2002	61.299	6.198	56.298	13.229
2003	53.198	5.605	57.496	12.478
2004	85.562	16.780	91.681	9.035
2005	113.357	51.630	138.776	15.387
2006	121.687	55.324	142.855	16.943

(Nguồn: Báo cáo tổng kết tình hình sản xuất kinh doanh của VOSA từ 2002-2006)

Dịch vụ đại lý Liner của VOSA phát triển mạnh tại những nơi có cảng lớn như Tp.HCM, Hải Phòng, Quảng Ninh, Đà Nẵng, Quy Nhơn, Nha Trang.

Bên cạnh ba mảng dịch vụ chính là đại lý tàu, đại lý liner, đại lý vận tải thì không thể không nhắc đến những bộ phận như dịch vụ hay hoạt động thương mại và ủy thác xuất nhập khẩu hàng hóa.

- **Về bộ phận dịch vụ**

Đây là bộ phận đi theo mảng dịch vụ đại lý tàu và đại lý liner với các dịch vụ cung cấp thực phẩm, nước ngọt, dầu cho tàu, cho thuê ôtô, canô và các dịch vụ khác về tàu thuyền cập cảng như các dịch vụ về chăm sóc thuyền viên, thuyền trưởng (thuê khách sạn, làm thủ tục nhập cảnh, visa, chăm sóc sức khỏe, v.v…). Ngoài ra, bộ phận này còn thực hiện dịch vụ kiểm đếm hàng hóa cho tàu giúp giải quyết công việc cho những lao động có trình độ dưới đại học – bộ phận đã góp một phần không nhỏ trong việc tạo dựng nên chất lượng thương hiệu cho VOSA.

Bảng 2.11 – Tổng kết số tàu VOSA làm dịch vụ kiểm đếm từ 2002 – 2006

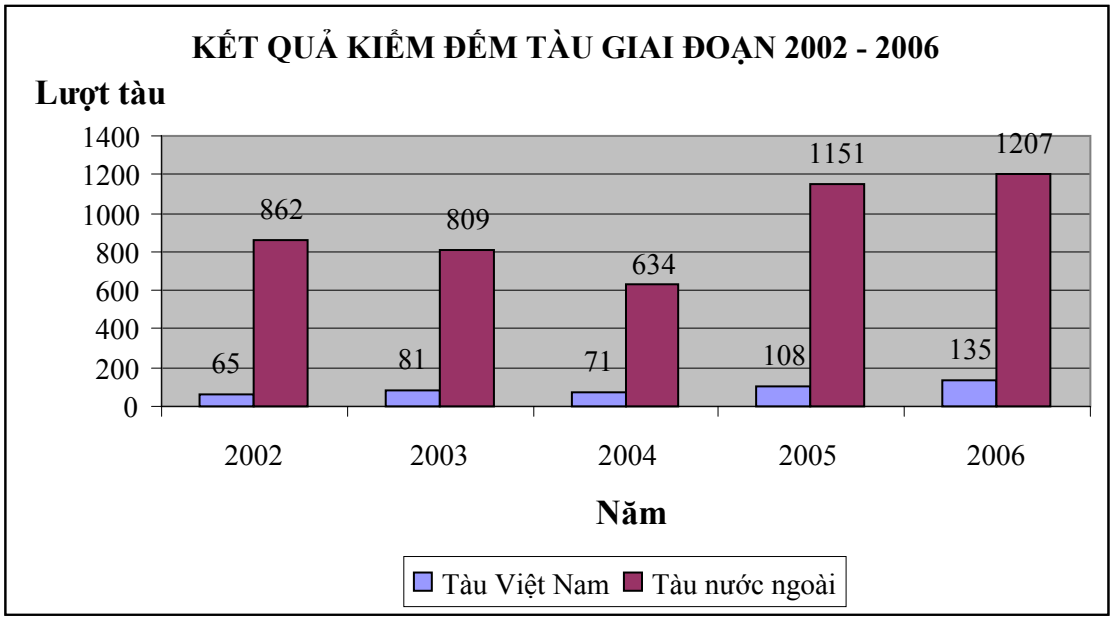
Năm	Tổng số tàu làm kiểm đếm	Tàu Việt Nam	Tàu nước ngoài

2002	927	65	862
2003	890	81	809
2004	705	71	634
2005	1.259	108	1.151
2006	1.342	135	1.207

(Nguồn: Báo cáo tổng kết tình hình sản xuất kinh doanh của VOSA từ 2002-2006)

Trước đây VOSA có 2 đơn vị thành viên chuyên làm nhiệm vụ kiểm đếm là Vitamas ở phía Nam và Orimas ở phía Bắc. Tuy nhiên, do yêu cầu đòi hỏi phải có sự đa dạng hóa về ngành nghề dịch vụ nên 2 đơn vị này (bên cạnh nghiệp vụ chính là kiểm đếm) cũng thực hiện đầy đủ các lĩnh vực dịch vụ hàng hải và dịch vụ kiểm đếm được chia cho các đơn vị thành viên khác làm. Những năm gần đây, bộ phận dịch vụ gặp phải sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các doanh nghiệp dịch vụ hàng hải khác, đặc biệt là những công ty tư nhân với ưu thế chi phí thấp, gọn nhẹ nên họ đưa ra những bảng chào giá rất thấp đối với các thân chủ của VOSA. Trước tình hình đó, VOSA buộc phải giảm giá nhưng vẫn phải giữ nguyên chất lượng phục vụ để cạnh tranh với các đối thủ và giữ chân các khách hàng.

Có thể đánh giá về chất lượng dịch vụ trong lĩnh vực hoạt động này của VOSA là ở mức tương đối khá tốt. Ở cả bộ phận chào giá và bộ phận hiện trường đều có những nhân viên giàu kinh nghiệm và cũng rất tích cực với công việc. Số lượng tàu do VOSA làm kiểm đếm từ năm 2002 – 2006 giảm trong 2 năm 2003 và 2004 nhưng lại tăng vọt vào năm 2005, tăng ít hơn vào năm 2006. Biểu đồ sau đây thể hiện rõ hơn về điều đó.



Hình 2.2 – Biểu đồ Kết quả hoạt động kiểm đếm tàu của VOSA từ 2002-2006

- **Về hoạt động thương mại và xuất nhập khẩu hàng hóa**

Trong lĩnh vực này, Vosa Quảng Ninh là đơn vị dẫn đầu, đem lại doanh thu cao nhất cho toàn VOSA. Nguồn doanh thu chính của đơn vị này là thương vụ xuất nhập khẩu và kho ngoại quan (chiếm 54,22% tổng doanh thu). Lợi thế của Vosa Quảng Ninh nằm ở vị trí địa lý: Sát Trung Quốc và có cửa khẩu Móng Cái – một trong những cửa khẩu chính của biên giới phía Bắc. Tuy đặc thù của khu vực này là chỉ có một số mặt hàng chính là than và xăng dầu nhưng lại là các mặt hàng quan trọng. Vosa Quảng Ninh cũng là đơn vị duy trì được vị trí đứng đầu về hoạt động thương mại của tỉnh Quảng Ninh. Năm 2005, chính sách biên mậu của Trung Quốc đã khiến lượng hàng hóa xuất nhập khẩu qua khu vực giảm và doanh thu xuất nhập khẩu của đơn vị cũng từ đó bị giảm sút nghiêm trọng, tuy vậy, doanh thu kho ngoại quan lại có chiều hướng tăng lên, phát triển tốt hơn.

Bảng 2.12 – Cơ cấu doanh thu từng dịch vụ trong tổng doanh thu của VOSA giai đoạn 2002 – 2006

Đơn vị: Triệu đồng

STT	Năm	2002	2003	2004	2005	2006

	Chỉ tiêu					
1	Đại lý tàu	26.083,9	26.680,8	28.768,4	33.798	36.897
2	Đại lý liner	15.727,7	32.192,7	42.582,2	38.567	40.924
3	Đại lý vận tải	99.149,8	112.789	92.347,5	97.205	104.793
4	Xuất nhập khẩu	10.802,8	12.075,8	13.364,4	3.665	4.278
5	Kho ngoại quan	2.891,5	4.801,2	6.146,5	7.575	8.865
6	Dịch vụ cung ứng tàu biển	11.909,5	7.531	12.117	12.914	14.772
7	Kho CFS	2.609,8	3.955,4	4.130,7	4.165	4.373
8	Khách sạn, sản xuất bao bì, lai dắt, v.v…	14.074,6	23.059	15.477	29914.2	36.497
9	Kiểm đếm hàng hóa	5.832,2	6.655,2	6.313,1	7.231	8.347
	Tổng doanh thu	**189.081,8**	**223.084,9**	**221.246,8**	**235.034,2**	**259.746**

(Nguồn: Báo cáo tài chính VOSA giai đoạn 2002 – 2006)

- **Về hoạt động Marketing**

Nếu xét Marketing ở bốn khía cạnh chính (4P) là sản phẩm (Product), giá cả (Price), phân phối (Place) và chiêu thị (Promotion) thì Đại lý Hàng hải Việt Nam đã được thực khá tốt 2P đó là Product và Place, 2P còn lại là Price và Promotion chỉ đạt được khá và trung bình khá.

Về các sản phẩm dịch vụ, qua mục 2.1.2.2 (ngành nghề kinh doanh) trong cùng chương II, có thể nhận thấy rằng VOSA tham gia kinh doanh rất nhiều loại hình dịch vụ nhưng đương nhiên mạnh nhất vẫn là cung cấp các dịch vụ liên quan đến xuất nhập khẩu, kho bãi, vận tải đường biển, đường bộ, đường hàng không, v.v… Do đó VOSA đã thỏa mãn được nhiều loại nhu cầu của khách hàng, đem đến cho khách hàng nhiều sự lựa chọn khác nhau.

VOSA có hệ thống mạng lưới các đơn vị thành viên trên khắp cả nước. 14 đơn vị thành viên được đặt tại những trung tâm kinh tế lớn, những cụm cảng quan trọng của Việt Nam nhằm tận dụng được ưu thế về vị trí địa lý. Mạng lưới này chính là thành quả mà VOSA đã xây dựng trong suốt một thời gian dài kế từ khi thành lập năm 1957. Đây cũng được xem là lợi thế của VOSA so với các doanh nghiệp cùng ngành. Mạng lưới 14 đơn vị thành viên này có thể hỗ trợ, bổ sung cho nhau nhằm

mục đích phục vụ khách hàng tốt nhất. Chính nhờ có hệ thống phân phối rộng rãi này đã khiến các khách hàng biết đến các dịch vụ của VOSA, giúp VOSA dần dần tạo dựng được vị thế và tên tuổi như hiện nay.

Giá cả là vấn đề cần được quan tâm nhiều hơn nữa trong thời gian sắp tới. Hiện nay, tình hình cạnh tranh ngày một gay gắt bởi sự gia tăng hàng loạt các DNTN tham gia vào lĩnh vực này và chiến lược của họ là hạ giá thành dịch vụ xuống mức thấp nhất để lôi kéo khách hàng. VOSA cũng đã có những điều chỉnh đối với khung giá cả dịch vụ để phản ứng với tình hình này. Tuy nhiên ở một vài đơn vị thành viên (Vosa Sài Gòn, North Freight,…) giá cả vẫn chưa thật sự linh hoạt, một số dịch vụ vẫn được chào giá cao hơn. Dù biết rằng một số DNTN cố tình hạ giá xuống đến mức thấp nhất để kiếm hàng mà không quan tâm đến chất lượng dịch vụ nhưng điều này đã ít nhiều làm ảnh hưởng đến nguồn hàng của những doanh nghiệp kinh doanh chân chính. Vì vậy, VOSA cần phải xây dựng những chính sách về giá cả sao cho vừa phải giữ chân được khách hàng, vừa phải đảm bảo chất lượng để không làm giảm uy tín, tên tuổi của VOSA.

Chiêu thị cũng là một yếu tố cần được chú trọng nhiều với VOSA ở thời điểm hiện tại và cả trong tương lai. Ban lãnh đạo, Phòng kinh tế đối ngoại cùng toàn thể các đơn vị thành viên hiện đang duy trì chính sách tiếp thị như thăm và làm việc với các thân chủ lớn để củng cố quan hệ lâu dài, bền vững; giao quyền chủ động cho các đơn vị thành viên đề ra chính sách giá cả và hoa hồng thỏa đáng; quảng cáo trong những ấn bản thường kỳ của Hiệp hội Đại lý và Môi giới Tàu biển Việt Nam (VISABA). Tuy nhiên, ngoài những hoạt động cơ bản này, VOSA chưa phát triển thêm nhiều chương trình nhằm quảng bá tên tuổi, thương hiệu, lĩnh vực kinh doanh của mình. Đây cũng là một điểm cần lưu ý trong các chiến lược phát triển thương hiệu của VOSA sắp tới đây. Những chương trình hoạt động như thăm dò, tìm hiểu thị trường, tìm hiểu khách hàng và các đối thủ cạnh tranh để đưa ra được những chính sách giá cả thích hợp, cải tiến và tạo thêm nhiều dịch vụ đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, lập hội nghị khách hàng hàng năm v.v… sẽ phải được đẩy mạnh hơn nữa trong tương lai.

- **Về hoạt động quản trị**

Hoạt động quản trị đã được phân tích khá kỹ theo từng cấp quản trị ở mục 2.4.1.1.1 (Nguồn nhân lực) trong cùng Chương II. Một cách tổng quát, đội ngũ quản trị viên cấp trung gian và cấp thấp thì đã thực hiện khá tốt các chức năng quản trị của mình tuy nhiên quản trị viên ở cấp cao cần phát huy hơn nữa "tầm nhìn xa, trông rộng" để có thể lèo lái, dẫn dắt con tàu VOSA tiến nhanh, tiến mạnh và vững chắc vào tương lai.

- **Về hoạt động nghiên cứu và phát triển**

Đại lý Hàng hải Việt Nam hiện chưa có một bộ phận chuyên biệt cho các hoạt động nghiên cứu và phát triển. Đây là một trong những điểm yếu cốt lõi của VOSA, đặc biệt là trong giai đoạn cạnh tranh gay gắt như hiện nay, khi ngày càng có nhiều công ty tư nhân hoạt động trong lĩnh vực tương tự VOSA ra đời với những chiến lược tiếp thị hình ảnh, giá cả, dịch vụ rất ấn tượng của họ. Thị trường không phình to và thị phần sẽ ngày càng thu hẹp đối với VOSA nếu VOSA không có những phương hướng, đường lối cạnh tranh rõ ràng và hiệu quả. Điều này cho thấy sự cần thiết phải thiết lập bộ phận nghiên cứu và phát triển để đưa ra được đường hướng, chính sách kinh doanh thích hợp giúp VOSA phát triển trong thời gian tới.

- **Về hoạt động tài chính và kế toán**

Bảng 2.13 – Các chỉ tiêu tài chính của VOSA giai đoạn 2002 – 2005

Đơn vị: 1.000 đồng

Chỉ tiêu	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005
1. Tổng tài sản	151546098	207305081	275039246	329975644
2. Vốn chủ sở hữu	78294135	88802366	101600130	110142245
3. Phải thu	41743170	60373559	80874322	122001563
4. Nợ vay ngắn hạn	64455758	102072812	163576248	198001730

Trong đó nợ quá hạn	0	0	0	0
5. Nợ vay dài hạn	8916743	9410607	3378906	14878256
Trong đó nợ quá hạn	0	0	0	0
6. Tổng số lao động	825	834	853	840
7. Thu nhập bình quân (người/tháng)	4266983	4960580	5455881	5780637
8. Tổng doanh thu	189081882	223084957	221246837	235034217
9. Lợi nhuận trước thuế	18322563	21843182	26561187	23985779
10. Lợi nhuận sau thuế	12459343	14853363	19284026	17504864
Khả năng thanh toán hiện thời	2.35	2.03	1.68	1.67
Chỉ số nợ trên toàn bộ vốn	48.4%	53.8%	60.7%	64.5%
Vòng quay tài sản	1.248	1.076	0.804	0.712
Lợi nhuận biên tế hoạt động	9.7%	9.8%	12.0%	10.2%
Lợi nhuận biên tế ròng	6.6%	6.7%	8.7%	7.4%
Suất sinh lợi trên tổng tài sản (ROA)	8.2%	7.2%	7.0%	5.3%
Tăng trưởng doanh thu		18.0%	-0.8%	6.2%
Tăng trưởng lợi nhuận ròng		19.2%	29.8%	-9.2%

(Nguồn: Báo cáo tài chính của VOSA giai đoạn 2002 – 2005)

Qua bảng chỉ tiêu tài chính của VOSA giai đoạn 2002 – 2005, ta có thể đưa ra một số nhận xét: Do các khoản vay ngắn và dài hạn đều tăng qua các năm nên đã làm một số chỉ tiêu thay đổi. Cụ thể, tỷ số nợ trên toàn bộ vốn tăng từ 48,4% năm 2002 lên đến 64,5% năm 2005. Nếu vào năm 2002, tỷ số thanh toán hiện thời của VOSA là 2,35 thì đến năm 2005 giảm còn 1,67. Mặc dù tổng doanh thu qua các năm đều tăng nhưng tỷ lệ tăng doanh thu vẫn thấp hơn tỷ lệ tăng tổng tài sản nên đã làm cho vòng quay tài sản giảm từ 1,25 (năm 2002) còn 0,71 (năm 2005). Suất sinh lời trên tổng tài sản giảm dần từ 8,2% (năm 2002) còn 5,3% (năm 2005). Lợi nhuận biên tế hoạt động và lợi nhuận biên tế ròng tăng từ năm 2002 đến năm 2004, năm 2005 giảm so với năm 2004 nhưng vẫn cao hơn năm 2002 và 2003. Nhìn chung, giai đoạn 2002 – 2004 là thời kỳ tăng trưởng nhanh của VOSA, lợi nhuận ròng tăng 19,2% (năm 2003) và 29,8% (năm 2004). Điều này cũng có thể một phần lý giải cho việc khả năng thanh toán hiện thời giảm dần khi ở thời kỳ hưng thịnh, doanh nghiệp có thể giữ tiền mặt lại bằng cách trì hoãn các khoản nợ ngắn hạn. Tuy nhiên, sang năm 2005, tình hình kinh doanh

của VOSA không khả quan như năm 2004 do có một số thay đổi như việc hãng tàu China Shipping tách ra thành lập liên doanh với VOSA, việc VOSA chuẩn bị các hoạt động cho tiến trình cổ phần hóa doanh nghiệp. Doanh thu năm 2005 tuy tăng 6,2% so với năm 2004 nhưng lãi ròng lại giảm 9,2% (dù vẫn cao hơn năm 2002 và 2003) do các chi phí hoạt động và lãi vay tăng lên trong năm. Dưới đây là một số chỉ tiêu tài chính của VOSA năm 2006:

Bảng 2.14 – Các chỉ tiêu tài chính của VOSA năm 2006

Đơn vị: triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2006
1. Vốn điều lệ	116500
2. Tổng doanh thu	259746
3. Tổng chi phí	237668
4, Lợi nhuận thực hiện	22078
5. Lợi nhuận sau thuế	22078
6. Tỷ lệ cổ tức	10.92%
7. Lao động	830
8. Quỹ lương	70131
9. Thu nhập bình quân (triệu đồng/người/tháng)	7041
Lợi nhuận biên tế hoạt động	8.5%
Lợi nhuận biên tế ròng	8.5%
Suất sinh lợi trên tổng tài sản (ROA)	19.0%
Suất sinh lợi trên vốn cổ phần thường (ROE)	
Tăng trưởng doanh thu	10.5%
Tăng trưởng lợi nhuận	26.1%

Sang năm 2006, năm đầu tiên VOSA tiến hành cổ phần hóa và bước những bước đi đầu trong vai trò một công ty cổ phần. Tuy chi phí phải tăng cao để chuẩn bị cho những thay đổi trong toàn bộ hệ thống công ty nhưng tổng doanh thu vẫn cao hơn năm trước, tăng 10,5%; lợi nhuận tăng 26,1% do được hưởng ưu đãi về thuế đối với các công ty vừa cổ phần hóa. Nhìn chung, tình hình tài chính của VOSA khá khả quan.

- **Về hoạt động thông tin**

Thông tin chủ yếu của doanh nghiệp đến từ nguồn dữ liệu thô từ môi trường bên ngoài doanh nghiệp và môi trường bên trong của tổ chức. Đối với Đại lý Hàng hải Việt Nam, hoạt động thông tin chưa được chú trọng đúng mức. Các thông tin chủ yếu bên ngoài như môi trường kinh doanh, hệ thống pháp luật, toàn cầu hoá, các đối thủ cạnh tranh, các khách hàng (thân thiết và tiềm năng), đặc biệt là các thông tin về nhu cầu của khách hàng – những đòi hỏi về chất lượng dịch vụ, chất lượng giá cả ngày càng tăng, cạnh tranh về giá cả, về dịch vụ ngày càng gay gắt v.v… cũng được VOSA cập nhật và phổ biến, tuy nhiên tốc độ cập nhật dữ liệu cũng như mức độ thường xuyên chỉ dừng ở mức trung bình khá. Vì không có bộ phận chuyên về nghiên cứu & phát triển nên đa phần những thông tin thu được từ bên ngoài thị trường (khách hàng, các đối thủ, các thay đổi về những thủ tục xuất nhập khẩu, v.v…) đều do đội ngũ nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách hàng, trực tiếp giao nhận hàng cung cấp. Họ là những người nắm bắt nhanh nhất những thay đổi của thị trường, của tâm lý khách hàng, của những quy định bất thành văn trong việc giải quyết các thủ tục về hàng hóa. Tuy nhiên, việc phản ánh thông tin một cách đầy đủ (từ người này sang người khác) cũng không phải là một việc đơn giản. Và khi thông tin được phản hồi lên các cấp cao hơn thì đôi lúc đã không còn cập nhật, không còn giữ được tính "thời sự" của nó nữa. Nguyên nhân chính nằm ở chỗ bản thân công việc chính của các nhân viên đã đòi hỏi không ít thời gian nên ngoài nhiệm vụ chính của họ ra, họ tuy vẫn có thể nhận biết được những thay đổi của thị trường nhưng sẽ không thể phản ánh một cách đầy đủ, kịp thời. Vì vậy, việc thông tin được phản ánh không kịp thời, không đầy đủ lên các cấp trên để được xử lý là điều dễ dàng xảy ra. Xuất phát từ vấn đề trọng điểm là chưa hình thành một bộ phận chuyên thu thập thông tin và nghiên cứu thị trường bên ngoài (Research & Development) ở VOSA đã cho thấy càng lên cấp lãnh đạo cao hơn thì thông tin càng bị mai một dần và thiếu chính xác hơn. VOSA hiện đang trong quá trình triển khai phương án, chiến lược cụ thể nhằm giữ chân, lôi kéo thêm khách hàng về phía mình cũng như đánh bật những chiến lược áp giá thấp của một số DNTN cùng

ngành nên trong tương lai chắc chắn sẽ phải chú ý & đẩy mạnh hoạt động R&D hơn nữa để phát triển.

Bên cạnh thông tin thu thập từ môi trường bên ngoài thì thông tin nội bộ trong tổ chức cũng là một nguồn rất quan trọng, cần được khai thác và sử dụng một cách có hiệu quả. Vậy thông tin nội bộ của VOSA đã được thu thập, khai thác và xử lý ra sao và đạt được ở mức như thế nào? Câu trả lời là: ở mức khá tốt. Điều này đạt được là nhờ bộ phận IT (Information Technology – Công nghệ thông tin) của VOSA. Việc trao đổi thông tin giữa các bộ phận, các phòng ban chủ yếu thông qua hệ thống mạng nội bộ vì vậy có thể thấy là sẽ không khó khăn lắm cho các nhân viên nắm được những thông tin, những chính sách, phương hướng, chỉ tiêu đề ra, v.v… của doanh nghiệp. Tuy nhiên, một điều cần lưu ý đối với hệ thống thông tin ở một số đơn vị thành viên cụ thể là Vosa Sài Gòn, đó là thông tin liên quan đến kế toán. Với những bộ phận trực tiếp giao dịch với khách hàng (giao chứng từ hàng xuất nhập khẩu), thay vì có thể thu tiền trực tiếp khách hàng khi khách hàng đến lấy chứng từ thì đó lại là nhiệm vụ của bộ phận thu ngân ở phòng tài vụ - kế toán, mà bộ phận này không nằm ngay mặt tiền của trụ sở chính (không được đặt ngay tai quầy giao dịch) nên khách hàng phải nhận chứng từ một nơi, đóng tiền một nơi. Điều này thật sự rất bất tiện, làm mất thời gian cho các khách hàng và cả nhân viên ở bộ phận giao nhận chứng từ của Vosa Saigon. Điều này cần phải được xem xét và điều chỉnh. Về hệ thống bảo mật thông tin thì các phần mềm bảo mật luôn được cập nhật, nâng cấp thường xuyên, do đó VOSA có thể yên tâm về các thông tin nội bộ quan trọng.

2.3.2. Xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (Ma trận IFE)

Bảng 2.15 – Ma trận IFE của VOSA

Các yếu tố chủ yếu bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
Quản trị viên cấp cao chưa phát huy đủ tầm kỹ năng quản trị	0.14	1	0.14
Đội ngũ nhân viên có năng lực chuyên môn cao, nhiều kinh nghiệm	0.13	4	0.52
Nguồn lực tài chính khả quan khi chuyển sang công ty cổ phần	0.1	4	0.4
Thương hiệu đã được khẳng định	0.12	4	0.48
Hoạt động khá rộng trên nhiều lĩnh vực dịch vụ chuyên ngành	0.08	3	0.24
Các chi nhánh trải khắp từ bắc vào Nam	0.1	4	0.4
Giá cả chưa thật sự linh hoạt, uyển chuyển ở một số đơn vị thành viên	0.1	2	0.2
Chưa đầu tư, chú trọng nhiều vào hoạt động chiêu thị	0.12	2	0.24
Chưa thiết lập bộ phận nghiên cứu & phát triển riêng biệt của doanh nghiệp	0.11	1	0.11
Hệ thống thông tin liên lạc nội bộ vận hành khá tốt	0.1	3	0.3
Tổng số điểm quan trọng	**1**		**2.73**

Tổng số điểm quan trọng mà VOSA đạt được qua phân tích của ma trận IFE là 2,73. Điều này chứng tỏ hiệu quả của các chiến lược nội bộ mà VOSA đang sử dụng để khai thác thế mạnh và hạn chế điểm yếu chỉ dừng ở mức trung bình khá. VOSA có thế mạnh đặc biệt ở sự dày dạn kinh nghiệm của đội ngũ nhân viên cũng như quản trị viên cấp trung và cấp thấp. Ngoài ra việc cổ phần hóa tạo cho VOSA có nguồn tài chính phong phú hơn và nhiều thuận lợi hơn trong việc huy động vốn. Thêm vào đó, VOSA còn có một hệ thống các đơn vị thành viên trải rộng, đặc biệt hoạt động khá mạnh ở những thành phố lớn, trung tâm kinh tế quan trọng hoặc nơi có cụm cảng biển, cảng hàng không quan trọng nên qua quá trình 50 năm phát triển, VOSA đã xây dựng được một thương hiệu uy tín, đáng tin cậy nơi khách hàng và các thân chủ. Tuy nhiên, ở VOSA cũng còn tồn tại những điểm yếu đáng chú ý như việc chăm chút đến hình ảnh doanh nghiệp, hoạt dộng tiếp thị, marketing, quảng cáo và đặc biệt là hoạt

động nghiên cứu và phát triển chưa được chú trọng. Đây là những điểm mà VOSA cần cố gắng khắc phục trong thời gian sớm nhất.

❖ **Năng lực lõi của VOSA**

Từ những phân tích cụ thể về tình hình nội bộ của VOSA, có thể thấy được năng lực lõi của Đại lý hàng hải Việt Nam nằm ở chỗ có đội ngũ cán bộ công nhân viên giàu kinh nghiệm đồng thời còn là tiếng tăm, thương hiệu VOSA trong ngành đại lý vận tải hàng hải.

Kết luận chương II

Với 14 đơn vị thành viên trên cả nước cùng 2 công ty liên doanh, có thế mạnh là doanh nghiệp đầu tiên hoạt động trong lĩnh vực đại lý hàng hải, qua nửa thế kỷ tồn tại và phát triển, VOSA đã khẳng định được tên tuổi của mình đối với các khách hàng trong và ngoài nước. Những năm qua, kết quả hoạt động kinh doanh của VOSA cũng khá tốt tuy không thật đồng đều giữa các đơn vị thành viên. Nhờ năng động mà một số đơn vị đã có đóng góp rất lớn trong việc hoàn thành chỉ tiêu doanh thu của VOSA bên cạnh một vài đơn vị hoạt động chưa hiệu quả, cần sự hỗ trợ của VOSA và các đơn vị thành viên khác. Lý do một phần là VOSA chưa thực sự tạo được kết nối giữa các đơn vị thành viên với nhau nhằm có được sự thống nhất, tập trung mang lại hiệu quả cao. Qua phân tích các yếu tố tác động từ môi trường bên ngoài đến đánh giá tình hình nội bộ VOSA, phản ứng của VOSA trước tác động của các yếu tố môi trường và các chiến lược nội bộ mà VOSA đang sử dụng đều ở mức trung bình khá. Các hoạt động của VOSA dường như đã chững lại trong khi xu thế hội nhập kinh tế quốc tế đang được thúc đẩy ngày một mạnh mẽ và tình hình cạnh tranh ngày một khốc liệt. VOSA cần phải có những chiến lược cụ thể và hữu hiệu để có thể phát huy được ưu thế, tận dụng các cơ hội, hạn chế những nhược điểm và đương đầu với các thách thức sắp tới.

CHƯƠNG III: CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO ĐẠI LÝ HÀNG HẢI VIỆT NAM TỪ NAY ĐẾN NĂM 2015, TẦM NHÌN 2020

3.1. XÁC ĐỊNH SỨ MẠNG VÀ MỤC TIÊU DÀI HẠN CỦA ĐẠI LÝ HÀNG HẢI VIỆT NAM TỪ NAY CHO ĐẾN NĂM 2020

3.1.1. Xác định sứ mạng (nhiệm vụ)

Với một số câu hỏi đặt ra dưới đây, câu trả lời chính xác và chân thực cho những câu hỏi này sẽ mở ra cho chúng ta thấy sứ mạng của một doanh nghiệp.

- ❖ Doanh nghiệp ra đời phục vụ ai?

→ VOSA ra đời với mục tiêu khởi thủy là để phục vụ cho những hãng tàu, hãng giao nhận có nhu cầu cần tìm một đơn vị giàu kinh nghiệm ở Việt Nam trong việc làm hàng xuất nhập khẩu; các chủ tàu có nhu cầu về dịch vụ đại lý, dịch vụ cung cấp nước, dầu, v.v… cho tàu bè, các dịch vụ khác cho các thuyền viên; các cá nhân và tổ chức có nhu cầu về xuất nhập khẩu hàng hóa, giao nhận hàng, vận chuyển hàng. Sau đó, VOSA đã mở rộng các hoạt động dịch vụ của mình. Không chỉ gói gọn trong việc cung cấp các dịch vụ liên quan đến xuất nhập khẩu, vận chuyển hàng hóa, kho vận; VOSA giờ đây đã mở rộng thêm các loại hình dịch vụ như cho thuê văn phòng, kinh doanh, cho thuê tài chính, gia công hàng xuất khẩu,… Và vì vậy, đối tượng khách hàng phục vụ của VOSA cũng đa dạng hơn.

- ❖ Doanh nghiệp ra đời phục vụ bằng những sản phẩm, dịch vụ chủ yếu nào?

→ "Dịch vụ" chính là sản phẩm của VOSA. Dịch vụ mà VOSA cung cấp cho các khách hàng đã được mở rộng và phát triển ngày một nhiều hơn tuy nhiên dịch vụ chính yếu vẫn là những dịch vụ về đại lý xuất nhập khẩu, đại

lý tàu biển, dịch vụ giao nhận, vận chuyển hàng (đường biển, đường bộ, đường hàng không).

❖ Doanh nghiệp ra đời ở đâu?

→ VOSA được thành lập tại Hải Phòng – một trong những cảng biển quan trọng nhất của Việt Nam, nơi đón nhận những nguồn hàng xuất nhập khẩu trong và ngoài nước. Sau này, VOSA chuyển văn phòng chính vào thành phố Hồ Chí Minh, trung tâm kinh tế lớn nhất nước với 2 cảng quan trọng đó là cảng Sài Gòn và cảng hàng không Tân Sơn Nhất.

❖ Mức độ tiên tiến để tạo ra sản phẩm và dịch vụ?

→ Vì VOSA hoạt động trong ngành dịch vụ, không phải là ngành trực tiếp sản xuất sản phẩm nên không phụ thuộc hoàn toàn hay quá nhiều vào những tiến bộ công nghệ. Tuy nhiên, như đã phân tích trong Chương II, phần III, mục 1e, công nghệ vẫn đóng một vai trò khá quan trọng trong các hoạt động dịch vụ của VOSA. Mọi thông tin về tàu bè, giao dịch về giá cả, về tình hình hàng hóa trong và ngoài nước, phát hành hóa đơn, chứng từ, v.v… đều được thực hiện thông quan hệ thống máy vi tính hiện đại, nối mạng liên tục. VOSA cũng thường xuyên cập nhật những chương trình xử lý dữ liệu mới nhất, an toàn nhất để phục vụ cho công việc của doanh nghiệp. Nhìn chung, việc thực hiên nâng cấp hệ thống máy móc ở VOSA để phục vụ cho nhu cầu công việc được đánh giá tốt.

❖ Đâu là nguyện vọng của doanh nghiệp?

→ Nguyện vọng lớn nhất của VOSA đương nhiên là trở thành một trong những doanh nghiệp hàng đầu của ngành đại lý tàu biển và đại lý giao nhận (forwarding), dịch vụ xuất nhập khẩu trong cả nước.

❖ Đâu là lợi thế của doanh nghiệp so với các doanh nghiệp cạnh tranh?

→ Lợi thế của VOSA có thể thấy rõ nhất chính là ở kinh nghiệm và sự kết nối giữa các thế hệ. Đội ngũ lãnh đạo VOSA và nhiều cán bộ nhân viên trụ cột đều là người nhiều năm trong nghề, sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm cũng như hướng dẫn tỉ mỉ cho các thế hệ vào sau về hướng làm việc, cách xử lý công

việ khi gặp khó khăn, khi có sự cố xảy ra, v.v… Bên cạnh đó, đội ngũ nhân viên của thế hệ sau đa phần là người trẻ tuổi, tiếp thu rất nhanh chóng công việc và cũng rất năng động.

❖ Mức độ quan tâm nhiều hay ít đến hình ảnh của doanh nghiệp đối với quần chúng?

→ VOSA thật sự chưa chú trọng lắm đến việc "đánh bóng thương hiệu". Thương hiệu và chất lượng đóng một phần quan trọng trong việc củng cố và giữ vững vị trí đã được hình thành của doanh nghiệp. VOSA tuy đã tạo dựng được tên tuổi, tiếng tăm trong ngành nhưng đã có đôi chút lơ là trong việc củng cố tiếng tăm, đánh bóng và làm nổi bật lên thương hiệu vốn có của mình. Đây là một điểm quan trọng mà cần phải được VOSA chú ý trong chiến lược phát triển.

❖ Những chính sách của doanh nghiệp đối với nhân viên?

→ Đây chính là một ưu điểm có thể thấy được ở VOSA. Lãnh đạo VOSA rất quan tâm đến nhu cầu của nhân viên và có các chế độ đãi ngộ khá hợp lý. Cách tính lương, chế độ khen thưởng hàng năm, cơ chế tăng lương, v.v… tất cả đều hướng về mục đích khuyến khích tinh thần làm việc ở nhân viên. Ngoài ra, VOSA luôn tạo ra những sân chơi thể dục thể thao hay văn hóa nghệ thuật để cán bộ công nhân viên các đơn vị tham gia giao lưu, giải trí sau những giờ làm việc căng thẳng.

➔ Sứ mạng của Đại lý hàng hải Việt Nam: Đại lý hàng hải Việt Nam sẽ đem đến cho khách hàng những hình ảnh đẹp nhất về chữ tín, sự chuyên nghiệp, cũng như sự hoàn hảo của các dịch vụ đại lý tàu bè và giao nhận hàng hóa.

3.1.2. Xây dựng mục tiêu

❖ Muc tiêu ngắn hạn: Đầu năm 2006, Đại lý Hàng hải Việt Nam cùng các đơn vị trực thành viên đã tiến hành cổ phần hóa doanh nghiệp. Tình hình tổ chức nội bộ của VOSA đã có nhiều thay đổi trong năm 2006. Do đó, mục tiêu trước mắt trong những năm đầu sau khi chuyển đổi loại hình doanh

nghiệp ở VOSA là vừa phải ổn định tình hình nội bộ, đồng thời vừa phải ổn định tình hình hoạt động kinh doanh và giữ vững doanh thu.

- Mục tiêu dài hạn: Mục tiêu dài hạn cho VOSA đến năm 2020 là mục tiêu tăng trưởng ổn định. VOSA phấn đấu trở thành một trong những doanh nghiệp hàng đầu của ngành. Doanh thu hàng năm phải tăng đều ở mức 8%/năm và thị phần của VOSA cũng phải chiếm khoảng 15% tính riêng ở thị trường Tp. HCM.

3.2. XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

3.2.1. Xây dựng chiến lược

Nếu như ở Chương II, ta đã thực hiện được giai đoạn "nhập vào" bao gồm các quy trình phân tích và tổng hợp các yếu tố của môi trường bên trong và môi trường bên ngoài để hình thành nên các ma trận như: Ma trận đánh giá môi trường (ma trận EFE), ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh chủ yếu và ma trận nội bộ (ma trận IFE). Qua ma trận EFE, ta thấy được những cơ hội (Opportunites – 0) cũng như các mối đe dọa (Threats – T) đến với VOSA từ môi trường bên ngoài. Còn ma trận IFE sẽ chỉ ra những điểm mạnh (Strength – S) và những điểm yếu (Weakness – W) trong nội bộ tổ chức của VOSA. Thì ở Chương III này, ta dựa trên những thông tin nhập vào để tiến hành "kết hợp" các cơ hội và nguy cơ bên ngoài với những điểm mạnh và điểm yếu bên trong để hình thành nên các chiến lược khả thi có thể lựa chọn. Các chiến lược sẽ có mức độ khả thi khác nhau do sự kết hợp khác nhau của các yếu tố bên trong doanh nghiệp (điểm mạnh – W và điểm yếu – O) và bên ngoài môi trường (cơ hội – O và đe dọa – T).

Dưới đây là ma trận SWOT để hình thành các chiến lược cho VOSA dựa trên những điểm mạnh (S), điểm yếu (W) của VOSA và các cơ hội (O) cũng như các mối đe dọa (T) đến từ môi trường bên ngoài.

Bảng 3.1 – Ma trận SWOT của VOSA

	Những điểm mạnh - S 1. Quản trị viên cấp trung và cấp thấp thể hiện tốt năng lực quản trị 2. Đội ngũ nhân viên nhiều kinh nghiệm, chuyên môn vững vàng 3. Nguồn tài chính gia tăng khi cổ phần hóa 4. Thương hiệu đã được tạo dựng và khẳng định 5. Dịch vu khá đa dạng 6. Có hệ thống chi nhánh hoạt động trải rộng cả nước	**Những điểm yếu – W** 1. Quản trị viên cao cấp chưa phát huy hết năng lực lãnh đạo 2. Giá cả chưa thật sự linh hoạt ở một vài đơn vị 3. Chưa chú trọng đúng mức cho hoạt động quảng cáo, chiêu thị, phát triển thương hiệu 4. Chưa đầu tư để thiết lập, thúc đẩy bộ phận nghiên cứu và phát triển
Các cơ hội - O 1. Toàn cầu hóa 2. Lạm phát có xu hướng tăng 3. Nền chính trị ổn định 4. Hoạt động mạnh tại các trung tâm kinh tế của cả nước 5. Sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin phục vụ cho hoạt động kinh doanh 6. Chính sách ưu đãi về thuế đối với các doanh nghiệp vừa cổ phần hóa	**Các chiến lược SO** 1. Tăng cường đầu tư khai thác kho bãi, triển khai xây dựng trụ sở làm việc và cho thuê văn phòng 2. Đầu tư, mở rộng thêm các dịch vụ phụ trợ để lôi kéo khách hàng: tư vấn về các thủ tục xuất nhập khẩu / vận chuyển / giao nhận; tư vấn bảo hiểm hàng, … 3. Đẩy mạnh chiến lược tìm kiếm nguồn hàng và đối tác nhờ vào sự phát triển của thương mại điện tử và công nghệ thông tin. 4. Đầu tư mua/thuê cả một con tàu để tập trung khai thác các nguồn hàng 5. Đầu tư mạnh hơn vào việc thuê chỗ cố định trên các tàu.	**Các chiến lược WO** 1. Công nghệ hiện đại phát triển mạnh là công cụ hữu hiệu để tăng cường hoạt động marketing, quảng bá sản phẩm và phát triển thương hiệu. 2. Cải thiện tình hình tài chính bằng việc xây dựng công tác tập trung tài chính. 3. Thành lập bộ phận Nghiên cứu và Phát triển chuyên biệt và thường xuyên tham khảo ý kiến của bộ phận nhân viên trực tiếp làm hàng, trực tiếp giao dịch với khách hàng.
Các mối đe dọa - T 1. Toàn cầu hóa 2. Tham nhũng, hối lộ 3. Hệ thống pháp luật cần nhiều bổ sung 4. Cạnh tranh gay gắt, không lành mạnh	**Các chiến lược ST** 1. Đa dạng hóa, mở rộng hơn nữa các loại hình dịch vụ vốn có. 2. Nâng cao năng lực cạnh tranh bằng chính sách đào tạo nguồn nhân lực.	**Các chiến lược WT** 1. Duy trì và phát triển các loại hình dịch vụ truyền thống trên cơ sở phát huy lợi thế kinh doanh vốn có của từng đơn vị thành viên 2. Củng cố và hoàn thiện cơ

5. Sự kiện tự nhiên bất khả kháng		cấu tổ chức mới của công ty.

Việc kết hợp ở giai đoạn này đã cho chúng ta một ma trận SWOT với các chiến lược khả thi có thể lựa chọn. Ma trận QSPM sẽ sử dụng các yếu tố đầu vào đã được phân tích ở giai đoạn 1 (giai đoạn "nhập vào") và kết quả kết hợp được đưa ra ở giai đoạn 2 để có quyết định một cách khách quan trong số các chiến lược có khả năng thay thế.

Bảng 3.2 – Ma trận QSPM của chiến lược thuê tàu và thuê chỗ cố định

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế					Cơ sở của số điểm hấp dẫn
	Phân loại	Thuê tàu		Thuê chỗ cố định		
		AS	TAS	AS	TAS	
Các yếu tố bên trong						
Quản trị viên cấp cao chưa phát huy hết kỹ năng quản trị	1	1	1	2	2	Việc khai thác tàu hàng rời rất cần đến những quyết định lớn, những "tầm nhìn" mang tính vĩ mô của cấp lãnh đạo
Đội ngũ nhân viên có năng lực chuyên môn cao, nhiều kinh nghiệm	4	4	16	4	16	Nhiều cán bộ đã từng làm thuyền trưởng hoặc thủy thủ nên có nhiều kinh nghiệm
Nguồn lực tài chính được gia tăng nhờ cổ phần hóa	4	4	16	3	12	Nguồn lực mạnh có thể mở rộng hoạt động dịch vụ
Đã tạo dựng được tên tuổi trong ngành	4	4	16	3	12	Tiếng tăm rất quan trọng trong các dịch vụ hàng hải
Hoạt động khá rộng trên nhiều lĩnh vực dịch vụ chuyên ngành	3	4	12	4	12	Kinh nghiệm lâu năm trong các dịch vụ môi giới, cho thuê chỗ
Chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng ở mức khá tốt	3	3	9	4	12	Chất lượng là một trong những yếu tố chính để thu hút khách hàng
Giá cả còn chưa được linh hoạt nhiều ở một vài đơn vị	2	1	2	1	2	Giá cả ảnh hưởng nhiều hơn đến việc khách hàng lựa chọn dịch vụ hàng hải
Chưa đầu tư nhiều vào hoạt động marketing, quảng bá thương hiệu, tên tuổi	2	1	2	1	2	Tên tuổi sẽ góp phần quyết định nhiều trong việc khai thác tàu

Chưa có bộ phận nghiên cứu & phát triển riêng của doanh nghiệp	1	1	1	1	1	Bất lợi lớn nhất nếu thuê tàu mà không có bộ phận này để tìm kiếm nguồn hàng và hướng phát triển
Hoạt động phủ khắp từ Bắc đến Nam	4	4	16	4	16	Hoạt động rộng sẽ dễ dàng tìm kiếm nguồn hàng hơn
Các yếu tố bên ngoài						
Toàn cầu hóa	3	4	12	3	9	Ảnh hưởng nhiều hơn đến việc điều hành tàu do các quy định toàn cầu
Chính sách tiền tệ (Lạm phát, tỷ giá hối đoái)	3	3	9	3	9	Thuê tàu hay thuê chỗ đều bị ảnh hưởng ngang nhau về các tác động của lạm phát
Nền chính trị ổn định với 1 Đảng lãnh đạo duy nhất	3	3	9	2	6	Chính trị là nhân tố có tác động đến hoạt động kinh doanh
Vấn nạn quốc gia: tham nhũng, hối lộ	2	1	2	1	2	Tham nhũng, hối lộ sẽ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh trong đó có xuất nhập khẩu
Hệ thống pháp luật còn thiếu đồng bộ, cần nhiều chỉnh sửa	3	1	3	2	6	Thủ tục nhiêu khê sẽ làm giảm chất lượng dịch vụ cho thuê chỗ
Nơi đặt trụ sở hoạt động là trung tâm kinh tế lớn nhất nước	3	4	12	4	12	Hoạt động mạnh tại đầu mối cảng biển quan trọng của cả nước
Sự cạnh tranh gay gắt khi ngày càng có nhiều các doanh nghiệp tư nhân tham gia vào ngành dịch vụ này	2	2	4	2	4	Sự cạnh tranh sẽ khiến cho cả hai hoạt động khai thác đều khó khăn như nhau
Các chính sách của Nhà nước liên quan đến cổ phần hóa	3	4	12	4	12	Chính sách ưu đãi về thuế tạo thuận lợi cho các doanh nghiệp mới cổ phần hóa
Sự kiện tự nhiên bất khả kháng (thiên tai, sóng thần, …)	3	1	3	2	6	Các hãng tàu và hãng thuê tàu chịu thiệt hại rất lớn khi gặp phải nguy cơ này
Công nghệ thông tin và tính ứng dụng của nó trong hoạt động kinh doanh	3	4	12	4	12	Các hãng tàu và hãng thuê tàu hưởng lợi lớn từ sự phát triển như vũ bão của công nghệ thông tin
Cộng tổng số điểm hấp dẫn			**169**		**165**	

Tổng số điểm hấp dẫn của phương án thuê tàu cao hơn một chút so với phương án thuê chỗ cố định cho thấy phương án thuê tàu hấp dẫn hơn một cách tương đối so với chiến lược thuê chỗ cố định trên các tàu, nhưng không nhiều. Chúng ta có thể xem xét thêm những điều kiện khác có ảnh hưởng đến các phương án lựa chọn và từ đó đưa ra kết luận chính xác hơn. Tuy nhiên, luận văn này vẫn lựa chọn chiến lược thuê tàu trong thời gian sắp tới cho hoạt động của VOSA.

3.2.2. Lựa chọn chiến lược

Tổng hợp một số chiến lược chính đã được đề xuất trong ma trận SWOT:

3.2.2.1. Nhóm chiến lược SO

1. Tăng cường đầu tư khai thác kho bãi, triển khai xây dựng trụ sở làm việc và cho thuê văn phòng.
2. Đầu tư, mở rộng thêm các dịch vụ phụ trợ để lôi kéo khách hàng: tư vấn về các thủ tục xuất nhập khẩu/vận chuyển/giao nhận; tư vấn bảo hiểm hàng,…
3. Đẩy mạnh chiến lược tìm kiếm nguồn hàng và đối tác nhờ vào sự phát triển của thương mại điện tử và công nghệ thông tin.
4. Đầu tư mua/thuê cả một con tàu để tập trung khai thác các nguồn hàng.

3.2.2.2. Nhóm chiến lược ST

1. Đa dạng hóa, mở rộng hơn nữa các loại hình dịch vụ vốn có.
2. Nâng cao năng lực cạnh tranh bằng chính sách đào tạo nguồn nhân lực.

3.2.2.3. Nhóm chiến lược WO

1. Công nghệ hiện đại phát triển mạnh là công cụ hữu hiệu để tăng cường hoạt động marketing, quảng bá sản phẩm và phát triển thương hiệu.
2. Cải thiện tình hình tài chính bằng việc xây dựng công tác tập trung tài chính.
3. Thành lập bộ phận Nghiên cứu và Phát triển chuyên biệt và thường xuyên tham khảo ý kiến của bộ phận nhân viên trực tiếp làm hàng, trực tiếp giao dịch với khách hàng.

3.2.2.4. Nhóm chiến lược WT

1. Duy trì và phát triển các loại hình dịch vụ truyền thống trên cơ sở phát huy lợi thế kinh doanh vốn có của từng đơn vị thành viên.
2. Củng cố và hoàn thiện cơ cấu tổ chức mới của công ty.

Việc lựa chọn chiến lược phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố. Đầu tiên phải kể đến là mục tiêu đặt ra của doanh nghiệp. Với những mục tiêu khác nhau như mục tiêu tăng trưởng, mục tiêu ổn định, mục tiêu suy giảm hay mục tiêu ngắn hạn, mục tiêu dài hạn thì doanh nghiệp chắc chắn sẽ phải có những chiến lược khác nhau. Ngoài ra còn phải tính đến khía cạnh văn hóa doanh nghiệp, yếu tố chính trị và vai trò của ban giám đốc, ban quản trị của doanh nghiệp.

Với VOSA, mục tiêu dài hạn đề ra trong luận văn này là "tăng trưởng ổn định". Do đó đa phần các chiến lược đều hướng vào mục tiêu này. Văn hóa của VOSA bao gồm những đặc điểm văn hóa nước đôi của các doanh nghiệp Việt Nam và bên cạnh đó cũng mang những nét riêng của mình. Đa số các chiến lược đưa ra đều có thể tận dụng được những điểm mạnh trong đặc trưng văn hóa của doanh nghiệp để phát triển như: Con người Viêt Nam chịu thương, chịu khó, cần cù, chăm chỉ, ham học hỏi, có tinh thần tập thể, đoàn kết cao. Tuy nhiên vẫn có những nhược điểm còn tồn tại trong tư tưởng của một số doanh nghiệp nhà nước, đó là thói ỷ lại, quan liêu, bao cấp cần phải được loại trừ hẳn thì các chiến lược mới có khả năng phát huy tác dụng tối đa.

Cổ phần hóa doanh nghiệp, VOSA đương nhiên phải chuẩn bị với sự thay đổi cấu trúc tổ chức cũng như cách thức quản lý và điều hành. Tuy nhà nước vẫn nắm giữ 51% cổ phần nhưng từ sau này trở đi sẽ có sự tham gia quản lý của cổ đông là các nhân viên (chiếm 10% cổ phần) và các nhà đầu tư bên ngoài (nắm giữ 39% cổ phần). Việc thông qua các chiến lược, sách lược phát triển sẽ phụ thuộc vào kết quả biểu quyết của hội đồng quản trị. Các chiến lược đưa ra trong luận văn này hướng về mục tiêu tăng trưởng tập trung bởi theo tác giả thì thị trường xuất nhập khẩu, vận

chuyển, giao nhận hàng hóa hay đại lý hàng hải vẫn là một thị trường phát triển rất năng động, nhiều tiềm năng. Do đó, chiến lược tăng trưởng tập trung sẽ là thích hợp, trong đó chiến lược phát triển nên được chú trọng bên cạnh chiến lược sử dụng các phương pháp marketing hiện đại để củng cố vị thế và luôn đứng vững trên thị trường cạnh tranh đầy khốc liệt này.

Từ những yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn các chiến lược đã kể trên, luận văn này sẽ tập trung nghiên cứu nhóm chiến lược SO đưa ra các giải pháp cụ thể hơn cho nhóm chiến lược này.

3.3. GIẢI PHÁP CỤ THỂ

3.3.1. Tăng cường đầu tư khai thác kho bãi, triển khai xây dựng trụ sở làm việc và cho thuê văn phòng

Trước đây, VOSA bị sự hạn chế về nguồn vốn để đầu tư xây dựng văn phòng đa chức năng, hạ tầng kho bãi, đầu tư mua tàu, trang thiết bị vận tải và xếp dỡ hàng hóa. Những ngành nghề này là những ngày nghề sẽ phát triển và mang lại nhiều doanh thu cho VOSA trong tương lai. Việc thiếu vốn đã làm chậm lại những dự án đầu tư mà VOSA đang theo đuổi. Giờ đây, vấn đề vốn đã khả quan hơn trước, VOSA sẽ tiếp tục thực hiện những dự án còn đang dang dở như Nhà điều hành Số 1 Bến vân Đồn Quận 1, TP.HCM dùng làm Văn phòng của VOSA; kho bãi Quận 7 của Vitamas, TP.HCM; kho bãi Đoạn Xá, Hải Phòng; kho bãi Tiên Sa của Vosa Đà Nẵng cũng đang bị đình trệ hoặc còn đang triển khai dở (do tình trạng thiếu vốn đầu tư).

- ❖ Dự án Trung tâm điều hành sản xuất kinh doanh của VOSA Group :
  - Địa điểm: Số 1 Bến Vân Đồn, Quận 1, Tp. HCM.
  - Vốn đầu tư: Khoảng 140 tỷ đồng.
  - Qui mô dự án: Tổng diện tích xây dựng là 18.582 m^2, gồm 1 tầng hầm, 25 tầng nhà văn phòng. Trong đó, 3 tầng dùng làm trụ sở VOSA Group và văn phòng các chi nhánh, đơn vị thành viên của VOSA Group; các

tầng còn lại cho các thân chủ nước ngoài, các đối tác khách hàng khác có nhu cầu thuê. Tổng diện tích cho thuê khoảng 15.000m^2.

- Tiến độ thực hiện: Đang trong giai đoạn đền bù giải phóng mặt bằng, dự kiến sau khi hoàn tất sẽ khởi công và hoàn thành trong 18 tháng.
- Hiệu quả đầu tư: IRR 13%, thời gian hoàn vốn 8 năm 9 tháng.

❖ Dự án đầu tư kho hàng Air và Văn phòng cho thuê

- Địa điểm: 30 – 32 đường Yên Thế, Quận Tân Bình, Tp. HCM.
- Vốn đầu tư: 13,2 tỷ đồng.
- Qui mô dự án: Xây toà nhà 4 tầng với tổng diện tích sàn 1.033,92m2 gồm tầng trệt (206,46m^2) và tầng 1 (206,46m^2) làm nhà để xe và kho hàng, tầng 2 và 3 diện tích 414m^2 làm văn phòng cho thuê.
- Tiến độ thực hiện: Đã mua xong mặt bằng, hiện đang tiến hành thiết kế và xin phép xây dựng; dự kiến triển khai xây dựng trong năm 2007.
- Hiệu quả đầu tư: IRR 13,92%, thời gian hoàn vốn 5 năm 6 tháng. Dự án hoàn thành sẽ phục vụ tốt công tác đại lý vận tải hàng không qua cửa khẩu Tân Sơn Nhất, phục vụ các thân chủ hiện có v.v…

❖ Dự án đầu tư kho hàng Vitamas Sài Gòn phục vụ phân phối hàng hoá

- Địa điểm: Số 4 Đào Trí, Quận 7, Tp. HCM.
- Vốn đầu tư: 2,5 tỷ đồng.
- Qui mô dự án: Xây kho diện tích 2.210m^2
- Tiến độ thực hiện: Đang lập luận chứng khả thi; dự kiến triển khai xây dựng trong năm 2007.
- Hiệu quả đầu tư: IRR 14-15%, thời gian hoàn vốn 10 năm.
- Dự án phục vụ công tác lưu kho/phân phối hàng của Công ty Manuchar và các chủ hàng khác.

❖ Dự án xây kho bãi Đà Nẵng

- Địa điểm: Khu công nghiệp An Đồn, Thành phố Đà Nẵng.
- Vốn đầu tư: khoảng 5,7 tỷ đồng.

- Qui mô dự án:
  - Giai đoạn 1: Xây dựng bãi chứa hàng tổng hợp diện tích 3.364m^2 và lắp đặt trạm cân hàng.
  - Giai đoạn 2: Xây kho hàng tổng hợp diện tích 1.176m^2.
- Tiến độ thực hiện:
  - Giai đoạn 1: triển khai xây dựng tháng 10/2005 và hoàn thành tháng 5/2006; đưa vào sử dụng tháng 05/2006.
  - Giai đoạn 2: triển khai năm 2007.
- Hiệu quả đầu tư: IRR 11%, thời gian hoàn vốn 8 năm 9 tháng.

➢ Dự án xây kho bãi Cái Lân – Quảng Ninh
- Địa điểm: Cảng Cái Lân – Quảng Ninh.
- Vốn đầu tư: khoảng 31 tỷ đồng.
- Qui mô dự án:
  - Giai đoạn 1: gồm 1 kho tổng hợp 1.920m^2, bãi chứa hàng container 30.350m^2, nhà văn phòng.
  - Giai đoạn 2: gồm 1 kho tổng hợp 2.000m^2 và bãi chứa hàng container 36.467m^2.
- Tiến độ thực hiện: Đã hoàn thành 1 kho chứa hàng 1.920m^2 và bãi container giai đoạn 1 và đang tiến hành san lấp mặt bằng giai đoạn 2 diện tích 36.467m^2.
- Hiệu quả đầu tư: IRR 13-14%, thời gian hoàn vốn 10 năm. Kho bãi Cái lân là cơ sở hạ tầng quan trọng, phục vụ cho các hãng tàu liner, hàng tạm nhập tái xuất, hàng quá cảnh, dịch vụ thương mại và xuất nhập khẩu. Khi hoàn thành và đưa vào sử dụng sẽ phục vụ tốt hơn các khách hàng truyền thống và thu hút thêm nhiều khách hàng mới, tạo thêm việc làm và tăng doanh thu, tạo lợi thế cạnh tranh cho VOSA Group.

❖ Dự án xây kho bãi Đoạn Xá giai đoạn 2
- Địa điểm: kho bãi Đoạn Xá, Đông Hải, Hải An, Hải Phòng.
- Vốn đầu tư: 10 tỷ đồng.

- Qui mô dự án: xây 02 kho CFS diện tíc 3.200m^2 và bãi container 7.000m^2.
- Tiến độ thực hiện: đang trong giai đoạn nghiên cứu khả thi; dự kiến triển khai xây dựng năm 2007.
- Hiệu quả đầu tư: IRR 15%, thời gian hoàn vốn 8 năm.

❖ Các dự án đầu tư giai đoạn 2008 – 2012 (Đang trong giai đoạn nghiên cứu tiền khả thi): Để thực hiện được chiến lược sản xuất kinh doanh đã đề ra trong phương án cổ phần hóa và hội nhập quốc tế, VOSA dự kiến đầu tư một số dự án sau:

Bảng 3.3 – Một số dự án đầu tư của VOSA

Stt	Dự án	Địa điểm	Tổng mức đầu tư	Nội dung đầu tư
1	Kho bãi ICD tại Cái Mép	Gần khu Cảng Thị Vải-Cái Mép, Bà Rịa-Vũng Tàu	20 tỷ đồng	Xây kho bãi container phục vụ cho các hãng tàu liner và dịch vụ logistics
2	Liên doanh xây dựng nhà máy đóng vỏ container xuất khẩu tại Cái Mép	Khu Công nghiệp Thị Vải-Cái Mép	10 triệu USD	Cung cấp cho các hãng tàu liner trong nước và quốc tế.
3	Vận tải, chuyển tải cont. bằng sàlan (Midstream)	Các Cảng ở Hải Phòng, Sài Gòn, Bà Rịa Vũng Tàu	6 tỷ đồng	Đầu tư đầu kéo và sàlan sức chứa 5060 teu/chiếc
4	Đầu tư, liên doanh mua và khai thác tàu cont	Tuyến Đông Bắc Á hoặc Bắc Trung Nam	8 triệu USD	Đầu tư mua tàu container 500TEU

(Nguồn: Đại hội Cổ đông thành lập Công ty Cổ phần Đại lý Hàng hải Việt Nam)

Nhiều đơn vị thành viên của VOSA đã được đầu tư cơ sở vật chất (kho bãi, phương tiện, v.v…) và những hoạt động này đã đem lại nguồn doanh thu đáng kể trong thời gian vừa qua. Tuy nhiên, trước tình hình hội nhập và cạnh tranh gay gắt như hiện nay, VOSA cần hoàn tất những dự án cũ, hoàn thiện hệ thống kho bãi để sớm đưa vào hoạt động và khai thác, đồng thời tích cực tìm kiếm đầu ra cho bộ

phận này, cân nhắc lựa chọn những dự án mới để vừa đem lại công việc, vừa tạo doanh thu cho VOSA và không gây lãng phí, hạn chế vay vốn ngân hàng. Quan trọng là cần tìm hiểu xem xét quy hoạch cảng biển mới ở các khu vực trung tâm để có hướng đầu tư kho bãi tại các nơi này. VOSA nên có những quyết định cụ thể về quy mô, nguồn tài trợ vốn và thời điểm triển khai dự án sao cho phù hợp với tình hình phát triển thực tế của doanh nghiệp. Ngoài ra, cần có sự hỗ trợ tích cực và phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị thành viên nhằm đưa hiệu suất khai thác hệ thống kho bãi của VOSA lên cao nhất. Trong tương lai, việc đầu tư kho bãi sẽ đem lại nguồn thu đáng kể cho VOSA.

3.3.2. Đa dạng hóa, mở rộng các loại hình dịch vụ vốn có

VOSA có thể mở rộng thêm các ngành nghề khác ngoài những sản phẩm dịch vụ hiện có nhằm đem lại nhiều nguồn thu hơn nữa cho doanh nghiệp. Việc đầu tư, mở rộng thêm các dịch vụ phụ trợ để lôi kéo khách hàng là một trong những cách để đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ. Cho thuê văn phòng, đại lý bán vé máy bay hay mua tàu khai thác, v.v… là những ngành nghề mà VOSA có thể phát triển thêm.

Tư vấn là một dạng dịch vụ ăn theo với các dịch vụ mà VOSA đang thực hiện. Có thể kể đến các loại hình tư vấn mà VOSA nên phát triển như tư vấn về các thủ tục xuất nhập khẩu, các hình thức vận chuyển, phương thức giao nhận; tư vấn bảo hiểm hàng, các thủ tục giải quyết khi hàng gặp sự cố, v.v…

Thêm vào đó, VOSA cần luôn luôn củng cố các dịch vụ vốn là ngành nghề chủ lực. Bên cạnh việc đẩy mạnh công tác thương mại xuất nhập khẩu, tạm nhập tái xuất, phân phối hàng, logistics, v.v… là việc xây dựng dịch vụ vận tải đa phương thức, đặc biệt là dịch vụ logistics ở các đơn vị thành viên để đón đầu các nhà đầu tư nước ngoài trong thời gian tới.

3.3.3. Đẩy mạnh chiến lược tìm kiếm nguồn hàng và đối tác nhờ vào sự phát triển của thương mại điện tử và công nghệ thông tin

Công nghệ hiện đại phát triển mạnh là công cụ hữu hiệu để tăng cường hoạt động marketing, quảng bá sản phẩm và phát triển thương hiệu. Việc củng cố và xây dựng công tác marketing, tìm kiếm khách hàng phải được xem như một trong những chiến lược cần được chú trọng hàng đầu. Thời gian qua, công tác marketing cũng như tìm kiếm khách hàng ở VOSA chưa được chú trọng và quan tâm đúng mức do thói quen ỷ lại vào việc thương hiệu VOSA đã được nhiều khách hàng trong và ngoài nước biết đến. Hiện tại, vai trò của Văn phòng Tổng VOSA trong công tác marketing còn khá mờ nhạt, chưa có kế hoạch và chiến lược cụ thể. Tuy một vài đơn vị thành viên có phòng thương vụ phụ trách hoạt động này nhưng không hiệu qua do cách làm việc không hệ thống, thiếu đồng bộ và tính thống nhất. Vì vậy, ban lãnh đạo VOSA cần có biện pháp hiệu quả để hỗ trợ các đơn vị thành viên trong quá trình tìm kiếm khách hàng. VOSA cần phải xây dựng chiến lược marketing tổng quát cho toàn VOSA Group, trong đó Văn phòng Tổng VOSA phải đóng vai trò chủ đạo, điều phối những khách hàng tìm cho được cho các đơn vị thành viên theo từng hoàn cảnh cụ thể. Bên cạnh đó, các đơn vị thành viên cũng sẽ tự động tìm kiếm thêm khách hàng của mình nhưng cần phải có cơ chế chính sách cụ thể cho hoạt động này.

Trước hết, VOSA cần đầu tư để thành lập và phát triển một bộ phận marketing độc lập và chuyên nghiệp, thực hiện các chức năng riêng của nó như tiến hành khảo sát, nghiên cứu, phân tích một cách toàn diện, hệ thống về thị trường, về khách hàng và các đối thủ cạnh tranh, từ đó xây dựng những chiến lược marketing dài hạn cho VOSA. Hơn nữa, VOSA có thể kết hợp việc thành lập một bộ phận nghiên cứu và phát triển chuyên biệt của VOSA với các phòng marketing của các đơn vị thành viên và cần thực hiện những công việc như:

- Xác định phân khúc thị trường, địa bàn hoạt động chủ yếu của VOSA.
- Tính toán mức độ rủi ro của các dự án đầu tư và hiệu quả kinh tế của nguồn vốn.

- Tạo mối liên kết giữa các đơn vị thành viên nhằm tiến hành tiếp thị và tham gia các buổi hội thảo về hàng hải, tích cực tham dự đầy đủ vào các tổ chức dịch vụ hàng hải, vận tải quốc tế để cập nhập thông tin thường xuyên và nhận được sự hỗ trợ, giúp đỡ của các tổ chức này.
- Thường xuyên tham khảo ý kiến của bộ phận nhân viên trực tiếp làm hàng, trực tiếp giao dịch với khách hàng để biết được những thay đổi trong yêu cầu của họ.
- Tổ chức hội nghị khách hàng hàng năm nhằm thắt chặt hơn nữa mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng.
- Tăng cường hơn nữa các hoạt động quảng cáo dưới nhiều hình thức như tin tức trên báo chí, truyền hình, trên các tạp chí chuyên ngành.
- Tích cực quảng bá thương hiệu VOSA trong nước và trên thị trường vận tải quốc tế, tham gia các hội chợ triển lãm hàng hải quốc tế.
- Đẩy mạnh hoạt động cập nhập thường xuyên thông tin lên trang web của VOSA, tiến hành liên kết với các trang web quốc tế để đưa thông tin của VOSA lên các mạng thông tin của ngành hàng hải và vận tải quốc tế nhằm phát triển, quảng bá hơn nữa thương hiệu VOSA.

3.3.4. Đầu tư mua tàu để tập trung khai thác các nguồn hàng (hàng lẻ)

Đầu tư góp vốn mua tàu vận tải biển để khai thác là một hướng phát triển rất có tiềm năng và nhiều cơ hội cho VOSA trong tương lai. Theo dự báo của ngành hàng hải thì giá cước vận tải đang ở mức cao và sẽ không có biến động giảm trong thời gian sắp tới. Vì vậy, việc mua tàu khai thác sẽ là một hướng đi đúng. Hơn nữa, ma trận QSPM cũng đã cho thấy giải pháp mua tàu để khai thác sẽ khả thi, có triển vọng và hấp dẫn hơn so với phương án thuê chỗ cố định đang thực hiện.

3.3.5. Nâng cao năng lực cạnh tranh bằng các chính sách đào tạo nguồn nhân lực

Như đã phân tích ở Chương II, nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực chủ yếu để hình thành nên một doanh nghiệp và nguồn lực này cũng đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong việc giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Nâng cao năng lực cạnh tranh của VOSA bằng cách chú trọng đào tạo nguồn nhân là một chiến lược cần thiết, đặc biệt trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế như hiện nay.

VOSA có thể tổ chức các lớp học bồi dưỡng thêm về nghiệp vụ chuyên môn; cử các cán bộ nhân viên đi học thêm ở các khóa học trong và ngoài nước; kết hợp với các trung tâm đào tạo quốc tế để cán bộ công nhân viên có cơ hội được học hỏi sâu hơn về các nghiệp vụ hàng hóa, forwarding, logistics, hàng nguy hiểm, chứng chỉ IATA, … Bên cạnh đó, cần phải nâng cao hơn khả năng ngoại ngữ và tin học cho tất cả cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp. Tiếp theo, VOSA cần gấp rút việc hoàn thiện và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 cho tất cả các đơn vị thành viên một cách có hiệu quả.

Cụ thể hơn, VOSA cần tiến hành xây dựng hệ thống đào tạo nguồn nhân lực lâu dài. Tuy đội ngũ lao động ở VOSA đa số đều có trình độ và kinh nghiệm, nhưng vẫn còn tồn đọng ở VOSA một số vấn đề của những công ty nhà nước như bộ máy chưa được tinh gọn và tình trạng lực lượng dôi dư lao động. Chính vì vậy, VOSA cần phải có chính sách xây dựng và củng cố nguồn nhân lực để có thể cạnh tranh tốt trong tương lai :

- Đối với những bộ phận lãnh đạo và quản lý kinh tế của VOSA, trước khi được đề bạt, yêu cầu bắt buộc là phải được đào tạo. Đối với những cán bộ chuyên môn, yêu cầu về nghiệp vụ phải được đào tạo có hệ thống, ổn định và đảm bảo tính chuyên sâu, có hiệu suất cao.
- Liên kết với các trường Đại học như Đại học Hàng hải, Đại học Giao thông Vận tải hay Đại học Kinh tế, v.v… để tổ chức thường xuyên các lớp bồi

dưỡng nghiệp vụ nhằm bổ sung những kiến thức kinh tế mới cho các Giám đốc, Trưởng/phó phòng của các đơn vị trực thuộc VOSA.

- Đẩy mạnh việc cập nhật thường xuyên các tài liệu tham khảo cũng như trang thiết bị cần thiết phục vụ cho công tác đào tạo.
- Tiến hành nhanh chóng hoạt động kiểm tra, rà soát, giải quyết theo chế độ lực lượng lao động dôi dư tại các đơn vị của VOSA để tinh giảm và làm gọn nhẹ bộ máy VOSA Group nhằm đem lại hiệu quả cao nhất cho hoạt động kinh doanh của VOSA.
- Về chính sách tuyển dụng và tuyển chọn nhân sự:
  - Chính sách tuyển dụng phải thực sự xuất phát từ nhu cầu thực tế của công việc và có sự kiểm soát chặt chẽ mức tăng tổng số nguồn nhân lực.
  - Chính sách tuyển dụng phải đảm bảo công khai, công bằng, khoa học nhằm thu hút những người có khả năng nhất đến với doanh nghiệp.

3.3.6. Học hỏi, tiếp cận công nghệ quản lý mới, tiên tiến và hiện đại trên thế giới do toàn cầu hóa mang lại, đặc biệt là cải thiện tình hình tài chính, tiến hành công tác tập trung tài chính

Vốn là vấn đề mà VOSA phải có kế hoạch giải quyết cụ thể trong thời gian tới. Do đó, xây dựng chiến lược tài chính cụ thể là điều mà VOSA cần thực hiện ngay nếu không chắc chắn VOSA sẽ gặp khó khăn với những dự án đang tiến hành. Một số giải pháp tham khảo cho VOSA:

- Tập trung nguồn tài chính của tất cả các đơn vị thành viên nhằm tổng hợp vốn để giải quyết những dự án đầu tư cần được ưu tiên.
- Nghiên cứu kỹ các phương án vay vốn ngân hàng, chỉ tiến hành vay vốn với những dự án mang tính khả thi đem lại hiệu quả cao nhất.

- Có kiến nghị với cơ quan chủ quản là Tổng Công ty hàng hải Việt Nam về việc xin giữ lại một khoản tiền bán đấu giá cổ phiếu để tái đầu tư vào những dự án trọng điểm.
- Thiết lập những phương án phát hành trái phiếu, bán cổ phiếu trong tương lai để huy động vốn từ các nhà đầu tư nhằm mở rộng các loại hình kinh doanh khác.
- Triển khai nhanh chóng kế hoạch đưa cổ phiếu VOSA lên sàn chứng khoán nhằm thu hút các nhà đầu tư từ đó tăng vốn phục vụ cho kinh doanh.

3.3.7. Duy trì và phát triển các loại hình dịch vụ truyền thống trên cơ sở phát huy lợi thế kinh doanh vốn có của từng đơn vị thành viên

Tập trung phát triển hai chiến lược chính. Đó là "chất lượng giá cả" và "chất lượng dịch vụ".

- Chất lượng giá cả: giá cả phải uyển chuyển, phải linh hoạt, giá cả xứng tầm chất lượng. Xây dựng chính sách nhiều giá, áp dụng giá thấp, khuyến mãi đối với các khách hàng quen thuộc, v.v…
- Chất lượng dịch vụ: dịch vụ cung cấp phải hoàn hảo, phải thỏa mãn được yêu cầu của những khách hàng khó tính nhất.

Tiếp tục duy trì và giữ vững được thị phần các loại hình dịch vụ truyền thống của VOSA như các dịch vụ đại lý tàu, đại lý vận tải, đại lý Liner. Tăng cường hợp tác và quan hệ chặt chẽ với các đối tác lâu năm và bạn hàng chiến lược. Bên cạnh những dịch vụ đang cung cấp cho các thân chủ, VOSA cần cố gắng mở rộng tìm kiếm để có thể hợp tác thêm về các dịch vụ mới với những đối tác chiến lược này.

- Đối với bộ phận đại lý tàu: Yêu cầu khách hàng ngày càng cao, vì vậy, phải cố gắng hết sức, không để xảy ra bất cứ sai sót nào trong quá trình làm tàu, tránh để khách hàng than phiền. Thường xuyên gặp gỡ những chủ hàng quan trọng để lắng nghe và tiếp thu những góp ý, kiến nghị của họ nhằm xây dựng cung cách làm việc tốt hơn cho khách hàng. Tiếp tục duy trì và

giữ mối quan hệ tốt với các chủ tàu cũ. Trau dồi và nâng cao nghiệp vụ thường xuyên.

- Đối với bộ phận đại lý vận tải: Trước mắt, việc gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới có thể xem như một cơ hội tốt cho bộ phận đại lý vận tải của VOSA. Do đó, bộ phận này cần phải mở rộng phạm vi hoạt động hơn nữa bằng việc tìm kiếm các dự án, thực hiện thêm các dịch vụ về logistics để tạo thêm những mối quan hệ lâu dài. Thời gian sắp tới đây sẽ có nhiều dự án lớn của các công ty, các tập đoàn nước ngoài đầu tư vào Việt Nam như dự án khu Đô thị Suối Vàng Đà Lạt của Sumitomo Coperation, hay dự án khí điện đạm Cà Mau,… Được tham gia vào những dự án lớn như vậy thì bộ phận đại lý vận tải sẽ hoạt động một cách ổn định và lâu dài hơn. Ngoài ra, bộ phận đại lý vận tải cũng cần phải tăng cường thêm các dịch vụ như dịch vụ vận tải đa phương thức, vận tải đường bộ. Vận tải đa phương thức chính là xu thế chính của thế giới, nhưng chưa được khai thác nhiều ở các doanh nghiệp Việt Nam nên VOSA cần chú ý khai thách và phát triển thêm. Thêm vào đó, VOSA cần duy trì các mối quan hệ tốt đẹp hiện đang có với các hãng đại lý vận tải cũ như JAS, Sumitomo bên cạnh việc tích cực tìm kiếm những hãng mới.
- Đối với bộ phận đại lý Liner: Cố gắng duy trì những thân chủ VOSA đang làm đại lý như ShangdongYangtai, DongNamA, đồng thời với việc tích cực tìm kiếm những hãng liner mới trong thời gian tới.
    - Với hãng tàu NYK Line: Vào đầu năm 2007, hãng tàu NYK tách riêng để thành lập công ty liên doanh với VOSA cũng giống như hãng China Shipping Container Lines đã khiến Vitamas – đơn vị đang làm đại lý cho NYK, sụt giảm doanh thu. Vì vậy, đối với liên doanh này, VOSA vẫn phải cố gắng để hoàn thành tốt vai trò liên doanh của mình.
    - Với hãng tàu DongNamA do Vosa Hải Phòng làm đại lý: VOSA có kế hoạch cụ thể giúp Vosa Hải Phòng phấn đấu đạt được mục tiêu mà hãng yêu cầu là 130 teus/tuần trong điều kiện cắt giảm chuyến. Tăng cường

hợp tác với công ty mẹ là Seven Mountain Group để hợp tác làm các dịch vụ mới.

- Đối với hãng tàu ShangdongYangtai do Samtra làm đại lý: Gia tăng hơn nữa việc gom hàng xuất tại Hải Phòng và Thành phố Hồ Chí Minh, giảm bớt sự chênh lệch giữa hàng nhập và hàng xuất, dần dần nâng sản lượng giúp hãng tàu ổn định hoạt động tại Việt Nam. Xây dựng đội ngũ sales để tìm kiếm và phát triển thêm lượng khách hàng. Mở rộng thêm chi nhánh cho Orimas ngoài Hải Phòng làm.
- Đối với công ty liên doanh China Shipping Việt Nam: Hoạt động một cách hữu hiệu trên mô hình của công ty liên doanh ở cả 2 đầu Hải Phòng và Tp. HCM, đẩy mạnh sản lượng năm sau cố gắng đạt cao hơn năm trước. Kiến nghị với hãng tàu những biện pháp nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn nữa. Tăng cường chế độ hậu mãi với các chủ hàng lớn.

Xây dựng mối quan hệ gắn bó lâu dài, ổn định với đối tác. Liên doanh là xu thế tất yếu của sự phát triển trong dịch vụ hàng hải trong tình hình mở cửa hội nhập ngày càng cởi mở hiện nay, nhất là sau khi Việt Nam gia nhập vào WTO. Đó là lý do VOSA phải chấp nhận xu thế này để hoạt động ổn định, lâu dài, thông qua các biện pháp như liên doanh và cùng góp vốn liên doanh. Cụ thể là:

- Khẩn trương đưa Công ty Tiếp vận Hồng Hà (liên doanh với NYK Logistis) tại Hà Nội đi vào hoạt động.
- Tiếp tục làm việc với hãng SYMS để xúc tiến việc mua tàu vận tải container khai thác tuyến nội địa.
- Làm việc với các ban quản lý các khu công nghiệp và các ban ngành địa phương tại Thành phố Hồ Chí Minh và Bà Rịa – Vũng Tàu để tìm kiếm đất làm dự án liên doanh sửa chữa tàu và xây dựng nhà máy đóng vỏ container với các đối tác nước ngoài.

3.3.8. Củng cố và hoàn thiện cơ cấu, mô hình mới của công ty

Cơ cấu mô hình tổ chức mới của VOSA Group theo mô hình công ty cổ phần, hoạt động kinh doanh đa ngành và đa sở hữu. Ngành nghề chính là vận tải biển và dịch vụ hàng hải. VOSA có trình độ công nghệ tiên tiến, quản lý hiện đại, và xu hướng trong tương lai triển khai các văn phòng đại diện, chi nhánh ở nước ngoài.

VOSA phải thường xuyên thực hiện phân tích môi trường bên ngoài và bản thân doanh nghiệp để tìm ra điểm mạnh, điểm yếu trong các đơn vị thành viên của VOSA cùng với những thách thức, cơ hội của thị trường để có những chiến lược, sách lược đúng đắn nhằm tận dụng, nắm bắt cơ hội để thúc đẩy, phát triển doanh nghiệp.

Đảm bảo sự thống nhất trong chỉ đạo, trong điều hành ở hai lĩnh vực quan trọng nhất là kinh doanh và quản lý tài chính, không để nợ khó đòi tồn đọng và kéo dài khó ở các đơn vị thành viên của VOSA. Thiết lập phòng quản lý dự án đầu tư để quản lý các dự án đang được thực hiện và xúc tiến đầu tư các dự án mới.

Khuyến khích, phát huy quyền tự chủ kinh doanh, phát triển sản xuất của các đơn vị thành viên trên cơ sở chiến lược chung có tính đến hiệu quả đầu tư và sự phân công phạm vi, lĩnh vực, thị trường cho từng đơn vị. Duy trì mức tăng trưởng bền vững và khẳng định vị thế của VOSA trên thị trường dịch vụ hàng hải.

Chuyển cơ chế quản lý vốn của Tổng VOSA theo cơ chế công ty tài chính. Công ty tài chính sẽ là đầu mối về vốn và tạo vốn của toàn VOSA, vừa làm chức năng tín dụng vừa cùng các thành viên kinh doanh, tham gia vào thị trường chứng khoán và xin tham gia hoạt động thêm ở một số chức năng của ngân hàng như thanh toán, hùn vốn, đầu tư trung và dài hạn, … nhằm thu hút vốn từ nước ngoài.

Thúc đẩy mạnh hơn nữa việc hoàn chỉnh các thủ tục để được giao đất công trình Dự án tòa nhà số 1 Bến Vân Đồn để có thể xây dựng và đưa vào hoạt động công trình này càng sớm càng tốt. Bên cạnh đó, có kế hoạch chuẩn bị tốt cho giai đoạn xây dựng và quản lý tòa nhà này trong tương lai nhằm đem lại hiệu quả cao nhất.

Kết luận Chương III

Với sứ mạng đã được đặt ra, Đại lý Hàng hải Việt Nam cần có những giải pháp hữu hiệu để hoàn thành được những mục tiêu đó. Đặc biệt, dưới áp lực cạnh tranh ngày một gay gắt như hiện nay khi Viêt Nam đã chính thức gia nhập WTO thì lại đòi hỏi ở VOSA những nỗ lực vượt bậc.

Dựa vào những phân tích đã được thực hiện ở Chương II cùng những mục tiêu và sứ mạng của VOSA, Chương III đã đưa ra một số chiến lược và các giải pháp khả thi để thực hiện những chiến lược đó. Tuy nhiên, các sách lược, chiến lược chỉ giúp định hình đường hướng để hành động,để phát triển, sự thành công hay thất bại còn phụ thuộc vào những cố gắng của Ban lãnh đạo cùng những nỗ lực của tập thể cán bộ công nhân viên Đại lý Hàng hải Việt Nam..

KẾT LUẬN

Đối với người dân Việt Nam, năm 2006 là một năm rất đáng nhớ với sự kiện Việt Nam được chính thức gia nhập WTO vào ngày 7/11/2006. Riêng đối với Đại lý Hàng hải Việt Nam, năm 2006 cũng là một năm thật đặc biệt bởi đây là năm đánh dấu lịch sử VOSA đã bước sang một trang mới khi VOSA chuyển đổi loại hình doanh nghiệp để trở thành một công ty cổ phần. Từng là một trong những doanh nghiệp nhà nước đầu tiên hoạt động ở lĩnh vực đại lý hàng hải, VOSA đã gây dựng một thương hiệu uy tín đối với các bạn hàng trong nước và quốc tế. Tuy nhiên, thời gian tới sẽ là giai đoạn rất khó khăn và đầy thách thức với các doanh nghiệp ngành dịch vụ hàng hải nói chung và VOSA nói riêng. Trước những cơ hội và thử thách mới, chỉ có những định hướng đúng đắn với sự chuẩn bị cẩn thận của Ban lãnh đạo cùng sự nỗ lực của tập thể cán bộ công nhân viên mới có thể giúp con tàu VOSA vượt qua những sóng gió để tiếp tục vững tiến trên hành trình dài đầy gian nan ở phía trước.

Luận văn "Chiến lược kinh doanh cho Đại lý Hàng hải Việt Nam từ nay đến năm 2015, tầm nhìn 2020" với mục tiêu là đề ra các chiến lược kinh doanh hiệu quả cho Đại lý Hàng hải Việt Nam trên cơ sở những lý luận khoa học và phân tích thực tiễn đã cơ bản giải quyết được những vấn đề sau:

- Nêu bật những lý luận cơ bản về chiến lược và quản trị chiến lược.
- Khái quát về tình hình xuất nhập khẩu của Việt Nam trong thời gian vừa qua đồng thời trình bày tổng thể bối cảnh thị trường hàng hải Việt Nam trước và sau khi gia nhập WTO.
- Giới thiệu về sự hình thành và chặng đường phát triển của Đại lý Hàng hải Việt Nam trong suốt nửa thế kỷ qua.

- Vận dụng lý thuyết để phân tích, đánh giá môi trường bên ngoài và tình hình nội bộ của Đại lý Hàng hải Việt Nam, từ đó xây dựng các ma trận EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận IFE để xác định được những tác động của môi trường đến Đại lý Hàng hải Việt Nam cũng như mức độ phản ứng của doanh nghiệp đối với môi trường.

- Xác định sứ mạng, mục tiêu trong ngắn hạn và dài hạn của Đại lý Hàng hải Việt Nam để từ đó đề ra những phương hướng phát triển chiến lược thích hợp.

- Đưa ra các chiến lược kinh doanh và giải pháp cụ thể cho từng chiến lược, phù hợp với tình hình thực tế của Đại lý Hàng hải Việt Nam.

Đại lý Hàng hải Việt Nam có thể tùy vào từng tình hình cụ thể, từng giai đoạn phát triển cụ thể để áp dụng các chiến lược sao cho thích hợp với doanh nghiệp. Với tính phức tạp của đề tài, bên cạnh việc giới hạn về độ dài của luận văn nên luận văn sẽ còn những hạn chế nhất định. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu và chân thành từ Thầy Cô, bạn bè và những chuyên gia để luận văn trở nên hoàn chỉnh hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

❖ Tài liệu tham khảo tiếng Việt

1. Bộ Giao thông Vận tải (2000), *Chiến lược phát triển Gia thông Vận tải đến 2010*.

2. Cục Hàng hải Việt Nam (1997), *Định hướng Chiến lược phát triển ngành đến 2010*.

3. Fred R. David (2006), *Khái luận về Quản trị chiến lược*, NXB Thống Kê.

4. PGS. TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, ThS. Pham Văn Nam (2003), *Chiến lược và Chính sách kinh doanh*, NXB Thống Kê.

5. PGS. TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, *Tài liệu giảng dạy chương trình MBA môn Quản trị chiến lược*, Đại học Kinh tế Tp. HCM.

6. TS. Dương Ngọc Dũng (2006), *Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết Michael E. Porter*, NXB Tổng Hợp Tp. HCM.

7. Đại lý Hàng hải Việt Nam, *Báo cáo tài Chính của VOSA 2002, 2003, 2004, 2005, 2006*.

8. TS. Nguyễn Thanh Hội, TS. Phan Thăng (2001), *Quản trị học*, NXB Thống Kê.

9. TS. Nguyễn Thanh Hội (2002), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống Kê.

10. GS. TS Hồ Đức Hùng (2003), *Phương pháp quản lý doanh nghiệp*, Đại học Kinh tế Tp. HCM.

11. GS. TS Hồ Đức Hùng (2003), *Quản trị Marketing*, Đại học Kinh tế Tp. HCM.

12. Philip Kotler (1994), *Marketing căn bản*, NXB Thống Kê.

13. Philip Kotler (1994), *Quản trị Marketing*, NXB Thống Kê.

14. Michael E. Porter (1996), *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Khoa học và Kỹ thuật.

15. Tạp chí Visaba (2006).

16. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2005), *Thị trường, Chiến lược, Cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*, NXB Tp. HCM, Trung tâm Kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương, Thời báo Kinh tế Sài Gòn.

17. TS. Nguyễn Quang Thu, *Phân tích Quản trị Tài chính*, Đại học Kinh tế Tp. HCM.

18. Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam – Đại lý Hàng hải Việt Nam (2006), *Bản Công bố Thông tin Đấu giá bán Cổ phần ra công chúng*, Tp. HCM.

19. Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam, *Kế hoạch phát triển giai đoạn 2006 – 2010, định hướng 2020*.

20. Website:

    - Bộ Giao thông Vận tải: www.mt.gov.vn
    - Bộ Thương mại: www.mot.gov.vn
    - Đại lý Hàng hải Việt Nam: www.vosagroup.com
    - Tạp chí Ấn phẩm thông tin: www.tcvn.gov.vn
    - Tổng công ty Hàng hải Việt Nam: www.vinalines.com.vn

❖ Tài liệu tham khảo tiếng Anh

International Air Transport Association (Montreal – Geneva, 1999), *Cargo Agent's Handbook – Resolution 801 Edition*.

Phụ lục 1

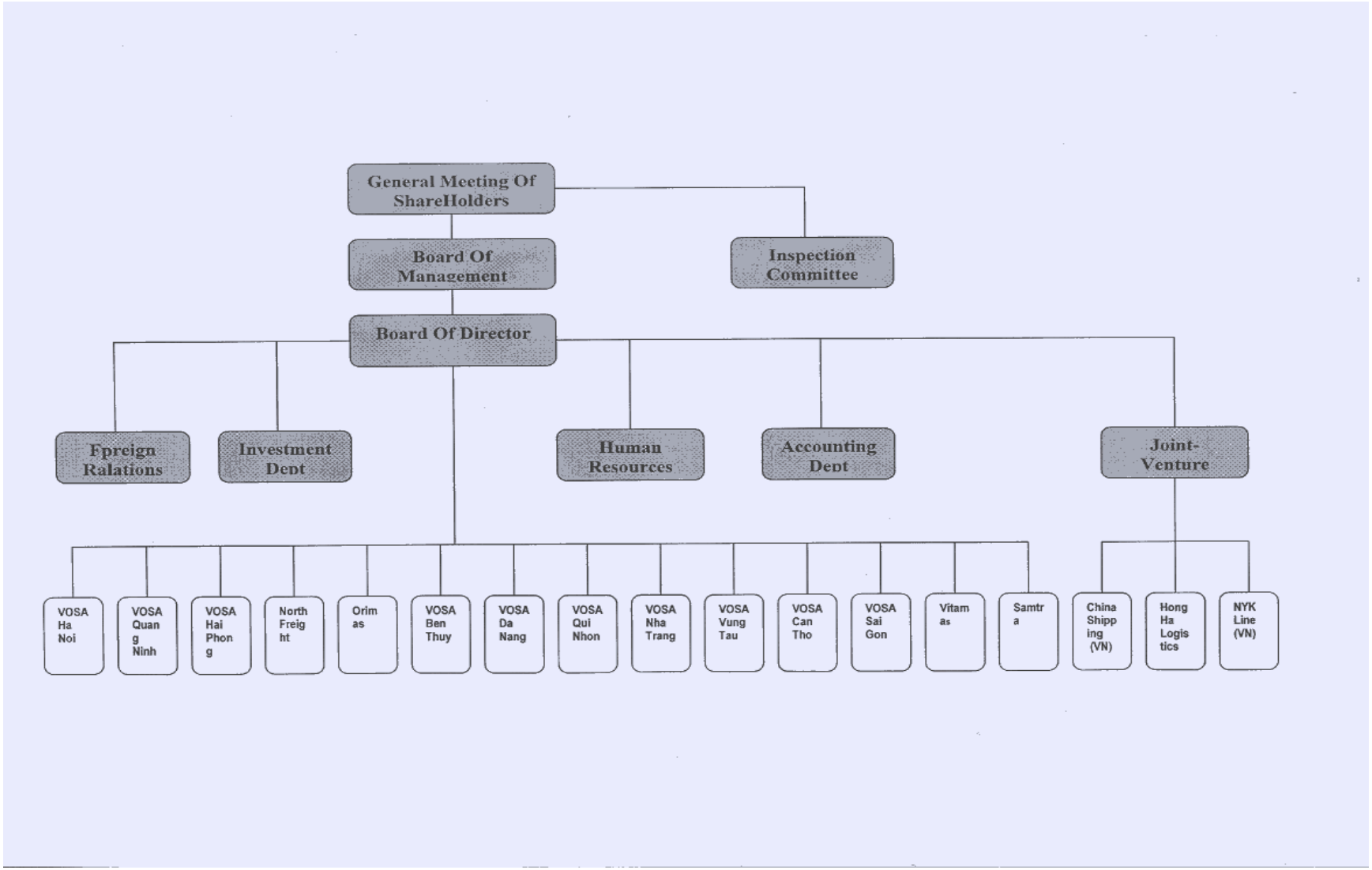
MỘT SỐ HÌNH ẢNH VỀ ĐẠI LÝ HÀNG HẢI VIỆT NAM VÀ THƯƠNG HIỆU VOSA

❖ **Logo – Thương hiệu**

❖ **Các dịch vụ**

❖ **Các chi nhánh trên cả nước**

❖ **Sơ đồ tổ chức**


General Meeting Of ShareHolders
Board Of Management
Inspection Committee
Board Of Director
Fpreign Ralations
Investment Dept
Human Resources
Accounting Dept
Joint-Venture
VOSA Ha Noi
VOSA Quang Ninh
VOSA Hai Phong
North Freight
Orimas
VOSA Ben Thuy
VOSA Da Nang
VOSA Qui Nhon
VOSA Nha Trang
VOSA Vung Tau
VOSA Can Tho
VOSA Sai Gon
Vitamas
Samtra
China Shipping (VN)
Hong Ha Logistics
NYK Line (VN)

Phụ lục 2

NGÀNH HÀNG HẢI VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH THỊ TRƯỜNG KHU VỰC VÀ QUỐC TẾ

1. Bối cảnh thị trường khu vực và quốc tế

Khoảng 10 năm trở lại đây, khu vực Châu Á, đặc biệt là Trung Quốc, đã trở thành động lực phát triển của ngành hàng hải thế giới. Tuy rằng GDP của khu vực này thấp hơn so với Mỹ và Châu Âu nhưng đây lại là khu vực nhập khẩu nguyên liệu thô và xuất khẩu thành phẩm lớn nhất thế giới. Vào năm 2004, có đến 38,4% trong tổng số 6,76 tỷ tấn hàng hoá vận chuyển trên toàn thế giới được xuất phát từ Châu Á, Châu Âu chiếm 22,7% và Châu Mỹ chỉ chiếm 21,4%. Khu vực Châu Á cũng là nơi tập trung của 2/3 trong số 20 hãng vận tải container và cảng container lớn của thế giới, cung cấp thuyền bộ cho hơn 50% đội tàu thế giới và xuất xưởng gần 80% lượng tàu vận tải đóng mới. Ngành hàng hải Việt Nam sẽ có rất nhiều cơ hội để tham gia chia sẻ thị trường trong khu vực và trên thế giới khi được nằm trong khu vực có mức độ trao đổi thương mại hàng hải lớn nhất của thế giới. Dự báo của các tổ chức tư vấn quốc tế cho thấy thị trường hàng hải thế giới, đặc biệt thị trường hàng hải khu vực Châu Á sẽ vẫn tiếp tục tăng trưởng cao, là điều kiện thuận lợi để ngành hàng hải Việt Nam phát triển. Tuy vậy, xu thế toàn cầu hoá sẽ vẫn tiếp diễn mạnh trong ngành hàng hải thông qua những quá trình như sáp nhập hay thôn tính của các hãng tàu, hay như việc đầu tư ra nước ngoài để hình thành mạng lưới cảng vệ tinh của các tập đoàn khai thác cảng hàng đầu. Điều này thật sự là một thách thức rất lớn cho các doanh nghiệp vận tải của Việt Nam trong quá trình hợp tác và

cạnh tranh, giữ thị phần trong nước và chia sẻ thị trường trong khu vực cũng như thế giới.

2. Thực trạng ngành vận tải biển Việt Nam

Vận tải biển là một ngành dịch vụ bao gồm ba hệ thống chính là: Vận tải biển, xếp dỡ hàng hóa (phục vụ hành khách) và dịch vụ hàng hải phụ trợ (hiểu theo nghĩa hẹp là phục vụ cho vận chuyển và xếp dỡ hàng hoá, hành khách).

a. Thực trạng ngành vận tải biển Việt Nam

Từ sau khi luật doanh nghiệp có hiệu lực ngày 01/01/2000, và Nghị định số 57/2001/NĐ-CP của Chính phủ về điều kiện kinh doanh vận tải biển, về việc không phân biệt các thành phần kinh tế và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho các đối tượng tham gia kinh doanh vận tải biển thì số lượng doanh nghiệp tham gia kinh doanh vận tải biển đã tăng từ 239 (năm 2000) lên 413 (tính đến tháng 5 năm 2004), tức là tăng 72,8%. Mặc dù số lượng doanh nghiệp ngoài quốc doanh tăng lên đáng kể và chiếm đa số (62%) nhưng các DNNN vẫn chiếm thị phần lớn trên thị trường. Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam (VINALINES) là một DNNN có đội tàu biển lớn và hiện đại nhất, chiếm hơn 53% tổng trọng tải của đội tàu quốc gia. Còn lại, hầu hết các công ty tư nhân, công ty TNHH tham gia vào thị trường vận tải trong nước với quy mô nhỏ. Những năm gần đây, do lợi thế về nghiệp vụ đóng mới tàu trong nước, đội tàu vận tải biển của tập đoàn kinh tế VINASHIN cũng có sự tăng trưởng khá nhanh cả về số lượng tàu lẫn số lượng tấn trọng tải.

Thời gian qua, đội tàu vận tải biển Việt Nam đã được đầu tư nâng cấp phát triển nhiều nên đã tăng trưởng cả về lượng lẫn chất. Tuy nhiên, tỷ lệ tăng trưởng hàng năm mới chỉ đạt khoảng 6%/năm, còn thấp so với các lĩnh vực khác của ngành vận tải biển cũng như so với tỷ lệ tăng trưởng của nền kinh tế Việt Nam. Hiện nay, đội tàu vận tải biển thuộc các DNNN vẫn chiếm tỷ trọng lớn, và lớn nhất là VINALINES. Tuy các doanh nghiệp ngoài quốc doanh có số lượng tàu không nhỏ (khoảng 32%) nhưng năng lực vận tải không cao (khoảng 11% tổng trọng tải toàn bộ đội tàu). Đội tàu biển Việt Nam chủ yếu là tàu chở hàng khô, tàu container chiếm tỷ trọng rất nhỏ (khoảng 2% số lượng tàu, tương đương khoảng 7% trọng tải

toàn bộ đội tàu), số lượng tàu chở dầu không nhiều nhưng đều là những tàu lớn (chiếm khoảng 45% tỷ trọng trọng tải toàn bộ đội tàu). Giai đoạn 2001 – 2005, sản lượng vận tải của VINALINES luôn tăng với tốc độ tương đối cao, khoảng 11%/năm về tấn và 13%/năm về THL (tấn hải lý). Thị phần vận tải quốc tế của toàn bộ đội tàu biển Việt Nam chỉ chiếm khoảng 16% tổng lượng hàng xuất nhập khẩu của Việt nam. Sản lượng hàng hóa thông qua các cảng biển của VINALINES trong 5 năm (từ 2001 đến 2005) tăng trưởng bình quân 10%/năm. Trọng tải đội tàu biển của VINALINES năm 2001 là 845.000 DWT đã tăng lên 1,2 triệu DWT vào năm 2005. Trong khi đó, tuổi tàu trung bình đã giảm từ 18,5 tuổi (năm 2001) xuống còn 17,5 (năm 2005). Sản lượng vận tải biển của VINALINES năm 2005 đạt 21,7 triệu tấn. Các loại hàng hoá xuất nhập khẩu chủ yếu của Việt Nam là gạo, cà phê, tiêu, hạt điều, dầu thô, than, clinker, phân bón, máy móc thiết bị. Thế nhưng đội tàu biển Việt Nam chỉ chiếm thị phần lớn ở mặt hàng clinker nhập khẩu do đây là loại mặt hàng có giá trị thấp, cước thấp, ít tàu biển nước ngoài nhận chuyên chở.

Một số đội tàu vận tải biển lớn của Việt Nam chạy tuyến nước ngoài chủ yếu tập trung vào các khu vực sau: Tuyến Singapore, Hồng Kông, Đài Loan và chuyên tuyến nội địa Bắc – Nam (đội tàu container VINALINES), tuyến Đông Nam Á (đội tàu của VOSCO, Vitranschart). Về một số tàu chở xăng dầu thì có: Đội tàu của Tổng Công ty dầu khí Việt Nam (tham gia chở dầu thô, khí đốt và dầu sản phẩm trên các tuyến Đông Nam Á, Viễn Đông), Công ty Vận tải Dầu khí Việt Nam FALCON (một số vận chuyển hàng khô và chở dầu thô, một số tàu chở dầu sản phẩm nhưng chủ yếu là chở thuê cho nước ngoài), Tổng công ty xăng dầu Việt Nam (vận tải xăng dầu từ Trung Quốc, Singapore về Việt Nam). Các DNTN, các công ty thuộc các Bộ, Ngành với số lượng tàu ít, trọng tải nhỏ nên chủ yếu vận chuyển trong nước, rất ít đi tuyến nước ngoài do không đáp ứng được yêu cầu cao của các quy định trong Công ước Quốc tế về vận chuyển hàng hóa viễn dương. Định hướng cho việc phát triển đội tàu trong tương lai theo quy hoạch phát triển của ngành Hàng hải Việt Nam đến năm 2020 là: Hiện đại hóa, trẻ hóa, đa dạng hóa và chuyên môn hoá đội tàu một cách hợp lý; đầu tư phát triển mạnh đội tàu chuyên dụng (đặc biệt là

tàu dầu và tàu container); nâng thị phần của đội tàu vận tải biển Việt Nam lên 25% vào năm 2010 và 35% vào năm 2020.

Hiện nay, lực lượng lao động của các doanh nghiệp vận tải biển có những thuận lợi cơ bản như đội ngũ cán bộ quản lý và sĩ quan thuyền viên đông đảo, nhiều người có trình độ kỹ thuật chuyên môn cao, được các công ty vận tải biển lớn thuê. Các doanh nghiệp vận tải biển hàng đầu Việt Nam (VINALINES, VOSCO, VITRANSCHART) cũng đã chứng tỏ được năng lực của mình với quốc tế qua việc tham gia xuất khẩu dịch vụ vận tải biển (chở thuê cho nước ngoài). Tuy nhiên, các doanh nghiệp vận tải biển Việt Nam cũng gặp không ít khó khăn như tình trạng kĩ thuật của đội tàu kém, tuổi tàu cao, loại tàu lạc hậu so với đội tàu của các nước trong khu vực và thế giới, không ít sĩ quan thuyền viên lớn tuổi với trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, tin học không đáp ứng yêu cầu, không có khả năng đào tạo lại. Các nhà xuất nhập khẩu Việt Nam khi kí kết các hợp đồng mua bán với các đối tác nước ngoài, một mặt do bị ép, mặt khác cũng chưa chú trọng thích đáng đến việc giành quyền vận tải cho đội tàu vận tải biển Việt Nam. Hệ thống cảng biển còn nhiều khiếm khuyết như thời gian vào luồng lâu, phải đợi thuỷ triều lên cao, gây lãng phí cho phương tiện do chờ đợi (cảng Hải Phòng); các cảng của địa phương (khu vực Tp. HCM) sử dụng công nhân có kỹ thuật xếp dỡ chưa cao gây rách vỡ nhiều cho hàng bao; dịch vụ hoa tiêu vẫn còn hiện tượng độc quyền ở các cảng nên sự phối hợp với các chủ tàu còn hạn chế.

b. Thực trạng hệ thống cảng biển Việt Nam

Nhiều năm qua, hệ thống cảng biển Việt Nam đã góp phần quan trọng cho sự tăng trưởng và phát triển kinh tế của đất nước, đáp ứng được nhu cầu xuất nhập khẩu hàng hoá. Hệ thống cảng biển Việt Nam Hiện nay được chia thành 8 nhóm: Nhóm cảng biển phía Bắc; nhóm cảng biển Bắc Trung Bộ; nhóm cảng biển Trung Trung Bộ; nhóm cảng biển Nam Trung Bộ; nhóm cảng biển khu vực Tp. HCM – Vũng Tàu, Thị Vải; nhóm cảng biển Đồng Bằng Sông Cửu Long; nhóm cảng biển các đảo Tây Nam Bộ; nhóm cảng biển vùng Côn Đảo. Các cảng biển chính: Cảng Hải Phòng, cảng Cái Lân, cảng Đà Nẵng (khu Tiên Sa), cảng Sài Gòn, cảng VICT,

Tân Cảng. Trong đó, cảng Hải Phòng được đánh giá là cảng có nhiều kinh nghiệm quản lý, khai thác, có trang thiết bị xếp dỡ hiện đại nhất nhưng lại bị hạn chế ở luồng lạch nông trong khi các cảng miền Nam có luồng lạch ra vào tương đối sâu nên có khả năng tiếp nhận tàu container loại lớn nhưng lại gặp khó khăn trong khâu di dời hàng hoá vì nằm ở địa điểm không thuận lợi. Do lợi thế hàng nhiều nên các cảng miền Nam có khả năng cạnh tranh cao nhất, việc khai thác cảng cũng dễ dàng hơn. Số liệu thống kê của hiệp hội cảng biển Việt Nam cho thấy tổng sản lượng hàng hoá thông qua khoảng 43 cảng chính trong năm 2005 đạt 85,314 triệu tấn (tăng 73,9% so với năm 2001), trong đó hàng container năm 2005 đạt 2.293.548 teu (tăng hơn 110,62% so với năm 2001). Tính tất cả các cảng biển Việt Nam thì sản lượng container thông qua năm 2005 đạt gần 2,3 triệu teu trong đó khu vực miền Nam (chủ yếu là Tp. HCM) đã chiếm hơn 1,55 triệu teu. So với năm 2001 sản lượng thông qua của các cảng khu vực miền Bắc tăng hơn 2 lần, các cảng miền Trung tăng hơn 1,1 lần và các cảng miền Nam tăng hơn 1,5 lần. Có 4 cảng đạt tổng sản lượng hơn 10 triệu tấn: Cảng Cẩm Phả (12,903 triệu tấn), Hải Phòng (10,511 triệu tấn), Sài Gòn (10,744 triệu tấn) và Tân Cảng Sài Gòn (14,570 triệu tấn).

Nhìn chung, hệ thống cơ sở hạ tầng và thiết bị của cảng biển ở nước ta còn lạc hậu, ngoài các cảng chính được trang bị tương đối đầy đủ các thiết bị hiện đại phục vụ cho các hoạt động của cảng (cần trục nối, cần trục giàn, cần trục khung, cần trục quay, xe nâng hàng, xe cẩu di động, tàu lai, dây chuyền tự động đóng bao, đầu kéo...), phần lớn có quy mô nhỏ bé, tiêu chuẩn kỹ thuật thấp so với các cảng trong khu vực và trên thế giới. Hệ thống giao thông dẫn đến các cảng thường không tương xứng với yêu cầu. Thậm chí, một vài cảng còn nằm ở trung tâm thành phố (cảng Sài Gòn) nên thường gây tắc nghẽn giao thông, không có tuyến đường sắt nối liền nên việc phối hợp với các phương thức vận tải đường bộ, đường sắt để vận chuyển hàng hoá đi/đến cảng gặp nhiều khó khăn, không đảm bảo an toàn/ kịp thời, khiến năng lực của cảng bị hạn chế. Cảng Hải Phòng nhờ có tuyến đường sắt nối đến, bên cạnh còn có quốc lộ 5. Ngoài ra, hệ thống bảo đảm an toàn hàng hải vào các cảng biển của Việt Nam là vấn đề đáng báo động. Nguy cơ xảy ra tai nạn giữa tàu lớn quốc tế

và phương tiện thô sơ nội địa trên sông đang có diễn tiến xấu do tình trạng vận hành đan chéo nhau trên luồng. Hiện nay, một số tuyến luồng đã và đang tiếp tục được nâng cấp bằng công nghệ hiện đại để đáp ứng những tiêu chuẩn quốc tế.

Từ năm 1995 nhà nước có nhiều chính sách như cổ phần hoá các cảng biển, khuyến khích các doanh nghiệp nước ngoài vào đầu tư cơ sở hạ tầng, đến nay đã có trên 16 cảng được đầu tư bằng vốn nước ngoài. Bên cạnh đó, Chính Phủ cũng đã nghiên cứu và sửa đổi chính sách về quản lý cảng biển nhằm tạo khả năng cho lãnh đạo các cảng có nhiều quyền hạn hơn trong việc quản lý và khai thác các cảng thuộc trách nhiệm của mình. Các doanh nghiệp nói chung đã phát huy được quyền tự chủ để kinh doanh có hiệu quả hơn và phát triển nhanh chóng. Một trong những điểm yếu của ngành vận tải biển Việt Nam là rất hạn chế trong việc liên kết giữa các cảng với nhau để cùng phát triển. Ngoài ra, quá nhiều loại hình sở hữu cũng dẫn đến sự không thống nhất trong quản lý. Hệ thống bảo đảm an toàn hàng hải vào các cảng biển của Việt Nam vẫn còn thiếu thốn và lạc hậu. Nhược điểm lớn nhất của hệ thống cảng biển Việt Nam hiện nay là vẫn chưa có cảng trung chuyển quốc tế container và điều này khiến cho hàng gửi container đi và đến Việt Nam đều phải chuyển tải qua Hồng Kông, Cao Hùng, Singapore, đẩy giá thành vận chuyển cao hơn nhiều so với nước có cảng trung chuyển quốc tế.

c. Thực trạng hệ thống dịch vụ hàng hải phụ trợ

Sự hiệu lực của Luật doanh nghiệp cùng việc ra đời Nghị định 10/NĐ-CP ngày 19/03/2001 của Chính phủ, quy định rõ ràng về điều kiện kinh doanh dịch vụ hàng hải đã dẫn đến sự gia tăng mạnh mẽ về số lượng các doanh nghiệp tham gia kinh doanh dịch vụ hàng hải và khiến cạnh tranh trong lĩnh vực này ngày càng quyết liệt, thúc đẩy các doanh nghiệp đại lý tàu biển nâng cao chất lượng dịch vụ, đầu tư trang thiết bị, đào tạo nghiệp vụ cho đội ngũ đại lý viên, năng động hơn trong tiếp thị với các chủ tàu, đặc biệt là thực hiện giảm giá trong những năm gần đây. Dịch vụ đại lý tàu biển là loại hình có sự biến động về giá lớn nhất. Tuy nhiên, thị trường dịch vụ đại lý tàu biển hiện nay phát triển khá lộn xộn bởi việc cạnh tranh không lành mạnh của một số DNTN (mà đa phần sáng lập viên vốn là nhân viên cũ của các DNNN,

khi đã tích luỹ được kinh nghiệm, xây dựng được mạng lưới quan hệ khách hàng, họ tách ra để tự kinh doanh, kéo theo các mối quan hệ này) bằng cách phá giá để lôi kéo các chủ tàu mới mà không chú trọng bồi dưỡng nghiệp vụ, hướng đến phát triển lâu dài trong tương lai. Trong thời điểm hiện tại, sự cạnh tranh thiếu lành mạnh này đã gây không ít khó khăn cho các doanh nghiệp hoạt động nghiêm chỉnh.

Hiện nay, đa số các doanh nghiệp đều chọn đa dạng hoá các dịch vụ hơn là chuyên nghiệp hóa. Số liệu điều tra của Invest Consult Group cho thấy trong số 88 doanh nghiệp dịch vụ hàng hải phụ trợ được phỏng vấn, không có doanh nghiệp nào chỉ kinh doanh thuần túy một loại hình dịch vụ mà đều kết hợp vài ba loại hình dịch vụ khác nhau như vừa làm đại lý vận tải, vừa làm đại lý giao nhận, vừa làm dịch vụ kho vận hay môi giới hải quan. Một số doanh nghiệp tham gia kinh doanh gần như tất cả các loại hình dịch vụ. Số liệu thống kê cũng cho thấy, nếu năm 2000 chỉ có 339 ngành nghề dịch vụ được đăng ký, thì đến tháng 5-2004, số ngành nghề được đăng ký đã lên 1.090 (tăng 221,53%). Trung bình, một doanh nghiệp tham gia kinh doanh 3,2 dịch vụ.Bên cạnh xu thế cạnh tranh của các doanh nghiệp nhỏ là xu hướng liên doanh, liên kết giữa các DNNN lớn. Theo thống kê, hiện nay đội tàu Việt Nam (bao gồm cả các công ty liên doanh) mới chỉ tham gia vận chuyển khoảng 18,5% lượng hàng xuất nhập khẩu, phần còn lại do các hãng tàu nước ngoài vận chuyển (dù không lập công ty tại Việt Nam). Chính thói quen mua CIF bán FOB của các doanh nghiệp xuất nhập khẩu Việt Nam đã dẫn tới quyền ký hợp đồng thuê tàu chủ yếu thuộc về phía nước ngoài. Điều đáng tiếc hơn nữa là các hãng tàu Việt Nam lại không đủ tự tin để xem các hãng tàu nước ngoài là đối thủ cạnh tranh chính mà cố giành nhau 18,5% thị phần ít ỏi.