

MỤC LỤC

Trang

Danh mục ký hiệu và chữ viết tắt

Danh mục hình và bảng biểu

LỜI MỞ ĐẦU

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

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

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

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

1.1.3. Mô hình quản trị chiến lược..... 2

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

1.1.4.1. Lợi ích tài chính..... 4

1.1.4.2. Lợi ích phi tài chính..... 4

1.2. Thiết lập chiến lược..... 5

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

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

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

Kết luận Chương I.....16

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

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

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

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

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

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

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

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

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

KẾT LUẬN

TÀI LIỆU THAM KHẢO

PHỤ LỤC

DANH MỤC KÝ HIỆU VÀ CHỮ VIẾT TẮT

CTCP: Công ty cổ phần

DNNN: Doanh nghiệp Nhà nước

DNTN: Doanh nghiệp Tư nhân

TNHH: Trách nhiệm hữu hạn

Tp. HCM: Thành phố Hồ Chí Minh

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

DANH MỤC HÌNH VÀ BẢNG BIỂU

Trang

HÌNH

Hình 1.1	Mô hình quản trị chiến lược toàn diện.....	3
Hình 1.2	Các nhân tố bên ngoài tác động đến doanh nghiệp.....	6
Hình 2.1	Biểu đồ Doanh thu Đại lý vận tải của VOSA giai đoạn 2002 – 2006.....	49
Hình 2.2	Biểu đồ Kết quả hoạt động kiểm đếm tàu của VOSA từ 2002 – 2006.....	52

BẢNG

Bảng 1.1	Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (Ma trận EFE).....	7
Bảng 1.2	Ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh.....	9
Bảng 1.3	Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (Ma trận IFE).....	11
Bảng 1.4	Mô hình SWOT.....	14
Bảng 1.5	Ma trận QSPM.....	16
Bảng 2.1	Ma trận EFE của VOSA.....	33
Bảng 2.2	Ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh của VOSA.....	34
Bảng 2.3	Cơ cấu lao động của VOSA đến 31/12/2006.....	35
Bảng 2.4	Tài sản chủ yếu (tại thời điểm xác định GTDN 30/6/2005).....	40
Bảng 2.5	Kim ngạch xuất nhập khẩu của Việt Nam trong thời gian qua.....	41
Bảng 2.6	Tình hình hoạt động kinh doanh của VOSA giai đoạn 2001 – 2006.....	44
Bảng 2.7	Bảng tổng hợp số liệu đại lý tàu hàng rời từ 2002 – 2006	46
Bảng 2.8	Bảng tổng hợp số liệu đại lý tàu container từ 2002 -2006.....	47
Bảng 2.9	Bảng báo cáo doanh thu bộ phận đại lý vận tải giai đoạn 2002–2006.....	49
Bảng 2.10	Tổng kết tình hình nhập xuất hàng của đại lý Liner từ 2002 – 2006.....	50
Bảng 2.11	Tổng kết số tàu VOSA làm dịch vụ kiểm đếm từ 2002 – 2006.....	51

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

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

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

2. Mục đích và ý nghĩa của luận văn

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

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

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

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

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

4. Phương pháp nghiên cứu

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

5. Kết cấu đề tài

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

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

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

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

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

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

1.1 KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

1.1.1 Khái niệm quản trị chiến lược

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

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

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