

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ Tp. HCM**

Nguyễn Bách Khoa

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH
CỦA CÔNG TY VINATRANS TRONG BỐI
CẢNH HỘI NHẬP KINH TẾ TOÀN CẦU**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

TP. Hồ Chí Minh - Năm 2007

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ Tp. HCM**

Nguyễn Bách Khoa

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH
CỦA CÔNG TY VINATRANS TRONG BỐI
CẢNH HỘI NHẬP KINH TẾ TOÀN CẦU**

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. ĐẶNG NGỌC ĐẠI

TP. Hồ Chí Minh - Năm 2007

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin được dành trang này để bày tỏ lòng biết ơn trước hết đến các Thầy Cô trong Khoa Đào tạo Sau đại học và Khoa Quản trị Kinh doanh Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh đã tận tình truyền đạt những kiến thức quý báu – nền tảng cho việc nghiên cứu và hoàn thành luận văn này.

Xin chân thành cảm ơn Thầy TS Đặng Ngọc Đại đã nhiệt tình giúp đỡ, hướng dẫn chỉ bảo, cung cấp tư liệu trong suốt quá trình tôi thực hiện luận văn.

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 02 tháng 10 năm 2007

Nguyễn Bách Khoa

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu sử dụng trong luận văn này là trung thực. Kết quả nghiên cứu chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào.

Nguyễn Bách Khoa

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT

DANH MỤC CÁC BẢNG, BIỂU

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

LỜI MỞ ĐẦU.....	1
1. Đặt vấn đề.....	1
2. Mục đích của đề tài.....	2
3. Phương pháp nghiên cứu	2
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài.....	2
5. Kết cấu của luận văn	3
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI.....	4
1.1 Khái niệm	4
1.1.1 Cạnh tranh	4
1.1.2 Năng lực cạnh tranh.....	4
1.2 Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.....	7
1.2.1 Các yếu tố nội bộ.....	8
1.2.2 Các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh.....	10
1.3 Đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.....	12
1.4 Các chiến lược cạnh tranh cơ bản.....	15
1.4.1 Chiến lược chi phí thấp nhất.....	17
1.4.2 Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm.....	17
1.4.3 Chiến lược tập trung với chi phí thấp.....	17
1.4.4 Chiến lược tập trung với khác biệt.....	18
1.5 Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp giao nhận kho vận nước ngoài.....	18

CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY VINATRANS	21
2.1 Lịch sử hình thành và quá trình phát triển của công ty VINATRANS	21
2.1.1 Giới thiệu sơ lược về công ty VINATRANS	21
2.1.1.1 Các thông tin cơ bản.....	21
2.1.1.2 Các lĩnh vực hoạt động chủ yếu	22
2.1.1.3 Sơ đồ tổ chức bộ máy công ty VINATRANS	23
2.1.2 Lịch sử hình thành công ty VINATRANS.....	23
2.1.3 Sự hình thành VINATRANS Group	24
2.2. Đánh giá năng lực cạnh tranh của công ty VINATRANS.....	25
2.2.1 Phân tích môi trường bên ngoài	25
2.2.1.1 Tình hình thị trường chung	25
2.2.1.2 Tình hình ngành giao nhận kho vận của Việt Nam	28
2.2.1.3 Phân tích đối thủ cạnh tranh	36
2.2.2 Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp.....	39
2.2.2.1 Điểm mạnh	39
2.2.2.2 Điểm yếu	43
2.2.3 Yếu tố quyết định thành công của doanh nghiệp giao nhận kho vận ...	47
2.2.4 Đánh giá năng lực cạnh tranh của công ty VINATRANS	52
 CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP & KIẾN NGHỊ	58
3.1 Mục tiêu	58
3.2 Quan điểm.....	58
3.3 Giải pháp.....	59
3.3.1 Liên doanh, liên kết.....	59
3.3.2 Phát triển sản phẩm mới	60
3.3.3 Công nghệ	61
3.3.4 Nhân lực	62
3.3.5 Cơ sở vật chất.....	64
3.3.6 Hệ thống mạng lưới đại lý, chi nhánh.....	64
3.4 Kiến nghị.....	65
 KẾT LUẬN.....	71
 TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	72

Danh mục các ký hiệu, chữ viết tắt

GCI	Global Competitiveness Index (Chỉ số năng lực cạnh tranh toàn cầu)
EDI	Electronic data interchange (Hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử)
FIATA	International Federation of Freight Forwarders Association (Hiệp hội Giao nhận Quốc tế)
IATA	International Air Transport Association (Hiệp hội Vận tải Hàng không Quốc tế)
NVOCC	Non-vessel operating of common carrier (Người chuyên chở không có tàu)
VCCI	Vietnam Chamber Of Commerce and Industries (Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam)
VIFFAS	Vietnam Freight Forwarders Associations (Hiệp hội Giao nhận Việt Nam)
VISABA	Vietnam ship agents and brokers association (Hiệp hội Đại lý và môi giới hàng hải Việt Nam)
WEF	World Economics Forum (Diễn đàn Kinh tế Thế giới)
WTO	World Trade Organisation (Tổ chức Thương mại Thế giới)

Danh mục các bảng, biểu

Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh công ty VINATRANS năm 2005-200642

Bảng 2.2: Ma trận IFE đánh giá năng lực cạnh tranh của VINATRANS 53

Bảng 2.3: Ma trận hình ảnh cạnh tranh55

Danh mục các hình vẽ, đồ thị

<u>Hình 1.1:</u> Mối quan hệ giữa các cấp độ năng lực cạnh tranh	5
<u>Hình 1.2:</u> Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của DN	8
<u>Hình 1.3:</u> Các nhân tố tác động đến cuộc cạnh tranh trong ngành	11
<u>Hình 1.4:</u> Sơ đồ lý thuyết ma trận IFE.....	14
<u>Hình 1.5:</u> Các chiến lược cạnh tranh cơ bản.....	16
<u>Hình 2.1:</u> Sơ đồ bộ máy tổ chức quản lý của công ty VINATRANS.....	23
<u>Hình 2.2:</u> Các bộ phận cơ bản của logistics.....	36
<u>Hình 2.3:</u> Tên thương hiệu và logo công ty VINATRANS	40
<u>Hình 2.4:</u> Các yếu tố quyết định sự thành công của một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ giao nhận/logistics.....	47
<u>Hình 2.5:</u> Quản trị dây chuyền cung ứng.....	51

LỜI MỞ ĐẦU

1. Đặt vấn đề

Ngày 07/11/2006, Việt Nam đã chính thức được kết nạp làm thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới – WTO (World Trade Organisation). Đây là một nỗ lực của Chính phủ Việt Nam sau 11 năm đàm phán, nhưng cũng là một xu thế tất yếu trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu.

Sự gia nhập WTO mang đến cho các doanh nghiệp Việt Nam nói chung nhiều cơ hội để phát triển nhưng đồng thời cũng mang lại những đe dọa, thách thức. Đặc biệt, ngành giao nhận kho vận Việt Nam sẽ có những cơ hội rất lớn để phát triển do nhu cầu dịch vụ giao nhận, hậu cần dự đoán sẽ gia tăng nhanh chóng thời kỳ hậu WTO. Tuy nhiên, các doanh nghiệp giao nhận Việt Nam cũng sẽ mất đi sự bảo hộ bấy lâu nay của Chính phủ và phải cạnh tranh trực tiếp với các doanh nghiệp nước ngoài cùng ngành. Bởi vì, theo thỏa thuận trong quá trình đàm phán, Chính phủ Việt Nam đã phải cam kết cho nước ngoài được thiết lập ngay các doanh nghiệp liên doanh, với tỷ lệ góp vốn 49-51% để thực hiện các dịch vụ vận tải, giao nhận, kho bãi,... Ba năm sau, tỷ lệ góp vốn của phía nước ngoài sẽ tăng lên và họ có thể thành lập các công ty 100% vốn nước ngoài sau 5-7 năm.

Công ty Giao nhận Kho vận Ngoại thương VINATRANS cũng ở trong môi trường như vậy. Ngoài những áp lực cạnh tranh từ các công ty nội địa, công ty VINATRANS cũng sẽ phải đương đầu với những áp lực cạnh tranh từ những công ty giao nhận nước ngoài mà tên tuổi, tầm vóc, qui mô hơn hẳn những

công ty nội địa. Thời gian không còn dài, cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Tồn tại và phát triển được hay không sẽ tùy thuộc gần như hoàn toàn vào năng lực cạnh tranh của công ty VINATRANS. Đây là lời giải cho bài toán này?

2. Mục đích của đề tài

Mục đích chính của đề tài này là đề ra các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Giao nhận Kho vận Ngoại thương VINATRANS sau khi phân tích các điểm mạnh, điểm yếu của công ty VINATRANS cũng như nhận định các cơ hội, đe dọa của môi trường ngành giao nhận Việt Nam hiện nay trong bối cảnh Việt Nam vừa gia nhập WTO.

3. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn này sử dụng các phương pháp thống kê, chuyên gia, tổng hợp, hệ thống, so sánh, phân tích, suy luận logic và dự báo trên nền tảng các lý thuyết về cạnh tranh, lý thuyết quản trị chiến lược,...

Số liệu sử dụng chủ yếu là số liệu thứ cấp lấy từ các báo cáo thống kê của ngành và các bộ liên quan. Một số số liệu sơ cấp từ phương pháp điều tra trực tiếp một nhóm các đối tượng có chọn lọc (phương pháp chuyên gia).

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài

Đối tượng nghiên cứu của đề tài này là Công ty Giao nhận Kho vận Ngoại thương VINATRANS và một số doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực giao nhận kho vận, bao gồm doanh nghiệp Nhà Nước, doanh nghiệp tư nhân trong nước, nước ngoài.

5. Kết cấu của luận văn

Luận văn này bao gồm 03 chương chính:

Chương 1: Cơ sở khoa học và thực tiễn của đề tài

Trong chương này, tác giả trình bày cơ sở lý thuyết, khái niệm cạnh tranh, năng lực cạnh tranh và các chỉ tiêu, nhân tố, phương pháp đánh giá năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp, các chiến lược cạnh tranh cơ bản đồng thời tổng hợp một số bài học kinh nghiệm của một số doanh nghiệp giao nhận kho vận nước ngoài.

Chương 2: Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của công ty VINATRANS

Trong chương 2, tác giả tập trung phân tích tình hình môi trường, các cơ hội, đe dọa cho ngành giao nhận kho vận Việt Nam nói chung, đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của Công ty Giao nhận Kho vận Ngoại thương VINATRANS và các cơ hội, đe dọa đối với công ty này trong bối cảnh Việt Nam gia nhập WTO - Tổ chức Thương mại Thế giới.

Chương 3: Giải pháp và kiến nghị

Phần cuối của luận văn, tác giả trình bày các quan điểm và các nhóm giải pháp thiết thực nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty VINATRANS đồng thời đề xuất một số kiến nghị đối với Nhà Nước và Hiệp hội Giao nhận Kho vận trong vấn đề hỗ trợ các doanh nghiệp giao nhận kho vận của Việt Nam trong thời kỳ hậu WTO.

Chương 1: CƠ SỞ KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI

1.1 Khái niệm

1.1.1 Cạnh tranh

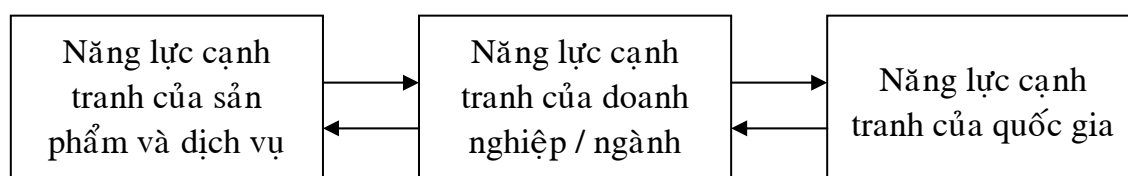
Một cách khái quát, cạnh tranh được hiểu là một sự ganh đua, đấu tranh giữa các chủ thể kinh doanh với nhau để giành khách hàng, chiếm lĩnh thị trường và đạt mục tiêu cuối cùng là tối đa hóa lợi nhuận.

Trước đây, trong thời kỳ đầu của nền kinh tế tư bản chủ nghĩa, quan điểm cạnh tranh mang tính đối kháng, cá lớn nuốt cá bé, thương trường là chiến trường. Tuy nhiên, cạnh tranh theo quan điểm hiện đại ngày nay không phải là tiêu diệt đối thủ cạnh tranh của mình mà phải tìm cách mang lại cho khách hàng những lợi ích tốt nhất để thu hút khách hàng, để khách hàng lựa chọn mình chứ không phải lựa chọn đối thủ cạnh tranh của mình. Đây mới chính là sự cạnh tranh lành mạnh và sự cạnh tranh lành mạnh mới là động lực để phát triển kinh tế xã hội. Các lợi ích mà doanh nghiệp tìm cách mang lại cho khách hàng có thể là chất lượng sản phẩm cao, giá cả cạnh tranh, hệ thống kênh phân phối rộng khắp, chính sách thanh toán linh hoạt và các lợi ích khác. Tùy theo năng lực cạnh tranh nổi trội ở điểm nào mà mỗi doanh nghiệp sẽ sử dụng những phương thức cạnh tranh khác nhau trên thương trường.

1.1.2 Năng lực cạnh tranh

Khi nói đến năng lực cạnh tranh, các nhà nghiên cứu thường xem xét dưới các cấp độ sau: (1) năng lực cạnh tranh của quốc gia; (2) năng lực cạnh tranh của

doanh nghiệp, ngành; (3) năng lực cạnh tranh của sản phẩm và dịch vụ. Giữa các cấp độ này đều có mối quan hệ hai chiều tác động lẫn nhau rất mật thiết, tạo điều kiện cho nhau hay chế định nhau, phụ thuộc lẫn nhau (Hình 1.1). Năng lực cạnh tranh quốc gia có thể mở đường cho doanh nghiệp khai thác điểm mạnh của mình, nâng cao năng lực cạnh tranh doanh nghiệp. Ngược lại, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được nâng cao sẽ góp phần quan trọng vào việc bảo đảm tính bền vững của năng lực cạnh tranh quốc gia. Một nền kinh tế có năng lực cạnh tranh quốc gia cao đòi hỏi phải có nhiều doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh cao. Tương tự, quan hệ giữa năng lực cạnh tranh của sản phẩm và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cũng vậy. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thể hiện qua năng lực cạnh tranh của các sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp kinh doanh. Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn này, tác giả tập trung vào khái niệm năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.



Hình 1.1: Mối quan hệ giữa các cấp độ năng lực cạnh tranh

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là gì? Đây là một thuật ngữ được sử dụng rộng rãi nhưng cho đến nay vẫn còn tồn tại nhiều định nghĩa khác nhau về năng lực cạnh tranh (hay còn gọi là sức cạnh tranh, khả năng cạnh tranh) của doanh nghiệp. Mỗi định nghĩa đều đứng trên những góc độ tiếp cận khác nhau: chi phí sản xuất, thị phần, khả năng cung ứng sản phẩm và những góc độ khác. Sau đây chúng ta sẽ xem xét một số quan điểm tiêu biểu.

Dưới góc độ chi phí, Fafchamps (1995) cho rằng, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng doanh nghiệp có thể sản xuất ra sản phẩm với chi phí biến đổi trung bình thấp hơn giá của sản phẩm tương tự có cùng chất lượng trên thị trường. Cũng dưới góc độ chi phí, Markusen (1992) đưa ra khái niệm một nhà sản xuất là cạnh tranh nếu như có một mức chi phí đơn vị trung bình bằng hoặc thấp hơn chi phí đơn vị của các nhà cạnh tranh quốc tế. Chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy rằng doanh nghiệp nào có chi phí sản xuất thấp hơn sẽ có khả năng đưa ra một mức giá bán bằng hoặc thấp hơn so với các đối thủ khác cùng ngành và thu về một mức lợi nhuận cao hơn.

Dưới góc độ thị phần, Randall (1995) cho rằng, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng giành được và duy trì thị phần trên thị trường với lợi nhuận nhất định.

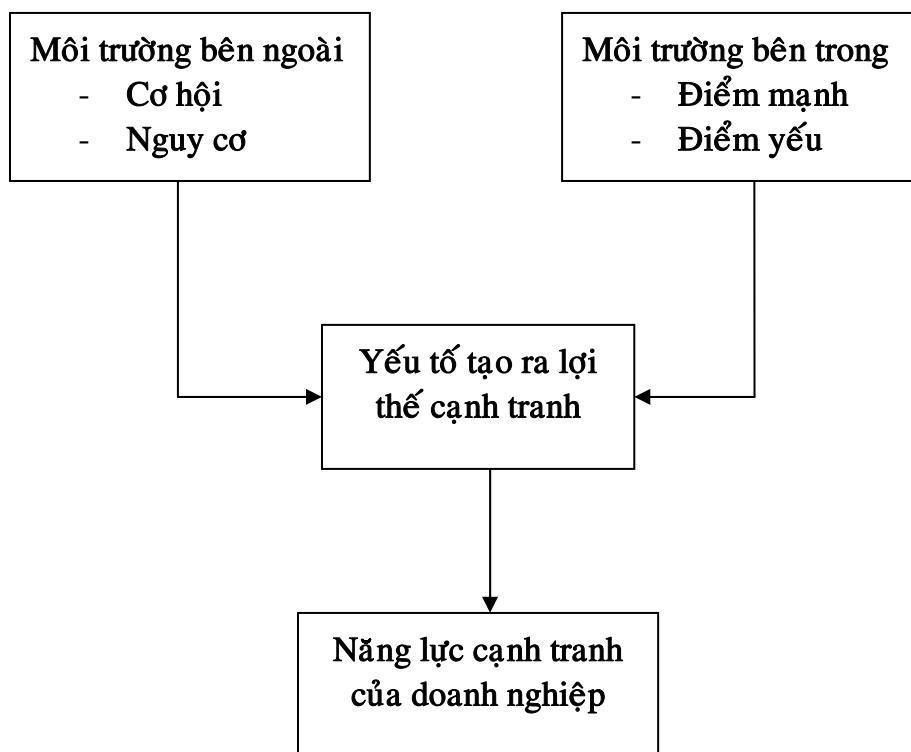
Dưới góc độ khả năng phân phối, Dunning (1994) lại cho rằng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thể hiện ở khả năng cung ứng sản phẩm của doanh nghiệp trên các thị trường khác nhau không phân biệt nơi bố trí của doanh nghiệp đó.

Các định nghĩa nêu trên do đều chỉ đứng trên đến một góc độ nào đó nên đã không lột tả được hết khái niệm năng lực cạnh tranh trong thời đại ngày nay. Tập hợp từ các định nghĩa trên, một định nghĩa về năng lực cạnh tranh được nhiều người thừa nhận nhất như sau: **"Năng lực (sức, khả năng) cạnh tranh của doanh nghiệp là thực lực và lợi thế mà doanh nghiệp có thể huy động để duy trì và cải thiện vị trí của nó so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường một cách lâu dài và có ý chí nhằm thu được lợi ích ngày càng cao cho doanh nghiệp của mình"**.

Trong nền kinh tế thị trường, đặc biệt là trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành, giữa doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp nước ngoài ngày càng trở nên gay gắt. Năng lực cạnh tranh càng trở nên quan trọng, quyết định sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Do đó các doanh nghiệp phải luôn luôn tìm cách củng cố và nâng cao năng lực cạnh tranh của mình để vươn tới một vị thế có thể chống chọi, thậm chí tác động đến các lực lượng cạnh tranh trong ngành. Để tìm ra những giải pháp hữu hiệu, trước hết, chúng ta thử phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp.

1.2 Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Có nhiều yếu tố tác động đến sức cạnh tranh của doanh nghiệp, trong đó có các yếu tố xuất phát từ môi trường nội bộ của doanh nghiệp và có các yếu tố xuất phát từ môi trường bên ngoài, xét cả thị trường trong nước và quốc tế. Các điểm mạnh trong môi trường nội bộ của doanh nghiệp giúp doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh về giá và/hoặc lợi thế cạnh tranh về tính khác biệt của sản phẩm dịch vụ. Trong khi đó, môi trường bên ngoài tạo ra các cơ hội và đe dọa cho tất cả các doanh nghiệp cùng ngành. Doanh nghiệp nào biết khai thác tốt hơn các cơ hội sẽ có được lợi thế cạnh tranh hơn so với doanh nghiệp khác (Hình 1.2 trang 8).



Hình 1.2: Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

1.2.1 Các yếu tố nội bộ

Các yếu tố nội bộ là các yếu tố mà doanh nghiệp có thể chi phối và kiểm soát được. Đối với những ngành nghề khác nhau, mức độ ảnh hưởng của mỗi yếu tố đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp có thể khác nhau. Các yếu tố thường được xem xét khi đánh giá năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp bao gồm:

- **Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp:** Một doanh nghiệp muốn nâng cao năng lực cạnh tranh cần phải có chiến lược cạnh tranh tổng thể. Đây là một hệ thống tư duy, ý tưởng quản lý mang tính khái quát và dài hạn, chỉ dẫn đường lối cho các doanh nghiệp nhận diện và khai thác được ưu thế vượt trội của mình so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Chiến lược cạnh

tranh của doanh nghiệp được thiết lập trên cơ sở phân tích lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp so với đối thủ khác trong cùng hệ thống, ngành nghề.

- ***Quy mô của doanh nghiệp:*** Một doanh nghiệp có qui mô sản xuất lớn thường sẽ có lợi thế kinh tế nhờ qui mô (chi phí trên một đơn vị sản phẩm giảm) và sẽ có lợi thế cạnh tranh về giá.
- ***Chi phí kinh doanh:*** bao gồm các chi phí như chi phí nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, các chi phí tiện ích (điện, nước, điện thoại, internet,...), chi phí vận tải, chi phí thuê mặt bằng,.. có thể ảnh hưởng đến giá thành và qua đó ảnh hưởng đến sức cạnh tranh của doanh nghiệp.
- ***Năng lực quản lý và điều hành kinh doanh:*** Một tổ chức có những nhà quản trị cấp cao có năng lực quản lý và điều hành, biết nhanh chóng đưa ra các quyết định kinh doanh kịp thời và chính xác sẽ có ưu thế hơn so với các đối thủ cạnh tranh yếu kém hơn về mặt này.
- ***Trình độ công nghệ:*** Một doanh nghiệp đi đầu trong đổi mới công nghệ có thể tạo ra các sản phẩm có chất lượng cao với giá thành hạ, giúp doanh nghiệp chiếm giữ thị trường và giữ thế độc quyền.
- ***Chất lượng đội ngũ lao động:*** Lao động có kỹ năng có khả năng tiếp thu và sản sinh, làm chủ công nghệ cao, đưa đến tăng năng suất lao động, giảm giá thành và qua đó làm tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp.
- ***Môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp:*** Một doanh nghiệp có một môi trường làm việc tốt, một bầu văn hóa làm việc nhiệt tình, tất cả vì mục đích chung của tổ chức sẽ có năng lực cạnh tranh mạnh.

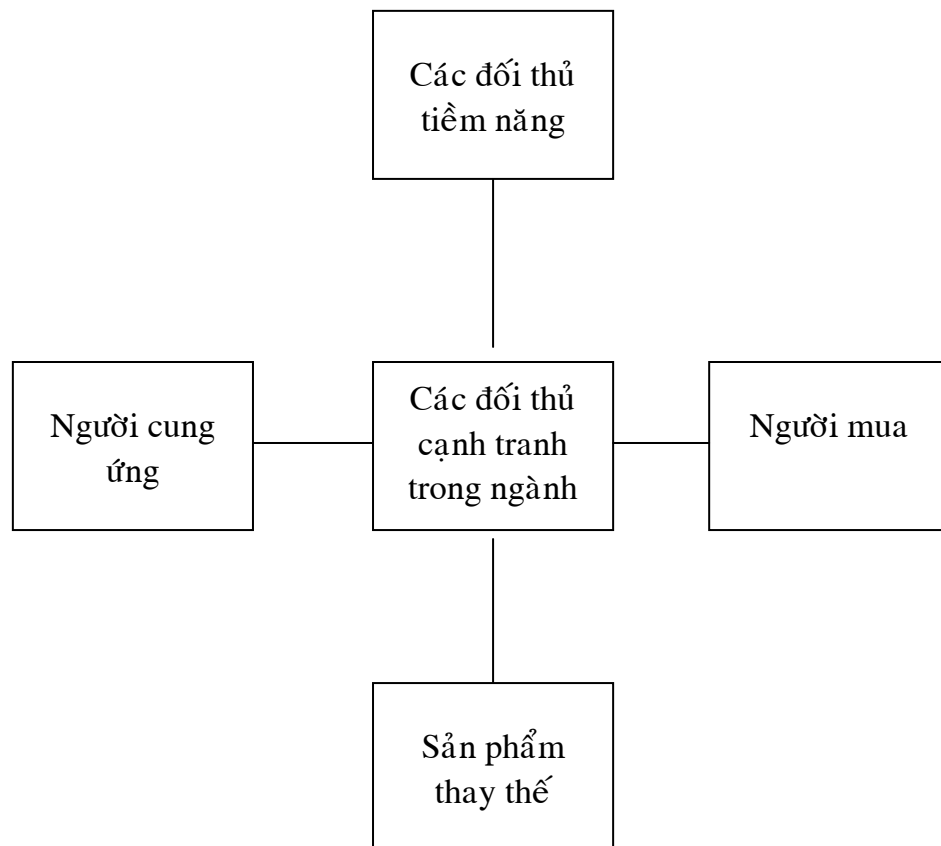
1.2.2 Các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh

Các yếu tố môi trường nằm ngoài khả năng kiểm soát của doanh nghiệp và tác động lên tất cả các doanh nghiệp hoạt động trong môi trường đó. Môi trường thay đổi có thể tạo ra các cơ hội, đồng thời cũng có thể mang lại các thách thức, đe dọa cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải biết tận dụng các cơ hội, cũng như né tránh các đe dọa từ môi trường.

Các nhóm yếu tố môi trường có thể kể đến bao gồm:

- **Môi trường chính trị, pháp luật:** Một thể chế chính trị, luật pháp rõ ràng, ổn định với các chính sách tích cực sẽ làm nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp trong nước.
- **Môi trường kinh tế:** bao gồm các yếu tố như tốc độ tăng trưởng kinh tế, lãi suất, tỷ giá hối đoái và giá trị đồng tiền trong nước, lạm phát và các yếu tố khác. Các yếu tố này tùy theo chiều hướng sẽ có tác động tích cực, tiêu cực đến sức cạnh tranh của doanh nghiệp.
- **Môi trường khoa học và công nghệ:** Trình độ khoa học và công nghệ của quốc gia tác động đến hai yếu tố cơ bản tạo nên sức cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường là chất lượng và giá bán.
- **Môi trường cạnh tranh trong ngành:** bao gồm các yếu tố như số lượng các công ty mới tham gia vào ngành, mức độ có sẵn các sản phẩm thay thế, vị thế đàm phán của bên cung, vị thế đàm phán của bên cầu, mức độ hiện diện của các công ty cạnh tranh trong ngành. Các yếu tố này đã được

Michael Porter đề cập đến lần đầu tiên trên tạp chí Harvard Business Review 1979 với mô hình 5 lực lượng cạnh tranh trong ngành (Porter's Five Forces) nổi tiếng của ông và mô hình này vẫn còn có giá trị đến ngày nay (Hình 1.3).



Hình 1.3: Các nhân tố tác động đến cuộc cạnh tranh trong ngành [M. Porter]

- **Môi trường cạnh tranh quốc tế:** các đối thủ cạnh tranh quốc tế, các rào cản kỹ thuật, thương mại của nước nhập khẩu, điều luật, qui tắc quốc tế và các yếu tố khác ảnh hưởng đến hoạt động của các doanh nghiệp trên phạm vi toàn cầu.

1.3 Đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Trên thực tế, mỗi doanh nghiệp đều có những điểm mạnh, điểm yếu nhất định. Hay nói cách khác, mỗi doanh nghiệp thường chỉ có năng lực cạnh tranh trên một số lĩnh vực hoạt động. Để đánh giá năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp một cách định tính và cả định lượng, cần xác định các yếu tố phản ánh năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp từ những lĩnh vực hoạt động chủ yếu của doanh nghiệp như marketing, tài chính, sản xuất, nhân sự, công nghệ, quản trị, hệ thống thông tin,... Các doanh nghiệp hoạt động sản xuất, kinh doanh ở những ngành khác nhau sẽ có những yếu tố đánh giá năng lực cạnh tranh khác nhau với những trọng số khác nhau. Để lượng hóa năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, từ các yếu tố cấu thành nên năng lực cạnh tranh, ta cần đưa ra một hệ thống các chỉ tiêu để cho điểm, đánh giá.

Thông thường, đối với một doanh nghiệp nói chung, các chỉ tiêu thường sử dụng để đánh giá năng lực cạnh tranh gồm có:

- Giá cả sản phẩm và dịch vụ
- Chất lượng sản phẩm và bao bì
- Kênh phân phối sản phẩm và dịch vụ bán hàng
- Năng lực nghiên cứu và phát triển (R&D)
- Thương hiệu và uy tín của doanh nghiệp
- Trình độ công nghệ, lao động
- Thị phần của doanh nghiệp và tốc độ tăng trưởng
- Vị thế tài chính
- Năng lực tổ chức và quản lý doanh nghiệp

Để đánh giá một cách tổng quát năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp, ta có thể sử dụng một ma trận đánh giá năng lực cạnh tranh được xây dựng tương tự ma trận IFE hay còn gọi là ma trận các yếu tố nội bộ. Các bước cụ thể để xây dựng ma trận này như sau:

Bước 1: Liệt kê các yếu tố i có vai trò quyết định đến năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp (thông thường khoảng 10 - 20 yếu tố).

Bước 2: Xác định tầm quan trọng (trọng số a_i) của từng yếu tố đối với việc nâng cao năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp hoạt động trong cùng ngành. Tổng trọng số phải bằng 1 ($\sum a_i = 1$).

Bước 3: Cho điểm phân loại C_i từng yếu tố theo một thang điểm quy định trước. Đây là điểm số phản ánh năng lực cạnh tranh từng yếu tố của doanh nghiệp so với các đối thủ cùng ngành.

Bước 4: Tính điểm quan trọng của mỗi yếu tố bằng cách nhân trọng số a_i với điểm phân loại C_i .

Bước 5: Cộng tất cả điểm quan trọng để tính tổng điểm cho toàn bộ ma trận $\sum a_i.C_i$. Điểm này đánh giá năng lực cạnh tranh tuyệt đối của doanh nghiệp (Hình 1.4 trang 14).

Các yếu tố	Tầm quan trọng	Điểm phân loại	Điểm quan trọng
1	a_1	C_1	a_1C_1
2	a_2	C_2	a_2C_2
...
i	a_i	C_i	a_iC_i
...
n	a_n	C_n	a_nC_n
Năng lực cạnh tranh tuyệt đối			$\sum a_i \cdot C_i$

Hình 1.4: Sơ đồ lý thuyết ma trận IFE

Như vậy, nếu gọi ACI là năng lực cạnh tranh tuyệt đối của doanh nghiệp, ta có công thức tính sau:

$$\text{ACI} = \sum a_i \cdot C_i \quad (1.3.1)$$

Nếu đưa ma trận đánh giá năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp cùng ngành vào một bảng, ta sẽ có một dạng ma trận tương tự ma trận hình ảnh cạnh tranh cho các yếu tố nội bộ. Khi đó, nếu gọi ACI_Y là năng lực cạnh tranh tuyệt đối của đối thủ cạnh tranh trực tiếp Y của doanh nghiệp X, ta có công thức tính năng lực cạnh tranh tương đối $\text{RCI}_{X/Y}$ của doanh nghiệp X như sau:

$$\text{RCI}_{X/Y} = \text{ACI}_X / \text{ACI}_Y \quad (1.3.2)$$

Một doanh nghiệp kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực thường kinh doanh nhiều mặt hàng trong một lĩnh vực và trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Vì vậy, không

phải tất cả các mặt hàng do doanh nghiệp sản xuất ra đều có năng lực cạnh tranh hoặc có năng lực cạnh tranh bằng nhau. Một tất yếu sẽ xảy ra là một mặt hàng có năng lực cạnh tranh cao nhưng một số mặt hàng khác lại có năng lực cạnh tranh thấp. Trong trường hợp đó chúng ta phải đánh giá thế nào về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cho thoả đáng? Chúng ta chỉ có thể đánh giá năng lực cạnh tranh của từng mặt hàng của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh của một hàng hoá, hoặc chúng ta đi đánh giá năng lực cạnh tranh chung của toàn doanh nghiệp trên tất cả các loại hàng hoá mà doanh nghiệp sản xuất và cung ứng trên thị trường theo các tiêu chí vừa nêu ra ở trên. Doanh nghiệp nào có chỉ tiêu nào đạt cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh thì doanh nghiệp đó có năng lực cạnh tranh cao hơn về mặt đó. Và tương tự như vậy, doanh nghiệp nào đạt được nhiều chỉ tiêu cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh thì doanh nghiệp đó có năng lực cạnh tranh cao hơn các đối thủ cạnh tranh.

Trên đây, chúng ta đã đề cập đến một số yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh cũng như một phương pháp thường dùng để đánh giá định lượng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Một trong những yếu tố có ảnh hưởng mạnh đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là chiến lược cạnh tranh mà doanh nghiệp sử dụng. Vấn đề này sẽ được chúng ta đề cập kỹ hơn trong phần sau.

1.4 Các chiến lược cạnh tranh cơ bản

Như trên đã trình bày, chiến lược mà doanh nghiệp lựa chọn và theo đuổi có ảnh hưởng quyết định đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Để giúp các doanh nghiệp lựa chọn được một chiến lược cạnh tranh phù hợp, Michael Porter đã đề xướng một mô hình chiến lược cạnh tranh chung, bao gồm 04 chiến lược cạnh tranh cơ bản sau: (1) Chiến lược chi phí thấp nhất; (2) Chiến lược khác

biệt hóa sản phẩm; (3) Chiến lược tập trung với chi phí thấp và (4) Chiến lược tập trung với khác biệt. Các chiến lược này có thể áp dụng cho các loại hình và quy mô, tổ chức của doanh nghiệp.

Việc lựa chọn một trong 04 chiến lược cạnh tranh trên sẽ phụ thuộc vào quy mô hoạt động của doanh nghiệp cũng như mức độ khác biệt sản phẩm mà doanh nghiệp đang tìm kiếm. Chiến lược chi phí thấp nhất và chiến lược khác biệt hóa sản phẩm tìm kiếm lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp trên thị trường rộng lớn hoặc trong phân ngành. Ngược lại, chiến lược tập trung với chi phí thấp và chiến lược tập trung với khác biệt được áp dụng trên thị trường hẹp hoặc ngành nhỏ (Hình 1.5).

		Lợi thế cạnh tranh	
		Chi phí thấp	Khác biệt hóa
Phạm vi	Toàn thị trường	CHIẾN LƯỢC CHI PHÍ THẤP NHẤT	CHIẾN LƯỢC KHÁC BIỆT HÓA SẢN PHẨM
	Thị trường tập trung	CHIẾN LƯỢC TẬP TRUNG VỚI CHI PHÍ THẤP	CHIẾN LƯỢC TẬP TRUNG VỚI KHÁC BIỆT

Hình 1.5: Các chiến lược cạnh tranh cơ bản [M. Porter]

1.4.1 Chiến lược chi phí thấp nhất

Với chiến lược này, doanh nghiệp tìm cách cắt giảm tối đa chi phí với mục tiêu trở thành doanh nghiệp có chi phí thấp nhất trong ngành. Thông thường các doanh nghiệp có qui mô lớn, cung cấp các sản phẩm thông dụng, ít khác biệt và được đông đảo khách hàng chấp nhận hay sử dụng chiến lược này.

1.4.2 Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm

Với chiến lược này, doanh nghiệp lựa chọn một vài tiêu chí được khách hàng sử dụng trên thị trường và chỉ ra rằng họ là doanh nghiệp duy nhất đáp ứng hoàn hảo những tiêu chí này. Thông thường, khách hàng phải trả một mức giá cao hơn cho những sản phẩm này để bù đắp chi phí sản xuất tăng thêm cũng như những chi phí để làm tăng thêm giá trị bổ sung của sản phẩm.

1.4.3 Chiến lược tập trung với chi phí thấp

Khác với chiến lược dẫn dắt về phí tổn, doanh nghiệp sử dụng chiến lược này tìm kiếm lợi thế về giá thấp hơn trên một hoặc một số phân đoạn thị trường. Về mặt hình thức, các sản phẩm về cơ bản giống như sản phẩm cao cấp trên thị trường, nhưng giá thấp hơn và được đông đảo khách hàng chấp nhận. Các nhà bán lẻ sở hữu các thương hiệu riêng thường sử dụng chiến lược này.

1.4.4 Chiến lược tập trung với khác biệt

Trong chiến lược tập trung với khác biệt, doanh nghiệp hướng tới sự khác biệt về nhu cầu trong một hoặc một vài phân đoạn thị trường mục tiêu. Vấn đề quan trọng đối với bất kỳ doanh nghiệp nào áp dụng chiến lược này là phải bảo đảm rằng một số khách hàng thực sự có những nhu cầu khác biệt mà các đối thủ cạnh tranh hiện tại không thể đáp ứng được. Từ đó doanh nghiệp có cơ hội cung cấp các sản phẩm khác biệt này để lấp các chỗ trống trên thị trường.

1.5 Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp giao nhận kho vận nước ngoài

Trong vài thập niên gần đây, các doanh nghiệp giao nhận kho vận nước ngoài đã phát triển loại hình dịch vụ logistics - một nấc cao hơn dịch vụ giao nhận hàng hóa đơn thuần. Logistics đã phát triển nhanh chóng và mang lại hiệu quả kinh tế cao ở nhiều nước, điển hình như các nước Tây Âu, Mỹ, tiếp sau đó là Singapore, Nhật Bản, Đài Loan, Trung Quốc,...

Trong kinh nghiệm phát triển ngành logistics của một số quốc gia, nhất là các nước công nghiệp phát triển (châu Âu, Bắc Mỹ), có nền công nghiệp và dịch vụ giao nhận vận tải phát triển trên thế giới, chúng ta đều nhận thấy có các điểm tương đồng trong phát triển logistics như sau:

- **Ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động Logistics**

Logistics cần sự trợ giúp của công nghệ thông tin để quản lý toàn bộ quy trình lưu thông của sản phẩm. Ở Việt Nam, một trong những nguyên nhân làm cho dịch vụ logistics của nhiều doanh nghiệp cung cấp thiếu tin cậy là

do trình độ ứng dụng công nghệ thông tin kém và thiếu sự đầu tư cho các phần mềm chuyên dụng.

- **Phát triển hệ thống chi nhánh và đại lý toàn cầu**

Với xu thế toàn cầu hóa kinh tế, hoạt động logistics vì vậy cũng sẽ diễn ra trên phạm vi toàn cầu (global logistics). Quá trình thu mua nguyên liệu, sản xuất, lưu thông, phân phối có thể xảy ra trên các quốc gia khác nhau đòi hỏi các công ty cung cấp dịch vụ logistics phải có hệ thống chi nhánh và đại lý trên toàn cầu. Các hệ thống này được kết hợp với nhau một cách khoa học thành các một chuỗi các hoạt động như marketing, sản xuất, tài chính, vận tải, thu mua, dự trữ, phân phối,... nhằm thực hiện mục tiêu phục vụ khách hàng tối đa với chi phí tối thiểu.

- **Đầu tư xây dựng cơ sở vật chất, kho hàng, trung tâm phân phối**

Hoạt động logistics đòi hỏi phải có hệ thống kho bãi, các trung tâm trung chuyển, vận chuyển hàng hóa. Chẳng hạn như ở Singapore, điểm nổi bật trong kinh nghiệm phát triển logistics của Singapore là chính sách cảng mở và đầu tư xây dựng các trung tâm phân phối vùng (logistics center). Tương tự, Trung Quốc cũng xây dựng các trung tâm logistics lớn ở Thượng Hải, Bắc Kinh,... Hãng DANZAS – một trong những nhà cung cấp dịch vụ logistics hàng đầu thế giới đã xây dựng một trung tâm vận chuyển hàng hóa rộng trên 25.000 m² ở Thượng Hải với đầy đủ các dịch vụ hiện đại, hãng UPS Supply Chain Solutions xây dựng một kho hàng rộng 240.000m² ở khu kinh tế mở Thượng Hải,...

- **Có sự liên kết hợp tác để tạo thành những tập đoàn khổng lồ**

Trên thế giới hiện nay đang có xu hướng sát nhập các công ty trong ngành để trở thành những tập đoàn khổng lồ để nâng cao sức cạnh tranh trên thương trường. Chẳng hạn như sự sát nhập của Maersk Sealand và P&O Nedloy,... Ngoài ra, các công ty nội địa và các tập đoàn đa quốc gia cũng có xu thế liên kết hợp tác với nhau để khai phá thị trường. Thông thường các công ty đa quốc gia có nhiều kinh nghiệm trong hoạt động logistics, được sự trợ giúp của hệ thống công nghệ thông tin hiện đại và khả năng tài chính vững mạnh. Trong khi đó các công ty trong nước có mối quan hệ tốt với các nhà sản xuất trong nước. Đây là xu thế rất rõ ở thị trường ngành logistics ở Trung Quốc và được chính phủ Trung Quốc khuyến khích ủng hộ để đẩy mạnh phát triển ngành logistics Trung Quốc.

Chương 2: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY VINATRANS

2.1 Lịch sử hình thành và quá trình phát triển của công ty VINATRANS

2.1.1 Giới thiệu sơ lược về công ty VINATRANS

2.1.1.1 Các thông tin cơ bản

Tên gọi đầy đủ	:	Công ty Giao nhận Kho vận Ngoại thương TPHCM
Tên tiếng Anh	:	VINATRANS International Freight Forwarder
Tên giao dịch	:	VINATRANS
Trụ sở chính	:	406 Nguyễn Tất Thành, Quận 4, TP Hồ Chí Minh
Điện thoại	:	9404663 – 8260889
Fax	:	9404770 - 9404330
Email	:	vinatrans.mngt@vinatrans.com.vn
Website	:	http://www.vinatrans.com
Ngày thành lập	:	14/07/1975
Loại hình DN	:	Công ty Nhà Nước
Cơ quan chủ quản	:	Bộ Thương mại

Các công ty thành viên gồm có:

- Công ty CP Giao nhận Vận tải & Thương mại – VINALINK
- Công ty CP Vận tải Ngoại thương – VINA FREIGHT
- Công ty CP Giao nhận Vận tải Ngoại thương – VINATRANS Hà Nội

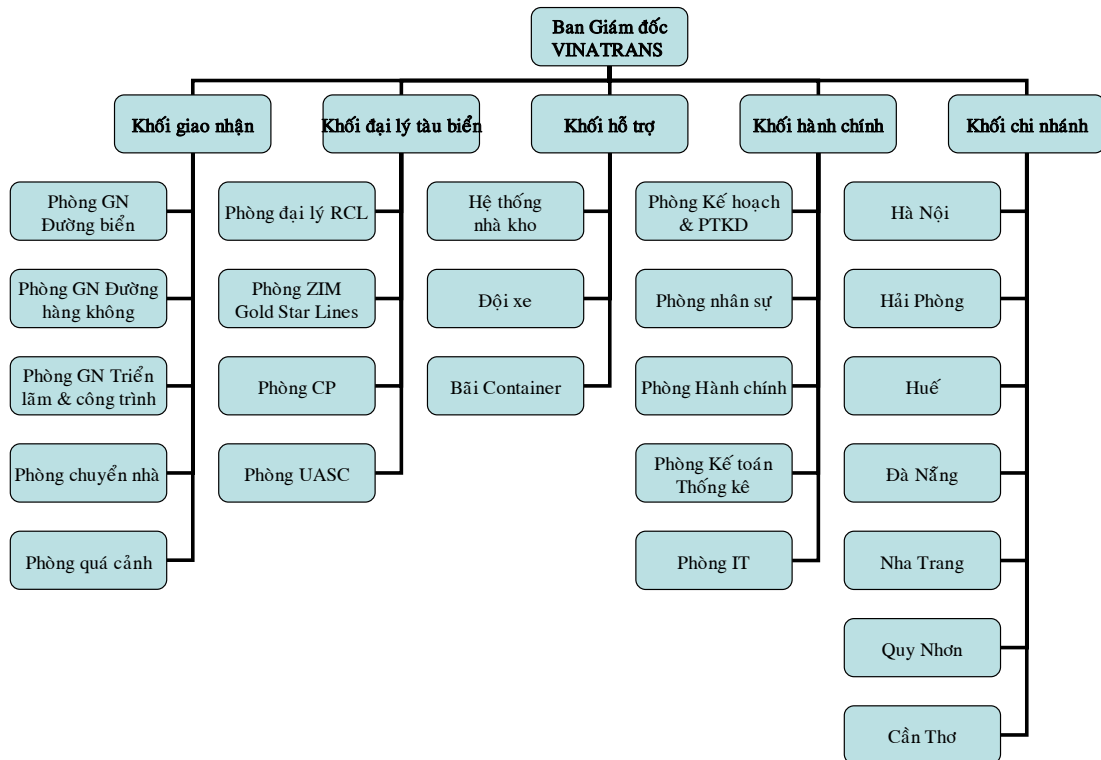
- Công ty CP Giao nhận Vận tải Miền Trung – VINATRANS Đà Nẵng
- Công ty TNHH Vector
- Công ty TNHH Vận tải Vina-Vinatrans V-TRUCK
- Công ty TNHH VAX GLOBAL
- Công ty Liên doanh vận tải Việt – Nhật KONOIKE VINA
- Công ty TNHH RCL (Việt Nam)
- Công ty TNHH Hapag-Lloyd (Việt Nam)
- Công ty TNHH KINTESU (Việt Nam)
- Công ty Liên doanh Dịch vụ Đại lý Vận chuyển – FC (Việt Nam)
- Công ty TNHH Giao nhận Vận tải Hà Thành – HANOTRANS

2.1.1.2. Các lĩnh vực hoạt động chủ yếu

- ✓ Các dịch vụ về giao nhận vận tải hàng xuất nhập khẩu;
- ✓ Đại lý tàu biển, đại lý lưu cước, đại lý quản lý vỏ container cho các hãng tàu biển;
- ✓ Đại lý giao nhận cho các hãng giao nhận vận tải nước ngoài;
- ✓ Kinh doanh vận tải hàng hóa công cộng;
- ✓ Kinh doanh kho bảo quản hàng hóa xuất nhập khẩu;
- ✓ Kinh doanh xuất nhập khẩu trực tiếp và nhận ủy thác xuất nhập khẩu;
- ✓ Kinh doanh các dịch vụ về kho gom hàng lẻ xuất nhập khẩu (CFS);
- ✓ Dịch vụ thủ tục hải quan và các dịch vụ có liên quan đến giao nhận vận chuyển hàng hóa xuất nhập khẩu như: tái chế, bao bì, mua bảo hiểm, giám định, kiểm kiện,...
- ✓ Dịch vụ hàng triển lãm, hàng công trình, hành lý cá nhân quá cảnh;
- ✓ Dịch vụ cho thuê văn phòng làm việc và các dịch vụ thương mại khác.

2.1.1.3 Sơ đồ tổ chức bộ máy công ty VINATRANS

Cơ cấu tổ chức của Công ty VINATRANS được xây dựng theo mô hình các khối chức năng, thể hiện trong sơ đồ sau (Hình 2.1).



Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức quản lý của công ty VINATRANS

2.1.2 Lịch sử hình thành công ty VINATRANS

Công ty Giao nhận Kho vận Ngoại thương thành phố Hồ Chí Minh (VINATRANS) nguyên là Công ty Giao nhận Kho vận Ngoại thương miền Nam trực thuộc Tổng nha Ngoại thương (được thành lập theo quyết định số 411/BKTTC-QĐ/TC ngày 14/07/1975 của Bộ Kinh tế Tài chính Chính phủ Cách mạng lâm thời Cộng hòa miền Nam Việt Nam).

Đến ngày 24/07/1976 cùng với việc thống nhất đất nước về mặt Nhà Nước, Bộ Ngoại thương đã ra quyết định thành lập Tổng Công ty Giao nhận Kho vận Ngoại thương (VIETRANS) – trong đó, Công ty Giao nhận Kho vận Ngoại thương Miền Nam trở thành một thành viên của Tổng Công ty với tên gọi Công ty Giao nhận Kho vận Ngoại thương thành phố Hồ Chí Minh (VIETRANS SAIGON).

Để phù hợp với quá trình sắp xếp lại Doanh nghiệp Nhà Nước, ngày 18/01/1995 Bộ Thương mại quyết định chuyển Công ty Giao nhận Kho vận Ngoại thương thành phố Hồ Chí Minh thành Doanh nghiệp Nhà nước độc lập, trực thuộc Bộ Thương Mại; từ tháng 09/1998 công ty sử dụng tên giao dịch thương mại mới là VINATRANS.

2.1.3 Sự hình thành VINATRANS Group

Từ năm 2001 đến nay, Công ty VINATRANS có sự chuyển đổi mạnh mẽ trong cơ cấu tổ chức kinh doanh và đa dạng hóa sở hữu. Thực hiện chủ trương cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà Nước, Công ty VINATRANS đã lần lượt tiến hành cổ phần hóa 03 bộ phận xí nghiệp, chi nhánh trực thuộc thành 03 công ty cổ phần. Vận dụng Luật Doanh nghiệp và căn cứ vào tình hình kinh doanh cụ thể nhằm tạo ra sức cạnh tranh mới trên thị trường, VINATRANS cùng các đơn vị thành viên đã thành lập ra 03 công ty TNHH; cùng với các đối tác nước ngoài thành lập 03 công ty Liên doanh nước ngoài. Như vậy, chỉ trong vòng 05 năm gần đây Công ty VINATRANS đã hình thành một VINATRANS Group với doanh nghiệp Nhà nước là VINATRANS và 13 Công ty thành viên là các Công ty cổ phần, TNHH, liên doanh nước ngoài với tổng số vốn khoảng 400 tỷ đồng

và hơn 1000 lao động trên phạm vi toàn quốc. Tốc độ tăng trưởng của VINATRANS và các đơn vị thành viên ổn định ở mức 10-18%. Với các thành tích đạt được, Công ty VINATRANS trong dịp kỷ niệm 30 năm thành lập Công ty (14/07/1975 – 14/07/2005) đã được Chủ tịch nước trao tặng Huân chương Độc lập hạng ba – một phần thưởng ý nghĩa lớn lao đánh dấu chặng đường 30 năm hình thành và phát triển.

2.2. Đánh giá năng lực cạnh tranh của công ty VINATRANS

2.2.1 Phân tích môi trường bên ngoài

Việc phân tích môi trường bên ngoài một cách có hệ thống sẽ giúp chúng ta tìm ra các cơ hội, cũng như các mối đe dọa, ảnh hưởng tốt hoặc xấu đến hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp.

Trong phần này, chúng ta sẽ tập trung phân tích: (1) Tình hình thị trường chung; (2) Tình hình ngành giao nhận kho vận của Việt Nam; (3) Tình hình các đối thủ cạnh tranh trong nước và quốc tế. Trên cơ sở phân tích các yếu tố môi trường này, chúng ta sẽ nhận định các cơ hội cũng như đe dọa đối với hoạt động kinh doanh của công ty VINATRANS.

2.2.1.1. Tình hình thị trường chung

Với chính sách hội nhập, Việt Nam đang đẩy nhanh tiến trình hội nhập kinh tế thông qua những cải cách về cơ chế, chính sách, thủ tục hành chính, xây dựng hệ thống pháp luật kinh tế và tài chính phù hợp với thông lệ quốc tế. Trong tương lai gần, Việt Nam sẽ trở thành đích nhắm của nhiều nhà đầu tư nước

ngoài. Vốn đầu tư nước ngoài, cụ thể là nguồn vốn ODA nhằm phát triển cơ sở hạ tầng và các nguồn vốn từ các tổ chức phi chính phủ hỗ trợ cho VN ngày càng tăng. Đầu tư nước ngoài gia tăng là một cơ hội để phát triển dịch vụ giao nhận và logistics.

Việc trở thành thành viên chính thức của WTO sẽ đưa Việt Nam thành một quốc gia mở cửa về thương mại hàng hóa, dịch vụ và đầu tư. Các doanh nghiệp Việt Nam có cơ hội tiếp cận một thị trường rộng lớn của 150 quốc gia thành viên của WTO chiếm 85% thương mại hàng hóa và 90% thương mại dịch vụ toàn cầu. Trên thị trường rộng lớn ấy, các rào cản về hạn ngạch, thuế quan sẽ dần dần được gỡ bỏ. Hàng hóa Việt Nam có điều kiện đi ra nước ngoài thâm nhập thị trường toàn cầu trên cơ sở bình đẳng với hàng hóa của các quốc gia khác. Tỷ trọng XNK hàng hóa tăng sẽ tạo cơ hội cho ngành giao nhận kho vận ngoại thương của Việt Nam phát triển.

Năm 2006, lượng hàng qua các cảng biển Việt Nam là 153 triệu tấn và tốc độ tăng trưởng lên đến 19,4%. Đây thực sự một thị trường mở ước mà các tập đoàn nước ngoài đang thêm muốn và tập trung khai phá. Các nghiên cứu gần đây cho thấy dịch vụ logistics ở Việt Nam mới chiếm khoảng từ 15 - 20% GDP. Nếu ước tính GDP nước ta năm 2006 khoảng 57,5 tỉ USD thì như vậy chi phí logistics chiếm khoảng 8,6 - 11,1 tỉ USD. Đây là một khoản tiền rất lớn. Chỉ tính riêng khâu quan trọng nhất trong logistics là vận tải, chiếm từ 40 - 60% chi phí thì cũng đã là một thị trường dịch vụ cực lớn. Với một nền sản xuất phát triển mạnh mẽ, nhu cầu XNK tăng cao, nếu chỉ tính theo tỉ lệ trên đây thì phí dịch vụ logistics trên thị trường Việt Nam có một doanh số khổng lồ và hứa hẹn tốc độ tăng trưởng rất mạnh mẽ. Theo dự báo của Bộ Thương mại, trong 10 năm tới kim ngạch xuất nhập khẩu của cả nước sẽ đạt tới 200 tỷ USD. Như

vậy, nếu tính tỷ trọng dịch vụ logistics trong tổng kim ngạch xuất nhập khẩu của Việt Nam là 15% như năm 2006 đạt được (thế giới có nước đạt 40%) thì chỉ riêng logistics đã mang lại cho đất nước một lượng ngoại tệ khoảng 30 tỷ USD vào năm 2016. Ngoài ra, theo dự báo của các chuyên gia ngành giao nhận, tổng lượng hàng hóa thông qua hệ thống cảng biển Việt Nam có thể đạt tới 214 triệu tấn năm 2010 và 352 triệu tấn năm 2020, trong đó lượng hàng container là khoảng 3,4 triệu tấn và 6 triệu tấn. Điều đó cho thấy tiềm năng phát triển dịch vụ giao nhận/logistics Việt Nam còn khá lớn.

Nhờ có vị trí rất thuận lợi cho vận tải quốc tế - nằm ở khu vực chiến lược trong vùng Đông Nam Á, với bờ biển trải dài trên 2000km, có nhiều cảng nước sâu, sân bay quốc tế, hệ thống đường sắt xuyên quốc gia và mạng lưới giao thông đường bộ đang dần dần được đầu tư xây dựng và mở rộng là những cơ hội để phát triển ngành giao nhận và logistics.

Các lĩnh vực dịch vụ hiện cũng đang được Chính phủ Việt Nam quan tâm phát triển. Trong đó, hoạt động logistics đã bắt đầu thu hút sự chú ý của các cấp quản lý Nhà nước cũng như của các doanh nghiệp trong và ngoài nước.

Cuối cùng, sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin, biểu hiện rõ nhất là từ tháng 7- 2005 chúng ta đã bắt đầu thực hiện thông quan điện tử thí điểm ở một số địa phương và năm 2007 đang dần dần áp dụng trên toàn quốc. Đây chính là một trong những điều kiện tiên quyết để ngành dịch vụ logistics Việt Nam phát triển, đáp ứng nhu cầu hội nhập kinh tế quốc tế.

Với tình hình thị trường chung như vậy, chúng ta thấy công ty VINATRANS có rất nhiều cơ hội để đầu tư phát triển và đa dạng hóa hoạt động kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường trong nước cũng như quốc tế.

2.2.1.2. Tình hình ngành giao nhận kho vận của Việt Nam

Mặc dù có nhiều tiềm năng và cơ hội phát triển như đã phân tích ở trên, ngành giao nhận kho vận Việt Nam hiện nay, đặc biệt là dịch vụ logistics nhìn chung vẫn còn nhiều điểm yếu kém do còn đang trong giai đoạn sơ khai và thiếu sự đầu tư của Nhà Nước và các doanh nghiệp. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp giao nhận kho vận nội địa, trong đó có công ty VINATRANS, thể hiện ở những điểm sau:

Cơ sở hạ tầng

Cơ sở hạ tầng cho ngành giao nhận và logistics hiện nay tại Việt Nam nói chung còn nghèo nàn, manh mún, bố trí bất hợp lý, cụ thể:

- Hệ thống cảng biển còn hạn chế. Việt Nam chưa có những cảng nước sâu, cảng trung chuyển quốc tế để thu hút tàu biển có trọng tải lớn và hàng hóa trung chuyển giữa các quốc gia vào cảng Việt Nam. Thống kê cho thấy, cả nước hiện có 126 cảng biển, trong đó có 24 cảng biển quốc tế, nhưng chưa có các cảng biển nước sâu nào có thể tiếp nhận tàu trên 30.000 DWT vào làm hàng. Các cảng đang trong quá trình container hóa nhưng chỉ có thể tiếp nhận các đội tàu nhỏ và chưa được trang bị các thiết bị

xếp dỡ container hiện đại, còn thiếu kinh nghiệm trong điều hành xếp dỡ container.

- Hạ tầng đường bộ của Việt Nam cũng chưa hoàn chỉnh. Khả năng bảo trì và phát triển đường bộ còn thấp, dường như không được thiết kế để vận chuyển container, các đội xe tải chuyên dùng hiện đang cũ kỹ.
- Năng lực vận tải đường sắt không được vận dụng hiệu quả do chưa được hiện đại hóa; Hệ thống đường sắt chưa kết nối được nhiều với các cảng biển, các khu kinh tế, khu công nghiệp,...
- Việt Nam cũng chưa phát triển vận tải hàng hóa bằng đường hàng không, thiếu đội bay để vận tải các loại hàng hóa yêu cầu phải rất nhanh như thực phẩm tươi sống, rau quả, thủy hải sản. Đường hàng không hiện nay cũng không đủ phương tiện chở hàng (máy bay) cho việc vận chuyển vào mùa cao điểm. Các sân bay quốc tế như Tân Sơn Nhất, Nội Bài, Đà Nẵng vẫn chưa có nhà ga hàng hóa, khu vực hoạt động cho đại lý logistics thực hiện gom hàng và khai quan như các nước trong khu vực đang làm.

Những điều trên làm cho việc kết nối khai thác vận tải đa phương thức trong chuỗi dịch vụ logistics tại nước ta còn rất hạn chế. Ngoài ra, chi phí của dịch vụ logistics vì vậy cũng cao lên, làm ảnh hưởng đến sự phát triển cũng như hiệu quả của dịch vụ logistics ở Việt Nam.

Tổ chức quản lý

Vấn đề thứ hai là tổ chức quản lý còn chồng chéo. Các cơ quan chủ quản hiện nay đang giảm dần việc quản lý doanh nghiệp logistics trực thuộc mà tập trung vào việc lập ra chính sách, cơ chế quản lý nhà nước. Tuy nhiên, cơ chế phân cấp quản lý theo ngành dọc như Bộ GTVT-Cục hàng hải quản lý vận tải biển, Cục HKDD quản lý vận tải đường không, Bộ Thương mại quản lý giao nhận và kho vận. Sự phân cấp trên tạo ra sự chuyên biệt trong kinh doanh giao nhận và vận tải như là hai lĩnh vực kinh doanh riêng rẽ. Ví dụ như việc khai thác cảng tại TPHCM. Cảng Sài Gòn thuộc quản lý của Vinalines, Cảng Bến Nghé thuộc UBND TP, Tân Cảng thuộc Bộ quốc phòng, VICT (liên doanh Sowatco), các cảng cạn (ICD) thuộc Vimadeco, Gemadep, Transimex,...

Pháp luật điều chỉnh hoạt động logistics

Việt Nam hiện nay đang trong quá trình hoàn thiện hệ thống pháp luật và các bộ luật. Cho nên tính đồng bộ (còn gọi là hành lang pháp lý) để thỏa mãn yêu cầu phát triển dịch vụ Logistics theo một chuẩn mực chưa đáp ứng được. Ví dụ hệ thống Luật Thương mại, cho đến bây giờ nghị định hướng dẫn về dịch vụ logistics vẫn chưa có. Rồi các vấn đề như tài chính, thông quan, hải quan ở các cảng hàng không, cảng biển còn nhiều điểm chưa đồng bộ, gây trở ngại rất nhiều cho hoạt động logistics.

Luật Thương mại Việt Nam qui định hoạt động logistics là hành vi thương mại, công việc chính là cung cấp các dịch vụ phục vụ vận tải hàng hóa, tổ chức vận chuyển nhưng khi đảm nhận việc vận chuyển thì phải tuân theo pháp luật về vận chuyển. Tuy nhiên, hiện nay luật cũng chưa cụ thể hóa qui chế của người

chuyên chở không có tàu (NVOCC-Non-vessel operating of common carrier) trong pháp luật về logistics. Việc cấp phép hoạt động cho các công ty tư nhân của chính quyền địa phương lại được thực hiện đại trà mà không xem xét khả năng tài chính, cơ sở vật chất của đơn vị xin phép hoạt động. Các qui định về dịch vụ phát chuyển nhanh hiện nay còn coi là dịch vụ bưu điện chứ chưa được coi là một loại hình dịch vụ logistics và còn chịu sự điều tiết của các nghị định, thông tư về bưu chính viễn thông. Đây là điều rất bất hợp lý.

Qui mô doanh nghiệp

Về quy mô của các tổ chức logistics ở Việt Nam: nhìn lại các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ vận tải, giao nhận kho vận Việt Nam hiện nay, xét về quy mô của công ty, xét về tính chuyên ngành, đặc biệt các công ty TNHH hiện đang chiếm một tỷ lệ đáng kể về số lượng các công ty kinh doanh giao nhận kho vận nhưng quy mô của họ đều là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, vốn trung bình chỉ đạt khoảng 1,5 tỷ đồng. Có những công ty rất nhỏ, vốn đăng ký chỉ một vài trăm triệu đồng, hoạt động tản mạn, manh mún. Số doanh nghiệp này chiếm đến khoảng 80-85% tổng số doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ giao nhận kho vận nhưng vốn đăng ký kinh doanh và thị phần của họ chỉ chiếm khoảng 30-40%.

Trong các doanh nghiệp giao nhận kho vận chỉ có một số ít doanh nghiệp có vốn trên 10 tỷ đồng. Đó là những doanh nghiệp trước đây của Nhà Nước và hiện nay một số đã cổ phần hoá. Số còn lại được thành lập theo Luật Công ty TNHH, công ty cổ phần, doanh nghiệp tư nhân và nay là Luật Doanh nghiệp. Các doanh nghiệp Nhà Nước hiện đang được cổ phần hóa nhưng xu thế cổ phần hóa hiện nay của các doanh nghiệp đi ngược lại quy luật “tích tụ vốn” và

quy luật phát triển doanh nghiệp. Vì vậy, kể cả những doanh nghiệp đã có lịch sử kinh doanh trên 30 năm, những doanh nghiệp nhà nước trước đây đã được đầu tư vốn, trang bị kỹ thuật, đất đai nhà kho, về chính sách tài chính và nhân lực,... chưa có doanh nghiệp nào có năng lực đủ mạnh để tham gia cung ứng dịch vụ logistics hoặc cung ứng dịch vụ vận tải tổng hợp tại nước ngoài mà chỉ mới dừng ở việc cung cấp dịch vụ vệ tinh, tức là làm thuê cho doanh nghiệp nước ngoài với các hoạt động cơ bản như khai quan, vận tải nội địa, cho thuê kho bãi,...

Không những chưa đủ tầm để vươn ra thị trường thế giới do quy mô doanh nghiệp còn nhỏ, trình độ cạnh tranh trên thị trường dịch vụ quốc tế còn yếu, khả năng tiếp thị quốc tế chưa có,... các doanh nghiệp giao nhận kho vận Việt Nam còn có nguy cơ mất cả thị phần dịch vụ trong nước khi các công ty logistics nước ngoài đổ bộ vào Việt Nam. Hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam mới chỉ ăn một phần rất nhỏ trong miếng bánh khổng lồ của thị trường dịch vụ logistics. Theo tính toán mới nhất của Cục Hàng hải Việt Nam, lĩnh vực quan trọng nhất trong logistics là vận tải biển thì doanh nghiệp trong nước mới chỉ đáp ứng chuyên chở được 18% tổng lượng hàng hóa xuất nhập khẩu, phần còn lại đang bị chi phối bởi các doanh nghiệp nước ngoài. Điều này thực sự là một thua thiệt lớn cho doanh nghiệp Việt Nam khi có đến 90% lượng hàng hóa xuất nhập khẩu được vận chuyển bằng đường biển.

Trình độ công nghệ logistics

Theo đánh giá của VIFFAS thì trình độ công nghệ logistics ở Việt Nam so với thế giới hãy còn yếu kém. Việc liên lạc giữa công ty giao nhận, logistics với khách hàng, hải quan chủ yếu vẫn là thủ công, giấy tờ. Trong khi những nước

quanh ta như Singapore, Thailand, Malaysia,... đã áp dụng thương mại điện tử (EDI) cho phép các bên liên quan liên lạc với nhau bằng kỹ thuật mạng tin học tiên tiến, thông quan bằng các thiết bị điện tử. Trong vấn đề vận tải đa phương thức: các hình thức tổ chức vận tải như biển, sông, bộ, hàng không... vẫn chưa thể kết hợp một cách hiệu quả, chưa tổ chức tốt các điểm chuyển tải. Phương tiện vận tải còn lạc hậu, cũ kỹ nên năng suất lao động thấp. Trình độ cơ giới hóa trong bốc dỡ hàng hóa vẫn còn yếu kém, lao động thủ công vẫn phổ biến. Công tác lưu kho còn lạc hậu so với thế giới, chưa áp dụng tin học trong quản trị kho như mã vạch, chương trình quản trị kho. Việc sử dụng công nghệ thông tin trong quản trị điều hành, cung cấp thông tin, giao dịch điện tử quản lý hoạt động Logistics của Việt Nam vẫn còn rất hạn chế.

Sự liên minh, liên kết trong ngành

Các doanh nghiệp trong ngành giao nhận kho vận Việt Nam hiện nay chưa có ý thức liên kết với nhau để nâng cao sức cạnh tranh của ngành. Thậm chí chẳng những không liên kết, các doanh nghiệp còn cạnh tranh không lành mạnh với nhau. Đặc biệt các doanh nghiệp nhỏ hoạt động theo cách manh mún, chụp giựt, hạ giá để lôi kéo khách hàng trong khi ít chú ý đến vấn đề cải tiến chất lượng dịch vụ, gây ra một sự phá giá trên thị trường nội địa, tự làm yếu mình, tạo kẽ hở cho doanh nghiệp nước ngoài và gây áp lực cho ngành giao nhận kho vận còn non trẻ của Việt Nam.

Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực cho ngành giao nhận kho vận Việt Nam hiện đang thiếu trầm trọng. Theo ước tính của VIFFAS, nếu chỉ tính các nhân viên trong các công ty

hội viên (khoảng 140) thì tổng số khoảng 4000 người. Đây là lực lượng chuyên nghiệp, ngoài ra ước tính khoảng 4000-5000 người thực hiện bán chuyên nghiệp. Nguồn nhân lực được đào tạo từ nhiều nguồn khác nhau. Đội ngũ quản lý gồm các cán bộ chủ chốt điều động vào các công ty logistics chủ yếu. Đội ngũ này đang được đào tạo và tái đào tạo để đáp ứng nhu cầu quản lý.

Đội ngũ nhân viên nghiệp vụ, phần lớn tốt nghiệp đại học nhưng không chuyên, còn thiếu kinh nghiệm kinh doanh quốc tế, kiến thức công nghệ thông tin. Lực lượng trẻ chưa được tham gia trong hoạch định đường lối, chính sách. Đội ngũ công nhân lao động trực tiếp: đa số trình độ học vấn thấp, chưa được đào tạo tác phong làm việc chuyên nghiệp.

Rõ ràng, với một nguồn nhân lực thiếu chuyên môn, yếu nghiệp vụ như vậy thì khả năng cạnh tranh sẽ như “trứng chọi đá” trước các hãng logistics nước ngoài với thế mạnh về vốn và công nghệ, cộng thêm đội ngũ nhân lực giàu kinh nghiệm, chuyên môn cao.

Điều này cũng xuất phát từ việc Việt Nam còn thiếu những ngành học chuyên sâu về lĩnh vực giao nhận kho vận/logistics. Các trường đại học, cao đẳng chuyên ngành ngoại thương, hàng hải, giao thông vận tải cũng chỉ đào tạo chung các kiến thức cơ bản về nghiệp vụ ngoại thương, vận tải. Sách giáo khoa, tài liệu tham khảo về loại hình dịch vụ này cũng chưa nhiều. Ngay cả như các chuyên gia được đào tạo chuyên nghiệp trong lĩnh vực này vẫn còn quá ít so với yêu cầu phát triển. Hầu hết nhân lực hoạt động trong ngành này đều phải tự học qua quá trình và kinh nghiệm làm việc. Ngoài ra sự yếu kém này còn do do phương tiện lao động còn lạc hậu, chưa đòi hỏi lao động chuyên môn.

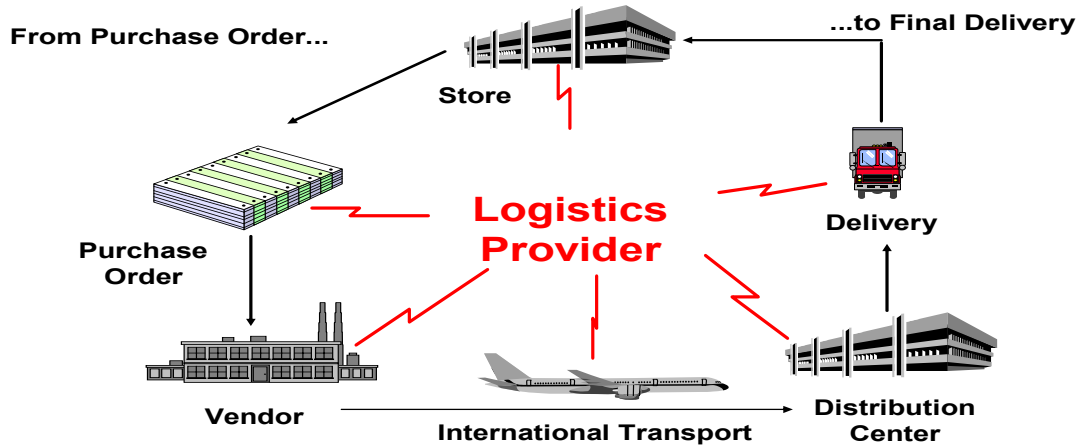
Hệ thống mạng lưới đại lý và chi nhánh trên thế giới

Hoạt động giao nhận hàng hóa ngày nay xảy ra trên phạm vi toàn cầu. Tuy nhiên, hầu như chưa có doanh nghiệp giao nhận của Việt Nam nào có văn phòng chi nhánh của mình trên thế giới do các điều kiện khắt khe của các nước mà với khả năng tài chính thấp các doanh nghiệp Việt Nam không kham nổi. Chẳng hạn ở thị trường Mỹ, luật pháp quy định các công ty dịch vụ giao nhận vận tải nước ngoài muốn kinh doanh tại đây phải thỏa mãn một loạt các điều kiện như: Giấy phép của Bộ Hàng hải (FMC), đặt cọc 150.000,- USD, đăng ký vận đơn với FMC, có hợp đồng bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp,...

Xu hướng phát triển dịch vụ logistics

Dịch vụ giao nhận kho vận ngày nay cũng đã phát triển lên một bước mới. Đó là dịch vụ logistics. Khái niệm logistics, theo ESCAP, là quá trình tối ưu hóa về vị trí, lưu trữ và bao gồm cả vận chuyển các tài nguyên - yếu tố đầu vào và đầu ra từ nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà phân phối và đến tay người tiêu dùng cuối cùng thông qua hàng loạt các hoạt động kinh tế.

Logistics tận dụng những ưu điểm của công nghệ tin học để điều phối hàng hóa từ khâu tiền sản xuất đến tận tay người tiêu dùng cuối cùng với các công đoạn đa dạng từ nhận hàng, vận chuyển, lưu kho, lưu bãi, làm thủ tục hải quan và các giấy tờ khác, tư vấn khách hàng, đóng gói bao bì, ghi ký mã hiệu, phân phối hàng hóa,... Đây là một chuỗi dịch vụ mang tính liên hoàn và gắn kết tương đối chặt chẽ với nhau (Hình 2.2 trang 36).



Hình 2.2: Các bộ phận cơ bản của logistics

Kinh tế Việt Nam phát triển và hội nhập với kinh tế thế giới, nhu cầu về dịch vụ logistics ngày càng tăng. Đây là một cơ hội mà công ty VINATRANS có thể tận dụng để nâng cao sức cạnh tranh của mình với việc chuyển hướng từ thuần túy giao nhận vận chuyển sang dịch vụ logistics trọn gói.

2.2.1.3 Phân tích đối thủ cạnh tranh

Từ khi cơ chế quản lý kinh tế đổi mới, ngành giao nhận Việt Nam có thêm hàng trăm doanh nghiệp tư nhân, công ty liên doanh, công ty cổ phần tham gia kinh doanh trên thị trường giao nhận do đây là một lĩnh vực kinh doanh béo bở với tỷ suất lợi nhuận cao (thường từ 25 đến 30%) mà không cần vốn nhiều (chỉ cần khoảng trên dưới 100.000,- USD). Theo số lượng thống kê không chính thức, hiện nay có khoảng 800 doanh nghiệp được thành lập theo Luật Doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ giao nhận kho vận, trong đó doanh nghiệp Nhà nước chiếm khoảng 20%; Công ty TNHH, doanh nghiệp cổ

phần chiếm 70%, còn 10% là các gia đình, tư nhân làm nhỏ lẻ, tham gia làm từng phần, từng công đoạn.

Sự gia tăng số lượng các doanh nghiệp trong ngành giao nhận kho vận là một áp lực cạnh tranh mạnh mẽ đối với công ty VINATRANS vốn trước đây được độc quyền trên thị trường giao nhận hàng hóa xuất nhập khẩu ở miền Nam.

Bên cạnh các đối thủ cạnh tranh trong nước, việc Việt Nam gia nhập WTO và hội nhập kinh tế toàn cầu còn mang lại những đe dọa đến hoạt động của công ty VINATRANS do sự xuất hiện của các doanh nghiệp giao nhận kho vận nước ngoài. Bởi vì, thị trường giao nhận, logistics dần dần sẽ phải mở cửa tự do theo lộ trình đã cam kết, sự bảo hộ của Nhà Nước lâu nay đối với ngành này, nhất là đối với các doanh nghiệp Nhà Nước như VINATRANS, thông qua các biện pháp ngăn chặn các doanh nghiệp nước ngoài tiếp cận thị trường trong nước dần dần sẽ phải xóa bỏ hoàn toàn. Các doanh nghiệp giao nhận kho vận lớn của nước ngoài - mà hiện nay đều đã có mặt tại Việt Nam dưới nhiều hình thức hợp tác đại lý, núp bóng công ty tư nhân Việt Nam,... sẽ được phép thành lập chi nhánh hoặc công ty 100% vốn nước ngoài sau 5 đến 7 năm nữa. Các doanh nghiệp được bình đẳng cạnh tranh trong kinh doanh, không kể đó là doanh nghiệp Nhà Nước, doanh nghiệp tư nhân hay doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Cạnh tranh trong ngành do đó sẽ ngày càng gay gắt hơn.

Bên cạnh đó, tại các công ty liên doanh giữa nước ngoài và Việt Nam, công ty nước ngoài có quyền nâng mức góp vốn lên cao hơn, khả năng kiểm soát của nước ngoài đối với việc điều hành kinh doanh dịch vụ cũng lớn hơn và dần dần sẽ vượt qua sự kiểm soát của các công ty Việt Nam.

Với các thế mạnh sẵn có như thương hiệu lâu đời, uy tín trên thị trường quốc tế, hệ thống đại lý rộng khắp, dịch vụ đa dạng, khả năng tài chính, chuyên môn, nhân sự mạnh,... các công ty này có thể chiếm lĩnh thị trường giao nhận kho vận ngoại thương của Việt Nam.

Với sự xâm nhập của các công ty giao nhận nước ngoài, thị trường nhân lực phục vụ cho ngành giao nhận vốn đã thiếu sẽ lại càng trở nên thiếu hụt trầm trọng hơn. Các nhân lực cấp cao có thể tìm đến các công ty nước ngoài – nơi thường có các điều kiện về lương bổng, chế độ đãi ngộ tốt hơn. Các doanh nghiệp giao nhận Việt Nam như VINATRANS sẽ rất khó tìm và giữ chân được nhân tài cho doanh nghiệp mình. Sự thiếu hụt các nhân sự có chuyên môn, kỹ năng cao sẽ làm cho năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp giao nhận Việt Nam giảm sút đáng kể vì đối với ngành dịch vụ giao nhận, logistics, yếu tố nhân lực có ảnh hưởng đặc biệt quan trọng đến sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

Ngoài ra, xét về năng lực cạnh tranh, hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam đều đang rất yếu kém trên các lĩnh vực: nắm bắt thông tin thị trường, tổ chức thực hiện công việc tốt để hạ giá thành và khả năng tiếp thị. Ngoài ra, quy mô mạng lưới của chúng ta còn nhỏ bé, năng lực doanh nghiệp chưa cao, sức cạnh tranh của doanh nghiệp còn yếu. Cách thức cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp, chất lượng dịch vụ cao của các đối tác sẽ tạo nên một áp lực ghê gớm đối với hoạt động dịch vụ vốn còn khá non trẻ của các doanh nghiệp trong nước.

Không chỉ đối mặt với các khó khăn về tính chuyên nghiệp, chất lượng dịch vụ, các doanh nghiệp trong nước như VINATRANS còn phải đối mặt với tình trạng chưa vững vàng về luật pháp, đặc biệt là các thông lệ, điều ước quốc tế, thiếu kinh nghiệm giải quyết các tranh chấp có yếu tố nước ngoài. Gia nhập WTO,

các doanh nghiệp Việt Nam phải đối mặt với hệ thống luật lệ WTO và luật lệ của từng quốc gia. Nhiều doanh nghiệp giao nhận Việt Nam, đặc biệt là các công ty tư nhân nhỏ, hiện nay còn chưa rành về các qui định xuất nhập khẩu, thanh toán quốc tế, bảo hiểm hàng hóa,...

Trong tình hình như vậy, việc tồn tại và phát triển được hay không tùy thuộc gần như hoàn toàn vào khả năng cạnh tranh của từng đơn vị.

2.2.2 Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp

2.2.2.1 Điểm mạnh

Phân tích các yếu tố nội bộ ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của Công ty Giao nhận Kho vận Ngoại thương VINATRANS và so sánh với các đối thủ cạnh tranh khác, chúng ta thấy nổi bật lên các điểm mạnh sau:

- **Uy tín thương hiệu**

Trên thị trường giao nhận Việt Nam, công ty VINATRANS được nhìn nhận là một doanh nghiệp Nhà Nước có tên tuổi uy tín, chất lượng dịch vụ cao trong lĩnh vực giao nhận và được sự ủng hộ, hỗ trợ của Bộ Thương mại là cơ quan chủ quản.

Tên thương hiệu VINATRANS và logo cũng đã được công ty VINATRANS thuê Công ty Tư vấn Sở hữu Công nghiệp và Chuyển giao Công nghệ đăng ký với Cục Sở hữu Công nghiệp và được Cục Sở hữu Công Nghiệp cấp “Giấy Chứng nhận Đăng ký Nhãn hiệu Hàng hóa” số 22 414 ngày

26.09.1996 cho tên thương hiệu và số 30 445 ngày 29.03.1999 cho logo (Hình 2.3).



VINATRANS

Hình 2.3: Tên thương hiệu và logo công ty VINATRANS

- **Cơ sở vật chất**

Phục vụ cho hoạt động giao nhận kho vận và logistics, công ty VINATRANS có một hệ thống cơ sở vật chất đồ sộ và rộng khắp với hệ thống các kho hàng, kho CFS, kho lạnh và một đội xe chuyên dụng.

- **Hệ thống mạng lưới đại lý quốc tế và các chi nhánh trong nước**

Công ty VINATRANS có hệ thống mạng lưới đại lý quốc tế rộng khắp trên toàn cầu thông qua việc làm đại lý trực tiếp cho 7 hãng tàu biển, 14 hãng hàng không và hơn 100 hãng giao nhận, trong đó có những hãng hàng đầu thế giới như K&N (Đức), Panalpina (Thụy Sĩ), Agility (Kuweit), Burlington (Mỹ), Jardine (Hong Kông), Konoiko (Nhật),...Hệ thống chi nhánh nội địa ở hầu hết các vị trí trọng điểm, thành phố lớn ở Việt Nam như Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng, Huế, Quy Nhơn, Nha Trang, TP Hồ Chí Minh, Cần Thơ,...

Công ty VINATRANS cũng đồng thời là Hội viên của Hiệp hội Giao nhận Quốc tế (FIATA), Đại lý hàng hóa của Hiệp hội Vận tải Hàng không Quốc tế (IATA) và các hiệp hội ngành nghề trong nước như VISABA (Vietnam ship agents and brokers association), VCCI (Vietnam Chamber Of Commerce and Industries), VIFFAS (Vietnam Freight Forwarders Associations),... Giám đốc của Công ty VINATRANS hiện nay đồng thời là Chủ tịch Hiệp hội Giao nhận Việt Nam (VIFFAS).

- **Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO**

Công ty VINATRANS có hệ thống quản lý chất lượng dịch vụ phù hợp theo tiêu chuẩn ISO 9002:1994 do tổ chức đánh giá quốc tế DNV (Na Uy) với sự công nhận của RVA (Hà Lan) cấp chứng chỉ.

- **Chất lượng đội ngũ nhân sự**

So sánh với các doanh nghiệp trong nước, công ty VINATRANS có một đội ngũ nhân viên tương đối đông đảo với hơn 650 nhân viên. Đội ngũ nhân viên của VINATRANS đa số trẻ, có trình độ, giỏi chuyên môn, nghiệp vụ, thạo ngoại ngữ, vi tính, linh hoạt trong kinh doanh, có khả năng nắm bắt cơ hội.

Công ty VINATRANS đã cử nhiều đợt cán bộ nhân viên tham dự các chương trình đào tạo về nghiệp vụ giao nhận vận tải quốc tế, vận tải đa phương thức do Tổ chức Kinh tế Liên Hiệp Quốc (ESCAPE) tổ chức. Dựa vào giáo trình, nội dung đào tạo và tài liệu của các tổ chức ngành nghề quốc tế, Công ty đã biên soạn thành giáo trình riêng, đào tạo hàng chục khóa học nhằm trang bị những kiến thức, nghề nghiệp vận tải quốc tế cho hàng trăm lượt nhân viên công ty.

- **Văn hóa doanh nghiệp**

Công ty VINATRANS thường xuyên tổ chức các hội thi, hội thao, hội diễn, như các giải bóng đá, bóng bàn, hội thi nấu ăn, thời trang, hội diễn văn nghệ,... thu hút sự tham gia của nhiều thành viên trong công ty và tạo nên một sự đoàn kết nội bộ cao, sự nhiệt tình, gắn bó với công việc của các thành viên ban giám đốc cũng như nhân viên.

- **Tình hình tài chính**

Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty VINATRANS trong hai năm gần đây thể hiện trong bảng sau:

Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh công ty VINATRANS năm 2005-2006

[Nguồn: Báo cáo tài chính công ty VINATRANS năm 2005, 2006]

STT	Chỉ tiêu	Năm 2005	Năm 2006
1	Tổng doanh thu bán hàng	145.993.109.218	182.4309.682.814
2	Giá vốn hàng bán	112.878.189.563	148.681.241.354
3	Lãi gộp	33.114.919.655	33.749.441.460
4	Doanh thu hoạt động tài chính	7.835.515.145	11.528.590.726
5	Chi phí bán hàng và quản lý	11.288.262.442	14.380.861.460
6	Lợi nhuận thuần từ HĐKD	29.662.172.358	30.897.170.726
7	Lợi nhuận khác	3.644.981.417	549.821.759
8	Tổng lợi nhuận trước thuế	33.307.153.775	31.446.992.485
9	Thuế thu nhập doanh nghiệp	7.828.611.123	8.379.361.773
10	Lợi nhuận sau thuế	25.478.542.652	23.067.630.712

Các số liệu hai năm gần đây cho thấy có sự tăng trưởng trong doanh số của công ty. Tuy nhiên lợi nhuận sau thuế có giảm đôi chút do chi phí cao. Điều này có thể lý giải là do mức độ cạnh tranh cao nên công ty phải chủ động giảm tỷ suất lợi nhuận.

- **Am hiểu thị trường, văn hóa kinh doanh**

Ngoài các điểm mạnh nói trên, đặc biệt khi so sánh với các doanh nghiệp giao nhận nước ngoài, công ty VINATRANS còn có một ưu thế là am hiểu rất rõ thị trường Việt Nam, hiểu luật lệ, phong tục tập quán từng vùng và văn hóa kinh doanh ở Việt Nam.

Đây chính là một trong những rào cản đối với các doanh nghiệp nước ngoài khi xâm nhập thị trường một quốc gia nào đó. Bởi vì mỗi một quốc gia đều có những đặc điểm, phong tục tập quán, văn hóa kinh doanh riêng. Công ty VINATRANS nói riêng và các doanh nghiệp giao nhận kho vận Việt Nam nói chung có điểm mạnh là đồng cảm văn hóa kinh doanh và đây là sức hút chủ yếu của các doanh nghiệp Việt Nam trong việc tiếp tục củng cố mối quan hệ truyền thống với khách hàng khi mà các đối thủ cạnh tranh nước ngoài tỏ rõ sự hơn hẳn trên nhiều phương diện.

2.2.2.2 Điểm yếu

Như trên đã phân tích, công ty VINATRANS có rất nhiều điểm mạnh khi so sánh với các doanh nghiệp giao nhận kho vận của Việt Nam hiện nay. Tuy nhiên, trong bối cảnh hậu WTO, đối thủ cạnh tranh trực tiếp của công ty

VINATRANS sẽ là những công ty giao nhận nước ngoài, những tập đoàn đa quốc gia hùng mạnh có truyền thống lâu đời trong ngành. Khi so sánh với các công ty này, Công ty VINATRANS bộc lộ những điểm yếu sau đây:

- **Chiến lược kinh doanh ngắn hạn**

Các chiến lược phát triển kinh doanh do công ty đề ra và thực hiện cũng mang đến cho công ty VINATRANS những thành công nhất định, thế nhưng, đây chỉ là các chiến lược ngắn hạn, quan tâm nhiều đến doanh số và lợi nhuận, về các số liệu kinh doanh, theo đuổi “hiệu quả hoạt động kinh doanh” và “sự hợp lý hóa trong kinh doanh” hơn là đến việc xây dựng một chiến lược cạnh tranh lâu dài.

Do theo đuổi các chiến lược kinh doanh ngắn hạn nên Ban Giám đốc của VINATRANS thường hay e ngại trong các quyết định đầu tư có thời gian thu hồi vốn lâu như không dám đầu tư mạnh cho cơ sở hạ tầng, kho bãi phục vụ cho việc phát triển dịch vụ logistics sau này,...

- **Chưa chú trọng đến khâu marketing, quảng bá thương hiệu**

Công ty thiếu hẳn một chiến lược đầu tư dài hạn, liên tục cho thương hiệu, không bố trí nhân sự cho việc quản lý phát triển thương hiệu, cũng như không đầu tư tài chính cho việc quảng bá thương hiệu thể hiện qua việc không hề hoạch định ngân sách cho quảng cáo thương hiệu.

Điều này cũng một phần do yếu tố lịch sử mà ra. Trước đây, trong khoảng thời gian từ 1975 – 1986, công ty VINATRANS là một doanh nghiệp Nhà

nước “độc quyền” trong ngành giao nhận vận tải ở khu vực miền Nam, hàng năm giao nhận tới 90% lượng hàng xuất nhập khẩu thông qua Cảng Sài Gòn. Trong cơ chế bao cấp xin –cho, các doanh nghiệp muốn xuất nhập khẩu hàng hóa phải tự tìm đến công ty VINATRANS và thực hiện việc ký kết hợp đồng ủy thác xuất nhập khẩu. Do vậy, việc xây dựng và quảng bá thương hiệu hầu như không hề đặt ra đối với ban lãnh đạo công ty.

- **Hệ thống thông tin liên lạc nội bộ lỗi thời**

Với một hệ thống mạng lưới các chi nhánh toàn quốc nhưng hệ thống thông tin liên lạc nội bộ của VINATRANS vẫn mang phong cách của doanh nghiệp Nhà Nước cũ. Phương tiện giao dịch nội bộ chủ yếu vẫn là công văn, fax nên tốc độ xử lý thông tin chậm, độ chính xác thấp. Chưa vi tính hóa toàn công ty. Thiếu một bộ phận IT giỏi. Các thông tin đăng tải trên website của Công ty hầu hết đều là thông tin cũ, thiếu sự quan tâm cập nhật thường xuyên.

- **Bộ máy tổ chức quản lý công kênh, không hiệu quả**

Là một doanh nghiệp Nhà Nước, được bao cấp, độc quyền trong một thời gian dài nên mặc dù đã bước vào nền kinh tế thị trường, Công ty VINATRANS vẫn còn mang dáng dấp quản lý quan liêu trước đây. Bên cạnh các Phòng đại lý, các đơn vị kinh doanh chiến lược làm việc năng động, vẫn còn một bộ phận các phòng ban hoạt động trì trệ, làm ảnh hưởng đến tốc độ phát triển chung của toàn Công ty.

- **Trình độ các cấp quản lý hạn chế**

Đội ngũ quản lý cấp cao của VINATRANS đa số đã lớn tuổi nên sự nhạy bén, tốc độ phản ứng trước những thay đổi thường xuyên của thị trường trong nước và nước ngoài chậm, bỏ lỡ các cơ hội đầu tư. Phong cách quản lý cũ vẫn còn tồn tại, chưa chuyển biến kịp để thích hợp với môi trường mới, thích sử dụng kinh nghiệm hơn là áp dụng khoa học quản trị hiện đại.

- **Chế độ lương bổng cao bằng, không giữ được nhân tài**

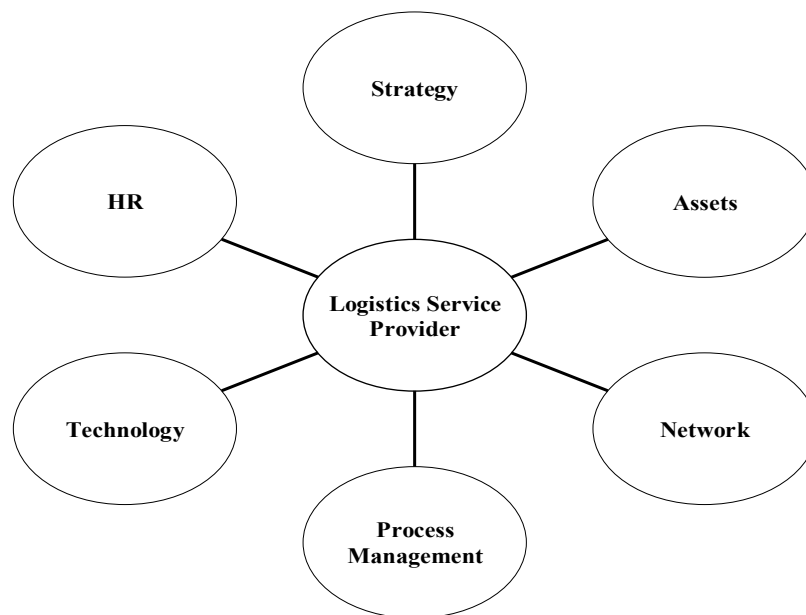
Công ty VINATRANS hiện nay thiếu hẳn một chiến lược nhân sự dài hạn để thu hút, phát triển và duy trì nguồn nhân lực. Việc thiếu chính sách giữ chân người tài và chế độ lương bổng cao bằng không kích thích, thu hút lao động bậc cao đang gây ra tình trạng chảy máu chất xám hiện nay: nhiều nhân viên giỏi của Công ty ra đi tìm một cơ hội tốt hơn tại các doanh nghiệp nước ngoài, hoặc thành lập các công ty riêng cạnh tranh với VINATRANS.

- **Kiến thức về luật pháp quốc tế hạn chế**

Các công ty nước ngoài nói chung và thuộc ngành giao nhận nói riêng luôn có một bộ phận các luật sư để hỗ trợ các công việc liên quan đến luật pháp. Công ty VINATRANS hiện nay có sự yếu kém trong các vấn đề liên quan đến luật pháp và những quy định theo thông lệ quốc tế. Điều này làm cho các hồ sơ, thủ tục liên doanh với các đối tác nước ngoài thường bị chậm trễ, mất cơ hội.

2.2.3 Yếu tố quyết định thành công của doanh nghiệp giao nhận kho vận

Sử dụng phương pháp chuyên gia phỏng vấn 15 cán bộ quản lý lâu năm trong ngành giao nhận kho vận, tác giả đã tổng kết được 06 yếu tố quyết định đến sự thành công hay khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp giao nhận/logistics như sau: (1) Chiến lược (Strategy) (2) Nhân lực (HR); (3) Cơ sở vật chất (Assets); (4) Công nghệ (Technology); (5) Mạng lưới chi nhánh, đại lý (Network); (6) Quản lý theo quy trình (Process Management).



Hình 2.4: Các yếu tố quyết định sự thành công của một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ giao nhận/logistics

Trong các yếu tố nêu trên các chuyên gia trong ngành ít đề cập đến yếu tố giá cả. Mặc dù giá cả cũng là một trong những yếu tố tạo ra lợi thế cạnh tranh, tuy nhiên đối với một công ty logistics ngày nay lại không phải là yếu tố quyết định. Một mặt là do tình hình cạnh tranh gay gắt nên sự chênh lệch về giá giữa

các hãng giao nhận ngày nay không cao. Mặt khác, khách hàng quan tâm đến sự chuyên nghiệp của đối tác và độ an toàn của hàng hóa hơn. Nhất là đối với các lô hàng lớn, trị giá lên đến hàng triệu USD thì các tiêu chí đầu tiên mà khách hàng quan tâm là hàng hóa của mình phải được an toàn, đảm bảo yêu cầu về địa điểm và thời gian. Những điều này chỉ được bảo đảm khi hãng giao nhận hội tụ được các yếu tố nêu trên. Các yếu tố này sẽ giúp cho chủ hàng có một lòng tin đối với năng lực của đối tác vận tải.

Chiến lược cạnh tranh (Competitive Strategy)

Như các tổ chức kinh tế khác, một doanh nghiệp giao nhận cần xây dựng một chiến lược cạnh tranh phù hợp với năng lực cạnh tranh của mình làm kim chỉ nam cho mọi hoạt động. Từ chiến lược này, doanh nghiệp đề ra các các mục tiêu cần đạt được trong một thời gian cụ thể (timeline). Các mục tiêu này phải mang tính định lượng, được cụ thể hóa cho từng phân đoạn thị trường.

Một chiến lược đúng đắn, được xây dựng dựa trên sự phân tích môi trường bên ngoài và môi trường bên trong; những điểm mạnh, điểm yếu bên trong và những cơ hội, nguy cơ của môi trường bên ngoài, khai thác được các ưu thế vượt trội, là một yếu tố quyết định sự thành công của doanh nghiệp giao nhận.

Nguồn nhân lực (HR)

Do sản phẩm của các doanh nghiệp giao nhận kho vận là dịch vụ (sản phẩm vô hình) nên yếu tố con người là một yếu tố cơ bản và quan trọng nhất quyết định sự thành công của một doanh nghiệp giao nhận trên thương trường. Đặc biệt trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế, nhân viên giao nhận bắt buộc phải có

trình độ cao về ngoại ngữ, chuyên môn sâu, có kiến thức rộng về địa lý, am tường luật lệ liên quan đến xuất, nhập khẩu, các qui định và luật hải quan trong nước và quốc tế, thông thạo và hiểu biết về luật pháp quốc gia và luật pháp quốc tế, có kiến thức về cả ngân hàng, bảo hiểm và hàng không, máy bay, tàu biển,...

Để đánh giá yếu tố nguồn nhân lực của một doanh nghiệp, ta có thể sử dụng các tiêu chí như: Số lượng, trình độ chuyên môn và kinh nghiệm của nhân viên; Thái độ và tác phong của nhân viên trong việc đáp ứng các yêu cầu của khách hàng; Tốc độ giải đáp các thắc mắc và yêu cầu của khách hàng;

Trang thiết bị & cơ sở vật chất (Assets)

Các hoạt động giao nhận hàng hóa và cao hơn nữa là hoạt động logistics đòi hỏi doanh nghiệp muốn cung cấp dịch vụ trong ngành này phải được đầu tư, trang bị một số phương tiện làm việc nhất định. Chẳng hạn, kho bãi chiếm một vai trò rất quan trọng trong hoạt động Logistics. Trong Logistics, kho bãi không chỉ là nơi chứa hàng hóa mà còn thực hiện chức năng của một trung tâm phân phối (Distribution center), thậm chí như là Cross – docking, là nơi cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng cho khách hàng.

Để đánh giá yếu tố này, đối với một doanh nghiệp logistics, ta có thể xem xét các tiêu chí như: Sự sẵn sàng và đầy đủ của các phương tiện và thiết bị, tình trạng của các phương tiện và thiết bị, các cơ sở vật chất khác (văn phòng, kho bãi,...).

Công nghệ (Technology)

Công nghệ không chỉ là yếu tố quyết định sự thành công của một doanh nghiệp sản xuất các sản phẩm hữu hình mà đối với các sản phẩm vô hình như dịch vụ logistics, công nghệ cũng là một yếu tố quan trọng giúp giảm chi phí, tăng độ tin cậy của dịch vụ, từ đó tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

Để cung cấp được dịch vụ logistics, doanh nghiệp phải tổ chức và điều hành được mạng lưới đủ rộng, cộng với sự trợ giúp của công nghệ thông tin để có thể quản lý chặt chẽ toàn bộ quy trình của sản phẩm dịch vụ.

Để đánh giá yếu tố công nghệ của một doanh nghiệp giao nhận/logistics, ta có thể đánh giá qua các tiêu chí như : Tốc độ cung cấp dịch vụ; Độ tin cậy của dịch vụ cung cấp (tính đúng giờ trong việc giao và nhận hàng hóa, thông tin cung cấp chính xác...); Cung cấp dịch vụ với chất lượng ổn định; An toàn và an ninh của hàng hóa (không thất thoát hư hỏng); Quy trình chứng từ đáng tin cậy (không mắc lỗi); Khả năng xác định vị trí và tình trạng của hàng hóa; Mức độ ứng dụng công nghệ thông tin và truyền dữ liệu điện tử trong dịch vụ khách hàng.

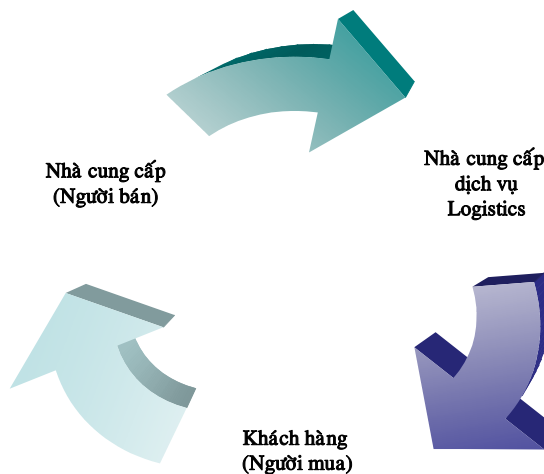
Mạng lưới chi nhánh, đại lý (Network)

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, sự cạnh tranh khốc liệt khiến các tập đoàn đa quốc gia buộc phải giảm chi phí sản xuất bằng cách có nhiều nhà máy sản xuất tại nhiều quốc gia trên thế giới và tại mỗi nhà máy này chỉ sản xuất một bộ phận hay một vài bộ phận của sản phẩm mà các công ty này cung cấp cho thị trường. Như vậy, việc lưu chuyển hàng hóa, vật tư từ sản xuất đến tiêu

dùng sẽ không chỉ bó hẹp trong một nước mà mở rộng ra nhiều nước trên thế giới. Do đó, hoạt động giao nhận/logistics cũng sẽ xảy ra trên phạm vi toàn cầu, mỗi công đoạn có thể xảy ra tại một quốc gia, hay khu vực địa lý khác nhau. Một doanh nghiệp giao nhận logistics muốn thành công phải xây dựng cho mình một hệ thống các mạng lưới đại lý, chi nhánh rộng khắp để có thể hỗ trợ hiệu quả cho toàn bộ các hoạt động của chuỗi dịch vụ logistics.

Quản lý theo quy trình (Process Management)

Do hoạt động logistics bao gồm nhiều công đoạn, với sự tham gia của nhiều phòng ban khác nhau, đặt tại các khu vực địa lý khác nhau nên cần có sự quản lý theo quy trình để bảo đảm toàn bộ guồng máy hoạt động trôi chảy, gắn kết một cách hiệu quả giữa hãng sản xuất – công ty giao nhận – người tiêu dùng (Hình 2.5).



Hình 2.5: Quản trị dây chuyền cung ứng [21]

- Nhà cung cấp (người bán) hiểu theo nghĩa rộng có thể bao gồm các chủ thể sau: Các doanh nghiệp sản xuất hàng hóa (Manufacturers); Các doanh nghiệp kinh doanh XNK (Suppliers); Các nhà bán buôn (Wholesalers); Những người bán lẻ (Retailers); Người gửi hàng (Consignors); Người nhận hàng (Consignees).

- Nhà cung cấp dịch vụ logistics gồm: Các hãng tham gia hoạt động vận tải (Freight Carriers); Các công ty vận tải biển; Các hãng hàng không; Các công ty vận tải đường bộ; Các công ty vận tải đường sắt; Các chủ kho bãi (Warehouse Firms); Người giao nhận (Freight Forwarder); Các nhà kinh doanh logistics bên thứ ba (Third Party Logistics).

- Người tiêu dùng: người mua và sử dụng hàng hóa (End-user)

2.2.4 Đánh giá năng lực cạnh tranh của công ty VINATRANS

Trên cơ sở các yếu tố quyết định sự thành công của một doanh nghiệp giao nhận/logistics nói chung vừa nêu ở phần trước, chúng ta sẽ sử dụng công cụ tương tự công cụ ma trận IFE (ma trận đánh giá các yếu tố bên trong) để đánh giá năng lực cạnh tranh của công ty VINATRANS.

Cũng vẫn sử dụng phương pháp chuyên gia để xác định tầm quan trọng của các yếu tố và cho điểm phân loại các yếu tố, năng lực cạnh tranh của công ty VINATRANS được đánh giá theo bảng kết quả sau (Bảng 2.2):

Bảng 2.2: Ma trận IFE đánh giá năng lực cạnh tranh của VINATRANS

STT	Các yếu tố thành công	Hệ số	Điểm phân loại	Điểm quan trọng
A	Chiến lược	0.2		
A1	- Chiến lược cạnh tranh dài hạn	0.15	4	0.60
A2	- Xác định mục tiêu cụ thể từng thời kỳ	0.05	6	0.30
B	Nguồn nhân lực	0.2		
B1	- Trình độ chuyên môn và kinh nghiệm của nhân viên	0.08	8	0.64
B2	- Tốc độ giải đáp các thắc mắc và yêu cầu của khách hàng	0.04	7	0.28
B3	- Thái độ và tác phong của nhân viên trong việc đáp ứng các yêu cầu của khách hàng	0.08	7	0.56
C	Cơ sở vật chất	0.2		
C1	- Sự sẵn sàng và đầy đủ của các phương tiện và thiết bị	0.08	5	0.40
C2	- Tình trạng của các phương tiện và thiết bị	0.04	4	0.16
C3	- Các cơ sở vật chất khác (văn phòng, kho bãi,...)	0.08	5	0.40
D	Công nghệ	0.1		
D1	- Mức độ ứng dụng công nghệ thông tin và truyền dữ liệu điện tử trong dịch vụ khách hàng	0.03	4	0.12

D2	- Tốc độ cung cấp dịch vụ	0.02	6	0.12
D3	- Độ tin cậy của dịch vụ cung cấp (tính đúng giờ trong việc giao và nhận hàng hóa, thông tin cung cấp chính xác...)	0.015	7	0.11
D4	- Chất lượng ổn định của dịch vụ	0.015	7	0.11
D5	- An toàn và an ninh của hàng hóa (không thất thoát hư hỏng)	0.02	7	0.14
E	Mạng lưới đại lý	0.15		
E1	- Số lượng các đại lý, chi nhánh	0.08	7	0.56
E2	- Mức độ phân bố theo địa lý	0.07	7	0.49
F	Quản lý theo quy trình	0.15		
F1	- Quản lý vận tải và phân phối hàng	0.05	5	0.25
F2	- Quy trình chứng từ đáng tin cậy (không mắc lỗi)	0.05	5	0.25
F3	- Khả năng xác định vị trí và tình trạng của hàng hóa	0.05	5	0.25
Năng lực cạnh tranh tuyệt đối				5.73

Với thang điểm là 10, chúng ta thu được kết quả đánh giá năng lực cạnh tranh tuyệt đối của công ty VINATRANS là 5,73 – một số điểm trên trung bình. Tuy nhiên, kết quả này không có ý nghĩa nếu chỉ nằm riêng lẻ. Để đánh giá năng lực cạnh tranh của công ty VINATRANS trong môi trường cạnh tranh của ngành, ta phải so sánh kết quả này với các doanh nghiệp khác. Chúng ta sẽ chọn hai đối thủ cạnh tranh trực tiếp của công ty VINATRANS là công ty GEMADEPT - một công ty giao nhận kho vận Việt Nam và công ty APL

LOGISTICS – một công ty giao nhận nước ngoài. Với cách cho điểm và hệ số như trên, điểm số và kết quả so sánh được thống kê trong ma trận hình ảnh cạnh tranh sau:

Bảng 2.3: Ma trận hình ảnh cạnh tranh

STT	Các yếu tố thành công	Hệ số	VINATRANS		GEMADEPT		APL	
			Điểm phân loại	Điểm quan trọng	Điểm phân loại	Điểm quan trọng	Điểm phân loại	Điểm quan trọng
A	Chiến lược	0.2						
A1	- Chiến lược cạnh tranh dài hạn	0.15	4	0.60	8	1.20	9	1.35
A2	- Xác định mục tiêu cụ thể từng thời kỳ	0.05	6	0.30	8	0.40	9	0.45
B	Nguồn nhân lực	0.2						
B1	- Trình độ chuyên môn và kinh nghiệm của nhân viên	0.08	8	0.64	6	0.48	8	0.64
B2	- Tốc độ giải đáp các thắc mắc và yêu cầu của khách hàng	0.04	7	0.28	6	0.24	8	0.32
B3	- Thái độ và tác phong của nhân viên trong việc đáp ứng các yêu cầu của khách hàng	0.08	7	0.56	6	0.48	8	0.64
C	Cơ sở vật chất	0.2						
C1	- Sự sẵn sàng và đầy đủ của các phương tiện và thiết bị	0.08	5	0.40	9	0.72	9	0.72

C2	- Tình trạng của các phương tiện và thiết bị	0.04	4	0.16	8	0.32	8	0.32
C3	- Các cơ sở vật chất khác (VP, kho bãi,...)	0.08	5	0.40	9	0.72	9	0.72
D	Công nghệ	0.1						
D1	- Mức độ ứng dụng công nghệ thông tin và truyền dữ liệu điện tử trong dịch vụ khách hàng	0.03	4	0.12	7	0.21	9	0.27
D2	- Tốc độ cung cấp DV	0.02	6	0.12	8	0.16	8	0.16
D3	- Độ tin cậy của dịch vụ cung cấp (tính đúng giờ trong việc giao và nhận hàng hóa, thông tin cung cấp chính xác)	0.015	7	0.11	7	0.11	9	0.14
D4	- Chất lượng ổn định của dịch vụ	0.015	7	0.11	7	0.11	9	0.14
D5	- An toàn và an ninh của hàng hóa (không thất thoát hư hỏng)	0.02	7	0.14	7	0.14	9	0.18
E	Mạng lưới đại lý	0.15						
E1	- Số lượng các đại lý, chi nhánh	0.08	7	0.56	7	0.56	9	0.72
E2	- Mức độ phân bổ theo địa lý	0.07	7	0.49	7	0.49	9	0.63
F	Quản lý theo quy trình	0.15						
F1	- Quản lý vận tải và	0.05	5	0.25	6	0.30	8	0.40

	phân phối hàng							
F2	- Quy trình chứng từ đáng tin cậy (không mắc lỗi)	0.05	5	0.25	6	0.30	8	0.40
F3	- Khả năng xác định vị trí và tình trạng của hàng hóa	0.05	5	0.25	6	0.30	8	0.40
Năng lực cạnh tranh tuyệt đối				5.73		7.23		8.59

Qua phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh, chúng ta thấy công ty VINATRANS còn rất nhiều yếu kém so với các đối thủ cạnh tranh chính trong nước cũng như nước ngoài. Đây là một điều rất đáng lo ngại và công ty VINATRANS phải gấp rút nâng cao năng lực cạnh tranh của mình nếu không muốn bị tụt hậu trong thời gian tới.

Chương 3: GIẢI PHÁP & KIẾN NGHỊ

3.1 Mục tiêu

Trong bối cảnh hậu WTO, mục tiêu của công ty VINATRANS là phải gấp rút nâng cao năng lực cạnh tranh của mình trong vòng 05 năm tới, bảo đảm một chỗ đứng vững chắc trên thị trường ngành giao nhận, logistics trước khi các công ty nước ngoài, theo lộ trình cam kết, được hoạt động tự do trên thị trường giao nhận Việt Nam.

3.2 Quan điểm

Trên cơ sở lý thuyết cạnh tranh của Michael Porter đã được đề cập đến ở chương 1, một doanh nghiệp nói chung có 02 hướng cạnh tranh chính: cạnh tranh bằng giá và cạnh tranh bằng sự khác biệt của sản phẩm, dịch vụ. Theo kết quả nghiên cứu ở phần 2.2.3, ta thấy giá cả không phải là yếu tố quyết định sự thành công của một doanh nghiệp giao nhận kho vận. Vì vậy, chiến lược cạnh tranh mà công ty VINATRANS nên lựa chọn là chiến lược khác biệt hóa. Ở đây, khác biệt hóa có thể hiểu là khác biệt về chất lượng dịch vụ, loại hình dịch vụ, quy mô công ty, con người, hình ảnh công ty so với đối thủ cạnh tranh.

Với chiến lược cạnh tranh bằng sự khác biệt, công ty VINATRANS cần phải xác định các yếu tố tạo ra sự khác biệt. Trên cơ sở phân tích các điểm mạnh, điểm yếu, công ty VINATRANS sẽ lựa chọn một số các yếu tố phù hợp và

thực thi các giải pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Dưới đây là một số giải pháp do tác giả đề xuất:

3.3 Giải pháp

3.3.1. Liên kết và liên doanh

Liên kết các doanh nghiệp trong ngành

Như trên đã nói, cạnh tranh theo quan điểm ngày nay không phải là tìm cách tiêu diệt lẫn nhau mà phải biết hợp tác với nhau. Các doanh nghiệp hoạt động trong ngành giao nhận kho vận nói chung và công ty VINATRANS nói riêng cần phải liên kết với nhau để có những doanh nghiệp đủ qui mô, tiềm lực tài chính, năng lực, nhân lực, kỹ thuật, phương tiện, chuyên môn hóa theo mặt mạnh của mỗi công ty, giúp liên doanh có đủ năng lực cung ứng các dịch vụ trọn gói thì mới có thể cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài trong cuộc chiến phân chia thị phần ngay tại sân nhà.

Bên cạnh đó, Nhà nước còn cho phép đa dạng hóa các loại hình sở hữu trong ngành giao nhận. Chính vì vậy có thể hình thành một công ty Logistics theo dạng cổ phần hoặc công ty liên doanh mà theo đó các cổ đông/ đối tác có thể là các công ty mạnh về từng mảng trong chuỗi Logistics. Mỗi công ty sẽ đầu tư phát triển, củng cố lại thế mạnh của mình để cung cấp một chuỗi Logistics hoàn hảo.

Liên doanh với các công ty Logistics nước ngoài

Công ty VINATRANS có nhiều kinh nghiệm trong hoạt động giao nhận nhưng chưa đủ thế và lực để cung cấp dịch vụ logistics. Vì vậy, VINATRANS nên thực hiện chiến lược này với mục tiêu là dựa vào khách hàng logistics của công ty nước ngoài, cung cấp toàn bộ dịch vụ Logistics nội địa (khắc phục được tình trạng bẻ gãy chuỗi Logistics); Trong quá trình liên doanh, công ty VINATRANS có thể tiếp thu công nghệ kỹ thuật, trình độ quản lý logistics, kinh nghiệm,... của các đối tác nước ngoài để khi đủ lớn mạnh về thế và lực có thể tự mình cung cấp dịch vụ logistics nội địa cũng như xa hơn là vươn ra cung cấp dịch vụ logistics toàn cầu.

Như vậy, giải pháp này sẽ được thực hiện qua hai giai đoạn:

- Giai đoạn 1: Thành lập một số liên doanh với các công ty Logistics nước ngoài để chuyển giao công nghệ, tích lũy kinh nghiệm, tích lũy vốn.
- Giai đoạn 2: Công ty VINATRANS tự phát triển dịch vụ logistics độc lập.

3.3.2 Phát triển sản phẩm mới

Theo xu hướng của thị trường giao nhận, công ty VINATRANS cần phải nhanh chóng phát triển sản phẩm mới: đó là cung ứng dịch vụ logistics.

Trong tổng công ty VINATRANS, có thể chọn và phát triển dịch vụ logistics trong một công ty con/ bộ phận đang hoạt động trong ngành giao nhận hoặc

thành lập một công ty con/bộ phận mới hoạt động Logistics. Tuy nhiên, để phát triển loại hình dịch vụ này, công ty VINATRANS cần đầu tư thỏa đáng về cơ sở vật chất, công nghệ và nhân lực để đủ khả năng tổ chức hoạt động logistics thật sự.

3.3.3 Công nghệ

Hoạt động giao nhận kho vận ngày nay đã tiến lên một bước mới là hoạt động logistics. Hoạt động này đòi hỏi phải có sự giúp sức của công nghệ thông tin trong quản trị chuỗi cung ứng (Supply Chain Management - SCM), thực hiện việc giao hàng đúng thời điểm (Just In Time - JIT), thiết kế các luồng vận tải nhiều chặng và sắp xếp các công đoạn trong dây chuyền cung ứng dịch vụ logistics.

Muốn quản trị Logistics thành công thì trước hết phải quản lý được hệ thống thông tin rất phức tạp trong quá trình này. Việc nâng cấp hệ thống thông tin hiện tại cho công ty VINATRANS có thể chia làm hai giai đoạn:

- Giai đoạn 1: Hoàn thiện hệ thống thông tin nội bộ (Intranet), hệ thống thông tin trong từng bộ phận chức năng (Logistics, kỹ thuật, kế toán, marketing,...), hệ thống thông tin ở từng khâu trong dây chuyền cung ứng (kho tàng, bến bãi, vận tải,...) và sự kết nối thông tin giữa các tổ chức, bộ phận, công đoạn nêu trên. Áp dụng tin học hoá trong các hoạt động của công ty, lắp đặt các phần mềm phục vụ cho hoạt động của công ty, chuẩn hóa các cơ sở dữ liệu... tạo cơ sở nền tảng trong hệ thống thông tin Logistics.

- Giai đoạn 2: Kết nối hệ thống thông tin nội bộ với bên ngoài theo hai phương thức:
 - Phương thức 1: Sử dụng Internet. Phương thức này khá phù hợp trong giai đoạn hiện tại và với đa số khách hàng vừa và nhỏ của công ty giao nhận Việt Nam. Đây là một xu hướng mà các công ty Logistics trên thế giới đang hướng tới như là một công cụ không thể thiếu trong hoạt động Logistics.
 - Phương thức 2: Hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử (Electronic data interchange – EDI). Hệ thống này cho phép trao đổi thông tin dữ liệu từ máy tính qua máy tính của các bộ phận trong hệ thống với nhau. EDI đầu tư khá tốn kém tuy nhiên rất tiện ích và đạt độ an toàn cao. EDI thực sự hữu ích cho những khách hàng lớn của công ty và trao đổi dữ liệu giữa các chi nhánh, đại lý trong hệ thống Logistics toàn cầu.

3.3.4 Nhân lực

Thu hút và duy trì nguồn nhân lực

Yếu tố nhân lực là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Đặc biệt, trong hội nhập kinh tế toàn cầu, nguồn nhân lực cấp cao dễ dàng dịch chuyển từ địa phương này sang địa phương khác, từ công ty này sang công ty khác. Doanh nghiệp nào thu hút được nhiều nhân lực chất lượng cao và duy trì, giữ chân được họ sẽ có sức cạnh tranh cao, nhất là các

doanh nghiệp cung cấp dịch vụ giao nhận/logistics. Công ty VINATRANS cần phải có một chiến lược thu hút và duy trì nguồn nhân lực cao từ xã hội, bằng cơ chế và chính sách đãi ngộ thỏa đáng như xây dựng các chế độ lương, thưởng kích thích, các điều kiện thăng tiến, các khoản phúc lợi, xây dựng môi trường kinh doanh lành mạnh, hòa đồng để người lao động yên tâm làm việc lâu dài.

Bên cạnh đó, công ty VINATRANS có thể tìm kiếm, tuyển chọn các nhân tài trẻ từ lực lượng mới tốt nghiệp bằng cách kết hợp với các trường đại học, cao đẳng tổ chức các chương trình giới thiệu doanh nghiệp, tư vấn nghề nghiệp và tuyển dụng.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực có trình độ và chuyên môn cao là nhân tố quan trọng quyết định sự sống còn và thành công trong hoạt động logistics – một hoạt động mang tính chất toàn cầu.

Công ty VINATRANS cần thường xuyên đầu tư tổ chức những chương trình đào tạo nội bộ về chuyên môn cho nhân viên mới, mời chuyên gia giảng dạy bổ sung và cập nhật kiến thức mới, nâng cao năng lực và trình độ nghiệp vụ trong hoạt động giao nhận/logistics cho các cán bộ nhân viên trong công ty. Để phát triển lâu dài có thể cử một vài nhân viên đi học về logistics ở nước ngoài và/hoặc tổ chức các cuộc tham quan kết hợp học tập nghiệp vụ ở các đối tác nước ngoài của Công ty.

3.3.5 Cơ sở vật chất

Trong thời gian tới, Công ty VINATRANS cần có một kế hoạch tăng cường đầu tư xây dựng hoàn chỉnh, nâng cấp cơ sở vật chất, kho bãi, hệ thống trang thiết bị, phương tiện để phục vụ cho công tác giao nhận hàng hóa và phát triển cung cấp dịch vụ logistics trọn gói, cụ thể:

- Đầu tư nâng cấp, sửa chữa toàn bộ các kho bãi hiện có. Xây dựng các trung tâm phân phối hiện đại gắn liền với các khu công nghiệp tại các vùng kinh tế trọng điểm của đất nước, với quy mô lớn có khả năng kết nối với mạng lưới giao thông đường sắt, đường bộ,....
- Đa dạng các dịch vụ giá trị gia tăng trong hoạt động kho CFS và kho ngoại quan;
- Xây dựng các trung tâm phân phối (DC – Distribution Center) cho các công ty giao nhận thành viên, hoặc những trung tâm phân phối, kho đa năng (Cross – docking) hiện đại để phát triển các dịch vụ logistics nội địa hoặc kinh doanh cho thuê.
- Hướng tới việc xây dựng các trung tâm phân phối và kho đa năng của VINATRANS tại thị trường nước ngoài để phát triển các dịch vụ logistics toàn cầu.

3.3.6 Hệ thống mạng lưới đại lý và chi nhánh

Trong thời gian sắp tới, công ty VINATRANS cần phát triển thêm các đối tác giao nhận vận tải mới và có độ tin cậy cao ở nhiều khu vực địa lý khác nhau để

mở rộng hệ thống đại lý, giúp công ty có thể chọn lựa mạng lưới và dịch vụ để tăng khả năng cạnh tranh.

Ngoài ra công ty VINATRANS cũng cần củng cố hệ thống đại lý thông qua việc giữ vững các đối tác hiện có, xây dựng các đại lý độc quyền, tiến tới thành lập một số công ty dịch vụ tại các nước trong khu vực như Hồng Kông, Singapore, Đài Loan, Thái Lan, Trung Quốc..., mở các văn phòng đại diện và chi nhánh tại các thị trường xuất nhập khẩu chủ yếu của Việt Nam như Nhật, EU, Mỹ.

3.4 Kiến nghị

Để hỗ trợ công ty VINATRANS nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường nội địa và quốc tế, tác giả có những kiến nghị sau đối với Chính phủ & các bộ ngành liên quan:

Hoàn chỉnh hệ thống luật pháp và các quy định liên quan

Ở Việt Nam, khái niệm dịch vụ logistics mới được đưa vào Luật Thương mại 2005 (hiệu lực từ 01/01/2006) với những quy định cơ bản chung nhất. Do đó, các doanh nghiệp rất cần các văn bản hướng dẫn chi tiết để tạo hành lang pháp lý cho loại hình dịch vụ đầy triển vọng này phát triển.

Nhà Nước cần thay đổi và tiêu chuẩn hóa các qui định (cấp phép, điều kiện kinh doanh tiêu chuẩn,...) cho vận tải đa phương thức; Thay đổi thói quen bán FOB mua CIF làm suy yếu các công ty vận tải Việt Nam; Công nhận về mặt

pháp lý các chứng từ điện tử; Thống nhất hóa, tiêu chuẩn hóa tên hàng và mã hàng hóa.

Các qui định hải quan về giấy phép NVOCC và phân định rõ trách nhiệm của Đại lý khai quan, chứng từ xuất nhập khẩu phải phù hợp với thông lệ quốc tế, cụ thể là các nước ASEAN, khu vực châu Á... Trong giao nhận vận tải hàng không, hải quan cần công nhận vận đơn nhà (House airway bill) để có thể tiến hành gom hàng vận chuyển, giúp cho qui trình thông quan nhanh.

Nhà Nước cần đầu tư để tin học hóa thủ tục hải quan, ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại như là một công cụ hỗ trợ đắc lực hải quan và các cơ quan quản lý Nhà Nước trong việc thực thi trách nhiệm, quyền hạn.

Xây dựng cơ sở hạ tầng phục vụ logistics

Hệ thống giao thông vận tải là cơ sở hạ tầng quan trọng trong việc phát triển dịch vụ giao nhận/logistics. Vì vậy, Nhà Nước cần hoàn thiện công tác xây dựng cơ sở hạ tầng đường biển, đường không, đường bộ, đường sắt,... Sắp xếp lại cảng trên cơ sở dài hạn. Phát triển cảng biển bao gồm việc phát triển hệ thống cầu cảng, kho bãi, cảng thông quan nội địa (ICD), đầu tư các phương tiện xếp dỡ, phương tiện vận chuyển hàng hoá trong cảng cũng như phương tiện vận chuyển hàng hoá từ ICD đến cảng và ngược lại

Thành lập trung tâm logistics (trung tâm phân phối) tại các vùng trọng điểm kinh tế để tập trung hàng xuất và phân phối hàng nhập khẩu hay thành phẩm. Xây dựng một mạng lưới phân phối giữa chủ hàng, công ty giao nhận hệ thống chi nhánh, nơi phân phối cuối cùng. Đồng thời với các trung tâm phân phối là

các hệ thống kho gom hàng. Về giao nhận vận tải hàng không, Chính phủ nên cho phép Hiệp hội thu xếp đứng ra tổ chức nghiên cứu, đầu tư, xây dựng khu vực dành cho các đại lý gom hàng, khai quan tại khu vực các sân bay quốc tế như TPHCM, Hà Nội và Đà Nẵng. Xây dựng nhà ga hàng hóa chuyên dụng với các khu vực giao hàng, tiếp nhận, chuyển tải,...theo các qui trình nghiệp vụ như các nước trong khu vực đã và đang làm như Thái Lan, Singapore và Malaysia. Hiện đại hóa các kho chứa hàng và phân phối .

Đổi mới hoạt động của doanh nghiệp Nhà Nước

Nhà nước cần đẩy nhanh quá trình cổ phần hóa các doanh nghiệp giao nhận kho vận Nhà Nước. Đây phải là một quá trình tiếp tục đổi mới, bao gồm cải cách thể chế kinh doanh, chế tài tài chính, cơ chế tuyển dụng lao động và lãnh đạo, nâng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm.

Tư vấn, thông tin cho doanh nghiệp

Nhà nước cần thành lập các trung tâm tư vấn về logistics hoạt động độc lập (tương tự như các trung tâm tư vấn về quản trị hệ thống chất lượng ISO). Thuê các chuyên gia không chỉ trong nước mà cả chuyên gia quốc tế để cố vấn cho các công ty Việt Nam trong việc tổ chức hoạt động Logistics.

Hiệp hội giao nhận Việt Nam (VIFFAS) nên tổ chức xuất bản tạp chí chuyên ngành để làm diễn đàn cho các hội viên tham gia đóng góp ý kiến về các vấn đề liên quan đến ngành nghề của mình, có tiếng nói góp ý với các cơ quan quản lý và các nhà làm luật để đưa ra các chính sách phù hợp, hỗ trợ các doanh nghiệp giao nhận Việt Nam.

Đào tạo nguồn nhân lực

Nhà Nước cần quan tâm hơn nữa đến vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho ngành logistics còn non trẻ ở Việt Nam thông qua việc hỗ trợ ngân sách cho Hiệp hội Giao nhận Việt Nam tổ chức các chương trình đào tạo, tái đào tạo. Các chương trình đào tạo thường xuyên phải được cập nhật các kiến thức mới của thế giới. Bên cạnh ngân sách từ Nhà Nước, Hiệp hội Giao nhận Việt Nam cũng cần tranh thủ các nguồn tài trợ của Bộ Thương mại, Bộ Giao thông vận tải, tổ chức FIATA, IATA và các nguồn khác từ nước ngoài phục vụ cho công tác đào tạo nghề logistics và bồi dưỡng nghiệp vụ giao nhận cho các hội viên, giúp các doanh nghiệp Việt Nam làm chủ các hoạt động của mình, tránh tình trạng chỉ biết làm thuê cho các tập đoàn giao nhận quốc tế.

Các trường đại học, cao đẳng kinh tế ngoại thương nên mở các bộ môn và khoa logistics. Ngoài giảng dạy lý thuyết, các trường đại học nên kết hợp với các công ty giao nhận để hỗ trợ sinh viên thực tập, tổ chức các buổi thuyết trình về thực tiễn hoạt động ngành giao nhận hiện nay ở Việt Nam và trên thế giới, giúp sinh viên ra trường có được những kiến thức lý thuyết cũng như thực tế để nhanh chóng nắm bắt công việc.

Khuyến khích liên kết các doanh nghiệp trong ngành

Chính phủ cần có chính sách và biện pháp hướng dẫn, thúc đẩy sự liên kết các doanh nghiệp giao nhận kho vận với nhau để có những doanh nghiệp có đủ quy mô, đủ điều kiện cạnh tranh với các doanh nghiệp cùng loại trong khu vực và trên thế giới. Muốn kinh tế hội nhập, muốn tạo ra một khu vực tự do dịch vụ thì bản thân các doanh nghiệp Việt Nam phải có đủ năng lực để cung ứng dịch vụ trong nước trước khi các doanh nghiệp nước ngoài giành mất thị phần của họ.

Chính phủ cần có biện pháp liên kết các doanh nghiệp logistics có vốn nhà nước lại thành một số doanh nghiệp đủ lớn về qui mô vốn, năng lực, kỹ thuật... để đáp ứng đòi hỏi của thị trường

Nâng cao vai trò của hiệp hội

Trong hội nhập, vai trò của các hiệp hội là đặc biệt quan trọng. Vì thế, Hiệp hội giao nhận kho vận (VIFFAS) cần được nâng cao về lượng và chất. Chúng ta nên xem xét việc bổ sung, mở rộng vai trò và chức năng của Hiệp hội đại lý vận tải hoặc xem xét thành lập một hiệp hội các nhà cung cấp dịch vụ logistics. Các hiệp hội đại lý và môi giới hàng hải, Hiệp hội chủ tàu, Hiệp hội cảng biển, phối hợp với các hiệp hội về xuất nhập khẩu hàng hóa như: thủy sản, dệt may, lương thực và các chủ hàng lớn... cần khẩn trương ngồi lại để bàn bạc, trao đổi về vấn đề hợp tác giữa các hiệp hội. Bởi hoạt động logistics chuyên nghiệp đòi hỏi phải tích hợp được việc cung ứng nguyên vật liệu, sản xuất, xuất nhập khẩu hàng hóa, phân phối với hàng loạt các dịch vụ vận tải, giao nhận, thông quan. Những người sản xuất, những thương gia, những người làm dịch vụ (vận tải, khai thuê hải quan, người cung cấp dịch vụ logistics) phải tìm được tiếng nói chung, có những cam kết hoạt động chung mới khống chế được khả năng bị thua ngay trên sân nhà.

Bảo hộ các doanh nghiệp logistics của VN trong khuôn khổ cam kết với WTO

Hiện tại, các doanh nghiệp Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực đại lý vận tải hàng hóa đường biển và đại lý tàu biển sẽ bị tác động nhiều nhất do chúng ta cam kết cho phép các công ty vận tải biển nước ngoài được thành lập công ty liên doanh với tỷ lệ vốn góp không quá 51% ngay từ khi gia nhập và được thành lập công ty 100% vốn nước ngoài sau 5 năm kể từ khi gia nhập để thực

hiện các hoạt động liên quan đến hàng hóa do chính công ty đó vận chuyển bằng đường biển đi, đến Việt Nam nhằm mục đích cung cấp dịch vụ trọn gói cho khách hàng của họ.

Điểm quan trọng của cam kết này là các công ty liên doanh, công ty 100% vốn nước ngoài do công ty vận tải biển nước ngoài thành lập chỉ được phép thực hiện các hoạt động phục vụ cho chính công ty mẹ, không được phép cung cấp dịch vụ cho khách hàng khác. Các công ty vận tải biển nước ngoài vận chuyển hàng hóa đi, đến Việt Nam không thành lập đại diện thương mại tại Việt Nam thì vẫn phải sử dụng dịch vụ của các doanh nghiệp Việt Nam hoạt động trong hai lĩnh vực nói trên.

Đây chính là vấn đề mà các cơ quan quản lý Nhà nước cần lưu ý khi xem xét dự án đầu tư; đồng thời, khi cấp giấy chứng nhận đầu tư phải ghi rõ phạm vi hoạt động của doanh nghiệp theo đúng nội dung đã cam kết và tăng cường thực hiện công tác kiểm tra, giám sát hoạt động của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài trong lĩnh vực này.

Dịch vụ xếp dỡ container cũng là dịch vụ hỗ trợ vận tải biển được nhiều đối tác quan tâm; cam kết của Việt Nam cho phép nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài được thành lập liên doanh với tỷ lệ vốn góp không quá 50% và không có lộ trình mở rộng hơn nữa. Sau khi Việt Nam được kết nạp vào WTO, đã có nhiều lo ngại việc mở quá rộng đối với dịch vụ cảng biển. Tuy nhiên, Việt Nam không đưa dịch vụ đại lý tàu biển vào biểu cam kết về dịch vụ; Như vậy, Việt Nam hoàn toàn có quyền duy trì các quy định chặt chẽ về dịch vụ đại lý tàu biển để bảo hộ các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này.

KẾT LUẬN

Với việc gia nhập WTO cùng với chính sách mở cửa và môi trường đầu tư thuận lợi, Việt Nam đang là địa chỉ đầu tư hấp dẫn của các nhà đầu tư nước ngoài. Đồng thời với việc mở rộng thị trường, kim ngạch xuất nhập khẩu của Việt Nam sẽ tăng trưởng mạnh trong thời gian tới. Đây là cơ hội để ngành dịch vụ giao nhận kho vận/logistics của Việt Nam phát triển nhanh chóng, mở rộng hội nhập với khu vực và thế giới. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp giao nhận kho vận của Việt Nam cũng sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt và quyết liệt từ các công ty giao nhận/logistics nước ngoài. Các công ty này sau một thời gian dài thăm dò thị trường qua các đại lý giao nhận Việt Nam, nay theo lộ trình hội nhập sẽ được chính thức thành lập công ty 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam sau 5 đến 7 năm và trực tiếp khai phá thị trường giao nhận vận tải ở Việt Nam. Với tiềm lực mạnh về tài chính, nhân sự, công nghệ, mạng lưới toàn cầu,... các công ty giao nhận/logistics nước ngoài có nhiều khả năng đánh bại các doanh nghiệp giao nhận nội địa và chiếm lĩnh thị trường.

Đứng trước tình hình đó, các công ty giao nhận nội địa, trong đó có công ty VINATRANS cần chủ động đẩy nhanh việc nâng cao năng lực cạnh tranh của mình thông qua việc xây dựng một chiến lược cạnh tranh phù hợp và các giải pháp đồng bộ. Tác giả luận văn này tin tưởng rằng, những giải pháp nêu trong luận văn có thể giúp công ty VINATRANS nâng cao năng lực cạnh tranh, từ đó đứng vững và phát triển trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phạm Tú Anh (2006), *Thử thách đối với doanh nghiệp cung cấp dịch vụ logistics trước thêm Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới*, Hội thảo phát triển dịch vụ logistics: Cơ hội và thách thức, tháng 07/2006, TPHCM.
2. Hoàng Thị Chính, Phan Thu Hiền (2006), *Vào WTO, Việt Nam được gì, thách thức gì, và phải làm gì*, Tạp chí Phát triển Kinh tế, tháng 12/2006.
3. Hoàng Lâm Cường (2005), *Phát triển Logistics nhằm tăng sức cạnh tranh của các công ty giao nhận vận tải Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế*, Tạp chí Phát triển Kinh tế, tháng 09/2005.
4. Fred R David (2000), *Khái luận về quản trị chiến lược*, NXB Thống kê.
5. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam (2003), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, NXB Thống kê.
6. Phạm Thúy Hồng (2004), *Chiến lược cạnh tranh cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam hiện nay*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
7. Đào Duy Huân (2007), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong tiến trình thực hiện các cam kết WTO*, Tạp chí Phát triển Kinh tế, tháng 02/2007.

8. Trần Quang Huy (2004), *Góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp*, <http://www.irv.moi.gov.vn>, 07/04/2004.
9. Bùi Thanh Lam (2006), *Khía cạnh pháp lý của dịch vụ logistics*, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, số 52/2006 (836).
10. Vũ Tiến Lộc (2003), *Kinh tế Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế - Làm gì để nâng cao sức cạnh tranh*, Báo Đầu tư, 24/03/2003.
11. Nguyễn Anh Ngọc, *Doanh nghiệp Việt Nam trong hội nhập và phát triển*, Tạp chí Phát triển Kinh tế, tháng 02/2007.
12. Đỗ Xuân Quang, *Thực trạng và định hướng phát triển nguồn nhân lực trong ngành dịch vụ logistics tại Việt Nam*, Hội thảo phát triển dịch vụ logistics: Cơ hội và thách thức, tháng 07/2006, TPHCM.
13. Huỳnh Văn Sáu, *Đánh giá năng lực cạnh tranh của ngành cao su Việt Nam theo quan điểm của Michael Porter*, Tạp chí Phát triển Kinh tế, tháng 11/2006.
14. Internet, *Đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bằng ma trận - Nghiên cứu trao đổi*, <http://www.irv.moi.gov.vn>; 11/11/2006.
15. Internet, *Nâng cao năng lực cạnh tranh ngành, nhìn từ mô hình cạnh tranh hệ thống*, <http://www.irv.moi.gov.vn>, 08/03/2004.

16. Nguyễn Vĩnh Thanh(2005), *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp thương mại Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
17. Phan Ngọc Thảo (2005), *Nâng cao năng lực cạnh tranh bằng sự khác biệt*, Tạp chí Phát triển Kinh tế, tháng 08/2005.
18. 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 Tổng hợp, TP HCM.
19. Vũ Quốc Tuấn (2007), *Doanh nghiệp – lực lượng chủ công trong hội nhập*, Tạp chí Phát triển kinh tế, tháng 02/2007.
20. Trần Văn Tùng (2004), *Cạnh tranh kinh tế*, NXB Thế giới, Hà Nội.
21. Đoàn Thị Hồng Vân (2006), *Quản trị Logistics*, NXB Thống kê, Hà Nội.