

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH



**NGUYỄN HỮU DUY**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN  
CÔNG TY APL LOGISTICS VIỆT NAM  
GIAI ĐOẠN 2007 - 2011**

**\*\*\*\*\***

**CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
Mã số : 60.34.05

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**HƯỚNG DẪN KHOA HỌC : TS. PHẠM THỊ HÀ**

**THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**  
**Năm 2007**

## **Lời cảm ơn**

*Xin chân thành cảm ơn **Ts. Phạm Thị Hà** đã tận tình hướng dẫn giúp đỡ trong việc hoàn thành luận văn này.*

*Xin chân thành cảm ơn quý Thầy Cô trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh, đặc biệt là quý Thầy Cô khoa Quản trị kinh doanh, khoa Sau Đại học đã truyền dạy những kiến thức quý báu cùng những kinh nghiệm nhằm hoàn thành chương trình cao học được thuận lợi.*

*Xin chân thành cảm ơn các đồng nghiệp tại công ty APL – NOL Việt Nam đã nhiệt tình giúp đỡ trong việc thu thập thông tin để hoàn thành luận văn này.*

### ***Lời cam đoan***

*Tôi xin cam đoan luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi về lĩnh vực chiến lược công ty APL Logistics Việt Nam. Từ những kinh nghiệm của người đã có quá trình công tác gần 7 năm tại công ty APL – NOL Việt Nam, các số liệu và những kết quả trong luận văn là trung thực, các giải pháp đưa ra xuất phát từ kinh nghiệm thực tiễn và chưa từng được ai công bố.*

***Tác giả***

**Nguyễn Hữu Duy**

# MỤC LỤC

Trang phụ bìa	
Lời cảm ơn	
Lời cam đoan	
Mục lục	
Danh mục các từ viết tắt	
Danh mục các bảng biểu	
Danh mục các hình	

## GIỚI THIỆU LUẬN VĂN NGHIÊN CỨU

**Trang**

<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY .....</b>	<b>1</b>
1.1. TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC CÔNG TY .....	1
1.1.1. Khái niệm .....	1
1.1.2. Phân loại chiến lược công ty .....	2
1.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược công ty .....	4
1.1.3.1. Môi trường bên ngoài .....	4
1.1.3.2. Môi trường bên trong .....	7
1.2. QUY TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC .....	8
1.2.1. Phân tích ma trận cơ hội – nguy cơ và điểm mạnh – điểm yếu (ma trận SWOT) .....	8
1.2.1.1. Các yếu tố cơ bản trong ma trận SWOT .....	9
1.2.1.2. Quy trình xây dựng chiến lược theo phương pháp phân tích SWOT .....	9
1.2.2. Phân tích chuỗi giá trị .....	10

1.2.2.1.Các yếu tố cơ bản trong chuỗi giá trị.....	11
1.2.2.2.Quy trình xây dựng chiến lược theo phương pháp phân tích chuỗi giá trị.....	12
1.3.VAI TRÒ CỦA XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC ĐỐI VỚI CÔNG TY .....	15

**CHƯƠNG 2 : THỰC TRẠNG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY APL LOGISTICS VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2001 – 2006..... 17**

2.1.GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY APL LOGISTICS VIỆT NAM .....	17
2.1.1.Lịch sử hình thành và phát triển công ty APL Logistics Việt Nam...	17
2.1.2.Hệ thống tổ chức-quản lý-hoạt động tại công ty .....	19
2.1.3. Cơ sở vật chất-kỹ thuật của công ty .....	22
2.1.4.Hệ thống dịch vụ logistics chào bán và khách hàng của công ty APL Logistics Việt Nam.....	27
2.2.THỰC TRẠNG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2001 – 2006.....	29
2.2.1.Giai đoạn từ năm 2001-2003.....	29
2.2.2.Giai đoạn từ năm 2004-2006.....	34
2.3.KẾT QUẢ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN .....	38
2.4.ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ THỰC TRẠNG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC.....	41
2.4.1.Những thành tựu đạt được.....	41
2.4.2.Những mặt hạn chế .....	41

**CHƯƠNG 3 : XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY APL LOGISTICS VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2007 – 2011 ..... 44**

3.1.ĐỊNH HƯỚNG VÀ NHIỆM VỤ PHÁT TRIỂN CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2007 – 2011 .....	44
3.1.1.Định hướng phát triển công ty giai đoạn 2007 – 2011 .....	44
3.1.2.Nhiệm vụ phát triển công ty giai đoạn 2007 – 2011 .....	49

3.2.PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI CÔNG TY APL LOGISTICS VIỆT NAM.....	50
3.2.1. Môi trường vĩ mô.....	50
3.2.2.Môi trường vi mô.....	60
3.2.3.Các ma trận đánh giá .....	67
3.2.3.1.Môi trường các yếu tố bên ngoài .....	67
3.2.3.2.Ma trận phân tích các yếu tố bên ngoài.....	72
3.2.3.3.Ma trận hình ảnh cạnh tranh.....	73
3.3.PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG CÔNG TY APL LOGISTICS VIỆT NAM.....	77
3.3.1.Yếu tố bên trong .....	77
3.3.2.Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong APL Logistics Việt Nam .....	89
3.4.LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY TRONG GIAI ĐOẠN 2007 – 2011 .....	91
3.4.1.Ma trận phân tích điểm mạnh – điểm yếu, cơ hội – thách thức (SWOT) đối với APL Logistics Việt Nam .....	91
3.4.2.Lựa chọn chiến lược phát triển công ty APL Logistics giai đoạn 2007–2011 ..	93
.....	
3.5.MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐỂ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY APL LOGISTICS GIAI ĐOẠN 2007 – 2011 .....	95

## **KẾT LUẬN**

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

3PL	Third-party logistics : Nhà cung cấp dịch vụ logistics thông qua hợp đồng
ACS	American Consolidation Service : Công ty kinh doanh gom hàng ACS
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line : Đường truyền tốc độ cao
APL	American President Line : Công ty vận chuyển container APL
APLL	APL Logistics : Công ty APL Logistics
ASACO	APL Shipping Agency Company : Công ty đại lý cho APL
ASN	Advance Shipping Notice : Thông báo hàng đến
ALPS	Automotive Logistics Process System : Hệ thống quản lý logistics hàng thiết bị ô tô
BMI	Business Monitor International Ltd : Tổ chức cung cấp thông tin kinh doanh
CBM	Cubic Meter : Đơn vị đo lường thể tích
CFS	Container Freight Station : Khu vực xử lý hàng container
CL	Contract Logistics : Dịch vụ logistics được mua ngoài
EDI	Electronic Data Interchange : Trao đổi dữ liệu điện tử
f	Forecast : Dự đoán
FDI	Foreign Direct Investment : Đầu tư trực tiếp nước ngoài
FF	Freight Forwarding : Giao nhận quốc tế
FMCG	Fast Moving Consumer Goods : Hàng tiêu dùng nhanh
FOB	Free On Board : Giao hàng qua lan can tàu
GDP	Gross Domestic Product : Tổng sản phẩm quốc nội
GFF	Global Freight Forwarding : Hệ thống xử lý hàng giao nhận
ICD	Inland Clearance Depot : Cảng thông quan nội địa
ILMS	Inbound Logistics Management System : Hệ thống quản lý dịch vụ logistics đầu vào

JBIC	Japan Bank for International Corporation : Ngân hàng Nhật Bản dành cho các công ty quốc tế
JIT	Just In Time : Sản xuất đúng lúc
NOL	Neptuner Orient Line : Tập đoàn vận chuyển NOL
NVOCC	Non – Vessel Operarting Common Carrier : Nhà vận chuyển không có tàu
R&D	Research and Development : Nghiên cứu và phát triển
SDR	Special Drawing Right : Quyền rút vốn đặc biệt
SWOT	Strength-Weakness-Opportunity-Threaten Điểm mạnh – Điểm yếu – Cơ hội – Thách thức
TEU	Twenty – Equivalent Unit : Đơn vị đo lường container 20 feet
TMS	Transporation Management System : Hệ thống quản lý vận chuyển
USD	United States Dollar : Đơn vị tiền tệ của Mỹ
VICT	Vietnam International Container Terminal: trong Công ty liên doanh phát triển logistics số 1
VIFFAS	Vietnam Freight Forwarders Association : Hiệp hội Giao nhận Việt Nam
VND	Vietnam Dong : Đơn vị tiền tệ Việt Nam
WMS	Warehouse Management System : Hệ thống quản lý kho bãi
WTO	World Trade Organisation : Tổ chức thương mại thế giới
XML	The Extensive Markup Language : Ngôn ngữ trao đổi qua mạng



## DANH MỤC CÁC BẢNG

- Bảng 1.1 : Những quan điểm chiến lược của Porter
- Bảng 1.2 : Những điểm chung của chiến lược chủ động và thụ động
- Bảng 2.1 : Hệ thống kho bãi của công ty APL Logistics ở Việt Nam.
- Bảng 2.2 : Các đối tác chiến lược cung cấp dịch vụ vận chuyển nội địa cho APL Logistics Việt Nam
- Bảng 2.3 : Nhóm sản phẩm/dịch vụ logistics công ty đang cung cấp
- Bảng 2.4 : 10 khách hàng lớn nhất của APL Logistics Việt Nam năm 2005.
- Bảng 2.5 : Các hoạt động liên quan đến kế hoạch kinh doanh ngắn hạn năm 2002.
- Bảng 2.6 : Dự đoán doanh thu từ năm 2005 đến năm 2009
- Bảng 2.7 : Ma trận phân tích điểm mạnh – điểm yếu, cơ hội – thách thức của công ty APL Logistics năm 2004
- Bảng 2.8 : Các đối tác chiến lược và các lĩnh vực hợp tác
- Bảng 2.9 : Tổng kết các kết quả đạt được từ năm 2001-2006
- Bảng 3.1 : Danh mục đầu tư cho bộ phận kinh doanh logistics
- Bảng 3.2 : Các chỉ số kinh tế vĩ mô cơ bản của Việt Nam giai đoạn 2006 – 2011
- Bảng 3.3 : Đánh giá mức độ rủi ro nền kinh tế Việt Nam trong dài hạn
- Bảng 3.4: Tóm tắt các luật điều chỉnh hoạt động ngành vận tải – logistics Việt Nam
- Bảng 3.5 : Đánh giá hiệu quả chính sách phát triển hệ thống vận chuyển Việt Nam
- Bảng 3.6 : Đánh giá những yếu kém trong hệ thống cơ sở hạ tầng Việt Nam
- Bảng 3.7 : Đánh giá một số kho Thành phố Hồ Chí Minh trong quá trình chọn nhà cung cấp dịch vụ phân phối của một công ty 3PL
- Bảng 3.8 : Khảo sát việc sử dụng công nghệ thông tin và EDI tại một số cảng tại Việt Nam
- Bảng 3.9 : Đánh giá cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động logistics.

- Bảng 3.10: So sánh các dịch vụ logistics hiện đang được cung cấp bởi các đối thủ cạnh tranh
- Bảng 3.11: Các đối thủ cạnh tranh nội địa cung cấp dịch vụ logistics ở Việt Nam
- Bảng 3.12: Mười khách hàng lớn nhất của APL Logistics theo sản lượng (cbm<sup>3</sup>) và theo khu vực năm 2006
- Bảng 3.13: 20 nhà sản xuất và xuất-nhập khẩu hàng hóa Việt Nam lớn nhất đang xuất – nhập khẩu hàng qua APL Logistics năm 2006
- Bảng 3.14: Tổng hợp các nhà cung cấp của APL Logistics năm 2006
- Bảng 3.15: Thị trường logistics toàn cầu, khu vực và Việt Nam theo trị giá và tốc độ tăng trưởng năm 2006
- Bảng 3.16: Thị trường logistics :Mức độ ảnh hưởng của những thách thức ngành, 2006 - 2012
- Bảng 3.17: Những yếu tố quan trọng trong nhận thức của người sử dụng dịch vụ logistics tại Việt Nam
- Bảng 3.18: Ma trận các yếu tố môi trường bên ngoài
- Bảng 3.19: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của APL Logistics so với các đối thủ cạnh tranh
- Bảng 3.20: Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động
- Bảng 3.21: Hệ thống đo lường các chỉ tiêu
- Bảng 3.22: Xếp hạng theo tiêu chí hoạt động của công ty APL Logistics trong khu vực Châu Á – Trung Đông quý 4 năm 2006
- Bảng 3.23: Các giá trị chào bán của APL Logistics Việt Nam
- Bảng 3.24: Danh mục các khách hàng mục tiêu APL Logistics Việt Nam năm 2006
- Bảng 3.25: Phân bổ nhân sự theo khu vực mà công ty có văn phòng, 1/2007
- Bảng 3.26: 10 yếu tố quan trọng làm hài lòng nhân viên của công ty APL Logistics Việt Nam.
- Bảng 3.27: Sản lượng, Doanh thu và Lợi nhuận ròng của APL Logistics Việt Nam qua các năm 2001 – 2006

- Bảng 3.28: Hiệu quả hoạt động tài chính năm 2006 so với năm 2005 phân theo ngành kinh doanh.
- Bảng 3.29: Đánh giá hệ thống thông tin một số nhà cung cấp dịch vụ logistics năm 2005
- Bảng 3.30: Các giải pháp công nghệ thông tin cho các dịch vụ logistics tại công ty APL Logistics
- Bảng 3.31: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong của APL Logistics
- Bảng 3.32: Ma trận SWOT trong chiến lược phát triển APL Logistics giai đoạn 2007-2011
- Bảng 3.33: Đánh giá định lượng các chiến lược
- Bảng 3.34: Các giải pháp và kế hoạch hành động ưu tiên trong chiến lược phát triển năm 2007 – 2011.

## DANH MỤC CÁC HÌNH

- Hình 1.1 : Quy trình xây dựng chiến lược theo SWOT
- Hình 1.2 : Quy trình xây dựng chiến lược theo chuỗi giá trị
- Hình 2.1 : Tổ chức hoạt động kinh doanh của tập đoàn NOL tại Việt Nam
- Hình 2.2: Tổ chức của công ty APL Logistics Việt Nam – Văn phòng Hồ Chí Minh
- Hình 2.3: Hệ thống thông tin tại APL Logistics
- Hình 2.4: Hệ thống sản phẩm và dịch vụ của công ty APL Logistics
- Hình 2.5: Kế hoạch phát triển kinh doanh năm 2003
- Hình 2.6: Mô hình phát triển đề nghị của APL Logistics Việt Nam
- Hình 3.1: Chiến lược phát triển kinh doanh của tập đoàn NOL
- Hình 3.2: Dự đoán giá trị và tốc độ tăng trưởng về thị trường logistics Châu Á
- Hình 3.3: Vị trí APL Logistics toàn cầu trên thị trường
- Hình 3.4: Các lĩnh vực cần tập trung trong chiến lược phát triển APL Logistics toàn cầu giai đoạn 2007-2011
- Hình 3.5: Quy trình hoạt động gom hàng xuất khẩu sang Mỹ.

# GIỚI THIỆU LUẬN VĂN NGHIÊN CỨU

## 1. Đặt vấn đề

Quản trị chiến lược công ty luôn là một quá trình liên tục và năng động. Vì thế việc luôn đánh giá lại nguồn lực và năng lực cốt lõi công ty khi môi trường bên ngoài thay đổi sẽ giúp công ty duy trì và giữ vững được lợi thế cạnh tranh cho mình.

Có mặt tại Việt Nam vào đầu những năm 1990 khi nền kinh tế Việt Nam bắt đầu mở cửa, công ty APL Logistics đã có những bước phát triển ấn tượng. Sau hơn 11 năm xây dựng và phát triển, công ty APL Logistics đã:

- Chuyển sang hoạt động dưới hình thức 100% vốn nước ngoài năm 2007
- Doanh thu thuần tăng gần 44 lần từ 322,000 đôla lên 14,235,000 đôla.
- Đã mở rộng lên năm văn phòng tại các trung tâm thương mại lớn của Việt Nam chỉ từ một văn phòng đại diện ở Thành phố Hồ Chí Minh năm 1995.

Một phần của sự phát triển này là công ty có những bước đi trong chiến lược đầu tư phù hợp với sự phát triển và đổi mới của Việt Nam. Tuy nhiên theo nhận xét của tác giả thì việc quản trị chiến lược tại công ty vẫn mang tính chất ***chiến thuật, ngắn hạn, không liên tục và được quản lý ở cấp độ tập đoàn NOL tại Singapore***. Vì thế, việc xây dựng, thực hiện và kiểm soát chiến lược dài hạn đã trở nên cần thiết cho công ty nhằm :

- Duy trì được tốc độ tăng trưởng và tìm ra mô hình phát triển mới trong giai đoạn 2007 – 2011.
- Tận dụng được lợi thế của công ty (là công ty logistics thứ 3 nhận được giấy phép hoạt động dưới hình thức 100% vốn nước ngoài năm 2007) và cơ hội bên ngoài (Việt Nam gia nhập Tổ chức thương mại thế giới năm 2007).
- Phù hợp với sự thay đổi của chính sách mở cửa của Việt Nam đối với ngành dịch vụ logistics.
- Hỗ trợ công ty trong quá trình quyết định đầu tư để giữ vững vị thế cạnh tranh của mình trong dài hạn.

Vấn đề đặt ra là cần *Xây dựng chiến lược phát triển dài hạn cho công ty nhằm duy trì được lợi thế cạnh tranh hiện tại của mình đồng thời tận dụng được cơ hội mà thị trường logistics Việt Nam sẽ mang tới.*

## **2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu**

Mục tiêu hướng tới của luận văn là xây dựng và đề nghị được chiến lược phát triển công ty trong giai đoạn kế tiếp, giai đoạn 2007 - 2011

Để thực hiện nhiệm vụ này, nhiệm vụ quan trọng đầu tiên của luận văn là phải xây dựng và lựa chọn được mô hình quản trị chiến lược chuẩn để phân tích. Trên cơ sở mô hình này, luận văn sẽ đánh giá những mặt được và chưa được trong quá trình xây dựng chiến lược của công ty APL Logistics giai đoạn 2001 – 2006. Và cuối cùng, luận văn phải đưa ra được đề nghị chiến lược phát triển dài hạn cho công ty APL Logistics giai đoạn tiếp theo 2007 – 2011 dựa trên mô hình chuẩn và kết quả từ thực trạng.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là xây dựng chiến lược công ty APL Logistics Việt Nam. Chính đối tượng này đã quy định phạm vi nghiên cứu của luận văn:

- Chỉ tập trung vào *xây dựng chiến lược* thay vì toàn bộ quá trình quản trị chiến lược gồm xây dựng, thực hiện và kiểm soát chiến lược.
- Chỉ tập trung vào công ty APL Logistics Việt Nam thay vì công ty APL Logistics toàn cầu và tập đoàn NOL.
- Về thời gian. Đánh giá thực trạng chiến lược giai đoạn 2001-2006. Và đề nghị chiến lược phát triển Thời gian từ 2007 – 2011.

## **4. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn sử dụng các phương pháp sau để đề xuất chiến lược phát triển công ty

- Phương pháp hệ thống: Sử dụng phương pháp này luận văn đánh giá toàn bộ các yếu tố có thể ảnh hưởng đến chiến lược của công ty. Với phương pháp này, việc đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược công bao gồm cả môi trường bên trong và bên ngoài công ty.

- Phương pháp phân tích dữ liệu thứ cấp : Được sử dụng để nghiên cứu cơ sở lý luận nhằm đặt nền tảng cho việc xây dựng chiến lược phát triển công ty. Hơn thế nữa phương pháp này được dùng nghiên cứu thực trạng xây dựng chiến lược tại công ty nhằm xác định những mặt được và chưa được.
- Phương pháp định lượng : Được dùng để lựa chọn và ra quyết định chiến lược phát triển công ty giai đoạn 2007 – 2011. Bằng cách cho điểm số (lượng hóa) chiến, phương pháp này hỗ trợ cho việc chọn ra chiến lược tốt nhất trong điều kiện nhất bằng cách cho điểm số.
- Phương pháp chuyên gia: Phương pháp này được sử dụng để dự đoán các xu hướng phát triển thị trường logistics Việt Nam trong những năm kế tiếp.

Ngoài ra luận văn còn sử dụng các phương pháp phân tích về chiến lược như Ma trận SWOT, Phân tích chuỗi giá trị, Ma trận định lượng QSPM.

### **5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

*\*Ý nghĩa khoa học :* luận văn đã chất lọc và chọn ra mô hình phát triển chiến lược mà được đa số các công ty và các nhà nghiên cứu đề xuất sử dụng. Ngoài ra luận văn bổ sung thêm vào nguồn tư liệu khoa học về các chủ đề quản trị logistics, quản trị chuỗi cung ứng và quản trị chiến lược.

*\*Ý nghĩa thực tiễn:* kết quả của luận văn là mô hình chiến lược phát triển cho công ty giai đoạn 2007 – 2011. Điều đó có nghĩa rằng luận văn đã cung cấp “tấm bản đồ” cho công ty trên con đường phát triển bền vững. Ngoài ra luận văn còn đưa ra một số những năng lực còn thiếu mà công ty cần phải đầu tư để giữ vững được tốc độ tăng trưởng.

### **6. Những mặt hạn chế và nổi bật của luận văn**

*\*Những mặt hạn chế :* Luận văn chỉ đưa ra mô hình, giải pháp đề nghị cho chiến lược phát triển công ty. Điều này không hàm ý rằng việc thực hiện theo chiến lược đề nghị sẽ dẫn đến thành công chắc chắn của công ty. Vì thế chiến lược đề nghị nên cần có thời gian để tiến hành, nhận thông tin phản hồi và điều chỉnh. Ngoài ra các ma trận đánh giá định lượng thể hiện ý chí chủ quan của tác giả vì cách cho điểm là dựa trên kinh nghiệm của tác giả và ý kiến của chuyên gia.

*\*Những điểm nổi bật :* Trong lĩnh vực logistics/quản trị chuỗi cung ứng và quản trị chiến lược, đây là luận văn đầu tiên trình bày về chiến lược của một công ty có vốn nước ngoài. Với chiến lược được đề nghị, luận văn đã chỉ ra rằng công ty logistics nước ngoài hoạt động tại Việt Nam sẽ chú trọng chiến lược “thuê các công ty dịch vụ logistics của Việt Nam” hơn là “chiến lược đầu tư vào cơ sở hạ tầng”.

### **7.Kết cấu của luận văn**

Luận văn được chia làm ba phần chính, được kết cấu thành ba chương như sau:

CHƯƠNG 1 : CƠ SỞ LÝ LUẬN XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY.

CHƯƠNG 2 : THỰC TRẠNG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY CỦA APL LOGISTICS VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2001 – 2006.

CHƯƠNG 3 : XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY APL LOGISTICS VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2007 – 2011.



# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY

### 1.1. TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC CÔNG TY

#### 1.1.1. Khái niệm:

Theo Michael.E.Porter, giáo sư của trường Havard về chiến lược cạnh tranh thì “Hầu như không có sự thống nhất với nhau về khái niệm chiến lược là gì, mà là làm thế nào công ty xây dựng chiến lược”. Điều đó cho thấy rằng khái niệm “chiến lược” sẽ có nhiều định nghĩa khác nhau. Tuy nhiên vẫn có thể xem xét một số định nghĩa về chiến lược công ty của các học giả để từ đó rút ra được những đặc điểm của chiến lược công ty.

Theo Feurer và Chaharbaghi, chiến lược bắt nguồn từ chữ strategia của Hy Lạp có nghĩa là *nghệ thuật của chiến tranh*. Theo đó, chiến lược là một kế hoạch quan trọng mà mục tiêu là đánh bại kẻ thù. Để đạt được mục tiêu này, chiến lược cũng đưa ra làm thế nào để sử dụng nguồn lực sẵn có một cách tốt nhất. Qua thời gian, khái niệm này được phát triển và được sử dụng trong hoạt động kinh doanh

Theo Chandler (1962) , chiến lược là việc xác định những mục tiêu cơ bản của công ty và lựa chọn phương thức hành động, bao gồm việc phân bổ nguồn lực cần thiết, để đạt được các mục tiêu này.

Andrew (1971) thì cho rằng chiến lược là một quy trình ra những quyết định hợp lý dựa trên tính phù hợp giữa nguồn lực của công ty với những cơ hội ở môi trường bên ngoài công ty.

Michael E. Porter (1996), trong bài viết “Chiến lược là gì?” của tạp chí Havard Business Review, đã đưa ra những quan điểm mới về thực hành chiến lược của ông thông qua sự so sánh với quan điểm chiến lược cổ điển như sau:

**Bảng 1.1: Những quan điểm chiến lược của Porter**

<b>Mô hình chiến lược được sử dụng trong thập kỷ qua</b>	<b>Lợi thế cạnh tranh bền vững</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Một vị thế cạnh tranh lý tưởng trong một ngành</li><li>• So sánh tất cả các hoạt động của công ty và tìm ra hoạt động tốt nhất</li><li>• Tăng cường thuê ngoài và hợp tác nhằm đạt hiệu quả</li><li>• Lợi thế dựa trên một số các yếu tố thành công, nguồn lực quan trọng và năng lực cốt lõi</li><li>• Linh hoạt và phản ứng tốt đối với những thay đổi về thị trường và cạnh tranh.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vị thế cạnh tranh vượt trội của công ty</li><li>• Các hoạt động phải hỗ trợ cho chiến lược</li><li>• Những lựa chọn và đánh đổi phải rõ ràng so với đối thủ cạnh tranh</li><li>• Lợi thế lâu dài dựa trên toàn bộ hoạt động công ty thay vì chỉ phụ thuộc vào một bộ phận.</li><li>• Đòi hỏi hiệu quả hoạt động tốt.</li></ul>

Nguồn : Michael.E.Porter, *What is Strategy?*, Havard Business Review, Nov-Dec 1996.

Qua so sánh trên, Porter cho rằng chiến lược là việc tạo ra sự phù hợp giữa các hoạt động của một công ty. Nếu không có sự phù hợp này thì sẽ không có những chiến lược khác biệt và khó duy trì lợi thế cạnh tranh.

Qua các định nghĩa trên có thể rút ra được rằng : *chiến lược của công ty là tổng thể các quyết định và hoạt động liên quan đến việc chọn lựa các phương tiện và phân bổ nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu. Trong môi trường cạnh tranh, thì mục tiêu quan trọng của công ty là đạt vị thế chiến lược tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh. Để đạt được điều này công ty phải tạo ra sự phù hợp của toàn bộ hoạt động nhằm tạo dựng và duy trì được lợi thế cạnh tranh trong lâu dài.*

### **1.1.2. Phân loại chiến lược công ty**

Do có nhiều khái niệm chiến lược khác nhau, nên việc phân loại chiến lược cũng có nhiều cách khác nhau dựa trên những tiêu thức khác nhau:

*Một là theo cơ cấu tổ chức công ty. Có ba loại:*

- Chiến lược kinh doanh (còn gọi là các chiến lược chức năng). Chiến lược này được xây dựng để xác định những năng lực riêng biệt và lợi thế cạnh tranh của công ty trước các đối thủ cạnh tranh trong cùng một ngành, cùng một nhóm sản phẩm/thị trường.
- Chiến lược công ty. Chiến lược này được xây dựng để chọn lựa, đánh giá, phát triển/rút khỏi một nhóm các đơn vị kinh doanh khác nhau. Về mức độ, chiến lược công ty rộng hơn chiến lược kinh doanh.
- Chiến lược tổng hợp. Chiến lược này được xây dựng bởi các hoạt động của công ty và sự trao đổi các hoạt động này với môi trường bên ngoài nhằm mục đích khổng chế thị trường hoặc làm thay đổi kết quả của môi trường thông qua mạng lưới các tổ chức mà công ty có tham gia vào [Fombrun and et al,1983, tr.49].

*Hai là theo quá trình.* Có hai loại chiến lược:

- Chiến lược dự định: là bộ tài liệu chứa đựng các thông tin về những điều mà tổ chức muốn thực hiện để đạt tới các mục tiêu đã đề ra [Lam,1998,tr.29]. Thông thường các chiến lược dự định bao gồm các kế hoạch và các chính sách.
- Chiến lược được thực hiện là chiến lược dự định được hiện thực hóa trong hoạt động của công ty. Những chiến lược dự định không được tổ chức thực hiện sẽ được gọi là chiến lược không được thực hiện [Lam,1998,tr.30].

Trong quá trình chuyển tiếp giữa chiến lược dự định và chiến lược thực hiện, sẽ có một số chiến lược mới nổi lên do điều kiện môi trường thay đổi, được gọi là chiến lược nổi lên.

*Ba là theo cách chọn chiến lược.* Có hai loại sau:

- Chiến lược mang tính chủ động. Những chiến lược có thể giúp công ty giành phần thắng trong cuộc cạnh tranh thông qua vị trí dẫn đầu trong thị trường.
- Chiến lược mang tính thụ động. Những chiến lược theo sau so với những công ty dẫn đầu trên thị trường.

**Bảng 1.2: Những điểm chung của chiến lược chủ động và thụ động**

<b>Chiến lược mang tính chủ động</b>	<b>Chiến lược mang tính thụ động</b>
.Sáp nhập hàng ngang	.Rút khỏi lĩnh vực kinh doanh
.Phát triển thị trường	.Mua công nghệ
.Đa dạng hóa thị trường	.Thuê lực lượng lao động
.Phát triển lĩnh vực kinh doanh mới	.Liên doanh
.Phát triển sản phẩm mới	.Mở rộng chuyên sản xuất
.Đa dạng hóa sản phẩm	.Thay đổi/chỉnh sửa sản phẩm
.Tự động hóa sản xuất	.Nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ
.Đào tạo nhân viên	.Phát triển lĩnh vực kinh doanh liên quan
.Đầu tư vào hoạt động R&D	.Đầu tư chọn lọc
.Sáp nhập hàng dọc	.Thuê ngoài.

Nguồn : Pun and et al, *Determinants of manufacturing strategy formulations: a longitudinal study in Hong Kong*, Technovation, Vol 24 No.2

Vậy có nhiều cách phân loại chiến lược công ty tùy theo cách tiếp cận của các nhà nghiên cứu và nhà thực hành. Các cách phân loại này chỉ mang tính tương đối và bổ sung cho nhau. Trong thực tế, lẫn ranh giữa các loại chiến lược được phân loại hầu như rất mờ nhạt.

### **1.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược công ty.**

Là những yếu tố tác động đến quá trình quản trị chiến lược công ty, gồm quá trình lên kế hoạch chiến lược, triển khai chiến lược, quá trình kiểm soát và điều chỉnh chiến lược. Theo đó, các yếu tố này có thể chia làm 2 nhóm : các yếu tố môi trường bên ngoài và bên trong công ty.

#### **1.1.3.1. Môi trường bên ngoài**

Đây là nhóm các yếu tố tạo nên những cơ hội và những mối đe dọa mà công ty gặp phải trong điều kiện cạnh tranh. Các yếu tố của môi trường bên ngoài công ty được phân thành hai nhóm lớn gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

**Môi trường vĩ mô:** bao gồm các yếu tố xuất phát từ bên ngoài công ty và có tác động đến hoạt động của hầu hết công ty. Các yếu tố trong môi trường chung

thường là : (1) yếu tố kinh tế, (2) yếu tố xã hội, (3) yếu tố chính trị-pháp luật, (4) yếu tố công nghệ, (5) yếu tố sinh thái-kinh tế

*\*Yếu tố kinh tế:* đề cập đến bản chất và hướng phát triển của một nền kinh tế mà công ty đó đang hoạt động. Trên thực tế, các công ty thường chú ý đến yếu tố kinh tế này qua các biến số kinh tế như : xu hướng tăng trưởng tổng sản phẩm quốc dân, tỷ lệ lạm phát, lãi suất cơ bản, mức độ sẵn sàng của hệ thống tín dụng, mức độ thu nhập khả dụng và khuynh hướng tiêu dùng của người dân.

*\*Yếu tố xã hội:* đề cập đến niềm tin, giá trị, thái độ, quan điểm và phong cách sống của người dân trong xã hội mà công ty đang hoạt động.

*\*Yếu tố pháp luật-chính trị:* trong quá trình xây dựng chiến lược, các công ty thường đánh giá tính định hướng và sự ổn định của hệ thống pháp luật-chính trị mà công ty đang hoạt động. Các yếu tố này thường gồm những quy định mà công ty phải tuân theo như công bằng thương mại, cấm độc quyền, chương trình thuế, mức lương tối thiểu, quy định về môi trường, giá cả và một số quy định nhằm bảo vệ người lao động, người tiêu dùng, công chúng và môi trường.

*\*Yếu tố công nghệ:* sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ có thể ảnh hưởng rất lớn đến ngành mà công ty đang hoạt động. Các công nghệ có thể đem đến những khả năng tạo ra các sản phẩm mới, hoặc là cải tiến sản phẩm hiện hữu. Riêng đối với các công nghệ mang tính đột phá có thể cho phép công ty tạo ra một thị trường mới hoặc rút ngắn vòng đời của các thiết bị sản xuất.

*\*Yếu tố sinh thái-kinh tế:* thể hiện mối quan hệ tương tác giữa môi trường sinh thái và kinh doanh. Môi trường sinh thái được định nghĩa là tổng hợp các mối quan hệ giữa loài người, và loài vật cùng với không khí, đất và nước đóng vai trò hỗ trợ sự sống. Ngày nay các công ty cần phải xem đây là một yếu tố bên ngoài mà có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của mình. Các vấn đề về sinh thái gồm sự nóng lên của trái đất, mất đi sự đa dạng sinh học, cũng như ô nhiễm đất, nước và không khí.

**Môi trường vi mô:** Môi trường vi mô đã được giáo sư của trường Havard là Michael E. Porter đề xuất và trở thành phổ biến đối với các nhà hoạch định chiến

lược công ty. Theo Michael E. Porter có năm yếu tố để tạo nên sự cạnh tranh trong cùng một ngành. Các yếu tố này là sự xuất hiện của đối thủ mới, sức mạnh của nhà cung cấp, sức mạnh của khách hàng, sự xuất hiện sản phẩm thay thế, và các đối thủ cạnh tranh trong ngành.

*\*Sự xuất hiện đối thủ mới:* các đối thủ mới khi thâm nhập thị trường thường tạo ra những khả năng cạnh tranh mới thông qua việc giành thị phần hiện có. Thông thường khi thâm nhập một ngành các đối thủ mới vấp phải những rào cản nhất định, cụ thể như lợi thế về quy mô, sự khác biệt sản phẩm, nhu cầu vốn, lợi thế về chi phí, khả năng tiếp cận đến hệ thống phân phối, và các quy định cụ thể ngành của Chính phủ.

*\*Sức mạnh của nhà cung cấp:* nhà cung cấp có thể tác động đến một ngành cụ thể bằng việc tăng giá hoặc giảm chất lượng hàng hóa/dịch vụ cung cấp. Sức mạnh của nhà cung cấp có thể đạt được thông qua việc độc quyền trong một ngành, tính độc đáo của sản phẩm hoặc chi phí chuyển đổi nhà cung cấp cao.

*\*Sức mạnh của khách hàng:* khách hàng thường yêu cầu giảm giá, đòi hỏi cao hơn về chất lượng và nhiều hơn về dịch vụ, sử dụng đối thủ cạnh tranh khác thay thế nếu cần. Sức mạnh của khách hàng thường có được từ việc mua khối lượng hàng lớn, không có sự khác biệt nhiều trong sản phẩm.

*\*Sự xuất hiện sản phẩm thay thế:* sản phẩm thay thế có thể hạn chế sự phát triển tiềm năng của một ngành hoặc lợi nhuận của một ngành.

*\*Các đối thủ cạnh tranh trong ngành:* sự cạnh tranh trong một ngành có thể được diễn ra bằng việc các đối thủ cạnh tranh sử dụng sức mạnh của mình để thu hút khách hàng. Các kỹ thuật thường được sử dụng là cạnh tranh về giá, giới thiệu sản phẩm, và các chương trình marketing và quảng cáo. Mức độ cạnh tranh trong một ngành tùy thuộc vào các yếu tố như: số lượng các đối thủ cạnh tranh, tốc độ tăng trưởng của ngành đó, chi phí cố định cao hoặc sản phẩm dễ hư hỏng, mức độ “chuẩn hóa” của sản phẩm, và những rào cản ra khỏi ngành.

Trên thực tế, khi phân tích môi trường ngành và môi trường cạnh tranh, các chiến lược gia thường trả lời bốn câu hỏi sau: (1) đâu là phạm vi của ngành mà công ty

đang hoạt động?, (2) đâu là cấu trúc của ngành?, (3) công ty nào là đối thủ cạnh tranh?, (4) đâu là những tiêu chuẩn để xác định đối thủ cạnh tranh?.

Vậy môi trường bên ngoài được phân thành hai nhóm lớn là môi trường vĩ mô, môi trường vi mô. Trong từng môi trường này, có các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến chiến lược của công ty. Trên thực tế, những yếu tố này luôn thay đổi và có sự tương tác chặt chẽ với nhau. Nhìn chung các yếu tố này tạo ra các cơ hội đồng thời tạo ra những rủi ro mà công ty có thể gặp phải. Vì thế việc đánh giá môi trường bên ngoài là một phần trong việc hình thành chiến lược và giúp công ty tận dụng được cơ hội được cơ hội đồng thời hạn chế các rủi ro mà môi trường đem lại.

### **1.1.3.2.Môi trường bên trong**

Bao gồm các yếu tố nằm trong phạm vi kiểm soát của công ty. Việc đánh giá môi trường bên trong thường chỉ ra những điểm mạnh cũng như điểm yếu của một công ty cụ thể. Các yếu tố cấu thành môi trường bên trong gồm có:

*\*Sản xuất / tác nghiệp / hoạt động* : bao gồm tất cả các hoạt động để chuyển các nguyên nhiên vật liệu đầu vào thành hàng hóa và dịch vụ đầu ra. Thông thường chức năng này bao gồm các yếu tố như quy trình, công suất, hàng tồn kho, lao động trực tiếp và chất lượng. Đây là chức năng cốt lõi của doanh nghiệp, nên các nhà chiến lược thường ưu tiên trước các hoạt động khác.

*\*Marketing và bán hàng/Phát triển kinh doanh*: bao gồm tất cả các hoạt động từ lúc nghiên cứu và xác định nhu cầu của khách hàng cho đến khi thỏa mãn được nhu cầu đã được xác định của khách hàng thông qua sản phẩm, giá cả, phân phối và khuyến mại.

*\*Tài chính* : bao gồm tất cả các hoạt động liên quan đến các quyết định về đầu tư, cơ cấu vốn và trả cổ tức. Các hoạt động tài chính không chỉ liên quan đến sự tồn tại và phát triển của bản thân doanh nghiệp mà còn ảnh hưởng đến các tổ chức tín dụng/nhà đầu tư bên ngoài của doanh nghiệp.

*\*Nhân sự* : bao gồm các hoạt động như tuyển dụng, phỏng vấn, kiểm tra, chọn lọc, định hướng, đào tạo, phát triển, đánh giá, khuyến khích và động viên nhân viên. Hoạt động nhân sự đóng vai trò quan trọng trong quá trình thực hiện chiến lược.

*\*Hệ thống thông tin:* thông tin liên kết tất cả các chức năng trong kinh doanh với nhau và cung cấp cơ sở cho tất cả các quyết định về quản trị. Hệ thống thông tin được xem là nền tảng của tất cả các tổ chức. Mục đích của hệ thống thông tin là nhằm cải tiến các hoạt động ở một công ty bằng cách nâng cao chất lượng của các quyết định quản trị.

*\*Quản trị:* bao gồm các hoạt động từ việc hoạch định, tổ chức, thực hiện cho đến kiểm soát của công ty. Ngày nay hoạt động quản trị đóng vai trò lớn trong việc hình thành chiến lược và vị thế cạnh tranh của công ty.

Bên cạnh đó, ngày nay yếu tố văn hóa công ty càng có ảnh hưởng đến chiến lược công ty. Theo đó, văn hóa công ty càng mạnh thì các yếu tố văn hóa càng có ảnh hưởng tới việc thiết lập các hành động chiến lược, đôi khi yếu tố này có thể định hướng chiến lược.

Vậy có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược công ty. Trong bối cảnh thay đổi nhanh chóng hiện nay, việc liên tục đánh giá lại chiến lược khi các yếu tố này có một ý nghĩa quan trọng đối với thành công chiến lược công ty.

## **1.2. QUY TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC**

Tùy thuộc vào các quan điểm về chiến lược của công ty sẽ hình thành các quy trình khác nhau để xây dựng chiến lược. Hiện nay có hai cách tiếp cận xây dựng chiến lược phổ biến như sau: phân tích ma trận cơ hội - nguy cơ và điểm mạnh – điểm yếu (ma trận SWOT) và phân tích chuỗi giá trị. Trong đó, cách tiếp cận phân tích ma trận SWOT mang tính bao quát hơn cách tiếp cận còn lại vì phân tích chuỗi giá trị chỉ tập trung vào phân tích các yếu tố môi trường bên trong và xây dựng chiến lược cạnh tranh. Tuy nhiên cách tiếp cận chuỗi giá trị hiện đại hơn so với ma trận SWOT khi môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh khốc liệt.

### **1.2.1. Phân tích ma trận cơ hội – nguy cơ và điểm mạnh – điểm yếu (ma trận SWOT).**

Đây là cách tiếp cận truyền thống mà vẫn còn rất hữu dụng và phổ biến đối với các nhà quản trị chiến lược. Đây là tiếp cận được dựa trên công trình của hai tác giả



Andrew và Christiansen vào những năm 60 tại trường kinh doanh Havard. Thông qua phương pháp tiếp cận theo một hướng, các tác giả này đã đưa ra một loạt các bước thực hiện theo thứ tự bao gồm tập hợp và đánh giá thông tin, phát triển chiến lược, đánh giá, lựa chọn và thực hiện chiến lược. Ý tưởng cơ bản của cách tiếp cận này là tìm cách kết hợp được năng lực của tổ chức với cơ hội từ môi trường bên ngoài trong điều kiện cạnh tranh. Việc phân tích này cho phép công ty có được cách nhìn toàn cảnh về tình hình hiện tại của chiến lược. Sự kết hợp đó sẽ cho phép công ty tận dụng được điểm mạnh và cơ hội đồng thời hạn chế những điểm yếu và rủi ro.

#### **1.2.1.1.Các yếu tố cơ bản trong ma trận SWOT**

Bao gồm 4 yếu tố chính là : cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu.

*\*Cơ hội :* Bao gồm những điều kiện trong môi trường hoạt động ảnh hưởng có lợi cho công ty. Những xu hướng chính luôn tạo ra các cơ hội cho công ty. Ngoài ra, việc đánh giá lại những mảng thị trường mà công ty chưa theo đuổi, những sự thay đổi về cạnh tranh và pháp luật, sự thay đổi về công nghệ và mối quan hệ với nhà cung cấp và khách hàng cũng tạo ra cơ hội cho công ty.

*\*Nguy cơ:* Bao gồm những điều kiện trong môi trường hoạt động ảnh hưởng không có lợi cho công ty. Sự thâm nhập vào thị trường của các đối thủ cạnh tranh, sự giám sát trong tăng trưởng của thị trường, sự tăng lên quyền lực đàm phán của các nhà cung cấp hoặc khách hàng, sự thay đổi về công nghệ, và những quy định mới có thể là những nguy cơ đối với công ty.

*\*Điểm mạnh:* Bao gồm nguồn lực hoặc năng lực được quản lý hoặc sẵn có đối với công ty có thể tạo ra lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

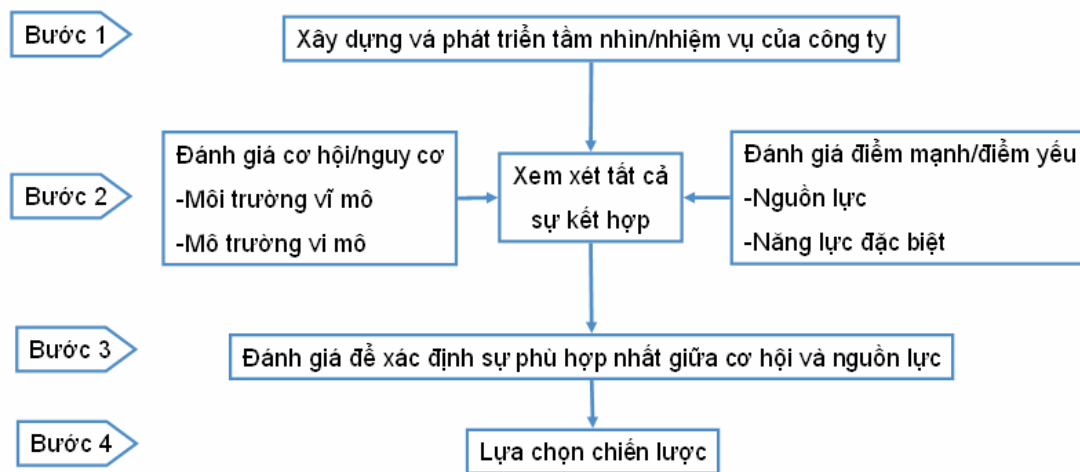
*\*Điểm yếu:* là những hạn chế hoặc những sự thiếu hụt về nguồn lực hoặc năng lực của công ty trong mối quan hệ với đối thủ cạnh tranh tạo ra những bất lợi cho công ty trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

#### **1.2.1.2.Quy trình xây dựng chiến lược theo phương pháp phân tích SWOT**

Theo đó, một quy trình xây dựng chiến lược sẽ gồm có 4 bước sau:

- Bước 1 : Xây dựng mục tiêu/tầm nhìn của công ty. Trong bước này, công ty cần xác định rõ lĩnh vực kinh doanh hiện nay là gì và cơ hội tiềm năng trong tương lai là gì.
- Bước 2 :Phân tích môi trường. Trong bước này công ty cần tập hợp lượng thông tin về môi trường bên ngoài và bên trong, đánh giá và phân tích thông tin để xác định các cơ hội/nguy cơ đồng thời điểm mạnh/điểm yếu. Hơn thế nữa trong bước này cũng xác định các kết hợp có thể có giữa các yếu tố môi trường bên ngoài và yếu tố môi trường bên trong.
- Bước 3: Đánh giá sự kết hợp tốt nhất giữa cơ hội và những nguồn lực.
- Bước 4 : Lựa chọn chiến lược.

**Hình 1.1 : Quy trình xây dựng chiến lược theo SWOT**



Nguồn : Tổng hợp.

### 1.2.2.Phân tích chuỗi giá trị

Khái niệm “chuỗi giá trị” là một cách tiếp cận trong việc xây dựng chiến lược bằng cách xem xét hoạt động kinh doanh như một chuỗi các hoạt động mà chuyển hóa các đầu vào thành các đầu ra mang lại giá trị cho khách hàng. Thông thường giá trị khách hàng xuất phát từ những hoạt động

- Tạo nên sự khác biệt trong sản phẩm,
- Làm giảm chi phí,

- Đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của khách hàng.

Phân tích chuỗi giá trị cho phép đánh giá làm thế nào hoạt động kinh doanh của công ty tạo nên các giá trị này cho khách hàng.

### **1.2.2.1. Các yếu tố cơ bản trong chuỗi giá trị**

Trong phân tích chuỗi giá trị, các hoạt động kinh doanh của một công ty được xem là một chuỗi các hoạt động tạo ra giá trị cho khách hàng. Theo M.E.Porter, thì các hoạt động này được chia thành 2 nhóm: nhóm các hoạt động chính và nhóm các hoạt động hỗ trợ

*\*Nhóm các hoạt động chính:* bao gồm tất các hoạt động liên quan đến tạo ra vật chất cho sản phẩm, marketing, chuyển giao cho người mua, và các dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng. Các hoạt động này có thể được liệt kê như sau:

- Các hoạt động đầu vào: bao gồm các hoạt động, chi phí và cơ sở vật chất trong việc nhận, lưu trữ và phân phối nguyên nhiên vật liệu, thiết bị lắp ráp, đơn hàng, và các sản phẩm tiêu dùng cho sản xuất từ các nhà cung cấp; kiểm tra chất lượng, và quản lý tồn kho.
- Vận hành: bao gồm các hoạt động, chi phí, và cơ sở vật chất trong việc chuyển đổi đầu vào thành sản phẩm cuối cùng (như sản xuất, lắp ráp, đóng gói, bảo trì máy móc, cơ sở vật chất kỹ thuật, vận hành, đảm bảo chất lượng, và bảo vệ môi trường).
- Các hoạt động đầu ra: bao gồm các hoạt động, chi phí, và cơ sở vật chất trong việc phân phối sản phẩm cuối cùng tới khách hàng (như hoàn thành sản phẩm, lưu kho, xử lý đơn hàng, lấy và đóng gói đơn hàng, vận chuyển, vận hàng các thiết bị vận chuyển)
- Marketing và bán hàng: bao gồm các hoạt động, chi phí, và cơ sở vật chất trong nỗ lực của đội ngũ bán hàng, quảng cáo và khuyến mãi, nghiên cứu thị trường, và hỗ trợ từ kênh phân phối.
- Dịch vụ: bao gồm các hoạt động, chi phí, và cơ sở vật chất trong việc hỗ trợ người mua như lắp ráp, giao các bộ phận thiết bị, bảo trì và sửa chữa, hỗ trợ kỹ thuật, nhận yêu cầu của khách hàng và giải quyết các khiếu nại.

*\*Nhóm các hoạt động hỗ trợ cho hoạt động chính:* bao gồm các hoạt động hỗ trợ bằng cách cung cấp cơ sở hạ tầng và đầu vào cho các hoạt động chính diễn ra.

Nhóm các hoạt động này bao gồm:

- Quản trị chung: bao gồm các hoạt động, chi phí, và cơ sở vật chất trong việc quản trị chung, tài chính và kế toán, pháp lý, an toàn và an ninh, hệ thống quản trị chung, và một số chức năng khác.
- Quản trị nhân sự: bao gồm các hoạt động, chi phí, và cơ sở vật chất trong việc tuyển dụng, đào tạo, phát triển và lương thưởng cho nhân viên; hoạt động công đoàn, phát triển những kỹ năng dựa trên kiến thức.
- Nghiên cứu, công nghệ, và phát triển hệ thống: bao gồm các hoạt động, chi phí, và cơ sở vật chất liên quan đến nghiên cứu và phát triển sản phẩm, nghiên cứu và phát triển quy trình hoạt động, cải tiến thiết kế quy trình, thiết kế trang thiết bị, phát triển phần mềm vi tính, hệ thống thông tin liên lạc viễn thông, thiết kế và xây dựng quy trình dựa trên hệ thống vi tính, năng lực về cơ sở dữ liệu, và phát triển hệ thống hỗ trợ vi tính.
- Mua hàng: bao gồm các hoạt động, chi phí, và cơ sở vật chất trong việc mua và cung cấp nguyên nhiên vật liệu, dịch vụ và thuê ngoài khi cần thiết để hỗ trợ doanh nghiệp và các hoạt động. Đôi khi hoạt động này được xem như một phần của hoạt động đầu vào của doanh nghiệp.

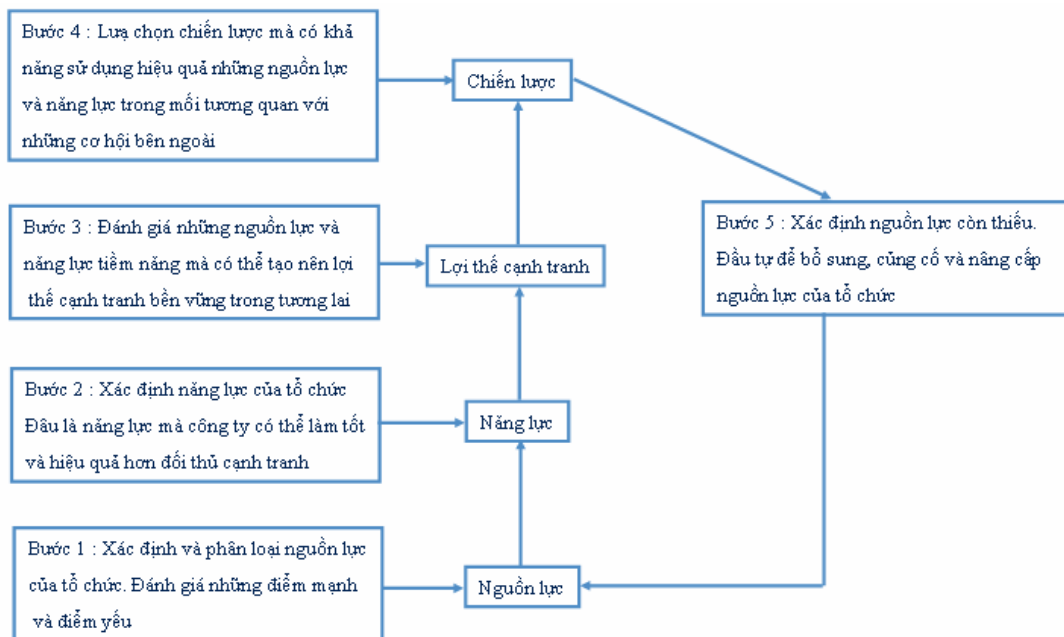
#### **1.2.2.2. Quy trình xây dựng chiến lược theo phương pháp phân tích chuỗi giá trị**

Để phân tích chuỗi giá trị và hình thành chiến lược cạnh tranh, các nhà quản trị chiến lược thực hiện theo các bước sau:

- Bước 1: Phân chia các hoạt động kinh doanh của công ty thành hai nhóm lớn. Nhóm các hoạt động chính của doanh nghiệp như các hoạt động đầu vào (inbound logistics), sản xuất/tác nghiệp, các hoạt động đầu ra (outbound logistics), marketing và bán hàng, và dịch vụ. Và nhóm các hoạt động hỗ trợ như quản trị chung, quản trị nhân sự, nghiên cứu và phát triển, công nghệ và hệ thống thông tin, mua hàng.

- Bước 2 : Xác định các chi phí của các hoạt động này nhằm xác định đâu là những lĩnh vực có lợi thế về chi phí và đâu là những lĩnh vực bất lợi thế về chi phí. Hơn thế nữa, trong bước này cũng cần xác định những hoạt động từ lúc mua hàng cho đến các dịch vụ sau bán hàng có thể tạo nên sự khác biệt trong hàng hóa và dịch vụ mà công ty cung cấp so với đối thủ cạnh tranh. Những hoạt động nào tạo nên sự khác biệt cũng như làm giảm chi phí được xem là năng lực cạnh tranh của công ty so với đối thủ
- Bước 3: Dựa trên những năng lực cạnh tranh này công ty xác định đâu là những năng lực cốt lõi có thể duy trì được lợi thế cạnh tranh lâu dài và bền vững trong tương lai.
- Bước 4 : Cùng với việc xem xét các yếu tố bên ngoài, công ty sẽ tiến hành lựa chọn chiến lược nào có thể sử dụng hiệu quả nhất nguồn lực và năng lực của công ty.
- Bước 5: Đầu tư vào những năng lực và nguồn lực còn thiếu để nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty so với đối thủ cạnh tranh.

**Hình 1.2 : Quy trình xây dựng chiến lược theo chuỗi giá trị**



Nguồn : Tổng hợp

Ngoài ra, thực tế có nhiều công ty đang sử dụng quy trình xây dựng chiến lược dựa trên nguồn lực. Theo đó các công ty sẽ phân tích và đánh giá những lợi thế chiến lược mà công ty có được từ việc xem xét một cách hệ thống các tài sản, kỹ năng, năng lực và các tài sản vô hình trong tổ chức. Tiền đề của cách tiếp cận này cho rằng các công ty hoạt động theo cách khác nhau bởi vì các công ty đều sở hữu những năng lực riêng từ sự kết hợp giữa tài sản hữu hình, tài sản vô hình và năng lực tổ chức mà công ty khác không có được. Để được xem là nguồn lực tạo ra năng lực cốt lõi cho công ty thì nguồn lực đó phải:

- Đóng vai trò quyết định trong việc đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng so với các nguồn lực thay thế khác.
- Phải hiếm, tức rất ít các công ty sở hữu nguồn lực đó
- Là động lực chính cho việc tạo ra lợi nhuận
- Mang tính lâu dài

Vậy quy trình xây dựng và hình thành chiến lược phụ thuộc nhiều vào cách tiếp cận của công ty. Trong trường hợp công ty mong muốn đánh giá toàn bộ thực trạng của chiến lược công ty thì có thể sử dụng quy trình xây dựng chiến lược theo phương pháp SWOT. Trong trường hợp công ty mong muốn xây dựng chiến lược cạnh tranh dựa trên lợi thế thì có thể sử dụng quy trình xây dựng chiến lược theo phương pháp phân tích chuỗi giá trị. Và để xác định đâu là nguồn lực thực sự để tạo ra những năng lực cốt lõi mang lại lợi thế cạnh tranh lâu dài thì công ty có thể chọn cách tiếp cận theo phương pháp nguồn lực. Nhưng tổng quát có thể đề nghị một quy trình xây dựng chiến lược chung cho khóa luận này như sau:

- Xác định và thiết lập tầm nhìn và nhiệm vụ của công ty. Việc này đòi hỏi công ty phải xác định được phạm vi hoạt động hiện tại và những cơ hội kinh doanh trong tương lai. Nói một cách khác là công ty phải trả lời được câu hỏi là “Ngành kinh doanh mà chúng ta đang hoạt động là gì” và “Vị trí ngành của chúng ta trong mạng lưới giá trị là ở đâu?”
- Đánh giá các cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài công ty. Mục tiêu của việc đánh giá này là nhằm giúp công ty tận dụng được các cơ hội và

tránh/giảm các nguy cơ từ môi trường bên ngoài. Kết quả của việc đánh giá này sẽ cho phép công ty xây dựng được Ma trận các yếu tố bên ngoài và Ma trận hình ảnh cạnh tranh.

- Đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu qua phân tích nội bộ công ty. Mục tiêu của việc đánh giá này là nhằm giúp công ty phát huy được những điểm mạnh, và đồng thời khắc phục những điểm yếu của công ty. Kết quả của đánh giá này sẽ cho phép công ty xây dựng được Ma trận các yếu tố bên trong.
- Dựa trên các đánh giá này, công ty lựa chọn chiến lược.

### **1.3.VAI TRÒ CỦA XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC ĐỐI VỚI CÔNG TY.**

Theo một số nghiên cứu thì các công ty áp dụng quản trị chiến lược có nhiều lợi nhuận và thành công hơn so với các công ty không áp dụng. Không chỉ thế các hoạt động xây dựng chiến lược thường nâng cao khả năng của công ty trong việc tránh các vấn đề thuộc về tổ chức do làm tăng những cảm nhận về những đe dọa từ môi trường, cải thiện hiểu biết về đối thủ cạnh tranh, năng suất nhân viên tăng lên, giảm bớt sự kháng cự thay đổi và nâng cao nhận thức của nhân viên trong mối quan hệ năng suất – thưởng trong từng phần kế hoạch chiến lược và vì thế nâng cao tinh thần làm việc.

Trong phạm vi bài viết với các phân tích ở trên về chiến lược và xây dựng chiến lược, có thể nhận ra rằng việc xây dựng chiến lược sẽ đem đến một số lợi ích nhất định đối với công ty:

- Là cơ sở cho hoạt động thực thi và kiểm soát quá trình quản trị chiến lược. Xây dựng chiến lược là bước đầu tiên trong toàn bộ quy trình quản trị chiến lược. Một sự chuẩn bị chu đáo cho hoạt động xây dựng chiến lược sẽ đảm bảo cho quá trình quản trị chiến lược diễn ra được suôn sẻ.
- Định hình tương lai của công ty. Thông qua việc xác định tầm nhìn và nhiệm vụ của công ty, xây dựng chiến lược sẽ giúp các nhà chiến lược gia nhận ra được :hiện tại công ty đang kinh doanh lĩnh vực gì ? đang hoạt động

như thế nào? và công ty mong muốn phát triển như thế nào trong tương lai?.

- Điều đó giúp công ty tận dụng tốt các cơ hội và hạn chế những rủi ro đến từ môi trường bên ngoài, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của mi. Thông qua quá trình đánh giá môi trường bên ngoài, công ty sẽ có những quyết định mang tính chiến lược nhằm giúp công ty phản ứng phù hợp với sự thay đổi về môi trường.
- Thông qua quá trình kiểm soát các yếu tố bên trong, công ty sẽ nhận ra đâu là những nguồn lực quan trọng, những kỹ năng cần thiết và những năng lực cốt lõi để tạo nên lợi thế cạnh tranh so với đối thủ. Đồng thời đầu tư để khắc phục những điểm yếu nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh.
- Giúp công ty đưa ra quyết định tốt hơn về chiến lược công ty. Bởi vì quá trình phân tích và lựa chọn chiến lược được thực hiện từ tập thể, cho nên các quyết định về chiến lược luôn là những quyết định tốt nhất.
- Giúp công ty phân phối hiệu quả hơn về nguồn lực và thời gian cho các cơ hội đã xác định. Hơn thế nữa xây dựng tốt chiến lược sẽ giúp công ty tiết kiệm được nhiều thời gian và nguồn lực để điều chỉnh các quyết định sai sót hoặc các quyết định đặc biệt.

Vậy có thể nói xây dựng và hình thành chiến lược đóng vai trò như “tấm bản đồ” cho toàn bộ các hoạt động và quyết định của quá trình quản trị chiến lược. “Tấm bản đồ” này sẽ hỗ trợ công ty trong việc định hình được tương lai đồng thời có khả năng tận dụng được các cơ hội trên thị trường.



## CHƯƠNG 2

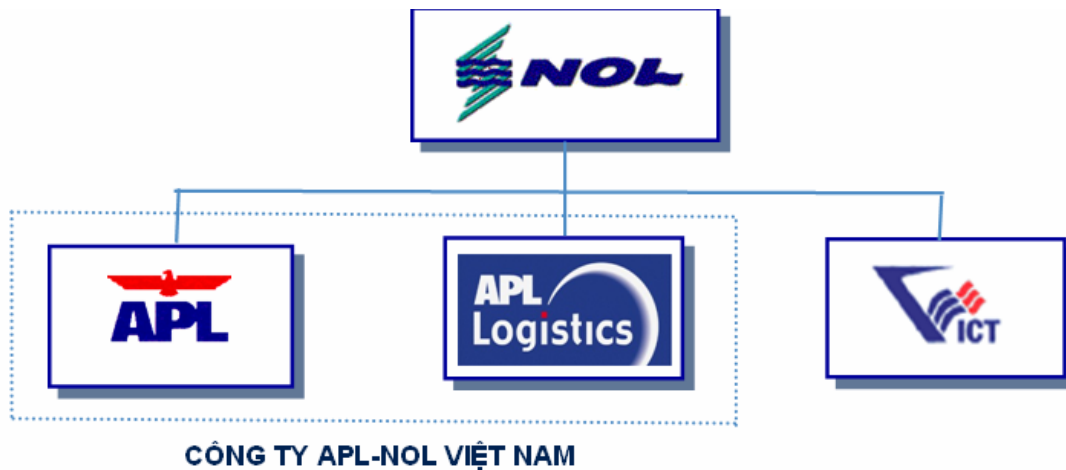
### THỰC TRẠNG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY APL LOGISTICS VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2001 – 2006

#### 2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY APL LOGISTICS VIỆT NAM.

##### 2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển công ty APL Logistics Việt Nam

Công ty APL Logistics Việt Nam, là công ty con của tập đoàn NOL có trụ sở tại Singapore, chuyên cung cấp các dịch vụ logistics và dịch vụ quản trị chuỗi cung ứng. Tại Việt Nam, tập đoàn NOL đã đầu tư và thực hiện hoạt động kinh doanh ở ba lĩnh vực: cảng biển, vận tải container đường biển quốc tế và hoạt động logistics. Trong lĩnh vực cảng biển, NOL đóng góp 40% vốn trong Công ty liên doanh phát triển logistics số 1 (First Logistics Development Company), đang vận hành cảng container quốc tế VICT (Vietnam International Container Terminal). Đối với hoạt động vận tải biển và logistics, NOL đầu tư thành lập công ty 100% vốn nước ngoài với tên hoạt động là APL – NOL Việt Nam.

**Hình 2.1 : Tổ chức hoạt động kinh doanh của tập đoàn NOL tại Việt Nam**



1. Là công ty 100% vốn nước ngoài năm 2007
2. Hai hoạt động kinh doanh chính là vận chuyển container quốc tế và logistics

APL Logistics Việt Nam gắn liền với quá trình đầu tư của tập đoàn APL-NOL ở Việt Nam vào năm 1994. Sau đây là một số cột mốc quan trọng trong quá trình phát triển công ty APL Logistics Việt Nam.

**Năm 1995 : Thành lập văn phòng đại diện tại Việt Nam.** ACS (American Consolidation Service), tiền thân của công ty APL Logistics, thông qua đại lý Vietfratch mở văn phòng đại diện và bắt đầu tiến hành nghiên cứu thị trường logistics và dịch vụ quản trị chuỗi cung ứng tại Việt Nam.

**Năm 2001 : Thay đổi thương hiệu sang APL Logistics.** Trong kế hoạch phát triển của tập đoàn, APL Logistics được xác định tập trung phát triển loại hình kinh doanh logistics và quản trị chuỗi cung ứng. Vì thế tập đoàn đã chuyển đổi tên ACS thành APL Logistics. Với thương hiệu mới, ACS Việt Nam cũng chuyển đổi thành APL Logistics Việt Nam.

**Năm 2003 : Chuyển đổi hình thức hoạt động thành liên doanh.** Thông qua đối tác chiến lược Vietfratch, công ty APL Logistics đã chuyển đổi sang hoạt động dưới hình thức liên doanh với 49% vốn góp.

**Năm 2005 : Mở rộng và phát triển mạnh thị trường phía Bắc.** Cùng với tuyến vận chuyển đường biển nối liền Hải Phòng và Trung Quốc do công ty APL thiết lập, APL Logistics Việt Nam đã đầu tư vào hệ thống kho bãi và công nghệ thông tin tại Hải Phòng nhằm phục vụ nhu cầu dịch vụ logistics phát triển tại miền Bắc Việt Nam.

**Năm 2007: Chuyển sang hoạt động dưới hình thức 100% vốn nước ngoài.** Được sự cho phép của chính phủ Việt Nam theo thỏa thuận thương mại được ký kết giữa Việt Nam và Singapore, tập đoàn NOL đã chuyển sang hoạt động dưới hình thức công ty 100% vốn nước ngoài dưới tên giao dịch là APL-NOL Việt Nam. Công ty APL Logistics Việt Nam cũng sẽ hoạt động theo hình thức 100% vốn nước ngoài với những lĩnh vực dịch vụ logistics

Tính đến cuối năm 2006, APL Logistics Việt Nam đã thành lập 4 văn phòng chính trên toàn quốc với các vị trí nằm gần trung tâm thương mại và cảng biển quốc tế, gồm Thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội, Hải Phòng và Đà Nẵng, và Thành phố Hồ

Chí Minh là trụ sở chính của công ty. Công ty hiện đang điều hành hoạt động năm kho bãi lớn với tổng diện tích là 40,000 m<sup>2</sup>. Tổng số nhân sự gồm 70 người được tổ chức theo hướng quản lý khách hàng chiến lược. Công ty đạt được doanh thu khoảng 14 triệu USD (tương đương khoảng 226 tỷ VNĐ), với khối lượng hàng xử lý khoảng 1.2 triệu khối[cubic meter] (tương đương khoảng 42000 TEUs).

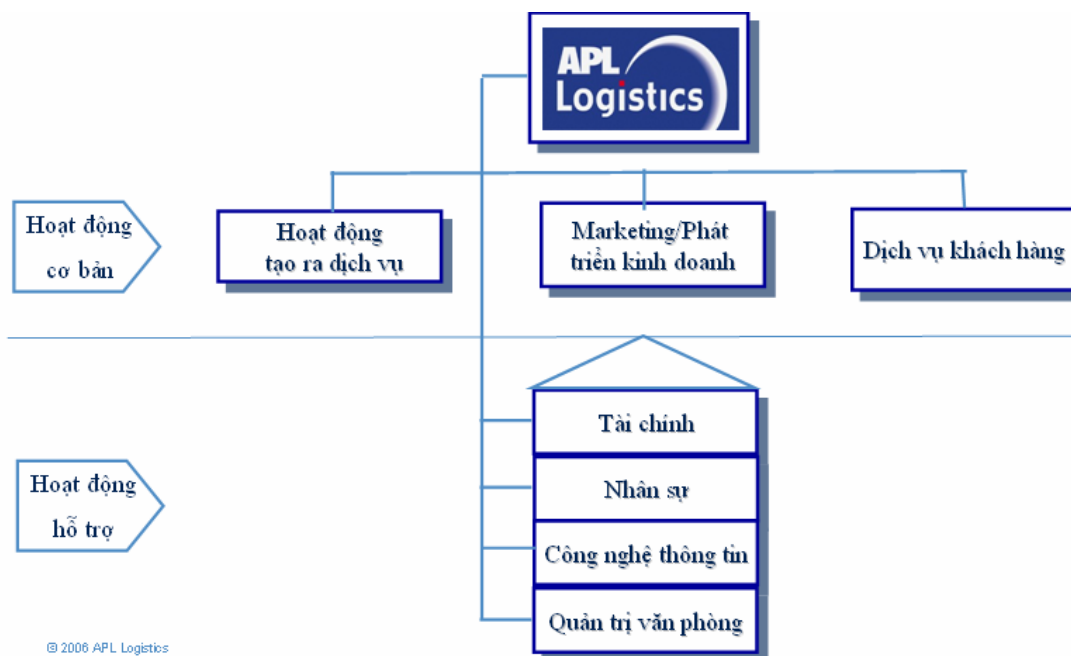
Vậy với hơn 10 năm thành lập và hoạt động, công ty APL Logistics Việt Nam đã từng bước thiết lập được vị thế là nhà cung cấp dịch vụ logistics quốc tế hàng đầu tại thị trường Việt Nam. Từ một văn phòng đại diện chỉ có chức năng nghiên cứu thị trường đến công ty 100% vốn nước ngoài với đầy đủ chức năng hoạt động kinh doanh logistics. Sự kiện công ty chuyển sang 100% vốn nước ngoài, một mặt thể hiện sự cam kết của công ty đối với sự phát triển thị trường logistics Việt Nam, mặt khác mở ra một thời kỳ phát triển toàn diện công ty.

### **2.1.2.Hệ thống tổ chức-quản lý-hoạt động tại công ty**

Hiện tại công ty có 4 văn phòng, được đặt tại các trung tâm thương mại và cảng biển lớn của Việt Nam. Văn phòng tại Hồ Chí Minh là văn phòng chính có chức năng hỗ trợ phát triển và là trung tâm ra quyết định cho hoạt động của các văn phòng còn lại.

Tại văn phòng Hồ Chí Minh, công ty đã tổ chức thành ba bộ phận chức năng cơ bản là : vận hành hoạt động, phát triển kinh doanh/marketing và dịch vụ khách hàng. Cả 3 bộ phận này hoạt động hỗ trợ cho nhau. Ngoài ra các bộ phận này sẽ nhận được sự hỗ trợ của các bộ phận khác của tập đoàn APL-NOL là : Nhân sự, Tài chính, Công nghệ Thông tin và Quản trị văn phòng. Tất cả các bộ phận này sẽ báo cáo trực tiếp cho tổng giám đốc.

**Hình 2.2 : Tổ chức của công ty APL Logistics Việt Nam – Văn phòng Hồ Chí Minh**



Việc tổ chức này hỗ trợ rất nhiều cho công ty trong việc :

- Xác định đâu là hoạt động tạo ra giá trị khách hàng,
- Giảm được nhiều chi phí quản trị chung do sử dụng nguồn lực chung của tập đoàn APL – NOL mà không nhất thiết phải đầu tư hoặc xây dựng,
- Tạo ra một tổ chức “tinh gọn” và hướng về khách hàng nhiều hơn.

*\*Hoạt động cơ bản:* đây là những hoạt động tạo ra dịch vụ logistics và chuỗi cung ứng có giá trị đối với khách hàng. Có hai nhóm dịch vụ chính là: các dịch vụ logistics mà khách hàng mua thông qua hợp đồng, các dịch vụ liên quan đến vận chuyển hàng hóa quốc tế. Các nhóm dịch vụ này có giá trị đối với khách hàng khi : giảm được chi phí cho khách hàng, nâng cao được chất lượng dịch vụ khách hàng, đáp ứng nhanh chóng được sự thay đổi của thị trường mà khách hàng đang phục vụ, và giảm được hàng tồn kho.

Tại APL Logistics Việt Nam, các hoạt động cơ bản được phân thành ba hoạt động như sau:

- Hoạt động tạo ra dịch vụ: bao gồm các hoạt động từ lúc nhận hàng hóa từ nhà máy cho đến khi giao hàng cho hãng vận chuyển để xuất hàng (nhận hàng tại nhà máy, vận chuyển hàng đến trung tâm phân phối hoặc kho, nhận hàng và sắp xếp hàng trong kho, làm thủ tục xuất hàng, giao hàng cho nhà vận chuyển).
- Hoạt động marketing và phát triển kinh doanh: bao gồm các hoạt động liên quan đến việc nghiên cứu thị trường, phát hiện và lựa chọn các cơ hội kinh doanh, tiếp cận khách hàng mục tiêu, giới thiệu các loại hình sản phẩm và tham gia việc chào giá và đấu thầu các dự án logistics của khách hàng.
- Hoạt động dịch vụ khách hàng bao gồm các công việc quản lý các nhà cung cấp của khách hàng, quản lý và xử lý đơn hàng trên hệ thống, cung cấp sự “nhìn thấy” của chuỗi cung ứng, gửi thông tin hàng hóa và lịch trình cho khách hàng, kiểm tra và gửi bộ chứng từ cho khách hàng, và giải quyết các khiếu nại của khách hàng.

Mặc dù là ba bộ phận riêng biệt, nhưng các bộ phận này phối hợp với nhau chặt chẽ nhằm cung cấp các giá trị dịch vụ mà khách hàng cần là “*lấy đúng nguồn sản phẩm, giao đúng sản phẩm, đến đúng nơi, vào đúng lúc, ở mức chi phí hợp lý, và đúng nhu cầu của khách hàng*”. Hơn thế nữa, các bộ phận này được tổ chức hoạt động hướng theo khách hàng thay vì hướng theo nhóm dịch vụ/sản phẩm. Cụ thể là đối với từng khách hàng cụ thể, đều có một nhóm riêng để phụ trách và quản lý khách hàng.

*\*Hoạt động hỗ trợ:* bao gồm các hoạt động không trực tiếp tạo ra sản phẩm dịch vụ nhưng hỗ trợ đầu vào cho hoạt động cơ bản được thực hiện. Tại APL Logistics Việt Nam, các hoạt động này bao gồm:

- Tài chính: bao gồm các hoạt động liên quan đến việc quản lý những khoản phải thu, phải trả và tiền mặt; xử lý các khoản thuế với cơ quan địa phương; huy động và sử dụng nguồn vốn cho kế hoạch phát triển công ty; lên kế hoạch ngân sách hằng năm theo từng khách hàng cụ thể; và lập và phân tích các báo cáo tài chính.

- Nhân sự : bao gồm các hoạt động liên quan đến việc lên kế hoạch phát triển nhân sự, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, xây dựng các chế độ lương-thưởng và phúc lợi.
- Công nghệ thông tin: bao gồm các hoạt động quản trị hệ thống mạng, phát triển các phần mềm, quản lý và điều hành các dự án phần mềm, hỗ trợ người sử dụng cuối cùng; quản lý nguồn lực thông tin; đảm bảo an toàn và an ninh cho toàn bộ hệ thống thông tin; và đảm bảo các phần mềm có bản quyền hợp pháp.
- Quản trị văn phòng: bao gồm các hoạt động liên quan đến việc bảo trì và sửa chữa văn phòng, cung cấp văn phòng phẩm cho các bộ phận, thực hiện các hoạt động hậu cần cho việc đón và tiếp khách hàng, đi công tác nước ngoài của nhân viên, và thực hiện dịch vụ về giấy tờ.

Vậy tổ chức của APL Logistics Việt Nam được thực hiện theo hai nhóm chức năng chính: các hoạt động cơ bản và các hoạt động hỗ trợ cho các hoạt động cơ bản. Hơn thế nữa các hoạt động hỗ trợ này là các hoạt động chung cho toàn công ty APL – NOL. Chính hai điều này đã tạo cho tổ chức tại công ty APL Logistics Việt Nam rất tinh gọn và giảm được nhiều chi phí. Ngoài ra cách tổ chức này cũng hỗ trợ rất nhiều cho việc phân tích và lựa chọn chiến lược cho công ty nếu tiếp cận theo phương pháp phân tích chuỗi giá trị (công ty dễ dàng xác định được đâu là bộ phận tạo ra nhiều giá trị khách hàng để từ đó quyết định đầu tư hợp lý).

### **2.1.3. Cơ sở vật chất-kỹ thuật của công ty.**

Về hệ thống kho bãi, công ty APL Logistics Việt Nam hiện nay đang điều hành và quản lý bốn kho bãi với tổng diện tích là 40,000m<sup>2</sup> và đang tiến hành nghiên cứu mở thêm kho tại cảng Tiên Sa – Đà Nẵng nhằm phục vụ cho nhu cầu phát triển miền Trung Việt Nam.

**Bảng 2.1 : Hệ thống kho bãi của công ty APL Logistics ở Việt Nam.**

Kho bãi	CFS	CFS	CFS	CFS
Tên	ICD Sóng Thần	Cát Lái	Viconship	VFA
Số năm hoạt động	5 năm	1 năm	7 năm	1 năm
Hệ thống thông tin/Phương thức truy cập	On-line / ADSL	On-line / ADSL	On-line / ADSL	On-line / ADSL
Tổng diện tích (m <sup>2</sup> )	301,389	37,674	17,222	53,820
Diện tích có thể mở rộng trong tương lai (m <sup>2</sup> )	75,347	32,292	0	24,757
Số lượng chỗ để làm hàng xuất-nhập	50	8	4	20
Số lượng chỗ để chứa hàng theo Pallet (m <sup>2</sup> )	5,000	1,000	700	1,500
Khoảng cách đến sân bay (km)	33 km so với sân bay Tân Sơn Nhất	17 kms so với sân bay Tân Sơn Nhất	6 km so với sân bay Hải Phòng	6 km so với sân bay Hải Phòng
Khoảng cách đến đường quốc lộ (km)	4.5 kms so với quốc lộ 1A	7 kms đường cao tốc Hà Nội	Trên đường quốc lộ 5	0.5 km so với quốc lộ 5
Khoảng cách đến đường sắt (km)	5 kms từ ga Sóng Thần	16 kms so với ga Sài Gòn	3.0 kms so với ga Hải Phòng	3.5 kms so với ga Hải Phòng
Hệ thống an ninh 24 giờ (Có/Không)	Có	Có	Có	Có
Các khách hàng chính	Nike	Deichmann	Timberland	Gap
	Gap	American Eagle	Mast / Limited	Nike
	Asics US	Esprit	CSI	Deichmann
	LL Bean	ISA	MDSI	Tommy
	May Department Store	Guess	Kmart	
	Hàng lẻ	Kmart	TJX	
		Mast / Limited	Blue Star	
	TJX			
Sản lượng xử lý trung bình hàng năm (CBM-FEU)	380,000 CBMs / 6,950 FEUs	104,000 CBMs / 1,890 FEUs	33,000CBMs / 600 FEUs	80,000 CBMs / 1,450 FEUs

Nguồn : Tài liệu nội bộ

Về thiết bị xe tải và đầu kéo container, thay vì đầu tư vào một lượng tài sản lớn là đầu kéo và xe tải, công ty thực hiện chương trình đối tác chiến lược đối với các nhà cung cấp vận chuyển nội địa lớn của Việt Nam bằng cách thuê ngoài. Điều này hỗ trợ rất nhiều cho việc cung cấp dịch vụ logistics trọn gói của APL Logistics

Việt Nam. Nói cách khác, khách hàng có thể liên hệ với APL Logistics để có tất cả các dịch vụ từ lúc hàng được xuất ra khỏi nhà máy Việt Nam cho đến khi hàng được giao cho cửa hàng của khách hàng ở nước ngoài. Trong số các đối tác, thì Asaco/Vietfratch được công ty chọn là một đối tác tin cậy và chiến lược vì đã có hơn 11 năm cùng phát triển với APL Logistics Việt Nam.

**Bảng 2.2 : Các đối tác chiến lược cung cấp dịch vụ vận chuyển nội địa cho APL Logistics Việt Nam**

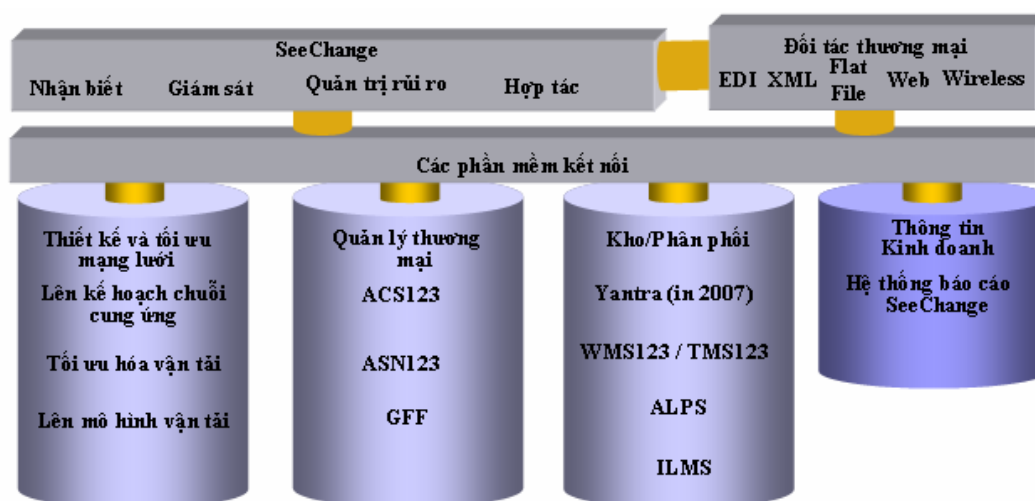
1. Tên công ty	Asaco / Vietfracht	Vinafco	Nam-Trung-Bac	DanaTrans
2. Số năm kinh nghiệm	45	15	10	8
3. Số năm làm đối tác với APL Logistics	11	1	1	1
4. Số lượng xe tải	Không có thông tin	100	0	50
5. Số tuổi trung bình xe tải	Không có thông tin	15 năm	15 năm	15 năm
6. Thị trường hoạt động	Bắc và Nam	Miền Bắc	Nam-Trung-Bắc	Miền Trung
7. Khách hàng chính				
- Tên/Ngành		Nestle / Hàng tiêu dùng	Unilever / Hàng tiêu dùng	
- Tên/Ngành		Mobil / Hóa chất	SYM / Thiết bị ô tô	
8. Hệ thống chỉ tiêu đánh giá hoạt động (%)				
a. Tỷ lệ hoàn thành chính xác việc giao hàng và chứng từ (%)	99	99	99	99
b. Tỷ lệ giao hàng chính xác (%)	99	99	99	99
c. Tỷ lệ hàng giao bị hư hỏng (%)	Không có thông tin	<0.01	<0.01	<0.01
d. Tai nạn hàng năm (%)	Không có thông tin	<0.1	<0.1	<0.1
e. Chứng từ được trả lại trong vòng 24 giờ (%)	99	99	99	99



Nguồn : Tài liệu nội bộ

Về hệ thống thông tin. Công ty xác định rằng công nghệ thông tin là một trong những yếu tố thành công trong hoạt động kinh doanh. Vì thế công ty đã dành một ngân sách để đầu tư và phát triển hệ thống thông tin. Mong muốn của công ty là xây dựng được một hệ thống toàn cầu (có thể tiếp cận hệ thống ở bất kỳ đâu trên thế giới với điều kiện khách hàng có thể truy cập được Internet) và có khả năng nhìn thấy được sự thay đổi trong từng sự kiện ở mỗi điểm trong dây chuyền cung ứng.

**Hình 2.3 : Hệ thống thông tin tại APL Logistics**



Nguồn : Tài liệu nội bộ

Tùy thuộc vào từng dịch vụ mà công ty cung cấp cho khách hàng, mà có các hệ thống thông tin khác nhau hỗ trợ:

- Dịch vụ quản trị chuỗi cung ứng/quản lý các nhà cung cấp dịch vụ logistics: bao gồm các phần mềm và chương trình hỗ trợ ra quyết định trong việc thiết kế chuỗi cung ứng như Supply Chain Designer, TransPro, RoutePro, i2 Transportation Modeler, Inventory Planner và CPLEX Optimization Package.
- Dịch vụ logistics được khách hàng mua theo hợp đồng: bao gồm các dịch vụ gom hàng, tách hàng lẻ, kho bãi và phân phối, quản lý hàng tồn kho, quản lý sự vận chuyển của hàng hóa. Với các dịch vụ này công ty có những

hệ thống như ACS123 (American Consolidation Service 123), ASN123 (Advance Shipping Notice 123), WMS123/TMS123 (Warehouse Management System 123/ Transportation Management System 123). Đây là các hệ thống mà công ty tự thiết kế hoặc nhờ một bên thứ ba xây dựng nên.

- Dịch vụ vận chuyển quốc tế: bao gồm các dịch vụ vận chuyển bằng đường biển, đường hàng không và đường bộ; hoặc là dịch vụ hàng đầy hoặc hàng lẻ. Để hỗ trợ cho nhóm dịch vụ này công ty có các hệ thống như GFF (Global Freight Forwarding), TMS123 và ILMS (International Logistics Management Service).
- Dịch vụ thông tin: trong quản trị chuỗi cung ứng thì việc nhìn thấy được dòng lưu chuyển của hàng hóa tại từng nơi, từng thời điểm đóng vai trò quan trọng. Với hệ thống SeeChange, công ty đã hỗ trợ cho khách hàng trong việc quản trị dòng lưu chuyển của đơn hàng và việc ra quyết định tốt hơn về đơn hàng đó.

Để có thể thực hiện việc “giao tiếp” giữa hệ thống thông tin khách hàng và hệ thống thông tin của APL Logistics, công ty đã đầu tư vào các phương thức trao đổi thông tin như EDI (trao đổi thông tin bằng điện tử), XML (trao đổi thông tin qua ngôn ngữ web), dữ liệu ở dạng tập tin cơ bản, Web (trao đổi thông tin qua Internet) và Wireless (trao đổi thông tin không dây).

Hiện nay công ty đang nghiên cứu và triển khai công nghệ RFID (Nhận dạng bằng sóng phát thanh) nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động. Công ty đang áp dụng công nghệ mới này cho một số khách hàng là những nhà bán lẻ lớn như Wal\*Mart, Target, BestBuy...

Vậy thay vì đầu tư lớn vào những tài sản cố định nhằm tạo cơ sở vật chất kỹ thuật cho hoạt động, công ty APL Logistics Việt Nam đã chọn hình thức liên doanh/liên kết và thuê ngoài các nhà cung cấp vận chuyển nội địa và kho bãi lớn ở Việt Nam. Tuy nhiên công ty lại đầu tư lớn vào hệ thống công nghệ thông tin nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh và đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng.

### 2.1.4. Hệ thống dịch vụ logistics chào bán và khách hàng của công ty APL Logistics Việt Nam.

Tầm nhìn của công ty APL Logistics Việt Nam là mong muốn cung cấp trọn gói các sản phẩm logistics quốc tế trong hệ thống chuỗi cung ứng của doanh nghiệp thông qua các giải pháp về công nghệ thông tin. Theo đó dịch vụ logistics mà công ty cung cấp bao gồm tất cả các hoạt động logistics của doanh nghiệp từ lúc bắt đầu nhận nguyên vật liệu để sản xuất cho đến khi giao thành phẩm đến người tiêu dùng cuối cùng.

**Hình 2.4 : Hệ thống sản phẩm và dịch vụ của công ty APL Logistics**



Nguồn : Tài liệu nội bộ

Tuy nhiên tại Việt Nam, do cơ sở hạ tầng chưa phát triển và những quy định hạn chế mở cửa thị trường logistics của chính phủ, nên công ty APL Logistics chỉ mới cung cấp một phần các sản phẩm logistics trong chuỗi cung ứng.

**Bảng 2.3: Nhóm sản phẩm/dịch vụ logistics công ty đang cung cấp**

Dòng dịch vụ/sản phẩm	Dịch vụ/Sản phẩm	Khu vực		
		Thành phố Hồ Chí Minh	Hải Phòng / Hà Nội	Đà Nẵng
<b>Dịch vụ gom hàng / Tách hàng</b>	Quản lý nhà cung cấp	●	●	●
	Quản lý đơn hàng	●	●	●
	Quản lý lệnh lưu chỗ của hãng tàu	●	●	●
	Quản lý hàng xuất-nhập khẩu	●	●	●
	Quản lý chứng từ	●	●	●
	Kiểm tra chất lượng hàng hóa	●	●	○
<b>Dịch vụ giao nhận quốc tế</b>	Quản lý nhà vận chuyển	●	●	●
	Quản lý hàng xuất-nhập khẩu	●	●	●
	Vận chuyển đa phương thức	*	*	○
	Dịch vụ giao nhận qua biên giới	*	*	*
	Phân phối	●	*	*
	Thủ tục hải quan	●	●	*
	Dịch vụ nhận hàng tại nhà máy	○	○	○
	Tối ưu hóa đóng hàng/vận chuyển	●	*	○
<b>Dịch vụ kho/ Phân phối</b>	Quản lý tồn kho	●	●	*
	Dịch vụ kho ngoại quan	●	*	*
	Quản lý nhập khẩu hàng nguyên liệu	*	*	*
	Lên kế hoạch cung cấp hàng cho kho	*	*	*
	Quản lý hàng trả lại	*	*	*
	Lấy hàng và đóng gói hàng	○	*	○
	JIT / Làm trễ việc sản xuất	○	*	○
	Lắp ráp phụ	○	*	○
<b>Dịch vụ công nghệ thông tin</b>	Quét mã vạch và đóng gói	●	●	●
	Dịch vụ SeeChange	●	●	●
	Làm lệnh qua mạng	●	●	●
	Sao chứng từ qua mạng	●	●	●
	Hệ thống quản lý kho	●	*	○
	Hệ thống quản lý vận chuyển	*	*	○

● - Đang cung cấp và phát triển

○ - Chưa cung cấp

\* - Phát triển trong tương lai

Nguồn : Tài liệu nội bộ công ty

Về khách hàng, công ty APL Logistics hiện đang chào bán dịch vụ cho các doanh nghiệp nằm trong danh sách 500 công ty lớn nhất của Fortune. Năm 2005, mười khách hàng lớn nhất của công ty chiếm hơn 86% khối lượng hàng và hơn 90% doanh thu thuần.

**Bảng 2.4 : 10 khách hàng lớn nhất của APL Logistics Việt Nam năm 2005.**

Khách hàng	Khối lượng (cbm <sup>3</sup> )	Doanh thu thuần (USD)	Doanh thu loại bỏ chi phí biến đổi (USD)
NIKE USA, INC	351,254.04	5,077,293.35	3,174,611.08
THE GAP, INC.	146,109.76	1,667,186.29	936,527.37
HEINRICH DEICHMANN-SCHUHE GMBH	139,309.49	739,384.42	362,773.56
THE TIMBERLAND COMPANY	56,659.23	330,226.62	276,789.15
KMART CORPORATION	47,927.94	251,491.96	211,322.25
AMERICAN EAGLE U.S	26,303.82	277,452.91	202,536.58
ESPRIT EUROPE TRADING & PRODUC	24,523.77	87,650.31	84,697.03
L.L.BEAN	21,978.89	153,375.33	136,666.41
MAST INDUSTRIES	16,671.66	192,013.81	105,919.85
JUNIOR GALLERY LTD.	14,481.74	27,855.00	23,810.84
Khác	134,728.94	917,526.20	638,855.23
<b>Tỷ lệ mười khách hàng lớn nhất (%)</b>	<b>86.25%</b>	<b>90.56%</b>	<b>89.62%</b>
<b>Tổng cộng</b>	<b>979,949.28</b>	<b>9,721,456.20</b>	<b>6,154,509.35</b>

Nguồn : Tài liệu nội bộ công ty

Vậy công ty APL Logistics Việt Nam đã có hơn 10 năm hoạt động tại thị trường Việt Nam. Hiện nay công ty đang tổ chức thành 2 nhóm bộ phận chính, gồm bộ phận hoạt động kinh doanh và bộ phận hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh, vừa nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng vừa giảm được chi phí. Công ty hiện đang cung cấp các giải pháp dịch vụ logistics cho các khách hàng nằm trong danh sách 500 công ty lớn của Fortune mà có đầu tư và hoạt động tại Việt Nam.

## **2.2.THỰC TRẠNG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2001 – 2006.**

### **2.2.1.Giai đoạn từ năm 2001-2003.**

Đây là giai đoạn công ty bắt đầu đi vào hoạt động ổn định và phát triển. Các hoạt động chiến lược trong thời kỳ 2001 – 2002 chủ yếu là những kế hoạch kinh doanh

ngắn hạn và mang tính chuẩn bị cho tương lai. Trong giai đoạn này công ty tập trung vào các lĩnh vực sau : mở rộng mạng lưới hoạt động, phát triển thêm dịch vụ logistics, xây dựng tốt mối quan hệ với các nhà cung cấp, xây dựng cơ sở khách hàng hiện tại và tiềm năng, và đảm bảo chất lượng dịch vụ cung cấp.

**Bảng 2.5 : Các hoạt động liên quan đến kế hoạch kinh doanh ngắn hạn năm 2002.**

<b>Những hoạt động cần tập trung</b>	<b>Mục tiêu</b>	<b>Kết quả</b>
<b>Mở rộng mạng lưới hoạt động</b>	Xây dựng và phát triển hệ thống mạng lưới hoạt động tại những trung tâm và cảng biển lớn ở Việt Nam	1.Phát triển thêm một kho CFS tại Hải Phòng 2.Thực hiện hoạt động nhận hàng cho khách hàng GAP tại Hà Nội 3.Nghiên cứu tiền khả thi xây dựng kho tại Đà Nẵng
<b>Phát triển năng lực và dịch vụ</b>	Xây dựng năng lực và phát triển thêm các dịch vụ mới nhằm cung cấp trọn gói dịch vụ cho khách hàng	1.Bước đầu phát triển vận chuyển hàng bằng đường hàng không. 2.Phát triển được dịch vụ NVOCC
<b>Xây dựng mối quan hệ chiến lược với nhà cung cấp</b>	Xây dựng tốt mối quan hệ với các nhà cung cấp chiến lược tại Việt Nam nhằm nâng cao hình ảnh công ty	1.Xây dựng được danh sách khách hàng tiềm năng nhờ vào thông tin của đối tác chiến lược. 2.Đã xây dựng được quan hệ tốt với Exel - đối tác vận chuyển hàng không từ Hồ Chí Minh đến Hải Phòng
<b>Tìm thêm khách hàng mới</b>	Xây dựng một cơ sở dữ liệu các khách hàng tiềm năng tại thị trường Việt Nam	1. Đã thực hiện việc bán hàng chung với bộ phận vận tải đường biển 2.Xây dựng được những báo cáo để quản lý lượng hàng bán ra nhằm xác định những khách hàng chính.
<b>Dịch vụ khách hàng</b>	Đảm bảo tốt chất lượng dịch vụ logistics sau bán hàng	1.Thực hiện những chương trình trao đổi quy trình làm việc với các nhà sản xuất tại Hà Nội và Hải Phòng 2.Thực hiện thường xuyên các buổi hội thảo với nhà máy/người gửi hàng về quy trình logistics. 3.Xây dựng tổ chức hướng về khách hàng mà từng nhóm sẽ

		chịu trách nhiệm theo từng khách hàng cụ thể.
<b>Tài chính</b>	Đảm bảo rằng hệ thống kế toán - tài chính luôn phù hợp với các tiêu chuẩn kế toán	1.Thực hiện quy trình chấp thuận các chi phí hợp lý.
<b>Hệ thống thông tin</b>	Tận dụng được lợi thế hệ thống thông tin của APL Logistics toàn cầu cho việc thực hiện kinh doanh tại Việt Nam	1.Đã ứng dụng được hệ thống thông tin quản lý dịch vụ gom hàng ACS123 2.Thực hiện hoạt động quét mã vạch và truyền dữ liệu này đến cho khách hàng 3.Thực hiện dịch vụ truy xuất và tìm lô hàng thông qua hệ thống NetTrac.

Nguồn : Tài liệu nội bộ công ty.

Năm 2003 với việc chuyển sang hình thức hoạt động liên doanh, công ty đã bước đầu thực hiện phân tích cơ hội – thách thức và điểm mạnh – điểm yếu của APL Logistics Việt Nam như sau:

- **Điểm mạnh:** công ty xác định được các điểm mạnh như sau: Thương hiệu, mạng lưới và kinh nghiệm toàn cầu; năng lực về công nghệ thông tin; vị thế tốt lĩnh vực gom hàng; khách hàng là những công ty toàn cầu; nhận được sự hỗ trợ từ văn phòng vùng; đối tác chiến lược với ASACO / Vietfratch.
- **Điểm yếu:** công ty xác định những điểm yếu sau: Hoạt động dưới hình thức đại lý; không xem nhà máy/nhà gửi hàng là khách hàng chính; ít dịch vụ; thiếu nguồn nhân lực mang tính chuyên nghiệp.
- **Cơ hội:** môi trường logistics Việt Nam vào năm 2003 cũng đem đến một số cơ hội cho công ty như sau: Thị trường logistics nội địa lớn; mảng kinh doanh NVOCC (Non-vessel operating as common carrier) đang phát triển; dịch vụ quản lý kho bãi rất tiềm năng; các dịch vụ logistics gia tăng; ngành công nghệ cao đang phát triển.
- **Rủi ro:** thị trường ngành logistics Việt Nam đem đến một số rủi ro cho công ty như : đối thủ cạnh tranh hàng đầu Maersk Logistics đang chiếm lĩnh thị trường ở hầu hết các mảng kinh doanh cùng với đầu tư mới vào kho CFS;

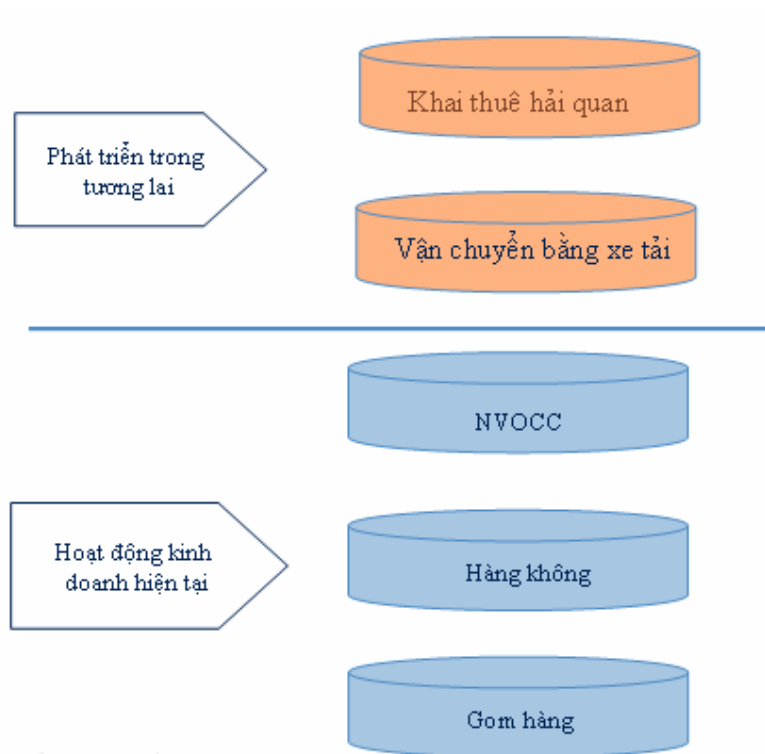
Expedito và NYK Logistics đang mở rộng dịch vụ gom hàng cạnh tranh trực tiếp đến lĩnh vực kinh doanh cốt lõi công ty; Exel phát triển hệ thống phân phối nội địa.

Trên cơ sở phân tích trên, công ty cũng đã xác định một số định hướng chính trong chiến lược phát triển như sau:

- Xây dựng thêm quan hệ với một số đối tác lớn về kho bãi và vận chuyển nội địa để đáp ứng nhu cầu phát triển kinh doanh.
- Tuyển dụng thêm nhân sự cấp cao và cung cấp đào tạo cho nhân viên đang làm việc trực tiếp với khách hàng.
- Thực hiện chương trình marketing nhằm xây dựng thương hiệu và nhận thức về dịch vụ logistics tại thị trường Việt Nam.
- Mở rộng hoạt động cung cấp dịch vụ ra thị trường Hà Nội và Hải Phòng
- Tìm kiếm để xây dựng thêm kho bãi ở Biên Hòa (Đồng Nai) nhằm hỗ trợ cho nhà máy/nhà xuất khẩu.
- Xây dựng một tổ chức hướng về khách hàng thông qua dịch vụ khách hàng tốt nhất.
- Là một công ty nằm trong sự lựa chọn của người lao động.
- Mở rộng lĩnh vực kinh doanh với doanh thu cao như dịch vụ NVOCC đường không và đường biển, khai thuê hải quan và vận chuyển nội địa.



**Hình 2.5 : Kế hoạch phát triển kinh doanh năm 2003**



Nguồn : Tài liệu nội bộ

Tuy nhiên trong giai đoạn này, công ty APL Logistics vẫn hoạt động dưới hình thức thuê đại lý vì thế việc xây dựng và triển khai chiến lược phát triển công ty rất hạn chế. Mục tiêu của công ty trong giai đoạn này là nghiên cứu thị trường và mở rộng năng lực đáp ứng nhu cầu tăng lên của một số khách hàng. Sự hạn chế này còn được thể hiện ở các điểm sau:

- Công ty chịu sự quản lý của công ty APL Logistics Thái Lan. Vì thế, việc xây dựng và phát triển chiến lược công ty bị phụ thuộc hơn là độc lập.
- Công ty mới bước đầu thiết lập hoạt động thông qua đại lý, nên chủ yếu tập trung vào đảm bảo chất lượng các hoạt động hằng ngày hơn là các hoạt động mang tính chiến lược.
- Sự thay đổi nhanh chóng các Tổng giám đốc điều hành đã dẫn tới sự không liên tục các chiến lược phát triển.

- Thiếu những chuyên gia Việt Nam trong lĩnh vực logistics và quản trị chuỗi cung ứng, điều này làm cho việc chuyển những kế hoạch phát triển kinh doanh thành hiện thực rất khó khăn.
- Nhận được ít sự hỗ trợ tài chính/nhân lực/công nghệ thông tin từ APL Logistics toàn cầu do thị trường Trung Quốc đang được công ty tập trung là chính.
- Mục tiêu của công ty vẫn chủ yếu dừng ở các chỉ số về hiệu quả tài chính hay hiệu quả hoạt động hằng năm hơn là mang tính dài hạn.
- Việc phân tích điểm mạnh – điểm yếu, cơ hội – thách thức giúp công ty nhận thức được vị thế cạnh tranh của mình nhưng chưa đưa ra được các giải pháp chiến lược cũng như làm thế nào thực hiện các giải pháp này nhằm cải thiện vị thế cạnh tranh hiện có. Hơn thế nữa việc lựa chọn và thực hiện chiến lược đều không thực hiện được do sự thay đổi liên tục của các Tổng giám đốc.

Vậy trong giai đoạn này, công ty tập trung phát triển hoạt động mang tính chiến thuật hơn là mang tính chiến lược. Tuy nhiên, giai đoạn này cũng đã bắt đầu tạo dựng những ý tưởng về chiến lược và xây dựng những cơ sở vật chất kỹ thuật làm tiền đề tốt cho chiến lược phát triển kinh doanh sau này.

### **2.2.2. Giai đoạn từ năm 2004-2006**

Nhận thấy tiềm năng phát triển ngành logistics Việt Nam, nên công ty đã đặt ra mục tiêu phát triển giai đoạn 2004-2009 là:

- Gia tăng tổng doanh thu gấp ba lần từ 8.2 triệu USD (năm 2003) đến 24.5 triệu USD (năm 2009).
- Xây dựng dịch vụ hệ thống quản lý kho bãi toàn diện cho ngành hàng tiêu dùng nhanh (FMCG) và tiếp tục phát triển dịch vụ giao nhận quốc tế thông qua cung cấp các giải pháp về quản trị chuỗi cung ứng bao gồm vận chuyển đường biển, đường bộ, đường sắt, và đường hàng không.

Để thực hiện được mục tiêu này, công ty đã xác định chiến lược tăng trưởng sẽ dựa vào sự kết hợp phát triển từ nội sinh (organic growth) với tìm kiếm, xây dựng và

quản lý những đối tác chiến lược và những nhà cung cấp dịch vụ vận tải nội địa, kho bãi, logistics.

Để có thể xây dựng được chiến lược phát triển công ty, các nhà quản trị cấp cao của công ty đã tập trung vào ba vấn đề sau:

### ***1. Vị thế công ty hiện nay như thế nào?***

Công ty APL Logistics Việt Nam có bốn nhận định sau :

- Công ty đã có mặt tại thị trường Việt Nam được gần 10 năm. Với thời gian đó, công ty đã thiết lập và xây dựng được hệ thống các dịch vụ logistics cũng như xây dựng được một số các nhà cung cấp chiến lược.
- Hiệu quả hoạt động của công ty rất ấn tượng với tốc độ tăng trưởng gấp 30 lần về mặt doanh thu đạt 8.2 triệu USD năm 2003 so với 332 ngàn USD năm 1997. Riêng lượng hàng xử lý tăng khoảng 14 lần từ khoảng 53 ngàn khối (cbm<sup>3</sup>) năm 1997 lên 778 ngàn khối (cbm<sup>3</sup>) năm 2003
- Về hiệu quả từng đơn vị kinh doanh thì, hoạt động gom hàng chiếm 80% doanh thu trong khi đó hoạt động dịch vụ vận chuyên hàng hóa quốc tế chiếm 20% doanh thu.
- Với những kết quả trên, công ty là 1 trong 2 nhà cung cấp dịch vụ gom hàng lớn nhất Việt Nam chỉ sau đối thủ cạnh tranh Maersk Logistics.

### ***2. Mong muốn phát triển của công ty như thế nào trong tương lai ?***

Công ty APL Logistics đã xây dựng riêng cho mình những định hướng trong tương lai bằng các chỉ số tài chính và phân tích ma trận SWOT. Công ty đã chọn chiến lược tăng trưởng nội sinh (organic growth) kết với xây dựng đối tác chiến lược. Công ty cũng đưa ra mục tiêu về doanh thu đến cuối năm 2009 sẽ đạt 24.5 triệu USD với tốc độ tăng trưởng bình quân 15%.

**Bảng 2.6 : Dự đoán doanh thu từ năm 2005 đến năm 2009**

<b>Chiến lược tăng trưởng nội sinh</b>	2005f	2006f	2007f	2008f	2009f
<b>Doanh thu (Triệu USD)</b>	14.0	16.1	18.5	21.3	24.5
<b>Tốc độ tăng trưởng (%)</b>	15	15	15	15	15

Nguồn : Tài liệu nội bộ

f: forecast (ước đoán)

Hơn thế nữa, công ty cũng đã lập ra được ma trận SWOT để phân tích điểm mạnh-điểm yếu của công ty, cũng như cơ hội-thách thức đến từ môi trường kinh doanh Việt Nam.

**Bảng 2.7: Ma trận phân tích điểm mạnh – điểm yếu, cơ hội – thách thức của công ty APL Logistics năm 2004.**

<p><b><u>Những điểm mạnh (S-Strengths)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Thương hiệu, mạng lưới và kinh nghiệm toàn cầu</li> <li>• Năng lực về công nghệ thông tin</li> <li>• Vị thế lĩnh vực gom hàng tốt</li> <li>• Chất lượng dịch vụ đồng nhất</li> <li>• Tỷ lệ tài sản cố định không cao</li> <li>• Hệ thống đào tạo tốt</li> <li>• Môi trường làm việc ổn định</li> </ul>	<p><b><u>Những điểm yếu (W-Weakness)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Giá chào bán cao</li> <li>• Hệ thống dịch vụ chào bán hạn chế</li> <li>• Hoạt động Marketing và bán hàng hạn chế</li> <li>• Đối tác kinh doanh không năng động</li> <li>• Các phòng chức năng ít hỗ trợ cho việc phát triển hoạt động kinh doanh</li> <li>• Thiếu suy nghĩ kinh doanh ở nhân viên</li> <li>• Mô hình kinh doanh để bán hàng chưa được xây dựng</li> <li>• Tỷ lệ thay đổi nhân viên cao</li> <li>• Cơ sở vật chất kỹ thuật không tốt</li> </ul>
<p><b><u>Cơ hội (Opportunities)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mở rộng được lĩnh vực kinh doanh cốt lõi – Hệ thống quản lý kho</li> <li>• Phát triển dịch vụ giao nhận quốc tế</li> <li>• Ngành may mặc và giày da vẫn là những ngành chủ yếu xuất khẩu</li> <li>• Các hoạt động logistics của các nhà máy sản xuất</li> </ul>	<p><b><u>Nguy cơ (Threats)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Đối thủ ngày càng mở rộng</li> <li>• Đối thủ đã sở hữu các cơ sở vật chất cho hoạt động logistics</li> <li>• Đối thủ rất linh hoạt trong hoạt động.</li> <li>• Không nhất quán trong chính sách chính phủ</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Thị trường theo địa lý mới</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rất chậm để phát triển cơ sở hạ tầng.</li> </ul>
--	---

Nguồn : Tài liệu nội bộ.

### 3. Mô hình phát triển cho công ty ra sao?

Từ các mục tiêu và phân tích ma trận SWOT, công ty đã giải quyết vấn đề thứ 3 về “Mô hình phát triển cho công ty ra sao?”. Theo đó thị trường logistics mục tiêu sẽ là : thị trường bán lẻ, thị trường sản phẩm điện tử công nghệ cao, và thị trường thiết bị ô tô.

Để có thể phục vụ các thị trường này, mô hình phát triển của công ty chủ yếu dựa trên việc mở rộng lĩnh vực kinh doanh thông qua các đối tác chiến lược Việt Nam. Các đối tác chiến lược này phải có các sản phẩm/dịch vụ logistics cùng với những năng lực về vận chuyển đường bộ, khai thuê hải quan, kho bãi và phân phối. Bằng quy trình lựa chọn chặt chẽ, công ty APL Logistics đã xác định được các đối tác có thể hợp tác trong tương lai.

**Bảng 2.8 : Các đối tác chiến lược và các lĩnh vực hợp tác**

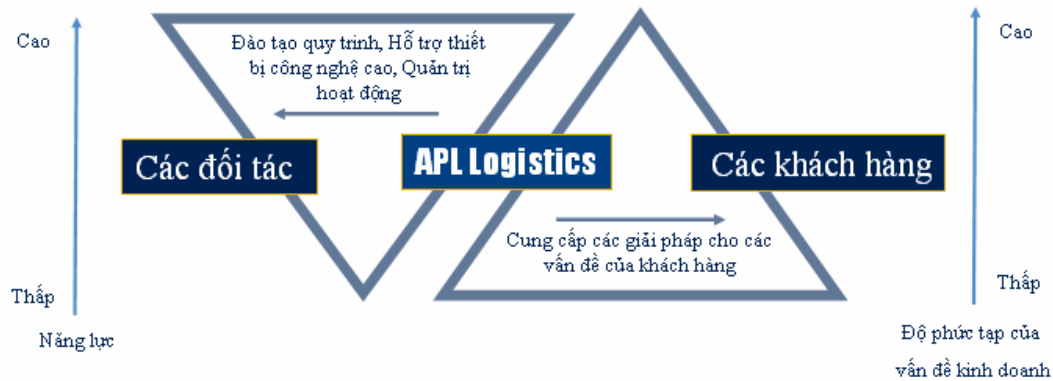
Đối tác/ Lĩnh vực	Hàng không	Đường biển	Khai thuê hải quan	Đường bộ	Kho bãi	Phân phối nội địa
TGAX	•					
Mekong	•					
Shipco		•				
APL		•				
ASACO			•	•	•	
Vinafco			•	•	•	
New Universal					•	
ICD Bien Hoa					•	
Trường Hùng				•		•
Nam Trung Bắc				•		•

Ô tô số 2				•		•
-----------	--	--	--	---	--	---

Nguồn : Tài liệu nội bộ

Và mô hình cho sự phát triển APL Logistics trong tương lai là:

**Hình 2.6 : Mô hình phát triển đề nghị của APL Logistics Việt Nam.**



Nguồn : Tác giả tổng hợp

Vậy trong giai đoạn này, công ty đã dần dần hình thành chiến lược phát triển công ty với những mục tiêu cụ thể và ma trận phân tích SWOT. Hơn thế nữa, công ty cũng đã bắt đầu xây dựng được mô hình phát triển cho công ty trong tương lai trong đó tập trung phát triển nội sinh kết hợp với xây dựng, phát triển, và quản lý các đối tác chiến lược. Chính năng lực của các đối tác này sẽ cho phép công ty đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

### 2.3.KẾT QUẢ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN.

Qua 6 năm hoạt động tại thị trường Việt Nam, công ty APL Logistics Việt Nam đã dần dần hình thành chiến lược phát triển riêng cho mình. Từ lúc chỉ là một đơn vị hoạt động và chịu sự quản lý bởi công ty APL Logistics Thái Lan năm 2001, nay công ty APL Logistics nay đã tách ra trở thành một thực thể riêng phát triển và đứng ngang bằng với APL Logistics Thái Lan trong cơ cấu tổ chức toàn tập đoàn NOL. Sau đây là một số kết quả mà công ty đạt được:

- Về chiến lược phát triển. Công ty dần dần hình thành được những ý tưởng về chiến lược phát triển và bước đầu xây dựng được những yếu tố cơ bản của chiến lược như mục tiêu phát triển, ma trận SWOT và mô hình phát

triển của công ty thông qua việc phát triển các kế hoạch kinh doanh cho từng năm. Đây là những tiền đề rất quan trọng cho việc xây dựng chiến lược tổng thể phát triển 5 năm trong giai đoạn sau của công ty, giai đoạn 2007-2011.

- Về các yếu tố đảm bảo phát triển bền vững lâu dài cho công ty.
  - Về hình thức pháp lý: Công ty chuyển đổi thành công từ hình thức thuê đại lý năm 2001 sang hình thức 100% vốn nước ngoài 2006.
  - Về cơ sở vật chất-kỹ thuật. Từ hai kho CFS, gồm Tân Cảng ở Thành phố Hồ Chí Minh và Chùa Vẽ ở Hải Phòng với tổng diện tích kho khoảng 6,000 m<sup>2</sup>, năm 2001 thì đến năm 2006 công ty đã mở rộng ra đến năm kho, hai kho ở Thành phố Hồ Chí Minh, hai ở Hải Phòng và một ở Đà Nẵng với tổng diện tích là 44,000 m<sup>2</sup>. Hơn thế nữa, trước đây chỉ có một văn phòng giao dịch chính ở Thành phố Hồ Chí Minh và một văn phòng chi nhánh ở Hà Nội, thì đến năm 2006 công ty đã mở rộng ra với tổng số văn phòng là bốn. Các văn phòng này đều nằm ở những vị trí chiến lược và ở các trung tâm thương mại cảng biển lớn của Việt Nam.
  - Về nhân sự và cơ cấu. Tổng số nhân sự đã tăng từ 14 người năm 2001 lên đến 70 người năm 2006. Hơn thế nữa, tổ chức nhân sự được thực hiện theo khách hàng nhằm mục tiêu tìm hiểu các nhu cầu tiềm năng và phát triển các nhu cầu này lên. Trước đây khi còn hoạt động dưới hình thức đại lý, bộ phận hướng về khách hàng chỉ có hai là dịch vụ khách hàng và hoạt động tạo ra dịch vụ, tuy nhiên khi chuyển sang hoạt động dưới hình thức liên doanh công ty đã phát triển thêm bộ phận marketing/bán hàng.
  - Về khách hàng. Chỉ từ khoảng 29 khách hàng với số lượng hàng xuất khoảng 242,065 khối (cbm<sup>3</sup>) năm 2001 thì đến năm 2006 cơ sở khách hàng đã mở rộng ra với khoảng 174 và xử lý khoảng 1.15 triệu khối (cbm<sup>3</sup>).

- Về nhóm sản phẩm-dịch vụ cung cấp. Từ việc chỉ đơn thuần cung cấp nhóm dịch vụ gom hàng (consolidation) năm 2001, cho đến nay công ty đã và đang mở rộng thêm nhóm dịch vụ về Hệ thống quản lý kho (Warehouse Management System), Hệ thống quản lý vận chuyển (Transportation Management System) và các dịch vụ về Công nghệ thông tin (Information Technology Services)..
- Về đối tác chiến lược. Chỉ từ một đối tác chiến lược là Vietfratch, nay công ty đã xây dựng một cơ sở dữ liệu về các đối tác chiến lược mà có thể cung cấp một hoặc một phần sản phẩm trọn gói logistics.
- Về hiệu quả tài chính. Cùng với sản lượng hàng tăng lên, doanh thu của công ty đã tăng hơn 6 lần từ 2.3 triệu USD năm 2001 đến 14 triệu USD năm 2006.

**Bảng 2.9 : Tổng kết các kết quả đạt được từ năm 2001-2006**

Chỉ tiêu / Năm	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Hình thức pháp lý</b>	Đại lý	Đại lý	Liên doanh	Liên doanh	Liên doanh	Chuyển sang 100% vốn nước ngoài
<b>Tổng số văn phòng</b>	2	2	2	2	2	4
<b>Tổng số kho bãi</b>	3	3	3	4	4	5
<b>Tổng số nhân sự (người)</b>	14	24	39	48	57	70
<b>Tổng số khách hàng</b>	29	47	64	69	129	174
<b>Khối lượng (1,000 cbm<sup>3</sup>)</b>	242	435	778	889	1,049	1,146
<b>Doanh thu (1,000 USD)</b>	2,229	6,989	8,155	11,357	12,336	14,086

Nguồn : Tổng hợp

Qua phân tích trên, công ty APL Logistics đã đạt được những kết quả tốt trong việc thực hiện các kế hoạch kinh doanh từng năm với mục tiêu là tăng trưởng và mở rộng dần hoạt động kinh doanh ra các trung tâm thương mại và cảng biển lớn ở Việt Nam. Hơn thế nữa, công ty dần thiết lập được những yếu tố cần thiết cho sự



thành công trong tương lai như hình thức pháp lý hoạt động, nhân sự và cơ cấu tổ chức, khách hàng và dịch vụ logistics, và đối tác chiến lược.

## **2.4.ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ THỰC TRẠNG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC.**

### **2.4.1.Những thành tựu đạt được**

Trong quá trình hoạt động hơn 6 năm tại Việt Nam, công ty APL Logistics đã đạt được một số thành tựu về mặt chiến lược như sau:

- Thâm nhập thành công vào thị trường Việt Nam và trở thành một trong hai nhà cung cấp dịch vụ gom hàng hàng đầu tại Việt Nam thông qua hình thức đại lý, liên doanh, và cuối cùng là 100% vốn nước ngoài. Trong giai đoạn 2001-2003, khi công ty mới bắt đầu nghiên cứu thị trường thì công ty đã chọn hình thức đại lý, tuy nhiên khi chính phủ Việt Nam cho phép cùng với mong muốn mở rộng hoạt động của mình công ty đã xin giấy phép để lập công ty liên doanh rồi lên 100% vốn nước ngoài vào năm 2007. Đây là một chiến lược đầu tư đúng của công ty khi muốn gia nhập một thị trường mới nhằm hạn chế rủi ro và phù hợp với các điều kiện luật pháp của nước sở tại.
- Bước đầu hình thành nên các ý tưởng chiến lược và ma trận phân tích SWOT thông qua việc lập và thực hiện các kế hoạch kinh doanh hằng năm . Đây là những tiền đề quan trọng để xây dựng một chiến lược tổng thể cho công ty sau này.
- Thiết lập dần dần những hoạt động, và lĩnh vực kinh doanh cơ bản tại thị trường Việt Nam, điều này tạo cơ sở vật chất để công ty phát triển trong giai đoạn kế tiếp.
- Thiết lập được một hệ thống cơ sở khách hàng toàn cầu cùng với những mối quan hệ với các nhà sản xuất/cung cấp tại thị trường Việt Nam.
- Xây dựng được các quan hệ đối tác chiến lược nhằm phục vụ cho chiến lược phát triển không dựa trên tài sản cố định nhiều, mà thay vào đó sử dụng chiến lược “thuê ngoài”.

### **2.4.2.Những mặt hạn chế**

Tuy nhiên trong quá trình xây dựng chiến lược công ty cũng đối mặt với một số khó khăn như:

- Chịu sự chi phối của văn phòng APL Logistics Thái Lan khi mới bắt đầu hoạt động. Trong giai đoạn 2001 – 2003 chiến lược phát triển của công ty vẫn chưa được thành lập mà chủ yếu là các kế hoạch kinh doanh hằng năm mang tính chiến thuật hơn là những chiến lược tăng trưởng bền vững và dài hạn trong 5 năm.
- Rất ít những ý tưởng về chiến lược (strategic thinking) trong tổ chức vì hầu hết các nhân viên đều thực hiện những công việc mang tính chiến thuật. Hơn thế nữa, việc quản lý chiến lược lại được thực hiện tại tập đoàn ở Singapore.
- Không có sự liên tục trong việc xây dựng và thực hiện chiến lược. Điều này là do tỷ lệ chuyển việc của các Tổng giám đốc APL Logistics rất cao (trong 6 năm đã có 5 vị giám đốc được thay đổi, trung bình là một giám đốc chỉ làm việc có 1 năm 2.4 tháng).
- Không có sự hỗ trợ tài chính từ tập đoàn do chiến lược “không đầu tư nhiều vào tài sản cố định” và chiến lược “tăng trưởng nội sinh” mà công ty chọn đã dẫn đến tỷ lệ tăng trưởng doanh thu không đạt được 15% như dự đoán trong giai đoạn 2004 – 2006. Tỷ lệ tăng trưởng lần lượt của 2005/2004 và 2006/2005 là 8.6% và 14.2%.
- Khó phát triển thị trường nội địa vì các đối tác chiến lược thiếu sự chuyên nghiệp trong hợp tác, thị trường logistics tại Việt Nam vẫn còn sơ khai với các dịch vụ cơ bản và cơ sở hạ tầng Việt Nam phục vụ cho hoạt động logistics vẫn kém phát triển.

Vậy có mặt tại thị trường Việt Nam năm 1995 và chính thức đi vào hoạt động năm 2001 dưới thương hiệu APL Logistics, công ty đã gặt hái được một số thành công về chiến lược và hiệu quả hoạt động. Tuy nhiên, trong lâu dài có khả năng công ty không thể lặp lại được các thành công này là do: môi trường dịch vụ logistics tại Việt Nam đang thay đổi theo hướng mở cửa nhiều hơn dẫn đến sự cạnh tranh

ngành sẽ gay gắt hơn, và ngành kinh doanh chính của công ty là gom hàng đang giảm dần tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu do áp lực giảm giá của khách hàng. Vì thế việc đánh giá lại và xây dựng một chiến lược lâu dài là cần thiết cho công ty nhằm duy trì được các yếu tố thành công khi môi trường bên ngoài đang thay đổi nhanh chóng.

## CHƯƠNG 3

### XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY APL LOGISTICS VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2007 – 2011.

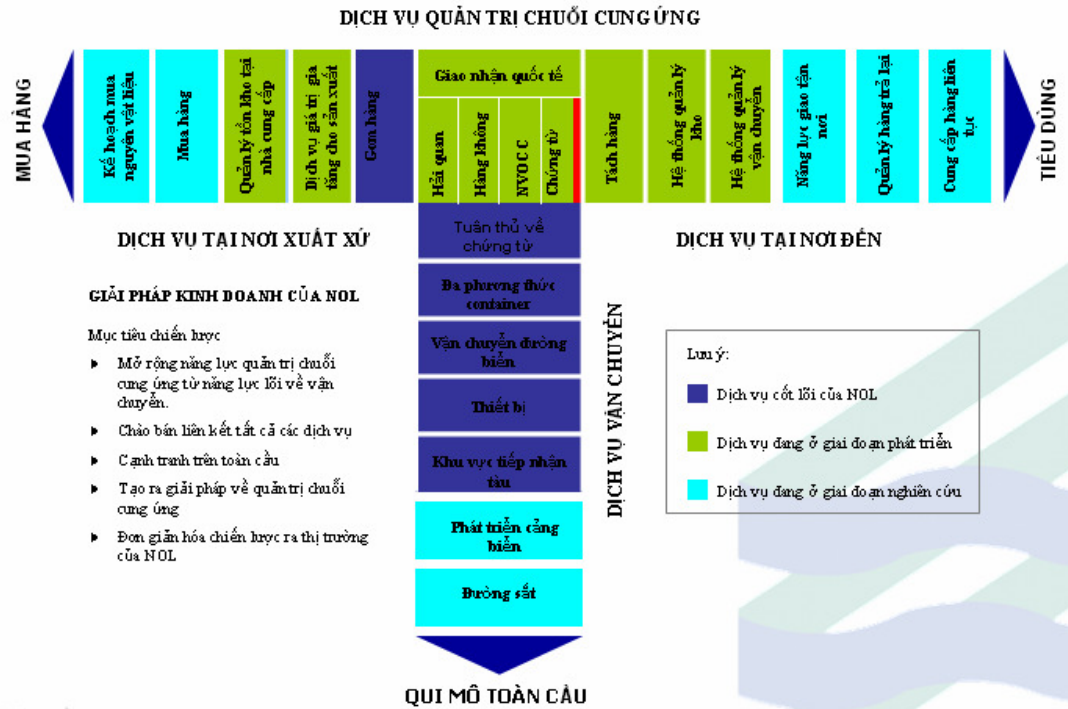
#### 3.1. ĐỊNH HƯỚNG VÀ NHIỆM VỤ PHÁT TRIỂN CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2007 – 2011.

##### 3.1.1. Định hướng phát triển công ty giai đoạn 2007 – 2011

Công ty APL Logistics Việt Nam vừa là đơn vị kinh doanh của tập đoàn NOL vừa là một bộ phận của công ty APL Logistics toàn cầu, vì thế định hướng phát triển công ty APL Logistics Việt Nam sẽ phụ thuộc vào những định hướng phát triển của tập đoàn NOL và công ty APL Logistics toàn cầu. Do đó việc xem xét định hướng phát triển của tập đoàn NOL và APL Logistics toàn cầu sẽ cho phép xác định những định hướng phát triển cho công ty APL Logistics Việt Nam.

***\*Định hướng phát triển của tập đoàn NOL cho đơn vị kinh doanh logistics.*** Tập đoàn NOL xác định đơn vị kinh doanh logistics là yếu tố tạo nên sự khác biệt cho đơn vị kinh doanh vận chuyển container. Vì thế tập đoàn xác định chiến lược ***tập trung phát triển*** năng lực cho đơn vị kinh doanh logistics dựa trên những năng lực và dịch vụ cốt lõi của tập đoàn NOL – đó là vận chuyển container và gom hàng. NOL mong muốn phát triển năng lực kinh doanh của bộ phận logistics trong từng mắt xích của chuỗi cung ứng, nghĩa là từ lúc mua nguyên vật liệu cho đến khi giao hàng đến người tiêu dùng cuối cùng. NOL mong muốn APL Logistics trở thành nhà cung cấp dịch vụ và giải pháp về quản trị chuỗi cung ứng thông qua hệ thống công nghệ thông tin hiện đại. Hơn thế nữa NOL mong muốn rằng năng lực của bộ phận kinh doanh logistics sẽ tạo nên ***sự khác biệt*** cho lĩnh vực cốt lõi của tập đoàn – vận tải biển container quốc tế.

**Hình 3.1 :Chiến lược phát triển kinh doanh của tập đoàn NOL.**



Để mở rộng năng lực cho logistics, tập đoàn NOL cũng xác định được những năng lực còn thiếu của bộ phận logistics và quyết định đầu tư theo danh mục sau:

**Bảng 3.1 : Danh mục đầu tư cho bộ phận kinh doanh logistics**

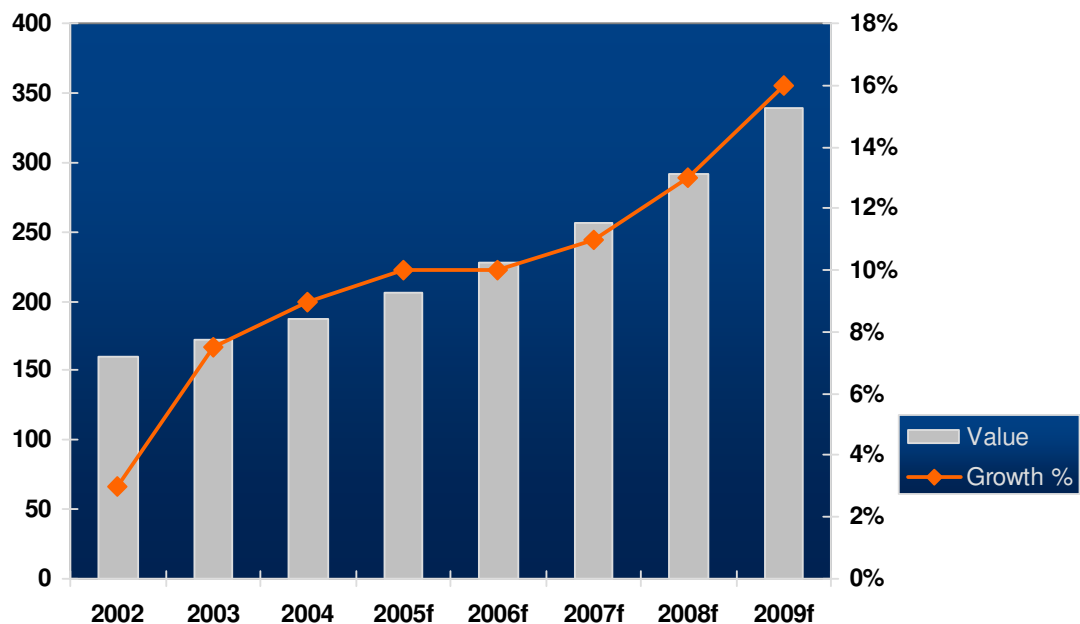
Năng lực còn thiếu	Nhu cầu	Thị trường mục tiêu
Vận chuyển hàng không	Khách hàng hiện đang sử dụng vận chuyển đường biển yêu cầu có thêm dịch vụ này.	Ngành bán lẻ/May mặc, Hàng tiêu dùng điện tử.
Tách hàng lẻ	Nhu cầu tại khu vực Mỹ và Châu Âu.	Ngành bán lẻ/May mặc.
Môi giới hải quan	Cơ hội để nâng cao mối quan hệ với khách hàng tại Mỹ và Châu Âu.	Ngành bán lẻ/May mặc.
Môi giới hải quan trong vận chuyển đường bộ	Như một phần của gói dịch vụ Tách hàng lẻ	Ngành bán lẻ/May mặc, Hàng tiêu dùng điện tử, Thiết bị ô tô

Logistics hàng trả về	Lĩnh vực giá trị gia tăng có lợi nhuận biên cao	Hàng tiêu dùng điện tử
-----------------------	---	------------------------

Nguồn : Tài liệu nội bộ.

Tập đoàn NOL xác định thị trường vận tải biển và logistics ở Việt Nam là một trong những thị trường trọng điểm của vùng Châu Á – Trung Đông, chỉ sau thị trường Trung Quốc và Ấn Độ. Hiện nay thị trường logistics tại Châu Á phát triển rất mạnh so với khu vực Châu Âu và Bắc Mỹ với tốc độ được dự đoán vào khoảng 10% từ 2006-2009. Tập đoàn cũng bắt đầu nghiên cứu tiền khả thi cho việc xây dựng năng lực về khu vực thông quan nội địa (Inland Container Depot - ICD) và kho hàng lạnh (Cold Chain Storage) cho Việt Nam.

**Hình 3.2 : Dự đoán giá trị và tốc độ tăng trưởng về thị trường logistics Châu Á**



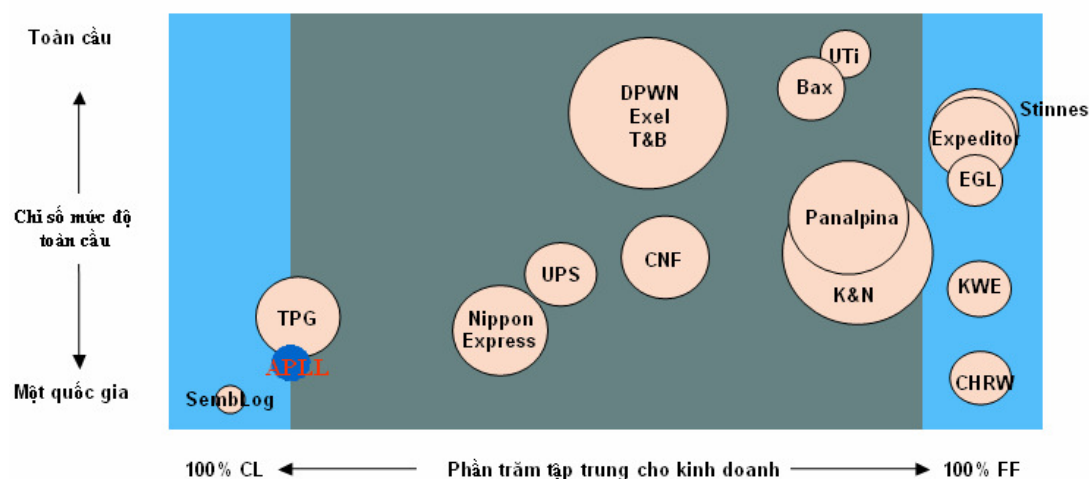
Nguồn : Datamonitor Logistics Report,2004

f: forecast (dự đoán)

**\*Định hướng của APL Logistics toàn cầu.** Dựa trên chiến lược phát triển của tập đoàn NOL và vị trí APL Logistics toàn cầu so với đối thủ cạnh tranh, APL Logistics toàn cầu xác định rằng cần đầu tư nhiều cho năng lực hoạt động kinh

doanh logistics từ những năng lực và lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của mình. Hiện nay so với các đối thủ cạnh tranh thì mức độ toàn cầu của APL Logistics vẫn tập trung ở cấp độ quốc gia, chủ yếu là khu vực Châu Á và Bắc Mỹ. Hơn thế nữa, sản phẩm của APL Logistics chủ yếu là các hợp đồng logistics hơn là các dịch vụ giao nhận quốc tế, lĩnh vực mà có lợi nhuận biên cao nhất trong ngành vận tải và logistics.

**Hình 3.3 : Vị trí APL Logistics toàn cầu trên thị trường.**



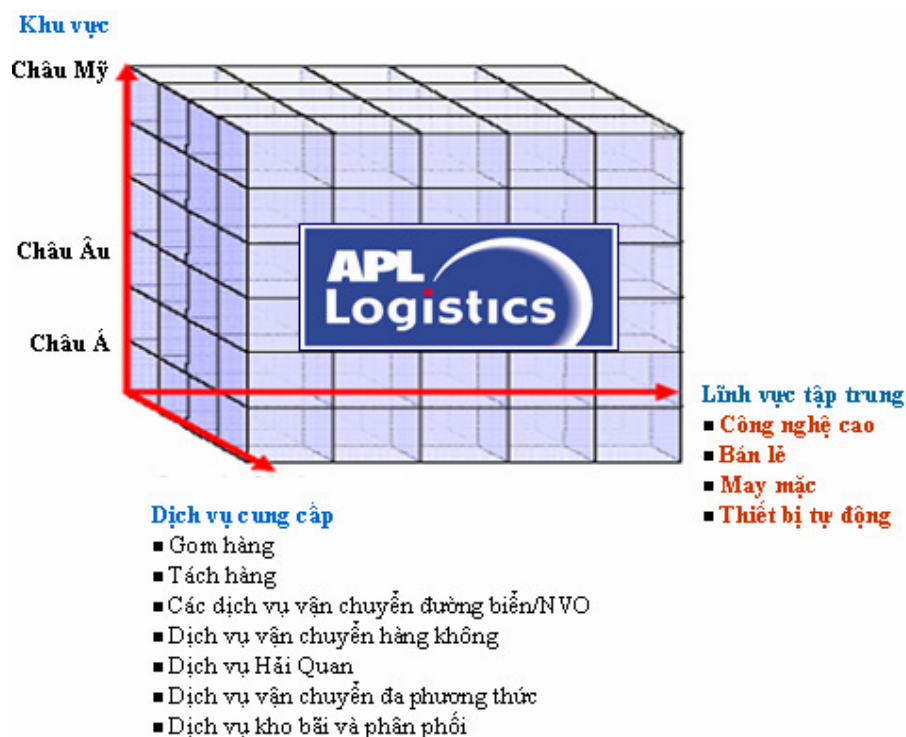
Nguồn : APL Logistics, Báo cáo cho hội nghị toàn vùng Châu Á và Trung Đông, 4/2006

CL : Contract Logistics (Hợp đồng thuê ngoài logistics),

FF : Freight Forwarding (Giao nhận quốc tế)

APL Logistics toàn cầu cũng xác định chiến lược phát triển dựa trên **yếu tố tập trung** và **yếu tố khác biệt hóa**. APL Logistics sẽ tiếp tục tập trung phát triển ba thị trường mục tiêu là bán lẻ/hàng tiêu dùng nhanh, thiết bị ô tô, và hàng tiêu dùng điện tử. Sự khác biệt hóa của APL Logistics xuất phát từ việc thực hiện điều hành tốt nhất tại những khu vực chính, nâng cấp hệ thống thông tin toàn cầu, xây dựng một nhóm khách hàng nằm trong danh sách Fortune 500, thiết kế giải pháp và phát triển các chuyên gia trong ngành logistics cho đến việc xây dựng quan hệ với đơn vị kinh doanh vận tải container để đưa đến những giải pháp trọn gói cho từng nhu cầu cụ thể của khách hàng.

**Hình 3.4 : Các lĩnh vực cần tập trung trong chiến lược phát triển APL Logistics toàn cầu giai đoạn 2007-2011.**



Nguồn : APL Logistics, Báo cáo cho hội nghị toàn vùng Châu Á và Trung Đông, 4/2006

**Định hướng phát triển APL Logistics Việt Nam giai đoạn 2007 – 2011.** Cùng với những định hướng phát triển của tập đoàn NOL/APL Logistics toàn cầu và mong muốn trở thành nhà cung cấp dịch vụ logistics giá trị gia tăng quốc tế hàng đầu tại Việt Nam, APL Logistics Việt Nam xác định những định hướng sau cho phát triển:

1. Tiếp tục nghiên cứu khả thi và tập trung đầu tư những lĩnh vực mà tập đoàn NOL mong muốn gồm khu vực thông quan nội địa (Inland Container Depot - ICD), kho hàng lạnh (Cold Chain Storage) và vận chuyển bằng đường hàng không.
2. Tập trung phát triển ba thị trường mục tiêu như hàng may mặc/bán lẻ, hàng tiêu dùng điện tử và thiết bị ô tô.
3. Mở rộng dịch vụ logistics giá trị gia tăng trên nền tảng dịch vụ cốt lõi của công ty là gom hàng.



4. Kết hợp với đơn vị kinh doanh vận tải biển container để nâng cao giá trị gia tăng của dịch vụ.
5. Xây dựng và phát triển mối quan hệ với các nhà cung cấp, nhà xuất khẩu và nhà sản xuất địa phương để không chỉ nâng cao việc sử dụng nguồn lực mà còn tạo ra những khách hàng tiềm năng tại thị trường Việt Nam.

Vậy những định hướng chiến lược phát triển của APL Logistics Việt Nam trong giai đoạn 2007 – 2011 sẽ phù hợp với những định hướng chiến lược phát triển của tập đoàn, trong đó sẽ tập trung phát triển những thị trường mục tiêu, phát triển các dịch vụ logistics giá trị gia tăng, và đầu tư vào những năng lực logistics còn yếu.

### **3.1.2.Nhiệm vụ phát triển công ty giai đoạn 2007 – 2011**

Với những định hướng trên công ty APL Logistics mong muốn:

- Đạt được tăng trưởng về doanh thu và lợi nhuận với tốc độ khoảng 15% / năm trong giai đoạn 2007 – 2011. Với tốc độ này công ty hy vọng đạt được doanh thu và lợi nhuận vào khoảng 35 triệu USD và 16 triệu USD tương ứng năm 2011, trở thành một trong những quốc gia có doanh thu và lợi nhuận cao trong khu vực Châu Á – Trung Đông.
- Cung cấp và mở rộng nhiều hơn nữa các dịch vụ giá trị gia tăng logistics có vị thế cạnh tranh tốt trên toàn lãnh thổ Việt Nam. Điều này cho phép công ty nâng cao được lợi nhuận từ phía các khách hàng nội địa và tránh được rủi ro phụ thuộc nhiều lợi nhuận từ các khách hàng nước ngoài.
- Giữ vững vị trí hàng đầu về lĩnh vực gom hàng tại Việt Nam giai đoạn 2007 – 2011. Hiện nay công ty là một trong hai nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu về gom hàng tại Việt Nam. Hoạt động gom hàng này chiếm khoảng 80% doanh thu và lợi nhuận của công ty.
- Trở thành nhà cung cấp dịch vụ logistics trọn gói tại Việt Nam thông qua việc sử dụng hệ thống công nghệ thông tin và mạng lưới toàn cầu.
- Trở thành một trong năm mươi công ty mà người lao động mong muốn làm việc.

## **3.2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI CÔNG TY APL LOGISTICS VIỆT NAM.**

### **3.2.1. Môi trường vĩ mô**

#### ***\*Yếu tố kinh tế Việt Nam:***

Việt Nam bắt đầu chuyển dần sang nền kinh tế thị trường có sự quản lý nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa vào năm 1986. Trong khi quá trình đổi mới này đang thực hiện dần dần thì nền kinh tế Việt Nam đã tăng trưởng với tốc độ cao nhờ vào sự năng động của khu vực tư nhân. Hơn thế nữa, việc gia nhập vào Tổ chức thương mại Thế giới (World Trade Organisation - WTO) vào đầu cuối năm 2006 được kỳ vọng sẽ thúc đẩy xuất khẩu Việt Nam tăng cao, dẫn đến giảm thâm hụt thương mại và cán cân thanh toán vắng lai trong vòng 5 năm tới. Tuy nhiên, đồng tiền Việt Nam vẫn sẽ có xu hướng định giá thấp vì các Chính phủ muốn giữ được lợi thế cạnh tranh cho hàng xuất khẩu. Mặc dù chương trình cải cách đang có tiến triển tốt, nhưng Việt Nam vẫn phải làm nhiều hơn nữa để cải cách các doanh nghiệp Nhà nước và sự kém hiệu quả của ngành ngân hàng.

Nền kinh tế Việt Nam đạt tốc độ tăng trưởng kinh tế 8.2% năm 2006, mặc dù thấp hơn so với 8.4% năm 2005, nhưng vẫn là một năm có tốc độ tăng trưởng cao so với giai đoạn 2001-2005. Trong năm 2007, nền kinh tế Việt Nam được dự đoán tăng trưởng khoảng 8.2% nhờ vào luồng vốn đầu tư nước ngoài tăng cao do tham gia vào WTO. Mặc dù nền kinh tế toàn cầu được dự đoán tăng trưởng với tốc độ trung bình, có ảnh hưởng đến hoạt động xuất nhập khẩu của Việt Nam, tuy nhiên những rào cản thuế quan sẽ giảm xuống và có tác động tích cực đến hàng xuất khẩu Việt Nam. Trong trung hạn, nền kinh tế Việt Nam vẫn được dự đoán tăng trưởng cao với tốc độ trung bình khoảng 8.4% giai đoạn 2007-2011, là do quá trình cải cách sẽ được tiếp tục và thu hút được sự quan tâm của các nhà đầu tư nước ngoài.

Khu vực công nghiệp và xây dựng, chiếm khoảng 43-44% GDP, vẫn đóng vai trò chính cho sự tăng trưởng kinh tế Việt Nam với tốc độ tăng trưởng trung bình khoảng 10%/ hằng năm trong giai đoạn 2007-2011. Khu vực dịch vụ, chiếm

khoảng 40-41% GDP, vẫn được dự đoán đạt tốc độ tăng trưởng khoảng 8-9%/năm, là nhờ vào sự tăng trưởng của các ngành dịch vụ vận chuyển, thông tin, và du lịch. Ngành nông nghiệp, chiếm khoảng 15-16% GDP, được dự đoán tăng trưởng khoảng 3-3.2% giai đoạn 2007-2011.

Xuất khẩu, hiện chiếm khoảng 65% GDP, vẫn là nhân tố chính để thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Năm 2006, kim ngạch xuất khẩu đạt 39.83 tỷ USD tăng 22.8% so với năm 2005. Dệt may đã là ngành có tốc độ tăng trưởng xuất khẩu tốt với tốc độ tăng 20.6% so với năm 2005 đạt kim ngạch 5.83 tỷ USD – chỉ xếp sau dầu thô.

Hơn thế nữa, tổng đầu tư, hiện chiếm khoảng 40% GDP, đang tăng trưởng với tốc độ 27%. Đặc biệt năm 2006 đã đánh dấu một bước phát triển mới trong việc thu hút dòng vốn đầu tư nước ngoài với con số kỷ lục là 10.2 tỷ USD. Theo các chuyên gia thì lượng vốn này sẽ tiếp tục tăng trong năm 2007 và 2008.

**Bảng 3.2.1.1 : Các chỉ số kinh tế vĩ mô cơ bản của Việt Nam giai đoạn 2006 – 2011.**

Năm/ Chỉ tiêu kinh tế	2006	2007f*	2008f*	2009f*	2010f*	2011f*
GDP danh nghĩa (Tỷ USD)	60.2	69.3	79.8	92.3	105.8	120.9
Dân số (Triệu người)	85.4	86.6	87.8	89.0	90.2	91.4
GDP trên 1 người (USD)	704.7	800.1	909.2	1037.6	1173.6	1322.1
Tốc độ tăng GDP thực (%)	8.0	8.2	8.7	8.5	8.5	8.5
Tốc độ lạm phát (%)	6.8	4.7	4.5	4.3	4.0	5.0
Tỷ giá hối đoái (VND/USD)	16,018	16,050	16,001	15,857	15,810	15,762
Giá trị xuất khẩu theo giá FOB (Tỷ USD)	39.83	48.44	58.12	70.21	83.20	98.26
Giá trị nhập khẩu theo giá FOB (Tỷ USD)	44.89	52.35	61.25	72.89	85.13	99.26
Cán cân thương mại (Tỷ USD)	-5.06	-3.91	-3.12	-2.67	-1.93	-1.00
Dự trữ ngoại hối (Tỷ USD)	9.9	11.4	12.8	14.3	15.7	17.4
Nợ nước ngoài (Tỷ USD)	17.5	17.9	18.3	18.6	19.0	19.6

\*f: forecast (dự đoán)

Nguồn : Business Monitor International Ltd (BMI)

Tuy nhiên nền kinh tế Việt Nam vẫn còn tiềm ẩn những rủi ro. Tổ chức BMI đã xếp hạng nền kinh tế Việt Nam ở vị trí thứ 66 về rủi ro. Độ rủi ro này cao hơn so với trung bình khu vực, trung bình các thị trường mới nổi và thế giới. Các rủi ro này bắt nguồn từ :

- Thiếu sự liên tục trong việc cải cách khu vực nhà nước. Cho đến nay quá trình này vẫn tiến hành rất chậm với việc cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước chỉ chiếm 12% tổng giá trị tài sản tính đến cuối năm 2005. Thủ tướng Nguyễn Tấn Dũng đã cảnh báo rằng việc thiếu tính cạnh tranh trong nền kinh tế Việt Nam sẽ là một thách thức lớn khi Việt Nam hội nhập vào nền kinh tế thế giới. Hàng hóa nhập khẩu và các doanh nghiệp nước ngoài sẽ nhanh chóng chiếm được thị trường nội địa của các doanh nghiệp Việt Nam và các doanh nghiệp Nhà nước sẽ phải đối mặt với thách thức này.
- Lĩnh vực ngân hàng, đặc biệt là các ngân hàng thương mại lớn của Nhà nước. Theo đánh giá thì các ngân hàng này đang tạo ra sự không hiệu quả trong các khoản vay của mình khi cho các doanh nghiệp Nhà nước vay không theo đúng hiệu quả hoạt động.
- Và cuối cùng là mặc dù tỷ lệ biết chữ của người Việt Nam rất cao, khoảng 90.3%, nhưng tỷ lệ người tốt nghiệp phổ thông cơ sở rất thấp, chỉ khoảng 1.4% dân số, so với trung bình của các nước Châu Á là khoảng 4.9%. Hơn thế nữa, Việt Nam đang thiếu những viện nghiên cứu hàng đầu mà có thể là trở ngại cho quá trình phát triển những ngành công nghiệp đòi hỏi công nghệ cao hơn. Chẳng hạn như tập đoàn Intel, họ chỉ đầu tư vào Việt Nam với dự định là đóng gói và kiểm tra các bo mạch điện tử thay vì sản xuất.

**Bảng 3.3 : Đánh giá mức độ rủi ro nền kinh tế Việt Nam trong dài hạn**

Quốc gia	Singapore	Malaysia	Thái Lan	Indonesia	Việt Nam	Philippines
Tổng số điểm	80.0	76.1	69	61.3	56.1	54.8
Xếp hạng*	2	10	31	57	66	72
Trung bình khu vực	67					
Trung bình thị trường mới nổi	58.4					
Trung bình thế giới	61.3					

\*:Không xếp hạng đối với Campuchia, Lào, Myanmar, và Bắc Triều Tiên

Nguồn : Business Monitor International Ltd

Vậy nền kinh tế Việt Nam vẫn được đánh giá cao về tốc độ tăng trưởng trong suốt giai đoạn 2007 – 2011. Tốc độ tăng trưởng này là do sự tăng trưởng mạnh mẽ của xuất khẩu và đầu tư với sự kiện Việt Nam chính thức gia nhập tổ chức WTO. Tuy nhiên nền kinh tế cũng tồn tại nhiều rủi ro do quá trình cải cách khu vực kinh tế Nhà nước và sự không hiệu quả của các khoản vay của các ngân hàng thương mại Nhà nước. Hơn thế nữa, việc thiếu lao động được đào tạo ở trình độ cao có thể là một trong những trở ngại đối với quá trình phát triển kinh tế.

**\*Yếu tố pháp luật điều tiết ngành vận tải – logistics Việt Nam:**

Hiện nay Việt Nam đang có những bộ luật để điều chỉnh hoạt động vận tải và logistics như sau : Bộ Luật Hàng Hải Việt Nam 2005, Luật Vận chuyển Đường bộ Việt Nam 2001, Luật Vận chuyển Đường sông Việt Nam 2004, Luật Đường sắt Việt Nam 2005, Luật Hàng không dân dụng 2005, và đặc biệt là Luật thương mại năm 2005 quy định về dịch vụ logistics.

**Bảng 3.4: Tóm tắt các luật điều chỉnh hoạt động ngành vận tải – logistics Việt Nam**

Bộ Luật / Luật	Nội dung tóm tắt
Bộ Luật Hàng hải Việt Nam năm 2005	-Được thông qua năm 2005 và có hiệu lực tháng 1/2006. -Quy định trách nhiệm, giới hạn trách nhiệm và miễn trừ trách nhiệm đối với các pháp nhân hoạt động vận chuyển bằng đường biển
Luật Vận chuyển Đường bộ năm 2001	-Quy định về vận chuyển bằng đường bộ; điều kiện kinh doanh đường bộ; quy định về việc vận chuyển hàng hóa nguy hiểm; điều kiện hoạt động của các phương tiện vận chuyển quá khổ, quá tải; điều kiện chuyên chở hàng công kênh; quy định thực hiện giao thông và vận chuyển đường bộ đến năm 2010.
Luật Vận chuyển đường sông 2004	-Quy định điều kiện hoạt động vận chuyển đường sông và các dịch vụ có liên quan.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Khuyến khích sự tham gia đầu tư vào cơ sở hạ tầng và dịch vụ từ trong nước và nước ngoài.</li> <li>-Quy định vai trò, quyền lợi và nghĩa vụ của người gửi hàng, người vận chuyển, người mua bán vận chuyển, người thuê vận chuyển, và người nhận hàng.</li> <li>-Quy định hợp đồng vận chuyển giữa người cung cấp vận chuyển và người thuê vận chuyển.</li> </ul>
Luật vận chuyển đường sắt 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Được thông qua 2005, và có hiệu lực vào tháng 1/2006.</li> <li>-Quy định liên quan đến hoạt động kinh doanh vận chuyển bằng đường sắt và những yêu cầu để trở thành người kinh doanh vận chuyển đường sắt hoặc nhà đầu tư hoặc các bên muốn tham vào hoạt động đầu tư vào cơ sở hạ tầng.</li> </ul>
Luật hàng không dân dụng Việt Nam 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Quy định hợp đồng vận chuyển hàng hóa</li> <li>-Quy định về phương thức vận chuyển hỗn hợp</li> <li>-Quy định giới hạn trách nhiệm cho hàng hóa là 17SDR / kg trừ khi quy định khác.</li> </ul>
Luật thương mại năm 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Quy định và điều chỉnh dịch vụ giao nhận hàng hóa.</li> <li>-Định nghĩa hoạt động thương mại cho dịch vụ logistics bao gồm việc nhận hàng, chuyên chở hàng hóa, dịch vụ kho và bãi chứa hàng hóa, thủ tục hải quan và một số hoạt động khác như tư vấn dịch vụ, đóng gói, kê mã hiệu và giao hàng.</li> </ul>

Nguồn : Tổng hợp.

Tuy nhiên, hiện nay các chuyên gia đều đánh giá Việt Nam rất yếu trong việc thực hiện các chính sách và chiến lược phát triển hệ thống giao thông vận tải, trong đó nổi cộm là các chính sách liên quan đến hệ thống vận chuyển đường bộ, chính sách cho hoạt động vận chuyển trong đô thị và chính sách phát triển chung.

**Bảng 3.5 : Đánh giá hiệu quả chính sách phát triển hệ thống vận chuyển Việt Nam.**

	Giá nhập thị trường /Giấy phép	Cạnh tranh / Vai trò DNNN	An toàn/Môi trường	Kế hoạch/Đầu tư	Định giá/Tính chi phí	Hệ thống pháp luật	Quy định thực hiện	Cơ chế thực hiện	Kết quả
<b>Dịch vụ vận chuyển đường bộ</b>	√	√	x	n.a.	√	x	<input type="checkbox"/>	X	x
<b>Cơ sở hạ tầng đường bộ</b>	n.a.	n.a.	x	x	X	x	<input type="checkbox"/>	X	x
<b>Cảng biển và hạ tầng liên quan</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	√	x	<input type="checkbox"/>	√	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
<b>Dịch vụ vận chuyển đường sắt và hạ tầng</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Vận chuyển trong đô thị</b>	<input type="checkbox"/>	x	x	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dịch vụ vận chuyển trên hệ thống sông</b>	√	√	<input type="checkbox"/>	n.a.	√	√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Hàng hải quốc tế</b>	√	√	√	n.a.	√	√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	√
<b>Hàng hải vùng duyên hải</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	√	n.a.	√	√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	√
<b>Hạ tầng hệ thống sông</b>	n.a.	n.a.	<input type="checkbox"/>	x	X	√	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
<b>Dịch vụ hàng không quốc tế</b>	√	√	√	√	√	√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	√
<b>Dịch vụ hàng không quốc nội</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	√	√	√	√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	√
<b>Hạ tầng vận chuyển hàng không</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	√	√	<input type="checkbox"/>	√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	√
<b>Vận chuyển đa phương thức</b>	√	√	n.a.	n.a.	n.a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

√ Tốt                      √ Đang triển khai  
 Trung bình             Đang thực hiện  
 x Kém                      n.a. : Không đánh giá được

Nguồn : Transport Strategy, The World Bank in Vietnam, 2006

Ngoài ra, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài hoạt động trong lĩnh vực vận tải quốc tế và logistics còn chịu sự điều chỉnh của Luật đầu tư nước ngoài và trong nước, Luật Hải quan, Luật cạnh tranh và Luật Doanh nghiệp.

Vậy hệ thống pháp luật Việt Nam đã tạo dựng được những quy định pháp lý để điều chỉnh các hoạt động vận tải và logistics. Tuy nhiên hiện nay việc thực thi các quy định này trong thực tế vẫn còn kém hiệu quả.

**\*Hệ thống cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động logistics tại Việt Nam**

Hệ thống cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động kinh doanh logistics có thể được phân thành hai bộ phận : hệ thống giao thông vận tải - phân phối và hệ thống thông tin.

Về hệ thống giao thông vận tải – phân phối. Hiện nay Việt Nam có thể phục vụ việc vận chuyển hàng hóa bằng đường sắt, đường bộ, đường sông và đường hàng không.

### Cơ sở hạ tầng về giao thông vận tải ở Việt Nam

#### **Đường sắt:**

*Tổng chiều dài:* 2,835 km (ngoài ra, có hơn 224 km không được bảo trì sau chiến tranh)

*Khoảng cách đường ray chuẩn:* 151 km – khoảng cách 1.435-m

*Khoảng cách đường ray hẹp :* 2,454 km - khoảng cách 1.000-m

*Khoảng cách đường song song:* 230 km NA-m (3 đường ray)

#### **Đường cao tốc:**

*Tổng chiều dài l:* 93,300 km

*Lát đá:* 23,418 km

*Không lát đá:* 69,882 km (1996 ước tính.)

**Đường sông :** 17,702 km có thể lưu thông; hơn 5,149 km được lưu thông liên tục bởi tàu có mớn nước tới 1.8 m.

**Đường ống:** dành cho các sản phẩm dầu khí, 150 km

**Cảng và vịnh :** Cam Ranh, Đà Nẵng, Hải Phòng, Thành phố Hồ Chí Minh, Hồng Gai, Qui Nhơn, Nha Trang

#### **Tàu buôn**

*Tổng cộng:* 123 tàu (1,000 GRT hoặc hơn) tổng cộng 527,920 GRT/820,515 DWT

*Loại tàu:* hàng rời 7, hàng thương phẩm 98, tàu chở hóa chất 1, hàng kết hợp 1, tàu chở dầu 12, hàng lạnh 4 (1998 ước tính.)

**Cảng hàng không:** 48 (1994 ước tính.)

#### **Cảng hàng không—với đường lát đá**

*Tổng cộng:* 36

*Hơn 3,047 m:* 8

*2,438 tới 3,047 m:* 3

*1,524 tới 2,437 m:* 5

*914 tới 1,523 m:* 13

*dưới 914 m:* 7 (1994 ước tính.)

#### **Cảng hàng không—với đường không lát đá**

*Tổng cộng:* 12

*1,524 tới 2,437 m:* 2

*914 tới 1,523 m:* 5

*dưới 914 m:* 5 (1994 ước tính.)

Nguồn : Vietnam Country Profile, Economist Intelligence Unit, 2000

Tuy nhiên, hầu hết các cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động giao thông vận tải đều lạc hậu và bị tàn phá do hậu quả của chiến tranh. Hơn thế nữa, hầu hết các cơ sở hạ tầng đều được sở hữu, quản lý và điều hành bởi khu vực công vì thế hiệu quả khai thác thấp.



**Bảng 3.6 : Đánh giá những yếu kém trong hệ thống cơ sở hạ tầng Việt Nam**

Loại đường	Hạn chế
Đường bộ	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trong tổng số 93,300km đường bộ thì có khoảng 25% đường được tráng nhựa.</li> <li>-Khoảng 40% hệ thống đường quốc gia được đánh giá ở trong điều kiện rất tồi và cần phải có một lượng vốn lớn để đầu tư.</li> <li>-Chất lượng cơ sở hạ tầng không đồng đều theo từng vùng.</li> <li>-Việc đầu tư chủ yếu vào các trung tâm phát triển và các khu vực đô thị. Các khu vực nông thôn, đặc biệt là vùng miền núi phía Bắc, khu vực trung tâm và vùng Mê Kông, thì ít nhận được đầu tư.</li> <li>-Phần lớn các phương tiện vận chuyển đều lạc hậu và có hơn 25 năm được sử dụng. Thiếu các phương tiện chuyên dụng, chẳng hạn như phương tiện chở container lạnh.</li> </ul>
Đường sắt	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hệ thống đường sắt rất lạc hậu, phần lớn hệ thống này được xây dựng thời Pháp thuộc với hơn 100 năm.</li> <li>-Thiếu các đường sắt cao tốc</li> <li>-Không có các đường sắt chuyên dụng mà hiện nay đang có sự pha trộn giữa các đường ray 1,000mm với 1,435mm</li> <li>-Hơn 20% tổng số đầu xe lửa có tuổi hơn 30.</li> </ul>
Đường biển	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hệ thống cảng biển bao gồm các cảng có quy mô vừa và nhỏ không hiệu quả cho hoạt động phân phối.</li> <li>-Các cảng lớn, như Hồ Chí Minh và Hải Phòng, nằm xa và chủ yếu là cảng sông với các mớn nước nông.</li> <li>-Một số cảng nằm trong các thành phố lớn tạo nên khó khăn trong việc kết nối với các phương tiện vận chuyển khác do sự ùn tắc giao thông.</li> <li>-Ngoại trừ một số cảng được đầu tư mới, thì đa số các cảng còn lại rất lạc hậu, đã hoạt động nhiều năm và thiếu đầu tư.</li> <li>-Các thiết bị để làm hàng rất lạc hậu dẫn đến năng suất kém. Đặc biệt là thiếu các thiết bị hiện đại để làm hàng container.</li> </ul>
Đường hàng không	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Có ba sân bay quốc tế là Hồ Chí Minh, Hà Nội và Đà Nẵng với tần</li> </ul>

	<p>suất bay quốc tế thấp.</p> <p>-Các sân bay nhỏ thường được sử dụng trong bay nội địa và kết nối vào 3 sân bay quốc tế.</p> <p>-Thiếu máy bay chuyên dụng chở hàng và cơ sở vật chất để xử lý hàng. Hơn thế nữa các thiết bị phục vụ mặt đất đều thấp hơn so với chuẩn quốc tế.</p>
--	---

Nguồn : Tổng hợp

Hệ thống kho của Việt Nam nhìn chung chưa được trang bị hiện đại. Vì thế các hoạt động như giữ lạnh và xử lý nguyên vật liệu/hàng hóa được xử lý một cách thủ công. Hiện nay hơn 90% kho bãi thuộc quyền quản lý của Nhà nước. Các kho này chủ yếu vẫn được xây dựng ngang bằng với mặt đất (non high-dock) – đây là một kiểu kho truyền thống và rất khó khăn để làm hàng đóng trong container - và rất khó mở rộng trong tương lai. Có rất nhiều kho có thời gian hoạt động trên 10 năm và cần phải đầu tư lại. Trong số đó có nhiều kho được xây dựng trước những năm 1975. Các kho này trước đây chủ yếu để tồn trữ cà phê và không phù hợp để xử lý các hàng có chu kỳ sống ngắn.

**Bảng 3.7 : Đánh giá một số kho Thành phố Hồ Chí Minh trong quá trình chọn nhà cung cấp dịch vụ phân phối của một công ty 3PL.**

Vị trí kho	1 - HO CHI MINH (Bình Thạnh)	2 - HO CHI MINH (Quận 9)	3 - HO CHI MINH (Quận 7)	4 - HO CHI MINH (Gò Vấp)	5 - HO CHI MINH (Quận 7)
Tên kho	Đại Việt	Phước Bình	SAFI	Kho G7	Tân Thuận
Hình thức thuê/sở hữu	Thuê	Thuê	Sở hữu	Sở hữu	Thuê
Diện tích sàn sử dụng (sq. m.):	1,500	7,000	2,000	1,000	1,800
Diện tích sử dụng với pallet	1,250	5,833	1,667	833	1,500
Số lượng sàn	Đơn	Đơn	Đơn	Đơn	Đơn
Hệ thống giá xếp hàng	Không	Không	Sẽ lắp đặt / 03 lớp	Có / 04 lớp	Không
Số lượng sàn dùng để làm hàng	2	4	4	2 door	3 door - rear 2, front 1
Loại kho	Bằng với mặt đất	Bằng với mặt đất	Cao hơn so với mặt đất	Bằng với mặt đất	Bằng với mặt đất - cao 4.6, 8m 72 x 26m
Tình trạng kho	Không còn sẵn	Còn sẵn	Sẽ xây trong vòng 4 tháng	Còn sẵn	Còn sẵn
Tuổi kho	10 năm	5 năm	Mới	Mới	5 năm
Khoảng cách đến trung tâm thành phố	3km, 10 phút	Khoảng 12km, 25 phút	Khoảng 8km, 20 phút	Khoảng 7km, 20 phút	Khoảng 7km, 20 phút

<b>Điểm mạnh</b>	Có khả năng thực hiện dịch vụ phân phối	Có khả năng thực hiện dịch vụ phân phối	Hiện đại, có khả năng thực hiện dịch vụ phân phối, gần cảng VICT	Hiện đại, có khả năng thực hiện dịch vụ phân phối, gần cảng Cát Lái	Có khả năng thực hiện dịch vụ phân phối, gần cảng VICT, có sẵn đất để mở rộng
<b>Điểm yếu</b>	Sàn không sạch	Quá lớn - Sàn ngang bằng với mặt đất	Hạn chế trong việc mở rộng trong tương lai	Khu vực xung quanh kho nhỏ khó để làm hàng cho container 40 và không có khả năng mở rộng trong tương lai	Sàn không sạch

Nguồn : Tổng hợp năm 2006

Về hệ thống công nghệ thông tin. Ngày nay hệ thống công nghệ thông tin đóng một vai trò cốt yếu cho các hoạt động logistics. Theo một nghiên cứu về người sử dụng dịch vụ logistics tại Việt Nam, thì yếu tố công nghệ thông tin được xem là vấn đề thứ 3, sau cơ sở hạ tầng và hải quan, mà Việt Nam cần giải quyết để tạo điều kiện phát triển dịch vụ logistics. Tuy nhiên, việc ứng dụng công nghệ thông tin và EDI trong truyền dữ liệu tại Việt Nam vẫn còn hạn chế. Lấy ví dụ như các cảng biển tại Việt Nam vốn đóng vai trò quan trọng trong quản trị logistics thì chỉ có một cảng VICT là ứng dụng hệ thống công nghệ thông tin và EDI, còn lại các cảng biển khác thì hoặc là chưa hoặc là đang chuẩn bị.

**Bảng 3.8 : Khảo sát việc sử dụng công nghệ thông tin và EDI tại một số cảng tại Việt Nam**

<b>Công nghệ thông tin và EDI</b>	Hải Phòng	Qui Nhơn	Sài Gòn	Tân Cảng	Bến Nghé	VICT
Hệ thống quản lý nội bộ	Có	Không	Đang chuẩn bị	Đang chuẩn bị	Không	Có
EDI	Không	Không	Đang chuẩn bị	Đang chuẩn bị	Không	Có

Nguồn : An analysis of the Efficiency and Competitiveness of Vietnamese Port System, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logisitcs*, 2005.

Vậy giống như các quốc gia kém phát triển khác, hệ thống cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động logistics tại Việt Nam vẫn còn kém phát triển. Theo một đánh giá của Strait Times, hệ thống cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động logistics ở Việt Nam vẫn còn cách xa so với bước phát triển của Singapore và người láng giềng

Thái Lan. Khi so với Myanmar, Lào và Campuchia, thì hệ thống cơ sở hạ tầng của Việt Nam tương đối phát triển.

**Bảng 3.9 : Đánh giá cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động logistics.**

Tiêu chí / Quốc gia	Singapore	Thái Lan	Việt Nam	Myanmar	Lào	Campuchia
Cảng hàng không	4.9	3.1	1.9	1.6	1.5	1.6
Cảng biển	4.9	2.5	2.0	1.5	-	1.5
Hệ thống vận chuyển	4.6	1.6	1.9	1.6	1.5	1.8
Năng lượng	4.4	2.7	1.9	1.4	1.7	1.4
Thông tin liên lạc	4.7	3.0	2.2	1.4	1.5	1.4
Nguồn nhân lực	4.1	2.7	2.7	2.3	1.7	1.4
Công nghệ thông tin	3.8	2.62	1.9	1.8	2.5	1.3
Hiệu quả quản lý	4.5	2.3	1.4	1.6	1.3	1.1
Mức độ rõ ràng trong quản lý	4.3	2.3	1.5	1.6	1.4	1.1

Trong đó : 5 là tốt nhất – 1 là kém nhất

Nguồn : The Straits Times (1997)

Vậy sự yếu kém về hệ thống cơ sở hạ tầng giao thông vận tải- phân phối và lạc hậu trong ứng dụng công nghệ thông tin có thể là một khó khăn việc phát triển các hoạt động dịch vụ logistics.

Trong môi trường vĩ mô mặc dù nền kinh tế Việt Nam vẫn được lạc quan là có tốc độ tăng trưởng tốt trong giai đoạn 2007 – 2011 nhờ sự gia tăng xuất khẩu – lượng vốn FDI cùng với quyết tâm cải cách các doanh nghiệp Nhà nước, tuy nhiên hệ thống giao thông vận tải và kho bãi lạc hậu có thể là một cản trở cho sự phát triển kinh tế nói chung và hoạt động kinh doanh logistics nói riêng. Hơn thế nữa hệ thống pháp luật điều chỉnh hoạt động vận tải – logistics vẫn chưa thực sự tạo hành lang pháp lý vững chắc để kinh doanh hoạt động logistics.

### 3.2.2.Môi trường vi mô

#### **\*Đối thủ cạnh tranh:**

Trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ logistics, các nhà cung cấp logistics có thể được phân thành ba nhóm chính : giao nhận hàng hóa, hợp đồng logistics, và dịch vụ quản lý logistics/ gom hàng. Hiện nay trên thị trường dịch vụ logistics của Việt

Nam đều có sự góp mặt của những công ty hàng đầu thế giới cung cấp các nhóm dịch vụ logistics này.

Theo nghiên cứu của Frost & Sullivan APL Logistics được xếp vào nhóm cung cấp dịch vụ quản lý logistics và gom hàng.

- Các nhà giao nhận: Kuehne & Nagel, Schenker/Bax, Panalpina, Expeditors Intl, và Eagle Global Logistics.
- Các nhà cung cấp dịch vụ hợp đồng logistics: Exel (DHL), DHL, UPS, TNT
- Các nhà cung cấp dịch vụ gom hàng/quản lý logistics : APL Logistics, Maersk Logistics, NYK Logistics, và MOL Logistics.

So sánh về các dịch vụ logistics mà các công ty này đang cung cấp tại thị trường Việt Nam thì Maersk Logistics, Schenker, DHL/Exel và Kuehne & Nagel là những đối thủ chính của APL Logistics. Các đối thủ này đang đầu tư rất mạnh để mở rộng hoạt động kinh doanh tại Việt Nam. Ví dụ như Maersk Logistics đã đầu tư riêng cho mình một kho CFS tại Thành phố Hồ Chí Minh và đang có kế hoạch mở rộng ra Quy Nhơn và Đà Nẵng nhằm tăng gấp đôi doanh thu trong vòng 5 năm tới. Hay như DHL/Exel, thông qua hình thức liên doanh, đã tuyên bố tại hội nghị các Tổng giám đốc của diễn đàn Hợp tác Kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương (APEC) là dự định đầu tư khoảng 14 triệu đôla nhằm nâng cao hệ thống cơ sở hạ tầng và mở rộng dịch vụ của mình.

**Bảng 3.10 : So sánh các dịch vụ logistics hiện đang được cung cấp bởi các đối thủ cạnh tranh**

Công ty	Logistics đầu vào	Kho bãi	Quản lý tồn kho	Lấy hàng / Đóng gói và Lắp ráp	Quản lý trung tâm phân phối	Marketing / Dịch vụ khách hàng	Dịch vụ tại nguồn	Giao hàng thẳng tới kho
APL Logistics	√	√	√	√	√	√	√	√
Maersk Logistics	√	√	√	√	√	√	√	√
MOL Logistics	√	√	√			√		
NYK Logistics	√	√	√	√	√			√
Schenker	√	√	√	√	√	√	√	√

DHL / Exel	√	√	√	√	√	√	√	√
UPS	√	√	√	√	√	√	√	
Expeditors	√	√	√	√	√	√		√
Kuehne & Nagel	√	√	√	√	√	√	√	√
Panalpina		√	√	√	√	√	√	
TNT Logistics	√	√	√	√	√			

Nguồn : Tổng hợp của APL Logistics và phân tích của Frost & Sullivan

Bên cạnh các đối thủ cạnh tranh quốc tế, APL Logistics còn phải đối mặt với các nhà cung cấp dịch vụ giao nhận và logistics Việt Nam. Các đối thủ này hiện đang phát triển rất nhanh về số lượng cũng như các dịch vụ về cảng biển, vận chuyển nội địa và kho bãi. Tuy nhiên hiện nay đây không phải là các đối thủ chính của APL Logistics bởi vì hệ thống dịch vụ logistics cung cấp và khách hàng của các đối thủ này rất khác so với hệ thống dịch vụ và khách hàng của APL Logistics. Các công ty này chủ yếu là cung cấp các dịch vụ cơ bản trong logistics như vận chuyển đơn thuần, kho bãi đơn thuần hơn là tích hợp các dịch vụ này lại với nhau để tăng giá trị cho khách hàng.

**Bảng 3.11 :Các đối thủ cạnh tranh nội địa cung cấp dịch vụ logistics ở Việt Nam**

Tên công ty	Loại hình sở hữu				Khu vực			Dịch vụ					Cơ sở hạ tầng	
	Công ty công chúng	Sở hữu nhà nước	Liên doanh	Công ty cổ phần	Hồ Chí Minh	Hải Phòng / Hà Nội	Đà Nẵng / Quy Nhơn	Hoạt động cảng biển	Vận chuyển nội địa	Đại lý	Logistics	Giao nhận	Kho bãi	Cảng biển / ICD
Gemadep www.gemadep.com.vn	√				√	√	√	√	√	√			Phước Long Bình Dương Cái Lân	
Transimex-Saigon www.transimexsaigon.com	√				√	√	√		√		√	√		Lớn nhất - 90,000 m <sup>2</sup>
Vietfracht www.vietfracht.com.vn	√			√	√	√	√		√	√	√	√		
Vinatrans www.vinatrans.com		√			√	√	√		√	√		√		50,000 m <sup>2</sup>
Sotrans www.sotrans.com.vn		√							√	√	√	√	Phước Long	2 kho CFSs

VOSA Group of Companies http://vosagroup.com		√			√	√	√			√	√					
Vinafreight www.vinafreight.com.vn				√	√	√	√			√		√		√		CFS - 3,000 m <sup>2</sup> Kho lạnh - 1,500 m <sup>2</sup> Kho chứa hàng - 10,000 m <sup>2</sup>
Vinaforwarding www.vinaforwarding.com					√	√							√	√		Kho ngoại quan

Nguồn : Tổng hợp

Vậy, tại thị trường dịch vụ logistics ở Việt Nam, APL Logistics có 2 nhóm đối thủ chính là các công ty có vốn đầu tư nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam và các công ty trong nước. Tuy nhiên đối thủ cạnh tranh chủ yếu của công ty APL Logistics là các công ty có vốn đầu tư nước ngoài, đặc biệt là các công ty Maersk Logistics, Schenker, DHL/Exel và Kuehne & Nagel hiện đang cạnh tranh ở hầu hết các dịch vụ mà APL Logistics đang cung cấp tại thị trường Việt Nam.

**\*Khách hàng sử dụng dịch vụ logistics**

Do đặc điểm của loại hình dịch vụ logistics, nên khách hàng sử dụng các dịch vụ logistics thường là những doanh nghiệp thay vì là người tiêu dùng cuối cùng. Theo chiến lược phát triển toàn cầu, APL Logistics xác định thị trường mục tiêu của mình là ngành bán lẻ / ngành hàng tiêu dùng nhanh (Fast Moving Consumer Good - FMCG), ngành các thiết bị điện tử cao cấp và ngành thiết bị ô tô. Tại Việt Nam APL Logistics cũng tập trung phát triển ba mảng thị trường này, trong đó mảng thị trường hàng tiêu dùng nhanh là phát triển mạnh nhất. Điều này có được là do ngày càng có nhiều tập đoàn quốc tế về hàng tiêu dùng nhanh đang chọn Việt Nam là nơi sản xuất giá thấp trong chiến lược toàn cầu và thuê ngoài của mình. Vì thế hiện nay các khách hàng chủ yếu của APL Logistics là những tập đoàn quốc tế chuyên về hàng may mặc, giày dép và bán lẻ. Tính đến cuối năm 2006, 10 khách hàng lớn nhất của APL Logistics chiếm khoảng 87.28% sản lượng hàng của toàn công ty là những khách hàng chuyên về may mặc, giày dép và bán lẻ. Khu vực Thành phố Hồ Chí Minh chiếm khoảng 78.27% sản lượng so với các khu vực còn lại.

**Bảng 3.12 : Mười khách hàng lớn nhất của APL Logistics theo sản lượng (cbm<sup>3</sup>) và theo khu vực năm 2006.**

Xếp hạng	Khách hàng	Ngành	Thành phố Hồ Chí Minh	Hải Phòng	Đà Nẵng	Qui Nhơn	Tổng cộng
1	NIKE USA, INC	Giày da / Hàng may mặc	439,559	52.60			439,611.60
2	THE GAP, INC.	Hàng may mặc	47,046	113,586.30			160,632.30
3	HEINRICH DEICHMANN-SCHUHE GMBH	Giày da	100,019	13,976.30	1,777.10		115,772.40
4	KMART CORPORATION	Hàng may mặc	37,851	10,983.80			48,834.80
5	THE TIMBERLAND COMPANY	Giày da	27,026	21,113.10			48,139.10
6	ESPRIT EUROPE TRADING & PRODUC	Hàng may mặc	8,337	29,333.10			37,670.10
7	AMERICAN EAGLE U.S	Hàng may mặc	17,111.20	13,351.00			30,462.20
8	L.L.BEAN	Hàng may mặc Hàng bổ sung cho may mặc	23,766	3,163.80			26,929.80
9	MAST INDUSTRIES	Hàng may mặc	21,493.10	4,195.40			25,688.50
10	HORNBAC	Hàng may mặc	17,497.70	702.20		2,890.50	21,090.40
	Khác		116,672	21,385.40	223.90	921.50	139,202.80
<b>Tổng cộng</b>			<b>856,378</b>	<b>231,843</b>	<b>2,001</b>	<b>3,812</b>	<b>1,094,034</b>
<b>Tỷ lệ mười khách hàng lớn nhất (%)</b>			<b>86.38</b>	<b>90.78</b>	<b>88.81</b>	<b>75.83</b>	<b>87.28</b>

Nguồn : Tổng hợp

Tuy nhiên, hầu hết việc dành được hợp đồng của các khách hàng này đều được thực hiện tại Mỹ và Châu Âu hơn là tại Việt Nam. Vì thế hầu hết các hoạt động kinh doanh của APL Logistics Việt Nam chỉ là thực hiện hợp đồng này và đóng vai trò đại diện cho khách hàng này tại Việt Nam

Hơn thế nữa APL Logistics còn làm việc với khoảng 483 doanh nghiệp sản xuất và xuất khẩu hàng tiêu dùng tại Việt Nam. Trong đó, 50 doanh nghiệp hàng đầu chiếm khoảng 80% lượng hàng xuất và nhập qua APL Logistics. Các nhà cung cấp này tạo một cơ sở khách hàng lớn cho việc phát triển các hoạt động logistics của công ty trong tương lai.



**Bảng 3.13 : 20 nhà sản xuất và xuất-nhập khẩu hàng hóa Việt Nam lớn nhất đang xuất – nhập khẩu hàng qua APL Logistics năm 2006.**

<b>Xếp hạng</b>	<b>Nhà sản xuất - xuất nhập khẩu</b>	<b>Khối lượng (khối - cbm<sup>3</sup>)</b>	<b>Số lượng FEUs (ước tính)</b>
1	POU CHEN VIETNAM ENT	54,596	993
2	EVER-RITE INTERNATIO	44,469	809
3	CHANG SHIN VIETNAM C	37,635	684
4	DONA PACIFIC (VIETNA	29,984	545
5	DONA VICTOR FOOTWEAR	28,394	516
6	VIETNAM CHINGLUH SHO	24,286	442
7	TAE KWANG VINA INDUS	22,591	411
8	LONG DEAN COMPANY LT	22,509	409
9	POU YUEN VIETNAM ENT	20,469	372
10	DONA PACIFIC HOLDING	20,200	367
11	VIETNAM DONA ORIENT	16,184	294
12	PUNGKOOK SAIGON CO.,	16,008	291
13	DONA ORIENT TRADING	14,512	264
14	SAMYANG VIETNAM CO.,	11,607	211
15	CHUTEX INTERNATIONAL	10,888	198
16	TRIPOS ENTERPRISES I	10,347	188
17	POU SUNG VIETNAM IND	10,198	185
18	KINGFIELD INTERNATIO	8,979	163
19	DOREL ASIA SRL.	8,032	146
20	HANSAE VIETNAM CO.,L	7,727	140
	Khác	236,332	4,298
<b>Tổng 20 nhà cung cấp lớn nhất (khối lượng)</b>		<b>419,615</b>	<b>7,628</b>
<b>Tỷ lệ 20 nhà cung cấp lớn nhất (%)</b>		<b>63.97</b>	<b>63.96</b>
<b>Tổng cộng</b>		<b>655,946</b>	<b>11,926</b>

Nguồn : Tài liệu nội bộ

Tuy nhiên hiện nay nhóm nhà cung cấp này ít có nhận thức về các lợi ích của các hoạt động thuê ngoài logistics và họ đánh giá APL Logistics Việt Nam như một nhà giao nhận đơn thuần hơn là một nhà cung cấp dịch vụ logistics giá trị gia tăng. Hơn thế nữa, các nhà cung cấp này buộc phải làm việc với công ty vì APL Logistics là nhà cung cấp dịch vụ chỉ định từ các tập đoàn đa quốc gia đang đầu tư sản xuất tại Việt Nam. Vì thế mối quan hệ kinh doanh giữa công ty APL Logistics và các nhà cung cấp này rất dễ vỡ.

Vậy khách hàng sử dụng dịch vụ logistics thông qua APL Logistics Việt Nam có thể chia làm hai nhóm : các tập đoàn đa quốc gia chọn Việt Nam làm điểm sản xuất chi phí thấp, và các nhà sản xuất/xuất nhập khẩu Việt Nam được chỉ định từ các tập đoàn đa quốc gia. Các tập đoàn đa quốc gia vẫn sẽ tiếp tục là những khách hàng có quan hệ hợp đồng mua bán dịch vụ logistics với APL Logistics Việt Nam, còn các nhà sản xuất/xuất nhập khẩu Việt Nam vẫn là mối quan hệ thực hiện các dịch vụ logistics. Tuy nhiên các nhà sản xuất/xuất nhập khẩu Việt Nam có thể là những khách hàng tiềm năng trong tương lai của APL Logistics.

**\*Nhà cung cấp dịch vụ logistics.**

Đề định vị là một nhà quản lý logistics (third-party logistics) tại thị trường Việt Nam và hạn chế đầu tư vào các tài sản cố định lớn như xe tải, nhà kho...APL Logistics Việt Nam đã thực hiện thuê ngoài các dịch vụ kho bãi và vận tải từ các đối tác cung cấp. Dựa trên các dịch vụ hiện có mà APL Logistics đang cung cấp tại thị trường Việt Nam, công ty có 2 nhóm đối tác cung cấp chính là nhóm cung cấp dịch vụ kho bãi/phân phối và nhóm cung cấp dịch vụ vận chuyển. Đối với các dịch vụ logistics liên quan đến các hoạt động quốc tế thì các nhà cung cấp thường là những tập đoàn vận chuyển hàng đầu thế giới như American President Line, Maersk Line, United Parcel Services, Eagle... Còn đối với các dịch vụ logistics liên quan đến các hoạt động nội địa thì các nhà cung cấp là những công ty giao nhận và kho bãi hàng đầu của Việt Nam như Vietfratch, Vinafco, DanaTrans...

**Bảng 3.14 : Tổng hợp các nhà cung cấp của APL Logistics năm 2006.**

Dịch vụ / Nhà cung cấp		Nhà cung cấp
Dịch vụ vận chuyển	Vận chuyển bằng đường biển	APL -MAERSK LINE MITSUI O.S.K - HANJIN
	Vận chuyển bằng đường hàng không	TGAX - OIA - UPS - EGL - MEKONG
	Vận chuyển bằng đường bộ nội địa	ASACO / VIETFRATCH - VINAFCO NAM TRUNG BẮC - DANTRANS
Kho bãi và phân	Lưu trữ hàng hóa	ASACO / VIETFRATCH - VINAFCO TÂN HOÀN CẦU - ICD BIÊN HÒA

Kho phân phối	VINAFCO - NAM TRUNG BẮC TRIẾT TÂM - DANATRANS
Kho ngoại quan	ASACO / VIETFRATCH
Thủ tục hải quan	ASACO /VIETFRATCH - VINAFCO

Nguồn : Tổng hợp

Đối với các nhà cung cấp là các tập đoàn vận chuyển quốc tế, dịch vụ cung cấp được đánh giá phù hợp với những chuẩn mực của quốc tế. Tuy nhiên đối với các nhà cung cấp là các công ty trong nước, thì các dịch vụ của họ không trọn gói và thiếu những công cụ để đo lường và đánh giá. Đối với các nhà cung cấp trong nước, APL Logistics đã hỗ trợ đào tạo và tư vấn như một phần để xây dựng đối tác chiến lược.

Vậy hiện nay môi trường vi mô về logistics tại Việt Nam vẫn ở giai đoạn đầu của phát triển, nơi mà mức độ cạnh tranh vẫn chưa gay gắt, mức độ nhận thức sử dụng dịch vụ logistics ở các doanh nghiệp vẫn còn thấp và các dịch vụ cung cấp từ các nhà cung cấp vẫn là cơ bản. Đây là một cơ hội tốt cho APL Logistics tập trung phát triển khai thác thị trường này.

### 3.2.3. Các ma trận đánh giá

#### 3.2.3.1. Môi trường các yếu tố bên ngoài

**\*Tổng quan.** Ngành logistics tại Việt Nam vẫn còn ở giai đoạn đầu của phát triển, nơi mà quy trình mua hàng hóa và nguyên liệu, vận chuyển, lưu kho và giao hàng vẫn chưa được chuẩn hóa. Điều này dẫn đến chi phí logistics tại Việt Nam vào khoảng 15-20% GDP, cao gấp đôi so với các quốc gia đã phát triển. Trong đó phần lớn các chi phí này là do việc giữ hàng tồn kho. Theo tính toán quy mô thị trường logistics ở Việt Nam năm 2006 đạt 180 triệu USD, còn nhỏ hơn rất nhiều so với các quốc gia phát triển. Tuy nhiên thị trường này được ước tính có tốc độ tăng trưởng khoảng 10% -15%. Với tốc độ tăng trưởng này giá trị thị trường logistics của Việt Nam có thể đạt gấp đôi với tổng giá trị là 360 triệu đôla năm 2011.

**Bảng 3.15 : Thị trường logistics toàn cầu, khu vực và Việt Nam theo trị giá và tốc độ tăng trưởng năm 2006.**

<b>Thị trường</b>	<b>Trị giá (tỷ USD)</b>	<b>Tốc độ tăng trưởng (%)</b>
Thế giới	591.10	5.1
Khu vực Bắc Mỹ	198.61	4.60
Khu vực Châu Âu	191.52	1.10
Khu vực Châu Á Thái Bình Dương	201.35	8.10
-Trung Quốc	81.40	24
-Nhật Bản	67.10	0.20
-Úc + Ấn Độ + Hàn Quốc và Đài Loan	52.30	-
<b>-Việt Nam*</b>	<b>0.18</b>	<b>10-15</b>

Nguồn : Datamonitor, Global Logistics, 5/2006

\*Ước tính theo các số liệu của Trung Quốc

Căn cứ vào các dịch vụ chào bán của các công ty hoạt động tại Việt Nam thì thị trường logistics Việt Nam được chia ra làm bốn nhóm chính : quản lý vận chuyển, giao nhận hàng hóa, dịch vụ kho bãi, và các dịch vụ logistics giá trị gia tăng. Trong đó nhóm quản lý vận chuyển chiếm phần lớn các hoạt động dịch vụ logistics, tiếp theo là hoạt động giao nhận và cuối cùng là các dịch vụ giá trị gia tăng. Nhu cầu về dịch vụ kho bãi và các dịch vụ gia tăng liên quan có xu hướng tăng, tuy nhiên hầu hết các dịch vụ này không được thuê ngoài như xu hướng trên thế giới mà chủ yếu là do chính doanh nghiệp tự thực hiện.

Các yếu tố chính để thúc đẩy thị trường logistics là việc tăng đầu tư trực tiếp nước ngoài vào lĩnh vực logistics khi Việt Nam gia nhập Tổ chức thương mại quốc tế; việc gia tăng các hoạt động thương mại quốc tế và nội địa; sự gia tăng luồng vốn FDI vào Việt Nam kéo theo các tập đoàn đa quốc gia, chẳng hạn như Intel, với xu hướng thuê ngoài dịch vụ logistics; và cuối cùng là việc đầu tư để nâng cấp cơ sở hạ tầng, với việc Chính phủ cam kết dành 10% GDP để đầu tư vào lĩnh vực vận tải, năng lượng và viễn thông cùng với hy vọng sẽ ngày càng có nhiều nhà đầu tư cá nhân tham gia vào các dự án đường cao tốc, cảng biển và cảng hàng không.

Tuy nhiên hệ thống cơ sở hạ tầng giao thông vận tải kém phát triển cùng với việc ứng dụng chậm công nghệ thông tin có thể ảnh hưởng đến sự phát triển của ngành

logistics trong tương lai. Hơn thế nữa sự không đồng nhất trong các quy định về hải quan, hoạt động về cảng....cũng gây ảnh hưởng đến sự phát triển của ngành logistics Việt Nam. Ngoài ra sự không rõ ràng trong chức năng của các công ty hoạt động logistics tại Việt Nam và sự thiếu hẳn nguồn nhân lực được xem là hai nhân tố đang ảnh hưởng đến việc tính hiệu quả hoạt động của ngành logistics mà biểu hiện là chi phí cao và thời gian làm hàng bị kéo dài.

**Bảng 3.16 : Thị trường logistics :Mức độ ảnh hưởng của những thách thức ngành, 2006 - 2012**

STT	Thách thức	Ảnh hưởng		
		1-2 Năm	3-4 Năm	5-7 Năm
1	Không đồng nhất trong các quy định	Rất cao	Cao	Trung bình / Cao
2	Không rõ ràng trong chức năng của các công ty hoạt động logistics	Rất cao	Trung bình / Cao	Trung bình / Cao
3	Sự thiếu hẳn nguồn nhân lực	Rất cao	Trung bình / Cao	Trung bình / Cao

Nguồn : Frost & Sullivan.

**\*Các nhà cung cấp dịch vụ.** Ngành logistics ở Việt Nam rất phân tán với rất nhiều nhà cung cấp các dịch vụ cơ bản như vận chuyển đường biển, vận chuyển đường bộ, và khai thuê hải quan. Trong số hơn 800 nhà cung cấp dịch vụ có đăng ký là thành viên của Hiệp hội Giao nhận Việt Nam (Vietnam Freight Forwarders Association – VIFFAS), thì 18% là các doanh nghiệp Nhà nước; 70% là các doanh nghiệp tư nhân; 10% không đăng ký và 2% còn lại là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Rất nhiều doanh nghiệp nhỏ thiếu tính chuyên nghiệp, ít đa dạng trong dịch vụ và yếu về công nghệ thông tin. Vì thế các doanh nghiệp này không có khả năng cung cấp các dịch vụ toàn cầu mà thay vào đó chỉ cung cấp các dịch vụ nội địa gồm vận chuyển bằng xe tải, lưu kho, và phân phối. Một số ít có khả năng cung cấp dịch vụ trên toàn quốc.

Các công ty hoạt động tại thị trường logistics Việt Nam có thể chia ra làm bốn nhóm chính:

- Các công ty đa quốc gia cung cấp dịch vụ hợp đồng logistics toàn cầu (Global third-party logistics multinational companies)
- Các công ty đa quốc gia cung cấp dịch vụ hợp đồng logistics vùng (Regional third-party logistics multinational companies)
- Các nhà cung cấp dịch vụ hợp đồng logistics nội địa
- Các nhà cung cấp dịch vụ phân phối nội địa.

Hầu hết các công ty này đều có khả năng cung cấp thêm dịch vụ vận chuyển hàng không và giao nhận bằng đường biển, quản lý vận chuyển, và dịch vụ phân phối.

Theo một nghiên cứu để cạnh tranh thành công trên thị trường logistics Việt Nam thì các công ty cần tập trung vào:

- Giảm chi phí để thực hiện các dịch vụ logistics
- Hệ thống quản lý thông tin để nâng cao chất lượng dịch vụ
- Đầu tư vào cơ sở hạ tầng để đạt hiệu quả và chất lượng
- Tăng cường hợp tác với các cơ quan chính quyền địa phương
- Hệ thống mạng lưới toàn cầu để cung cấp các dịch vụ Quản trị chuỗi cung ứng trên toàn cầu.

**\*Người sử dụng dịch vụ logistics.** Như trên đề cập, người sử dụng các dịch vụ logistics là các doanh nghiệp. Theo một nghiên cứu thì hiện nay các doanh nghiệp này vẫn tự thực hiện các hoạt động logistics (vận tải, kho bãi) cho riêng mình thay vì phải thuê ngoài. Theo thống kê của JBIC vào năm 2000, có 19 doanh nghiệp trong số 28 doanh nghiệp nhà nước kinh doanh xuất nhập khẩu được điều tra có đội xe riêng và thực hiện hoạt động vận chuyển nội bộ. Về nhận thức yếu tố đóng vai trò quan trọng trong việc sử dụng dịch vụ logistics là : tốc độ, độ tin cậy, tính đúng giờ và hạ tầng vận tải.

**Bảng 3.17 : Những yếu tố quan trọng trong nhận thức của người sử dụng dịch vụ logistics tại Việt Nam**

<b>Yếu tố / Đánh giá</b>	<b>Rất quan trọng (%)</b>	<b>Quan trọng (%)</b>	<b>Bình thường (%)</b>	<b>Ít quan trọng (%)</b>	<b>Không quan trọng lắm (%)</b>
Tốc độ	75	25	-	-	-
Độ tin cậy	65	35	-	-	-
Tính đúng giờ	29	59	12	-	-
Lịch trình vận tải	15	35	50	-	-
Chi phí	15	10	60	5	10
Sự sẵn sàng của thiết bị	-	25	10	30	35
Dịch vụ khách hàng	15	25	45	5	10
Tính đáp ứng	6	43	24	15	12
Ứng dụng EDI	20	10	45	15	10
Hạ tầng vận tải	55	40	5	-	-

Nguồn: Vietnamshipper

Vậy ngành logistics của Việt Nam hiện nay vẫn còn rất non trẻ và rất phân tán. Điều này thể hiện ở việc các dịch vụ logistics trên thị trường rất cơ bản cùng với các nhà cung cấp còn thiếu tính chuyên nghiệp và hệ thống. Hơn thế nữa, mặc dù người sử dụng đánh giá cao các yếu tố trong hoạt động logistics nhưng hầu hết họ đều thực hiện các hoạt động logistics nội bộ thay vì thuê ngoài. Ngoài ra ngành logistics của Việt Nam được ước đoán là có tốc độ tăng trưởng trên 2 con số trong vòng 5 năm tới do sự tăng lên của các hoạt động thương mại quốc tế và dòng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài cùng với sự cam kết đầu tư vào cơ sở hạ tầng của chính

phủ kể từ khi Việt Nam chính thức trở thành thành viên của Tổ chức Thương mại thế giới.

### **3.2.3.2. Ma trận phân tích các yếu tố bên ngoài**

Qua các thông tin và phân tích trên, có thể nhận ra các yếu tố bên ngoài có ảnh hưởng đến chiến lược công ty APL Logistics như sau:

1. Kinh tế Việt Nam vẫn tăng trưởng cao với tốc độ trung bình hằng năm là 8%.
2. Mức độ rủi ro của nền kinh tế vẫn cao hơn so với các quốc gia trong khu vực
3. Hệ thống pháp luật điều tiết ngành vận tải – logistics của Việt Nam sẽ còn thay đổi để đáp ứng các yêu cầu của hội nhập quốc tế.
4. Hệ thống cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động logistics của Việt Nam vẫn còn kém phát triển và lạc hậu.
5. Thiếu hẳn nguồn nhân lực/chuyên gia thật sự trong ngành logistics.
6. Các đối thủ cạnh tranh cả quốc tế lẫn nội địa đang đầu tư và phát triển mạnh tại thị trường logistics Việt Nam.
7. Có hệ thống khách hàng lớn, đặc biệt là nhóm các nhà cung cấp, sản xuất và xuất nhập khẩu tại Việt Nam.
8. Nhận thức việc sử dụng hoạt động logistics để đạt được hiệu quả trong quản lý doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn hạn chế. Chủ yếu các hoạt động vẫn được thực hiện nội bộ thay vì thuê ngoài.
9. Xây dựng được một số nhà cung cấp chiến lược.
10. Ngành logistics tại Việt Nam vẫn được dự đoán là tăng trưởng cao trong giai đoạn năm 2007 – 2011 với tốc độ 10% -15%/ năm.
11. Các dịch vụ logistics được cung cấp hiện nay tại thị trường Việt Nam vẫn còn rất cơ bản hơn là các giá trị dịch vụ gia tăng.
12. Thị trường ngành logistics vẫn còn rất phân tán với rất nhiều nhà cung cấp dịch vụ logistics vừa và nhỏ.
13. Giá vẫn là yếu tố quan trọng để khách hàng lựa chọn nhà cung cấp.



Căn cứ vào 13 yếu tố trên cùng với việc tự đánh giá của tác giả về từng yếu tố này trên cơ sở mức độ quan trọng của từng yếu tố cùng với ảnh hưởng của từng yếu tố đến chiến lược công ty trong quá khứ thì có thể lập ra ma trận ngành sau:

**Bảng 3.18 : Ma trận các yếu tố môi trường bên ngoài**

Số thự tự	Các nhân tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại*	Số điểm quan trọng
1	Kinh tế Việt Nam vẫn tăng trưởng cao	0.08	3	0.24
2	Rủi ro của nền kinh tế vẫn cao	0.05	4	0.2
3	Hệ thống pháp luật sẽ còn thay đổi	0.05	3	0.15
4	Hệ thống cơ sở hạ tầng còn kém phát triển và lạc hậu	0.075	3	0.225
5	Thiếu hẳn nguồn nhân lực trong ngành logistics	0.075	3	0.225
6	Đối thủ đang gia tăng cạnh tranh	0.05	3	0.15
7	Cơ sở khách hàng lớn	0.08	3	0.24
8	Nhận thức sử dụng dịch vụ logistics còn thấp	0.05	1	0.05
9	Xây dựng một số nhà cung cấp chiến lược	0.05	4	0.2
10	Ngành logistics vẫn được dự đoán tăng trưởng cao	0.15	4	0.6
11	Dịch vụ logistics tại thị trường Việt Nam rất cơ bản	0.14	3	0.42
12	Thị trường ngành rất phân tán	0.05	2	0.1
13	Giá là yếu tố để chọn nhà cung cấp	0.1	1	0.1
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1</b>		<b>2.9</b>

\*1-Phản ứng yếu với môi trường, 4-Phản ứng tốt với môi trường

Nguồn : Tự tổng hợp

Vậy với số điểm 2.9, chiến lược APL Logistics được đánh giá là trung bình tốt so với những yếu tố cơ bản và sự thay đổi của môi trường bên ngoài. Ba yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến chiến lược công ty APL Logistics trong tương lai đó chính là việc ngành logistics vẫn đạt tốc độ tăng trưởng cao, hệ thống dịch vụ logistics vẫn còn cơ bản và cạnh tranh về giá.

### 3.2.3.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Theo phân tích đối thủ cạnh tranh chính của APL Logistics Việt Nam là các công ty Maersk Logistics, Schenker, DHL/Exel và Kuehne & Nagel. Trước khi đưa ra ma trận cạnh tranh, cần điếm qua một số điếm mạnh và điếm yếu của các đối thủ này.

**Maersk Logistics Việt Nam.** Maersk Logistics đã thiết lập văn phòng đại diện tại Việt Nam vào năm 1991 tại Thành phố Hồ Chí Minh và bắt đầu đi vào hoạt động vào năm 1995. Và cho đến nay Maersk Logistics đã từng bước mở các văn phòng tại Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng, Quy Nhơn và Nha Trang. Hiện tại Maersk Logistics Việt Nam đang điều hành hoạt động bốn kho tại Thành phố Hồ Chí Minh, một kho tại miền Bắc và một kho gom hàng với tổng diện tích là 40,000 m<sup>2</sup> có khả năng chứa đến 20,000 cbm<sup>3</sup> hàng hóa. Đến năm 2010, Maersk Logistics sẽ đầu tư thêm bốn kho nữa nhằm tăng gấp đôi doanh thu. Hiện nay lĩnh vực kinh doanh của Maersk Logistics được chia ra làm ba nhóm chính là giao nhận, giải pháp chuỗi cung ứng và kho bãi – phân phối. Điểm mạnh của Maersk Logistics tại thị trường Việt Nam là nhận được sự hỗ trợ mạnh mẽ từ tập đoàn mẹ A P Moller – Maersk với doanh thu năm 2005 đạt là 33.07 tỷ đôla. Hơn thế nữa công ty còn là một trong những nhà cung cấp dịch vụ logistics trọn gói thông qua hệ thống công nghệ thông tin hiện đại. Hiện tại Maersk Logistics là nhà dẫn đầu trong dịch vụ gom hàng tại thị trường Việt Nam với khối lượng hàng xử lý ước tính đạt 1,6 triệu cbm<sup>3</sup> năm 2006. Tuy nhiên thế mạnh về dịch vụ kho bãi và phân phối trên toàn cầu của Maersk Logistics không thể được tận dụng tại thị trường Việt Nam mà thay vào đó chủ yếu là các dịch vụ về gom hàng và xuất nhập khẩu.

**Schenker Việt Nam.** Schenker Việt Nam được thành lập vào năm 1990 và là một trong những công ty giao nhận vận chuyển quốc tế đầu tiên hoạt động tại Việt Nam. Sau hơn 16 năm hoạt động, Schenker Việt Nam đã và đang phát triển thành một trong những công ty giao nhận vận chuyển bằng đường biển và đường không hàng đầu tại VN với một văn phòng chính tại Thành phố Hồ Chí Minh cùng với bốn văn phòng đại diện tại Quy Nhơn, Đà Nẵng, Hải Phòng và Hà Nội. Hợp tác với đại lý của mình là Công ty Cổ phần Đại lý Liên Hiệp Vận Chuyển (Gemadep), Schenker Việt Nam cung cấp tất cả các dịch vụ liên quan đến vận chuyển hàng xuất và nhập khẩu bằng đường biển và đường hàng không từ khắp mọi miền của Việt Nam. Bên cạnh các tuyến chính xuất và nhập từ Châu Âu, Schenker cung cấp

cho khách hàng các dịch vụ tốt, giá cả cạnh tranh cho các tuyến trong khu vực Châu Á và từ khu vực Châu Á Thái Bình Dương đến Mỹ và Canada.

**DHL/Exel Việt Nam.** DHL/Exel đã có mặt tại Việt Nam từ năm 1990 thông qua hoạt động dịch vụ chuyển phát nhanh. Hiện nay DHL/Exel Việt Nam đã và đang triển khai ba nhóm dịch vụ tại Việt Nam là : chuyển phát nhanh, giao nhận và dịch vụ logistics trọn gói. Bằng năng lực hoạt động của mình, DHL/Exel Việt Nam đã trở thành nhà dẫn đầu trong một số lĩnh vực chuyển phát nhanh và logistics ở Việt Nam. DHL/Exel đã là nhà cung cấp dịch vụ phát chuyển nhanh số 1 tại Việt Nam, là nhà giao nhận vận chuyển hàng không số 1, đứng thứ 1 về cung cấp dịch vụ vận chuyển đa phương thức hàng không-đường biển và đứng thứ 3 về giao nhận bằng đường biển. Về hoạt động logistics, DHL/Exel thực hiện các hợp đồng logistics về kho bãi và phân phối thông qua 16,000m<sup>2</sup> kho được phân bố ở khu vực Thành phố Hồ Chí Minh – Bình Dương, Đà Nẵng – Qui Nhơn và Hà Nội – Hải Phòng. Hơn thế nữa, hiện nay DHL/Exel đã cung cấp dịch vụ logistics cho hầu hết các ngành cần đến dịch vụ logistics như chăm sóc sức khỏe, không gian, thiết bị ô tô, ngành công nghiệp và bán lẻ. Chính danh mục đa dạng này giúp DHL vượt qua những chu kỳ kinh doanh đi xuống. Một điểm cần chú ý là DHL/Exel nhận được sự hỗ trợ tài chính và chiến lược từ tập đoàn mẹ hùng mạnh Deutsche Post với doanh thu 57 tỷ đôla năm 2005. Điều này đã được cụ thể hóa bằng tuyên bố của Tổng giám đốc khu vực Châu Á Thái Bình Dương DHL rằng họ sẽ đầu tư 14 triệu đôla để mở rộng và nâng cao năng lực phục vụ của họ tại thị trường Việt Nam. Tuy nhiên, theo đánh giá của các chuyên gia thì sự hiện diện của DHL/Exel tại khu vực Châu Á nói chung, Việt Nam nói riêng vẫn còn thấp.

**Kuehne & Nagel.** Kuehne & Nagel là công ty chuyên về giao nhận và logistics quốc tế. Trong hoạt động giao nhận, công ty cung cấp các dịch vụ giao nhận đường biển, đường không, đường sắt, đường bộ liên lục địa và khai thuê hải quan. Về dịch vụ logistics, công ty cung cấp các dịch vụ về kho bãi và phân phối. Ngoài ra công ty còn cung cấp các dịch vụ logistics được thiết kế đặc biệt cho các hoạt động cụ thể như logistics cho hàng cứu trợ, logistics cho các sự kiện và hội chợ, hàng

quân sự...Hiện tại Kuehne & Nagel đã triển khai hai nhóm dịch vụ của mình tại Việt Nam là giao nhận quốc tế và logistics thông qua văn phòng chính tại Thành phố Hồ Chí Minh và văn phòng đại diện tại Hà Nội.

Bên cạnh đó, còn có một số nhà cạnh tranh khác như NYK Logistics, MOL Logistics, Panalpina...Các công ty này đang đầu tư và phát triển rất nhanh tại thị trường Việt Nam.

Căn cứ vào các thông tin trên và những yếu tố quyết định sự cạnh tranh thành công của các công ty cung cấp dịch vụ logistics thì có thể rút ra ma trận hình ảnh cạnh tranh như sau:

**Bảng 3.19 : Ma trận hình ảnh cạnh tranh của APL Logistics so với các đối thủ cạnh tranh**

Các nhân tố đóng vai trò quan trọng trong cạnh tranh	Mức độ quan trọng	APL Logistics		Maersk Logistics		Schenker		DHL/Exel		Kuehne & Nagel	
		Phân loại	Tổng số điểm quan trọng	Phân loại	Tổng số điểm quan trọng	Phân loại	Tổng số điểm quan trọng	Phân loại	Tổng số điểm quan trọng	Phân loại	Tổng số điểm quan trọng
Giá cả	0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.8	3	0.6	4	0.8
Hệ thống dịch vụ logistics chào bán	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3	4	0.6	2	0.3
Chất lượng dịch vụ logistics chào bán	0.17	4	0.68	4	0.68	2	0.34	3	0.51	2	0.34
Hệ thống công nghệ thông tin hỗ trợ cho các dịch vụ logistics	0.13	4	0.52	4	0.52	2	0.26	3	0.39	3	0.39
Nhận được sự hỗ trợ từ tập đoàn mẹ	0.18	3	0.54	4	0.72	2	0.36	4	0.72	2	0.36
Đội ngũ nhân viên	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14
Khu vực hoạt động	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2
<b>Tổng cộng</b>	<b>1</b>		<b>3.37</b>		<b>3.65</b>		<b>2.67</b>		<b>3.5</b>		<b>2.53</b>

4-phản ứng tốt nhất, 3-phản ứng khá, 2-phản ứng trung bình, 1-phản ứng yếu

Nguồn : Tổng hợp

Qua phân tích trên, có thể nhận thấy rằng APL Logistics ở vị trí cạnh tranh tốt hơn so với Schenker và Kuehne & Nagel, tuy nhiên lại kém hơn so với Maersk Logistics và DHL/Exel. Yếu tố ảnh hưởng lớn đến sức cạnh tranh APL Logistics là giá cả, chất lượng dịch vụ chào bán và sự hỗ trợ từ tập đoàn mẹ. Yếu tố hỗ trợ APL Logistics đạt được lợi thế cạnh tranh lâu dài so với các đối thủ là hệ thống công nghệ thông tin và đội ngũ nhân viên.

Vậy theo phân tích trên thì chiến lược nói chung, và chiến lược cạnh tranh nói riêng, của công ty APL Logistics tương đối khá so với ngành và các đối thủ cạnh tranh.

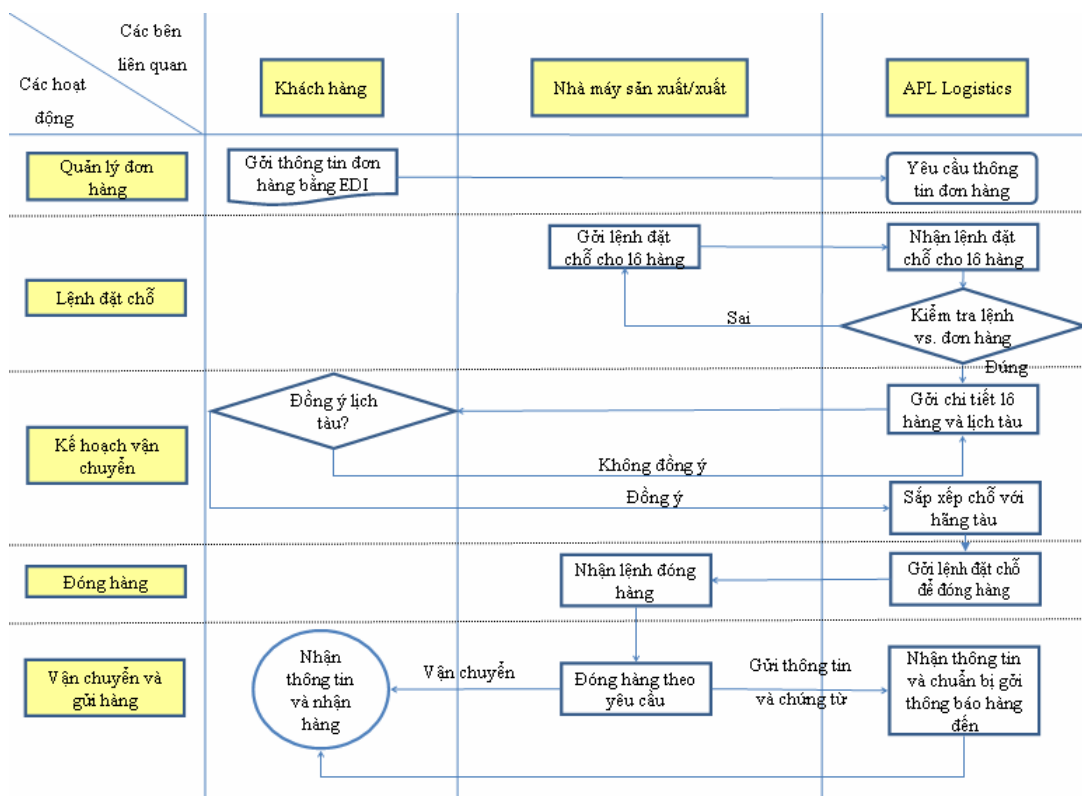
### **3.3.PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG CÔNG TY APL LOGISTICS VIỆT NAM.**

#### **3.3.1.Yếu tố bên trong:**

##### ***\*Phân tích quy trình hoạt động của công ty***

Hầu hết các hoạt động của công ty APL Logistics đều bao gồm các bước lên kế hoạch, triển khai, kiểm soát và cải tiến. Tất cả các bước này đều được cụ thể hóa trên sơ đồ, được gọi là quản lý quy trình kinh doanh hằng ngày. Các quy trình này được phân theo các lĩnh vực kinh doanh. Trong cùng một lĩnh vực kinh doanh thì các bước trong quy trình là gần như nhau. Tuy nhiên các bước trong quy trình kinh doanh này sẽ được thiết kế sao cho phù hợp nhất với những yêu cầu cụ thể của khách hàng. Sơ đồ sau sẽ minh họa quy trình hoạt động của công ty APL Logistics ở lĩnh vực kinh doanh mà công ty có vị thế tốt là gom hàng.

**Hình 3.5 : Quy trình hoạt động gom hàng xuất khẩu sang Mỹ.**



Nguồn : Tài liệu nội bộ

Để kiểm soát được quy trình hoạt động và chất lượng dịch vụ logistics cung cấp cho khách hàng, APL Logistics toàn cầu đã xây dựng và thực hiện 8 chỉ tiêu đo lường hoạt động logistics như sau:

**Bảng 3.20 : Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động**

Thứ tự	Phân loại hoạt động	Chỉ tiêu hoạt động	Giải thích
1	Thông tin	Lệnh đặt chỗ sau ngày tàu chạy	Tỷ lệ giữa số lệnh làm trễ so với tổng số lệnh
2	Thông tin	Lệnh đặt chỗ sau ngày nhận hàng để vận chuyển	Tỷ lệ giữa số lệnh làm trễ so với tổng số lệnh
3	Thông tin	Gửi thông báo hàng đến sau 5 ngày tàu chạy	Tỷ lệ giữa số thông báo trễ so với tổng số thông báo
4	Chứng từ	Tạo vận đơn sau 3 ngày tàu chạy	Tỷ lệ giữa số vận đơn trễ so với tổng vận đơn
5	Chứng từ	Tạo phiếu nhận hàng sau 7 ngày tàu chạy	Tỷ lệ giữa số phiếu nhận hàng trễ so với tổng phiếu nhận hàng
6	Tài chính	In hóa đơn nội địa sau 7 ngày tàu chạy	Tỷ lệ giữa số hóa đơn trễ so với tổng số hóa đơn nội địa
7	Tài chính	In và tạo hóa đơn quốc tế sau 7 ngày tàu chạy	Tỷ lệ giữa số hóa đơn trễ so với tổng số hóa đơn nước ngoài
8	Tổng hợp	Khách hàng khiếu nại	Mức độ hài lòng của khách hàng

Nguồn : Tài liệu nội bộ

Để đo lường hệ thống chỉ tiêu trên, APL Logistics đã sử dụng hệ thống cho điểm.

Nếu tỷ lệ càng thấp thì số điểm càng cao:

**Bảng 3.21 : Hệ thống đo lường các chỉ tiêu**

Tỷ lệ sai sót (%)	Điểm	Tỷ lệ khách hàng khiếu nại (%)	Điểm
$0 < x < 3$	10	$0 < x < 0.1$	10
$3 < x < 6$	9	$0. < x < 0.2$	9
$6 < x < 9$	8	$0.2 < x < 0.3$	8
$9 < x < 12$	7	$0.3 < x < 0.4$	7
$12 < x < 15$	6	$0.4 < x < 0.5$	6
$15 < x < 18$	5	$0.5 < x < 0.6$	5
$18 < x < 21$	4	$0.6 < x < 0.7$	4
$21 < x < 24$	3	$0.7 < x < 0.8$	3
$24 < x < 27$	2	$0.8 < x < 0.9$	2
$27 < x < 30$	1	$0.9 < x < 1$	1
$> 30$	0	$> 1\%$	0

Nguồn : Tài liệu nội bộ

Căn cứ vào 8 chỉ tiêu đo lường trên, APL Logistics Việt Nam trong quý 4 năm 2006 đã đạt vị trí thứ 1 trong toàn vùng Châu Á – Trung Đông.

**Bảng 3.22 : Xếp hạng theo tiêu chí hoạt động của công ty APL Logistics trong khu vực Châu Á – Trung Đông quý 4 năm 2006**

Xếp hạng	Quốc gia	Tổng số điểm	Tổng số điểm theo tỷ lệ (%)
1	Việt Nam	80	100
2	Campuchia	80	100
3	Thái Lan	79	99
4	Hàn Quốc	79	99
5	Singapore	76	95
6	Malaysia	76	95
7	Indonesia	75	94
8	Philippines	72	90
9	Nhật	70	88
10	Ấn Độ	65	81
11	Sri Lanka	64	80
12	Tiểu vương quốc Ả rập thống nhất	48	60
13	Pakistan	-	-
14	Úc	-	-

15	Bangladesh	-	-
----	------------	---	---

Nguồn : Tài liệu nội bộ

Vậy quy trình hoạt động của APL Logistics Việt Nam tốt nhất so với các công ty APL Logistics còn lại ở vùng Châu Á khi căn cứ vào 8 chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động.

***\*Phân tích hoạt động marketing và phát triển kinh doanh***

Hiện tại hoạt động marketing và phát triển kinh doanh vẫn còn trong giai đoạn thành lập mặc dù công ty đã có hơn 10 năm hoạt động tại thị trường Việt Nam. Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến hoạt động marketing và phát triển kinh doanh vẫn ở giai đoạn đầu phát triển là nhu cầu kinh doanh của công ty. Theo phân tích trên thì hầu hết các khách hàng của công ty đều là những tập đoàn có quy mô toàn cầu, vì thế việc lấy được hợp đồng của khách hàng thường được thực hiện tại tập đoàn hoặc tại các khu vực mà khách hàng đó có trụ sở chính, chẳng hạn như Mỹ, Châu Âu hoặc Singapore.

Các hoạt động marketing và phát triển kinh doanh của APL Logistics Việt Nam chủ yếu dừng lại ở việc thực hiện nghiên cứu thị trường logistics Việt Nam. Vừa qua, công ty đã hợp tác với tổ chức Frost & Sullivan để xuất bản ra bảng báo cáo đánh giá thị trường vận tải và logistics ở Việt Nam. Bảng báo cáo này đề cập đến những khó khăn và thách thức của ngành vận tải – logistics Việt Nam trong vòng năm năm tới. Hơn thế nữa, thông qua hoạt động nghiên cứu thị trường, APL Logistics đã xác định được những cơ hội về dịch vụ logistics và đã đề nghị chào bán các giá trị giải pháp như sau:



**Bảng 3.23 : Các giá trị chào bán của APL Logistics Việt Nam**

Các dịch vụ hợp đồng logistics	Những tồn tại trên thị trường	Ảnh hưởng đến logistics và quản trị chuỗi cung ứng	Giá trị chào bán của APL Logistics
<b>Quản lý kho bãi</b>	Rất ít những công ty hiện tại có thể quản lý kho bãi cùng với những phương thức về quản trị tồn kho	Tăng chi phí cùng với không có sự chuyên nghiệp trong quản lý kho bãi và tồn kho	Kho bãi của APL Logistics hoạt động hiệu quả và linh hoạt. Được hỗ trợ bởi công nghệ thông tin, khách hàng có thể quản lý được dòng lưu chuyển hàng hóa và chi phí
<b>Quản lý vận chuyển / phân phối</b>	Thiếu hẳn những công ty phân phối trên toàn quốc	Tăng chi phí và nguồn lực để quản lý nhiều nhà cung cấp vận chuyển	Có những đối tác chiến lược có khả năng quản lý phân phối trên diện rộng thông qua một người đại diện
<b>Quản lý thủ tục hải quan</b>	Những nhà cung cấp dịch vụ hiện nay rất phân tán và thiếu sự rõ ràng	Khách hàng sẽ phải tốn nhiều thời gian trong việc thực hiện thủ tục hải quan với các nhà cung cấp khác nhau	Có những đối tác chiến lược có khả năng quản lý thủ tục hải quan và các hoạt động liên quan một lần
<b>Quản lý hiệu quả dựa trên chỉ tiêu được định lượng</b>	Những nhà giao nhận nội địa không có một quy trình kinh doanh hướng tới hiệu quả hoạt động	Khách hàng sẽ tốn thời gian và chi phí cho những công việc không đem lại giá trị gia tăng. Khách hàng không có khả năng tìm cơ hội để cải tiến quy trình và chi phí	Quản lý dựa trên quy trình với các chỉ tiêu hiệu quả được lượng hóa cụ thể mà có thể phát hiện ra cơ hội cải tiến
<b>Mạng lưới toàn cầu</b>	Các nhà cung cấp nội địa hạn chế về khu vực hoạt động và rất khó để tận dụng được những mô hình kinh doanh đã thành công	Khách hàng sẽ nhận được sự hạn chế trong chia sẻ những kinh nghiệm tốt nhất và khả năng ở rộng hoạt động kinh doanh ra ngoài khu vực	Mạng lưới toàn cầu của APL Logistics cho phép công ty có thể sử dụng những mô hình kinh doanh thành công ở các nước khác đã được điều chỉnh theo môi trường hoạt động tại Việt Nam

<b>Một người đại diện duy nhất</b>	Rất nhiều nhà cung cấp nhỏ đã dẫn tới quản lý từng phần chuỗi cung ứng cho khách hàng và có nhiều giao dịch	Khách hàng tốn nhiều thời gian và nguồn lực để quản lý nhiều nhà cung cấp khác nhau và có thể dẫn đến xác suất cao trong việc giao hàng trễ/sản phẩm bị hư hại	Dịch vụ logistics tích hợp - Nhà cung cấp một cửa trên toàn khu vực Việt Nam về kho bãi và phân phối
------------------------------------	---	--	--

Nguồn : Tài liệu nội bộ

Theo định hướng của tập đoàn NOL và APL Logistics toàn cầu, APL Logistics Việt Nam đã xác định thị trường mục tiêu mà công ty nhắm tới, đó là ngành hàng tiêu dùng nhanh, ngành hàng điện tử và ngành hàng thiết bị ô tô. Trên cơ sở đó APL Logistics đã xây dựng nên một danh mục các khách hàng mục tiêu mà công ty theo đuổi trong tương lai.

**Bảng 3.24 : Danh mục các khách hàng mục tiêu APL Logistics Việt Nam năm 2006**

	Ngành hàng tiêu dùng	Ngành thiết bị ô tô	Ngành hàng điện tử
<b>Khách hàng</b>	Kimberly Clark	Honda	LG
	Unilever	Yamaha	Toshiba
	P&G	Toyota	Philips Lighting
	Colgate	Daewoo	Sanyo
	Trung Nguyen Coffee	Suzuki	JVC
	Unza	SYM	Orient Hanel
	New Toyo	Mitsubishi Motors	Panasonic
	Mauri		Sony
	Hoang Anh-Gia Lai		

Nguồn : Tài liệu nội bộ

Ngoài ra công ty hiện đang thiếu nguồn nhân lực bán hàng có trình độ cao nhằm tiếp cận các khách hàng trên nên mặc dù có khách hàng mục tiêu, nhưng rất khó để công ty có thể chào bán được các dịch vụ logistics.

Theo một nghiên cứu thì giá là yếu tố quan trọng để chọn nhà cung cấp dịch vụ logistics tại thị trường Việt Nam. Tuy nhiên chính sách giá cả cứng nhắc đã làm cho APL Logistics rất khó chào bán các dịch vụ của mình tại thị trường Việt Nam. Vậy hoạt động marketing và phát triển kinh doanh tại APL Logistics Việt Nam vẫn còn ở giai đoạn thiết lập, gồm nghiên cứu thị trường logistics Việt Nam, xác định

thị trường mục tiêu theo chính sách kinh doanh của tập đoàn và xây dựng được danh mục các khách hàng tiềm năng. Việc thiếu nguồn nhân lực trình độ cao cho hoạt động bán hàng cùng với chính sách giá cả cứng nhắc đã trở thành một thách thức lớn đối với công ty để có thể tiếp cận và giành được hợp đồng từ các khách hàng là các tập đoàn quốc tế đang hoạt động tại Việt Nam.

**\*Phân tích hoạt động nhân sự**

*Cơ cấu nhân sự.* Tính đến tháng 1 năm 2007 tổng số nhân sự tại APL Logistics Việt Nam là 68 người được phân bố ở ba thành phố lớn của Việt Nam là Thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội và Hải Phòng. Cả 68 người được bố trí vào các bộ phận hoạt động tạo ra dịch vụ, hoạt động dịch vụ khách hàng, và hoạt động marketing/phát triển kinh doanh.

**Bảng 3.25: Phân bố nhân sự theo khu vực mà công ty có văn phòng, 1/2007**

<b>Văn phòng</b>	<b>Tổng số nhân sự</b>
Hồ Chí Minh	56
Hà Nội	1
Hải Phòng	11
Đà Nẵng	-
<b>Tổng cộng</b>	<b>68</b>

Nguồn : Tài liệu nội bộ

Đội ngũ nhân viên hầu như rất trẻ với tuổi đời trung bình dưới 30 chiếm 75%, từ 31 – 40 tuổi chiếm 21% và còn lại là từ 41-50 tuổi chiếm 4%. Hơn thế nữa kinh nghiệm công tác từ 1-3 năm chiếm khoảng 73%, từ 4-8 năm chiếm khoảng 20.9% và còn lại 6.1% có kinh nghiệm trên 8 năm. Hầu hết nhân viên đều đạt trình độ cao đẳng – đại học trở lên.

*Về chính sách nhân sự.* APL Logistics Việt Nam cam kết trong việc đào tạo và phát triển nhân viên được quy định tại Sổ tay nhân viên và những chương trình nhân sự cụ thể hằng năm. Trong phần mở đầu Sổ tay nhân viên đã nêu rõ “ Cùng với việc đưa ra những cơ hội thăng tiến trong công ty, APL Việt Nam sẽ xây dựng những chương trình đào tạo liên tục nhằm cung cấp cho nhân viên những kỹ năng công việc cần thiết”. Điều này càng được cụ thể hơn rằng công ty sẽ hỗ trợ tối đa

*đào tạo và phát triển những nhân viên địa phương* khi kết hợp với ý muốn tuyển dụng người Việt Nam vào làm nhân viên.

Ngoài ra, công ty cũng quy định rõ việc luân chuyển cán bộ giữa các bộ phận với nhau cũng như giữa những vùng/quốc gia mà công ty có văn phòng hoạt động. Việc luân chuyển nội bộ là một phần chính sách phát triển nghề nghiệp và cơ hội nghề nghiệp. Mục đích của việc luân chuyển công việc là mở rộng kiến thức của những người quản lý hoặc người quản lý tiềm năng. Người được luân chuyển sẽ tìm hiểu về các chức năng khác nhau của doanh nghiệp. Theo quan sát của tác giả, việc luân chuyển nhân viên chủ yếu giữa các bộ phận với nhau và dường như không có sự thống nhất giữa nhu cầu thật sự nhân viên và mục tiêu kinh doanh của công ty. Hơn thế nữa, việc luân chuyển nội bộ không gắn liền với chính sách “thăng tiến nội bộ”. Điều này dẫn đến một hệ lụy rằng hoặc là nhân viên tiếp nhận công việc cảm thấy không hứng thú với công việc mới hoặc là phải xin nghỉ. Trong trường hợp này, cả công ty và người lao động đều không có lợi; công ty mất đi nguồn nhân lực có kinh nghiệm và người nhân viên thấy bấp bênh trên con đường nghề nghiệp.

Công ty APL Logistics Việt Nam cũng dành riêng một phần cho hoạt động “Đào tạo và phát triển” trong cuốn Sổ tay nhân viên. Trong đó công ty cam kết hỗ trợ cho việc phát triển liên tục của nhân viên thông qua việc:

- Khuyến khích các nhân viên mình nâng cao kỹ năng nghề nghiệp và kiến thức chuyên ngành phù hợp với nhiệm vụ thông qua việc tham gia tích cực hoạt động đào tạo tại chỗ, những khóa đào tạo do công ty tổ chức hoặc đào tạo trực tuyến.
- Hỗ trợ 80% chi phí đào tạo cho các khóa đào tạo ngắn hạn với điều kiện các khóa học này phù hợp/hỗ trợ những công việc/nhiệm vụ hiện tại và tương lai của công ty.
- Tạo điều kiện cho nghỉ phép có trả lương đối với những nhân viên phải hoàn thành khóa học như: thi cử, luận văn...

Cho đến nay, số lượng nhân viên theo đuổi những khóa học ở bên ngoài rất nhiều. Cụ thể như trong một bộ phận 13 người thì có 6 người tham dự các khóa học khác nhau từ Cao học Quản trị cho đến các kỹ năng Tiếng Anh và Vi tính. Ngoài ra, theo báo cáo điều tra 2005 do công ty tự tiến hành cho hơn 66 nhân viên thì:

- 26 người yêu cầu công ty nên tạo thêm nhiều cơ hội để đào tạo cho nhân viên.
- 51 người đồng ý về việc nên trao đổi thông tin và những kinh nghiệm giữa các nhân viên với nhau.
- 8 người đánh giá cao các chương trình đào tạo của công ty với đa dạng các khóa học từ nguồn nội bộ công ty: đào tạo trực tuyến, Intranet, quy trình nội bộ... Tuy nhiên họ đề nghị nên mở rộng hơn nữa các khóa đào tạo được hợp tác giữa công ty với một tổ chức đào tạo có uy tín tại Việt Nam.
- Ngoài ra nhân viên cũng đề nghị thêm nên mời những giảng viên về công ty nhằm đào tạo các kỹ năng cơ bản như tiếng Anh, vi tính, Dịch vụ Khách hàng, đồng thời công ty nên hỗ trợ 100% học phí cho nhân viên đối với những khóa học cần thiết cho con đường phát triển nghề nghiệp của mỗi nhân viên.

***Kết quả đạt được từ hoạt động nhân sự.*** Với những chính sách thu hút, đào tạo và phát triển, giữ những nhân tài, thì công ty APL Logistics vừa qua được bầu chọn là một trong 50 công ty tốt nhất mà nhân viên mong muốn làm. Điều này cũng phù hợp với kết quả của cuộc điều tra nội bộ về “Sự hài lòng của nhân viên” được tập đoàn tiến hành năm 2005 với 57 nhân viên.

**Bảng 3.26 : 10 yếu tố quan trọng làm hài lòng nhân viên của công ty APL Logistics Việt Nam.**

Số thứ tự	Yếu tố	Hài lòng (%)	Không hài lòng (%)
1	Tự hào được làm việc tại công ty	96	0
2	Công ty đánh giá cao giá trị "luôn luôn học hỏi"	88	4
3	Hiểu rõ mối quan hệ giữa công việc và hiệu quả công ty	88	4

4	Trang web nội bộ là công cụ hữu ích để tìm thông tin	85	6
5	Rõ ràng về kết quả kỳ vọng từ nhân viên	82	2
6	Cảm thấy tốt về triển vọng phát triển công ty trong vòng 2-3 năm tới	80	11
7	Muốn đề nghị công ty như một nơi làm việc tốt	79	6
8	Nhận đầy đủ công cụ để tiến hành công việc	79	12
9	Nhân viên cam kết làm việc hết mình	77	11
10	Thưởng/lương theo hiệu quả công việc	77	6

Nguồn : Hay Group 2005

Vậy công ty APL Logistics Việt Nam đã và đang thiết lập được một nguồn nhân lực trẻ, có kinh nghiệm và năng lực, và cam kết làm việc. Đây được xem là một lợi thế khi công ty đang ở giai đoạn đầu tư và phát triển.

**\*Phân tích hoạt động tài chính**

Hiện nay lượng hàng qua APL Logistics Việt Nam đang tăng rất nhanh. Về sản lượng hàng, APL Logistics Việt Nam là quốc gia có sản lượng cao nhất so với các nước trong khu vực Châu Á –Trung Đông. Điều này đã đưa APL Logistics Việt Nam nằm trong năm quốc gia đem lại doanh thu cao nhất cho công ty APL Logistics Châu Á – Trung Đông vào năm 2006.

Tính đến cuối năm 2006, thì sản lượng hàng qua APL Logistics Việt Nam đạt 1.094 triệu khối, tăng chỉ 4% so với năm 2005, đưa tới doanh thu thuần là 14.235 triệu đôla (vào khoảng 227.76 tỷ đồng Việt Nam) tăng gần 15.4% so với năm 2005. Tuy nhiên lợi nhuận ròng chỉ tăng khoảng 8.9% so với năm 2005 đạt khoảng 7.512 triệu USD. Riêng tốc độ tăng trưởng trung bình kép về lợi nhuận ròng của APL Logistics Việt Nam khoảng thời gian 2002-2006 là vào khoảng 22.79% - một tốc độ tăng trưởng cao.

**Bảng 3.27 : Sản lượng, Doanh thu và Lợi nhuận ròng của APL Logistics Việt Nam qua các năm 2001 – 2006**

Chỉ tiêu	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Khối lượng hàng (1000 cbm<sup>3</sup>)</b>	242.07	434.80	777.85	888.97	1,052.21	1,094.03
<b>Tăng trưởng (%)</b>	46.89	79.62	78.90	14.29	18.36	3.97
<b>Doanh thu thuần (1000 USD)</b>	2,229.00	6,989.00	8,155.00	11,357.00	12,336.00	14,235.00
<b>Tăng trưởng (%)</b>	45.21	213.55	16.68	39.26	8.62	15.39
<b>Lợi nhuận ròng (1000 USD)</b>	1,514.00	2,691.00	2,066.00	4,580.00	6,898.68	7,512.00

<b>Tăng trưởng (%)</b>	90.44	77.74	-23.23	121.68	50.63	8.89
------------------------	-------	-------	--------	--------	-------	------

Nguồn : Tài liệu công ty và tác giả tổng hợp.

Nếu phân theo dịch vụ cung cấp thì dịch vụ gom hàng chiếm 80% về doanh thu thuần và 93.3% về lợi nhuận . Trong khi 2 dịch vụ còn lại là dịch vụ quản lý hàng quốc tế và quản lý kho bãi chỉ chiếm khoảng 10% về doanh thu và 8% về lợi nhuận. Trong khi lợi doanh thu thuần tăng 15.4% so với năm 2005, thì lợi nhuận chỉ tăng khoảng 8.9%, một phần là do lợi nhuận từ hoạt động quản lý quốc tế giảm khoảng 34%.

**Bảng 3.28 : Hiệu quả hoạt động tài chính năm 2006 so với năm 2005 phân theo ngành kinh doanh.**

Dòng sản phẩm / Dịch vụ	Doanh thu thuần (1000 đôla)					Lợi nhuận (1000 đôla)				
	2005	2006	Tỷ lệ	Thay đổi	% Thay đổi	2005	2006	Tỷ lệ	Thay đổi	% Thay đổi
<b>Gom hàng</b>	9721.5	11384.0	79.9%	1662.5	17.1%	6162.6	7012.0	93.3%	849.4	13.8%
<b>Quản lý hàng quốc tế</b>	2583.2	2754.0	19.3%	170.8	6.6%	724.3	478.0	6.4%	<b>-246.3</b>	<b>-34.0%</b>
<b>Kho/Phân phối</b>	31.1	101.0	0.7%	69.9	224.5%	11.8	22.0	0.3%	10.2	86.5%
<b>Tổng cộng</b>	<b>12335.9</b>	<b>14239.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>1903.1</b>	<b>15.4%</b>	<b>6898.7</b>	<b>7512.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>613.3</b>	<b>8.9%</b>

Nguồn : Tổng hợp từ tài liệu nội bộ

Vậy mặc dù APL Logistics Việt Nam đã có sự phát triển mạnh mẽ về sản lượng làm hàng so với các quốc gia trong khu vực, nhưng công ty chỉ đạt tốc độ tăng trưởng trung bình về doanh thu là 15.39% so với năm 2005. Và so với giai đoạn 2002-2006 thì tốc độ tăng trưởng này thấp hơn. Sự giảm sút này là do dòng dịch vụ quản lý hàng quốc tế giảm 34% so với năm 2005. Hơn thế nữa một rủi ro mà APL Logistics có thể gặp phải trong tương lai là sự phụ thuộc nhiều vào dòng dịch vụ gom hàng vốn chiếm tỷ trọng cao trong doanh thu và lợi nhuận.

**\*Phân tích về hệ thống thông tin**

Cùng với quy trình kinh doanh và tập trung vào thị trường mục tiêu, hệ thống công nghệ thông tin được xem là một trong những công cụ cạnh tranh cho các công ty cung cấp dịch vụ logistics. Hiện nay APL Logistics Việt Nam đang sử dụng hệ thống công nghệ thông tin từ tập đoàn. Theo đánh giá của Amstron & Associates

thì hệ thống thông tin này rất tốt và có khả năng phục vụ cho các hoạt động logistics phức tạp.

**Bảng 3.29 : Đánh giá hệ thống thông tin một số nhà cung cấp dịch vụ logistics năm 2005**

Đối thủ cạnh tranh	Điểm
Exel	2
Kuehne+Nagel International AG	2
UPS Supply Chain Solutions	1
TNT NV	2
Expeditors International of Washington	3
Menlo Worldwide	1
<b>APL Logisitcs</b>	<b>1</b>
Maersk Logistics	1

Điểm 1 : Tuyệt vời – Điểm 2 : Rất tốt – Điểm 3 : Tốt

Nguồn : Amstrong & Associates, Báo cáo 25 công ty 3PL hàng đầu năm 2005

Hiện nay APL Logistics Việt Nam đang cung cấp các giải pháp công nghệ thông tin phục vụ cho các dịch vụ logistics tại Việt Nam như sau:

**Bảng 3.30 : Các giải pháp công nghệ thông tin cho các dịch vụ logistics tại công ty APL Logistics**

Giải pháp công nghệ thông tin	Tóm tắt	Lợi ích đối với khách hàng
<b>Dịch vụ SeeChange</b>	Chương trình chạy trên web mà tích hợp tất cả các thông tin về hàng hóa/tài chính/chứng từ từ lúc mua nguyên vật liệu cho đến khi giao hàng đến khách hàng từ mọi nguồn sản xuất, mọi phương tiện vận chuyển và mọi nơi giao hàng	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Nâng cao khả năng lên kế hoạch sản xuất</li> <li>.Tăng vòng quay hàng tồn kho</li> <li>.Tăng cao doanh thu và giảm chi phí vô ích</li> <li>.Đảm bảo sự chính xác của lịch trình và của chứng từ</li> <li>.Giảm chi phí lưu container và lưu bãi</li> <li>.Giảm chi phí về công nghệ thông tin và chi phí quản lý hệ thống thông tin</li> <li>.Đơn giản hóa quy trình quản lý logistics và quy trình ra quyết định</li> </ul>
<b>Quản lý hệ thống đơn hàng</b>	Chương trình nhận, quản lý và phân phối lại đơn hàng cho các nhà máy sản xuất. Việc trao đổi PO's được thực hiện qua EDI	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Cho phép quản lý việc nhận và xuất đúng đơn hàng, đúng thời gian và đúng nơi</li> <li>.Nâng cao tính hiệu quả, độ chính xác và tốc độ trong việc thực hiện đơn hàng từ nhà máy sản xuất</li> </ul>



<b>Dịch vụ ASN Toolkit</b>	Một bộ giải pháp công nghệ thông tin cho phép nhận dạng đơn hàng, thực hiện hoạt động quét mã vạch, và đóng gói và gửi chi tiết Phiếu đóng gói ở mức độ SKU thông qua truyền EDI và/hoặc email/fax	.Cho phép nhà sản xuất/nhà cung cấp thực hiện các hoạt động logistics, như đóng gói; quét mã vạch; và xuất Phiếu đóng gói, một cách tự động thông qua hệ thống .Cho phép khách hàng lấy được thông tin về đơn hàng thông qua hệ thống ERP của họ và quản lý được vòng đời đơn hàng
<b>Dán nhãn và quét mã vạch</b>	Một gói dịch vụ hỗ trợ cho các hoạt động về nhãn, mã vạch	.Tránh được việc chậm giao hàng do lỗi về nhãn
<b>ACS 123</b>	Là sản phẩm được thiết kế riêng cho APL Logistics sử dụng trong việc quản lý dịch vụ gom hàng và vận chuyển. Được sử dụng để hỗ trợ cho hoạt động logistics và tạo các thông tin cho việc vận chuyển hàng, thủ tục hải quan và tài chính	.Đảm bảo quy trình logistics được vận hành trôi chảy
<b>Dịch vụ giao nhận</b>	Là hệ thống được chạy trên nền web nhằm hỗ trợ cho dịch vụ vận chuyển bằng đường biển và giao nhận của APL Logistics. Đặc điểm bao gồm đặt lệnh giữ chỗ qua web, theo dõi và tìm kiếm đơn hàng.	Cho phép khách hàng kiểm tra được tình trạng của lô hàng từ lúc nhận hàng để chuyên chở cho đến khi hàng được giao cho khách hàng.
<b>Hệ thống quản lý kho</b>	Hỗ trợ từ lúc nhận hàng cho đến khi hàng được xuất đi với khối lượng thường xuyên và nhiều. Hệ thống này sẽ tự động thực hiện việc nhận hàng, phân chia hàng và gom hàng. Hơn thế nữa, hệ thống này cũng hỗ trợ cho việc thiết kế kho bãi, quy trình làm việc và nhân sự	.Tạo lợi thế cạnh tranh cho khách hàng thông qua sự hiệu quả trong chu kỳ đơn hàng, và thực hiện đơn hàng

Nguồn : [www.apllogistics.com](http://www.apllogistics.com), tự tổng hợp

Hơn thế nữa, bộ phận công nghệ thông tin tại Việt Nam cũng đã hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh bằng những dự án cụ thể.

Vậy hiện nay hệ thống thông tin của APL Logistics Việt Nam đang được sử dụng chung với hệ thống thông tin của tập đoàn. Hệ thống này được đánh giá tốt và có thể hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh của công ty tại Việt Nam. Bên cạnh đó bộ phận công nghệ thông tin tại Việt Nam cũng hỗ trợ cho công ty một số dự án nhằm đảm bảo đáp ứng nhu cầu kinh doanh.

### **3.3.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong APL Logistics Việt Nam.**

Qua các thông tin và phân tích trên, có thể nhận ra các yếu tố bên trong có ảnh hưởng đến chiến lược công ty APL Logistics như sau:

1. Quy trình hoạt động được quản lý và kiểm soát chặt chẽ

2. Kết quả của hoạt động quản lý quy trình theo các tiêu chuẩn chất lượng
3. Hoạt động nghiên cứu thị trường logistics
4. Xác định phân khúc thị trường và khách hàng mục tiêu
5. Thực hiện các chức năng về hoạt động marketing và phát triển hoạt động kinh doanh
6. Đội ngũ nhân viên kinh doanh thực hiện các hoạt động bán hàng
7. Nguồn nhân lực của công ty
8. Chính sách thu hút, đào tạo và phát triển, và giữ nhân tài của công ty
9. Kết quả về sự hài lòng của nhân viên đối với công ty
10. Tăng trưởng doanh thu của công ty
11. Tăng trưởng về lợi nhuận của công ty
12. Hệ thống thông tin của công ty
13. Sự hỗ trợ của bộ phận công nghệ thông tin cho hoạt động kinh doanh

Căn cứ vào phân tích cùng với việc tự đánh giá của tác giả về từng yếu tố trên cơ sở mức độ quan trọng cùng với ảnh hưởng đến chiến lược công ty trong quá khứ có thể lập ra ma trận các yếu tố bên trong như sau:

**Bảng 3.31 : Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong của APL Logistics**

Số tự	Các nhân tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Quy trình hoạt động được quản lý và kiểm soát chặt chẽ	0.15	3	0.45
2	Kết quả của hoạt động quản lý quy trình được đo lường theo các tiêu chuẩn chất lượng	0.1	4	0.4
3	Hoạt động nghiên cứu thị trường logistics	0.025	3	0.075
4	Xác định phân khúc thị trường và khách hàng mục tiêu	0.035	3	0.105
5	Thực hiện các chức năng về hoạt động marketing và phát triển hoạt động kinh doanh	0.075	1	0.075
6	Đội ngũ nhân viên kinh doanh thực hiện các hoạt động bán hàng	0.065	1	0.065
7	Nguồn nhân lực của công ty	0.07	3	0.21
8	Chính sách thu hút, đào tạo và phát triển, và giữ nhân tài của công ty	0.05	3	0.15
9	Kết quả về sự hài lòng của nhân viên đối với công ty	0.03	3	0.09

10	Tăng trưởng doanh thu của công ty	0.06	3	0.18
11	Tăng trưởng về lợi nhuận của công ty	0.09	2	0.18
12	Hệ thống thông tin của công ty	0.15	4	0.6
13	Sự hỗ trợ của bộ phận công nghệ thông tin cho hoạt động kinh doanh	0.1	2	0.2
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1</b>		<b>2.78</b>

Nguồn : Tổng hợp

Vậy với số điểm trung bình 2.78, APL Logistics được đánh giá là trung bình tốt so với các yếu tố bên trong của nó. Sự yếu kém về các hoạt động marketing cùng với sự thiếu hỗ trợ về công nghệ thông tin cho hoạt động kinh doanh đã làm cho APL Logistics không có đủ nguồn lực để thực hiện các chiến lược của mình. Hơn thế nữa sự giảm sút trong lợi nhuận cũng ảnh hưởng đến sức mạnh chiến lược của công ty.

### 3.4.LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY TRONG GIAI ĐOẠN 2007 – 2011.

#### 3.4.1.Ma trận phân tích điểm mạnh – điểm yếu, cơ hội – thách thức (SWOT) đối với APL Logistics Việt Nam.

Qua quá trình phân tích môi trường bên ngoài và môi trường bên trong công ty APL Logistics Việt Nam, có thể xây dựng nên ma trận điểm mạnh – điểm yếu, cơ hội – thách thức cho công ty như sau:

**Bảng 3.32 : Ma trận SWOT trong chiến lược phát triển APL Logistics giai đoạn 2007-2011**

	Những điểm mạnh – S	Những điểm yếu – W
<b>SWOT</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quy trình hoạt động</li> <li>2. Sự cam kết làm việc của nhân viên</li> <li>3. Hệ thống thông tin toàn cầu.</li> <li>4. Tăng trưởng doanh thu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoạt động marketing và phát triển kinh doanh</li> <li>2. Đội ngũ nhân viên kinh doanh</li> <li>3. Tăng trưởng lợi nhuận</li> </ol>

<p><b>Những cơ hội – O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nền kinh tế vẫn phát triển.</li> <li>2. Thị trường logistics Việt Nam vẫn tiếp tục tăng trưởng</li> <li>3. Dịch vụ logistics vẫn cơ bản, chủ yếu là vận tải, kho vận và khai thuê hải quan</li> <li>4. Xây dựng được quan hệ tốt với các nhà cung cấp chiến lược.</li> </ol>	<p>.Thực hiện chiến lược tăng trưởng nội sinh và thuê ngoài thông qua việc sử dụng cơ sở hạ tầng sẵn có để mở rộng khu vực hoạt động và đa dạng hóa dịch vụ logistics giá trị gia tăng (S1,S2,S3,S4,O3,O4).</p> <p>.Thực hiện đầu tư vào cơ sở hạ tầng để đáp ứng nhu cầu tăng trưởng của thị trường và cung cấp dịch vụ logistics cơ bản (S1,S2,S3,S4,O3)</p>	<p>.Đầu tư vào hoạt động marketing và đội ngũ nhân viên bán hàng và xác định cơ hội cho thị trường dịch vụ logistics nội địa (W1,W2,O3)</p> <p>.Xác định và đầu tư vào những mảng thị trường nội địa có lợi nhuận biên cao, chẳng hạn như ngành giao nhận vận tải quốc tế, để nâng cao tỷ suất lợi nhuận (W3,O4)</p>
<p><b>Những mối đe dọa – T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rủi ro nền kinh tế</li> <li>2. Cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động logistics</li> <li>3. Thiếu những chuyên gia về logistics</li> <li>4. Gia tăng áp lực cạnh tranh</li> <li>5. Nhận thức sử dụng dịch vụ logistics rất thấp.</li> </ol>	<p>.Đào tạo và phát triển từ nội bộ (S2,T3)</p> <p>.Xây dựng hệ thống thông tin mạnh để làm lợi thế cạnh tranh (S3,T4).</p> <p>.Xây dựng một danh mục các cơ sở hạ tầng cần đầu tư hoặc thuê ngoài để mở rộng kinh doanh (S1,S2,S3,T2)</p>	<p>.Nâng cao năng lực hoạt động marketing đối với thị trường logistics địa phương (W1,W2,T5).</p>

Nguồn : Tổng hợp

Bảng trên tổng hợp các chiến lược mà APL Logistics Việt Nam có thể theo đuổi. Việc đề nghị các chiến lược trên nguyên tắc sẽ sử dụng những điểm mạnh của

công ty để khai thác các cơ hội trên thị trường đồng thời cố gắng vượt qua những thách thức. Hơn thế nữa, công ty cũng sẽ đầu tư vào những điểm yếu để có thể nâng cao năng lực cho việc đáp ứng những cơ hội trên thị trường.

### 3.4.2. Lựa chọn chiến lược phát triển công ty APL Logistics giai đoạn 2007 – 2011

Kết hợp với các định hướng, mục tiêu và mô hình chiến lược kinh doanh hiện tại thì APL Logistics Việt Nam sẽ tiếp tục thực hiện *chiến lược tăng trưởng nội sinh dựa trên việc tiếp tục thuê ngoài các hoạt động logistics cơ bản và mở rộng cơ sở khách hàng* thay vì sẽ *đầu tư mới vào cơ sở hạ tầng và sản phẩm dịch vụ mới*.

Bảng đánh giá định lượng các chiến lược sau sẽ cho thấy sự hấp dẫn của chiến lược tăng trưởng nội sinh.

**Bảng 3.33 : Đánh giá định lượng các chiến lược**

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Các chiến lược thay thế				Cơ sở cho số điểm hấp dẫn
		Tăng trưởng nội sinh		Đầu tư nhiều vào cơ sở hạ tầng / năng lực mới		
		Điểm hấp dẫn	Tổng điểm	Điểm hấp dẫn	Tổng điểm	
<b>Các nhân tố bên ngoài</b>						
Kinh tế Việt Nam vẫn tăng trưởng cao	3	2	6	3	9	Đầu tư vào cơ sở hạ tầng cho phép công ty tận dụng được tốc độ tăng trưởng kinh tế
Rủi ro của nền kinh tế vẫn cao	1	4	4	2	2	Tăng trưởng nội sinh giúp công ty tránh được rủi ro khi nền kinh tế đi xuống
Hệ thống pháp luật sẽ còn thay đổi	3	2	6	3	9	Tăng trưởng nội sinh sẽ phản ứng kém hơn khi hệ thống pháp luật thay đổi có chiều hướng tốt
Hệ thống cơ sở hạ tầng còn kém phát triển và lạc hậu	2	3	6	3	6	
Thiếu hẳn nguồn nhân lực trong ngành logistics	2	3	6	2	4	Tăng trưởng nội sinh cho phép công ty tận dụng tốt nguồn nhân lực còn hạn chế
Đối thủ đang gia tăng cạnh tranh	3	2	6	3	9	Tăng trưởng nội sinh sẽ làm công ty không theo kịp đối thủ khi họ đang có khuynh hướng đầu tư nhiều
Cơ sở khách hàng lớn	3	3	9	3	9	
Nhận thức sử dụng dịch vụ logistics còn thấp	1	3	3	1	1	Đầu tư nhiều vào năng lực và dịch vụ mới trong khi không có khách hàng là một rủi ro

Xây dựng một số nhà cung cấp chiến lược	4	4	16	2	8	Tăng trưởng nội sinh cho phép công ty tận dụng tốt nguồn lực của nhà cung cấp
Ngành logistics vẫn được dự đoán tăng trưởng cao	4	2	8	3	12	Đầu tư vào cơ sở hạ tầng cho phép công ty tận dụng được tốc độ tăng trưởng của ngành
Dịch vụ logistics tại thị trường Việt Nam rất cơ bản	3	4	12	2	6	Tăng trưởng nội sinh cho phép công ty dần dần mở rộng dịch vụ của mình phù hợp với nhu cầu thị trường
Thị trường ngành rất phân tán	2	3	6	3	6	
Giá là yếu tố để chọn nhà cung cấp	4	2	8	3	12	Đầu tư cho phép giảm chi phí do quy mô
<b>Các nhân tố bên trong</b>						
Quy trình hoạt động được quản lý và kiểm soát chặt chẽ	3	3	9	3	9	
Kết quả của hoạt động quản lý quy trình được đo lường theo các tiêu chuẩn chất lượng	4	3	12	3	12	
Hoạt động nghiên cứu thị trường logistics	3	3	9	2	6	Đầu tư đòi hỏi phải nghiên cứu nhiều hơn
Xác định phân khúc thị trường và khách hàng mục tiêu	3	3	9	3	9	
Thực hiện các chức năng về hoạt động marketing và phát triển hoạt động kinh doanh	1	3	3	2	2	Đầu tư đòi hỏi phải phát triển hoạt động marketing nhiều hơn
Đội ngũ nhân viên kinh doanh thực hiện các hoạt động bán hàng	1	3	3	2	2	Đầu tư đòi hỏi phải phát triển đội ngũ nhân viên nhiều hơn
Nguồn nhân lực của công ty	3	4	12	2	6	Đầu tư đòi hỏi phải có đội ngũ nhân viên là những chuyên gia về logistics để vận hành tuy nhiên thị trường lao động không cung cấp đủ
Chính sách thu hút, đào tạo và phát triển, và giữ nhân tài của công ty	3	2	6	2	6	-
Kết quả về sự hài lòng của nhân viên đối với công ty	3	3	9	3	9	Mua lại cho phép công ty mở rộng nhanh hơn về sản phẩm/dịch vụ chào bán
Tăng trưởng doanh thu của công ty	3	3	9	4	12	Đầu tư tốt sẽ cho phép doanh thu công ty tăng nhanh hơn
Tăng trưởng về lợi nhuận của công ty	2	2	4	3	6	Đầu tư tốt sẽ cho phép lợi nhuận công ty tăng nhanh hơn

Hệ thống thông tin của công ty	4	2	8	2	8	-
Sự hỗ trợ của bộ phận công nghệ thông tin cho hoạt động kinh doanh	2	3	6	2	4	Đầu tư đòi hỏi bộ phận công nghệ thông tin phải hỗ trợ nhiều hơn
<b>Tổng số điểm</b>		<b>195</b>		<b>184</b>		

Nguồn : Tự tổng hợp

Vậy trong giai đoạn 2007 – 2011, APL Logistics Việt Nam nên tiếp tục chọn mô hình chiến lược tăng trưởng nội sinh thay vì phải đầu tư vào cơ sở hạ tầng và hoặc năng lực dịch vụ mới vì độ rủi ro của nền kinh tế vẫn cao. Hơn thế nữa thị trường dịch vụ logistics tại Việt Nam vẫn ở giai đoạn đầu của phát triển, nơi mà các nhu cầu về dịch vụ vẫn cơ bản và nhận thức về lợi ích thuê ngoài hoạt động logistics vẫn còn ít. Tuy nhiên để mở rộng năng lực cung cấp dịch vụ của mình, APL Logistics có thể sử dụng các đối tác cung cấp chiến lược nhằm tận dụng được điểm mạnh của họ tại thị trường Việt Nam và tránh phải đầu tư nhiều về cơ sở hạ tầng – vốn chiếm một phần lớn chi phí cố định.

### **3.5.MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐỂ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY APL LOGISTICS GIAI ĐOẠN 2007 – 2011.**

Để đạt mục tiêu và thực hiện chiến lược phát triển công ty APL Logistics trong giai đoạn 2007 – 2011, có thể chia ra thành bốn nhóm giải pháp cơ bản sau:

1. **Nhóm giải pháp về quy trình hoạt động.** Tiếp tục cung cấp các dịch vụ logistics hơn sự mong đợi của khách hàng thông qua việc nghiêm túc thực hiện tốt quy trình hoạt động. Tìm những cơ hội để nâng cao năng lực và công suất hoạt động nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của khách hàng. Xác định những quy trình/bước thực hiện nào cần cải tiến, đồng thời loại bỏ những quy trình/bước thực hiện không mang lại giá trị gia tăng cho khách hàng. Xác định những kinh nghiệm hay từ APL Logistics toàn cầu và tiến hành triển khai tại Việt Nam. Và cuối cùng là thay đổi cách suy nghĩ/văn hóa để hướng tới một tổ chức mà sự đo lường hiệu quả hoạt động dựa trên những chỉ số định lượng cụ thể.

2. **Nhóm giải pháp về thị trường.** Tiếp tục tập trung phát triển ngành bán lẻ/may mặc, đồng thời nghiên cứu và tìm cơ hội đối với ngành gỗ và hàng tiêu dùng điện tử. Xây dựng đội ngũ bán hàng mạnh và kết hợp với đội ngũ bán hàng của đơn vị vận chuyển container để chào bán trọn gói sản phẩm. Thay đổi nếp suy nghĩ hướng về khách hàng nhiều hơn thay vì chỉ làm theo sự sắp đặt của khách hàng. Phát triển các dịch vụ về kho bãi/phân phối nội địa. Nâng cao năng lực của đội ngũ marketing và hỗ trợ bán hàng. Xem xét lại cơ cấu / chiến lược giá cả. Và cuối cùng là tìm những cơ hội đầu tư có thể thông qua liên doanh, đối tác chiến lược hoặc về mua bán/sáp nhập.
3. **Nhóm giải pháp về khách hàng.** Tiếp tục nâng cao mối quan hệ hợp tác với khách hàng đa quốc gia và các nhà sản xuất/xuất khẩu tại Việt Nam. Cung cấp dịch vụ về chứng từ điện tử, như đặt lệnh giữ chỗ và gửi bộ chứng từ xuất khẩu qua mạng. Giới thiệu và chào bán một số dịch vụ logistics cơ bản, như hỗ trợ tại nhà máy, kiểm tra chất lượng và dịch vụ thương mại qua biên giới. Phát triển chương trình quản lý khách hàng chiến lược. Và cuối cùng là phát triển chương trình dịch vụ logistics cho các nhà sản xuất/xuất khẩu tại Việt Nam.
4. **Nhóm giải pháp về nguồn nhân lực phục vụ cho phát triển.** Thay đổi cách suy nghĩ hướng về khách hàng và chào bán dịch vụ trong tổ chức. Thành lập nhóm quản lý khách hàng chiến lược và nâng cao tính chuyên nghiệp trong quản lý khách hàng. Tiếp tục đào tạo và phát triển nhân viên, đặc biệt là tập trung vào quy trình tuyển dụng. Chế độ lương thưởng xứng đáng với năng lực và hiệu quả công việc. Nâng cao kỹ năng quản trị nhân sự cho các nhà quản lý khách hàng. Phát triển chương trình liên kết với các trường đại học để đào tạo những chuyên gia về logistics.

Các giải pháp này được lên kế hoạch thực hiện trong năm năm tới như sau:

**Bảng 3.34: Các giải pháp và kế hoạch hành động ưu tiên trong chiến lược phát triển năm 2007 – 2011.**

Nhóm giải	2007	2008	2009	2010	2011
-----------	------	------	------	------	------



<b>pháp</b>					
<b>Quy trình hoạt động</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Xây dựng việc kiểm toán định kỳ hoạt động và quy trình của kho bãi.</li> <li>-Chia sẻ những kinh nghiệm tốt từ các vùng khác</li> <li>-Thực hiện và phát triển các bảng kiểm tra về hoạt động</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tìm kiếm cơ hội để đầu tư vào đội xe riêng.</li> <li>-Cung cấp dịch vụ tốt nhất thông qua sự tuân thủ trong hoạt động và sự linh hoạt</li> <li>-Tăng cường những quy trình cốt lõi và loại bỏ những quy trình dư thừa..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Xây dựng hệ thống so sánh với các đối thủ cạnh tranh</li> <li>-Xây dựng “dịch vụ chào bán duy nhất dựa trên sự khác biệt với đối thủ cạnh tranh”</li> <li>-Nghiên cứu và tìm cơ hội ứng dụng “quy trình tinh gọn” và “Six Sigma”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Triển khai quy trình tinh gọn và “Six Sigma” cho toàn công ty.</li> </ul>	
<b>Thị trường</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tập trung giữ thị trường ngành bán lẻ/FMCG; tiếp tục mở rộng thị trường ngành hàng tiêu dùng điện tử và gỗ</li> <li>-Tiếp tục mở rộng dịch vụ phân phối nội địa nhằm phục vụ nhu cầu của khách hàng.</li> <li>-Tiếp tục mở rộng các dịch vụ về vận chuyển nội địa và hải quan, và năng lực về làm hàng vận</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tập trung phát triển thị trường trung tâm phân phối nguyên vật liệu.</li> <li>-Xây dựng dịch vụ phân phối nội địa cho khách hàng điện tử và thiết bị ô tô.</li> <li>-Thiết lập văn phòng tại các khu vực biên giới để phục vụ dịch vụ logistics qua biên giới.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cung cấp dịch vụ logistics trên toàn Việt Nam.</li> <li>-Dịch vụ phân phối với Việt Nam làm trung tâm cho các nước láng giềng.</li> <li>-Thiết lập dịch vụ hải quan tại các biên giới Campuchia, Lào và Tây Nam Trung Quốc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Triển khai hoạt động đường hàng không.</li> <li>-Thiết lập trung tâm phân phối cho toàn Việt Nam.</li> <li>-Nghiên cứu và tìm kiếm cơ hội cho việc phát triển vận chuyển bằng đường sắt.</li> <li>-Nghiên cứu dịch vụ quản lý tồn kho tại nhà cung cấp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Triển khai hoạt động vận chuyển đường sắt.</li> <li>-Triển khai hoạt động quản lý tồn kho tại nhà cung cấp.</li> <li>-Nghiên cứu về hoạt động vận chuyển đa phương thức.</li> </ul>

	<p>chuyển bằng đường không.</p> <p>-Thiết lập văn phòng tại Đà Nẵng.</p> <p>-Mở rộng thêm về dịch vụ tại Hải Phòng.</p> <p>-Nghiên cứu việc cung cấp dịch vụ logistics phục vụ cho thương mại qua biên giới.</p>				
<b>Khách hàng</b>	<p>-Chủ động chào bán dịch vụ logistics cho các nhà sản xuất/xuất khẩu địa phương</p> <p>-Đào sâu thêm mối quan hệ với khách hàng và các nhà sản xuất/xuất khẩu</p> <p>-Xây dựng các dịch vụ chứng từ điện tử như một dịch vụ gia tăng cho các nhà sản xuất/xuất khẩu</p> <p>-Gặp gỡ thường xuyên với các khách hàng lớn để tìm kiếm cơ hội.</p>	<p>-Theo đuổi và chào bán các dịch vụ logistics hiện có cho các khách hàng điện tử</p>	<p>-Theo đuổi và chào bán các dịch vụ logistics hiện có cho các khách hàng cung cấp thiết bị ô tô</p>		

	-Thực hiện thường xuyên chương trình trao đổi quy trình hoạt động logistics với các nhà sản xuất/ xuất khẩu địa phương				
<b>Nguồn nhân lực</b>	-Xây dựng đội ngũ bán hàng -Thực hiện chương trình phát triển nhân viên bao gồm phát triển và giữ những nhân viên quan trọng. -Nghiên cứu chương trình liên kết với Đại học để phát triển nguồn nhân lực logistics	-Thực hiện chương trình công nhận nhân viên xuất sắc của Châu Á. -Thực hiện đào tạo những cán bộ chủ chốt. -Thực hiện thí điểm với 1 hoặc 2 trường đại học Việt Nam trong việc đào tạo nguồn nhân lực logistics.	-		

Nguồn : Tự tổng hợp.

Để đạt được tốc độ tăng trưởng cao và bền vững đồng thời đạt được lợi thế cạnh tranh trước các đối thủ, APL Logistics Việt Nam cần phải thực hiện rất nhiều việc trong giai đoạn 2007 – 2011, từ việc đảm bảo quy trình hoạt động tốt nhất cho đến việc phát triển nguồn nhân lực logistics. Việc thực hiện mở rộng và phát triển năng lực/dịch vụ/địa lý hoạt động/khách hàng sẽ dựa trên những năng lực cốt lõi của APL Logistics Việt Nam đã thiết lập hơn 10 năm qua và những định hướng phát triển của tập đoàn.

## KẾT LUẬN

Xây dựng chiến lược phát triển công ty luôn là một hoạt động liên tục. Sự liên tục đó bắt nguồn từ sự năng động của bản thân công ty và sự thay đổi môi trường bên ngoài. Là một công ty nước ngoài chuyên kinh doanh dịch vụ logistics và có mặt tại Việt Nam từ những năm đầu thập kỷ 90, công ty APL Logistics Việt Nam phải đối mặt với các thách thức chiến lược khi nền kinh tế Việt Nam bắt đầu thay đổi sâu và rộng hơn. Sự thay đổi này gồm việc luật hóa dịch vụ logistics trong Luật Thương mại sửa đổi năm 2005, và sự kiện trở thành thành viên chính thức của tổ chức thương mại thế giới. Sự thay đổi này đã buộc công ty APL Logistics phải tiến hành xây dựng một chiến lược phát triển dài hạn hơn và bền vững hơn nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh lâu dài so với đối thủ. Với cách nhìn nhận vấn đề như thế, luận văn đã đạt được một số kết quả sau:

- Chọn ra mô hình xây dựng chiến lược chuẩn để làm khung phân tích.
- Đánh giá một cách hệ thống quá trình xây dựng và thực hiện chiến lược công ty trong giai đoạn 2001 – 2006. Việc đánh giá này cho thấy được những năng lực mà công ty còn thiếu và yếu.
- Đưa ra đề nghị chiến lược là công ty nên chọn tăng trưởng nội sinh thay vì đầu tư nhiều vào cơ sở vật chất kỹ thuật. Tuy nhiên công ty cũng có thể tìm chiến lược thay thế khi môi trường bên ngoài thay đổi và/hoặc công ty thay đổi năng lực cốt lõi của mình.

Và cuối cùng, đây chỉ là một phần trong quá trình quản trị chiến lược, vì thế sự thành công của chiến lược sẽ phụ thuộc rất nhiều vào việc tổ chức thực hiện chiến lược và đánh giá/điều chỉnh chiến lược theo sự thay đổi của hai yếu tố : môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. PGS.TS.Nguyễn Thị Liên Diệp và t.g.k (2004), Chiến lược và Chính sách Kinh Doanh, Nhà xuất bản Thống Kê.
2. Nguyễn Hữu Duy (2006), “Thị trường logistics Việt Nam dưới góc nhìn 3PL”, *Tạp chí Vietnam Shipper* (25), tr.34-37
3. Nguyễn Hữu Duy (2006), *Phân tích các giá trị gia tăng nội sinh và ngoại sinh công ty APL Logistics Việt Nam*, Tiểu luận môn Quản trị chiến lược, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
4. Fred R.David (1999), *Khái luận về Quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống Kê.
5. Nguyễn Hữu Lam và t.g.k (1998), *Quản trị chiến lược – Phát triển vị thế cạnh tranh*, Nhà xuất bản Giáo dục.
6. MBA.Đỗ Xuân Quang (2006), “Thực trạng và định hướng phát triển nguồn nhân lực ngành dịch vụ logistics tại Việt Nam”, *Tạp chí VietnamShipper* (22), tr.32-34
7. Gary D.Smith và t.g.k (1994), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, Nhà xuất bản Thành phố Hồ Chí Minh.
8. 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*, Nhà xuất bản Thành phố Hồ Chí Minh.
9. Thái Văn Vinh (2005), “Phân tích tính hiệu quả cạnh tranh của hệ thống cảng Việt Nam”, *Tạp chí VietnamShipper* (14), tr.6-12
10. Thái Văn Vinh (2006), “Dịch vụ logistics tại Việt Nam – Nhận thức của người cung cấp, sử dụng dịch vụ về những vấn đề liên quan,” *Tạp chí VietnamShipper* (15), tr. 33-39

### Tiếng Anh

11. APL Logistics VietNam (2004), *APL Logistics Vietnam Growth Plan*, Internal Document.
12. Barney J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No.1, pp.99-120
13. Business Monitor International (2007), *Vietnam Freight Transport Report Q4 2006 Including 5-year industry forecasts*, U.K
14. Frost and Sullivan, NOL Group (2007), *Vietnam Transportation and Logistics – Challenges and Opportunities*, Singapore
15. Goh M., Ang A. (2000), "Some logistics realities in Indochina", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol 30. No.10, pp.887-911.
16. Hamel G. (1996), "Strategy as Revolution", *Havard Business Review*, No. July-August, pp.69.82.
17. Hart S.L. (1992), "An integrative framework for strategy-making process", *Academy of Management Review*, Vol.17, pp.327-51.
18. Mintzberg H, Waters J.A. (1985), "Of Strategies Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, Vol. 6 pp.257-72.
19. Mintzberg H. (1987), "Crafting strategy", *Havard Business Review*, No. July – August, pp.66-75.
20. Mintzberg H. (1994), *The Fall and rise of strategic planning*, Free Press, New York, NY.
21. Pearce John A., Robinson Richard.B (2007), *Strategic Management*, 10<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York, NY.
22. Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, NY.
23. Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, NY.
24. Porter M.E. (1996), "What is strategy?", *Havard Business Review*, Vol.74 No. November – December, pp.61-78

25. Prahalad C.K., Hamel G.(1990), “The core competence of the corporation”,  
*Harvard Business Review*, Vol.68 No.May-June, pp.79-91
26. Pun and et al (1996), “Determinants of manufacturing strategy formulations:  
a longitudinal study in Hong Kong”, *Technovation*, Vol 24 No.2
27. The World Bank in Vietnam (2006), *Transport Strategy – Transition,  
Reform, and Sustainable Management*, Vietnam.