

## Lời mở đầu

Trong những năm qua nhờ đ- ờng lối mở cửa của Đảng và Nhà n- ớc, nền kinh tế n- ớc ta đã có những b- ớc phát triển nhanh chóng, vững chắc và mạnh mẽ. Trong điều kiện nền kinh tế n- ớc ta chuyển đổi sang cơ chế thị tr- ờng có sự quản lý vĩ mô của Nhà n- ớc, các doanh nghiệp đã có sự phân cực, cạnh tranh ngày càng gay gắt và quyết liệt hơn. Để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp phải xác định cho mình một kế hoạch chiến l- ợc đúng đắn, nếu không có kế hoạch chiến l- ợc hoặc có kế hoạch chiến l- ợc sai lầm thì chắc chắn sẽ nhận đợc sự thất bại trong hoạt động kinh doanh

Tr- ớc đây nhiều doanh nghiệp đã thành công là do chỉ chú ý đến chức năng hoạt động nội bộ và thực hiện các công việc hàng ngày của mình một cách có hiệu quả nhất, hiện nay phần lớn các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ phải đối mặt với môi tr- ờng kinh doanh ngày càng biến động, phức tạp và có nhiều rủi ro. Do vậy, chỉ chú ý đến chức năng nội bộ và công việc hàng ngày là không đủ, muốn tồn tại và phát triển các doanh nghiệp cần thiết phải vạch ra kế hoạch chiến l- ợc đúng đắn nhằm triệt để tận dụng các cơ hội kinh doanh và hạn chế ở mức thấp nhất các nguy cơ từ đó nâng cao hiệu quả và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Thực tiễn kinh doanh trong và ngoài n- ớc cũng đặt ra vấn đề là làm thế nào để các doanh nghiệp thành công và làm ăn có lãi trong điều kiện thay đổi của môi tr- ờng cạnh tranh ngày càng khốc liệt, tài nguyên hiếm hoi. Do vậy kế hoạch chiến l- ợc không thể thiếu đợc, nó có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp trong t- ơng lai.

Qua thời gian thực tập tại Cảng Chùa Vẽ em đã đợc tìm hiểu về hoạt động sản xuất kinh doanh của Cảng em nhận thấy việc hoạch định chiến lược là hết sức quan trọng vì vậy em đã chọn đề tài “ hoạch định chiến lược” nhằm đóng góp một số ý kiến của mình tạo thêm cơ sở cho quá trình hoạch định chiến l- ợc liên quan đến sự phát triển lâu dài của Công ty.

Luận văn của em gồm có 4 chương:

**Chương 1: Cơ sở lý luận**

**Chương 2: Thực trạng tại xí nghiệp xếp dỡ Chùa vẽ**

**Chương 3: Công tác hoạch định chiến lược tại cảng Chùa Vẽ**

**Chương 4: Đề xuất một số chiến lược nhằm phát triển Cảng Chùa vẽ**

Trong thời gian viết luận văn này em được thầy giáo: Tiến sĩ Nghiêm Sĩ Thương và các cô chú khối văn phòng Giám Đốc công ty TNHH một thành viên Cảng Hải Phòng- xí nghiệp xếp dỡ Cảng Chùa Vẽ đã tận tình hướng dẫn và giúp đỡ em hoàn thành bài báo cáo này.

Tuy nhiên do hạn chế về mặt trình độ cùng thời gian nên bài viết của em không tránh khỏi những thiếu sót. em hi vọng nhận được sự chỉ bảo của các quý thầy cô để bài viết của em thêm hoàn thiện hơn.

**Em xin chân thành cảm ơn!**

**Sinh viên thực hiện  
Ngô Thị Thu Hương**

## Chương 1: Cơ sở lý luận

### 1.1. Một số khái niệm cơ bản:

#### 1.1.1. Chiến lược là gì?

##### a. Theo quan niệm truyền thống:

- Thuật ngữ chiến lược ( Strategie ) xuất phát từ lĩnh vực quân sự với ý nghĩa “ khoa học về hoạch định và điều khiển các hoạt động quân sự”. Alfred Chandler thuộc đại học Harvard định nghĩa: “ chiến lược là tiến trình xác định các mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp, lựa chọn cách thức hoặc phương hướng hành động và phân bổ các tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó”. Đây là một trong những định nghĩa truyền thống được sử dụng phổ biến nhất hiện nay.

- Chiến lược chủ yếu của một công ty bao gồm những mục tiêu, những bảo đảm về nguồn lực ( tài nguyên) để đạt được mục tiêu và những chính sách chủ yếu cần được tuân theo trong khi sử dụng những nguồn lực này. Do đó chiến lược cần được định ra như là kế hoạch hoặc sơ đồ tác nghiệp tổng quát chỉ hướng cho công ty đi đến mục tiêu mong muốn.

- Dưới đây là một số định nghĩa khác:

Tiếp cận về khía cạnh cạnh tranh. Một nhóm tác giả có quan điểm coi chiến lược là nghệ thuật giành thắng lợi trong cạnh tranh.

+ Theo Michael. E. Porter: “ Chiến lược kinh doanh là một nghệ thuật xây dựng các lợi thế cạnh tranh vững chắc để phòng thủ”.

+ Theo K. Ohmae: “ Mục đích của chiến lược là mang những điều thuận lợi nhất cho mọi phía, đánh giá thời điểm tấn công hoặc rút lui, xác định đúng ranh rới của sự thoả hiệp” và ông nhấn mạnh “ Không có đối thủ cạnh tranh thì không cần chiến lược, mục đích duy nhất của chiến lược là đảm bảo giành thắng lợi bền vững với đối thủ cạnh tranh”.

Theo cách tiếp cận khác: có nhóm tác giả cho rằng: chiến lược là một tập hợp các kế hoạch chiến lược làm cơ sở hướng dẫn các hoạt động.

+ Theo William.J.Gluech: “ Chiến lược là một kế hoạch mang tính thống nhất, toàn diện và phối hợp, được thiết kế để đảm bảo rằng các mục tiêu cơ bản của ngành được thực hiện”.

+ Theo Alfred Chandler: “ Chiến lược bao hàm việc nhận định các mục tiêu cơ bản dài hạn của ngành, đồng thời lựa chọn các cách thức hoặc tiến trình hành động và phân bổ các tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó”.

b. Theo quan điểm hiện đại:

- Nội dung chiến lược có thể bao gồm “5P” : kế hoạch ( Plan ), Mưu lược ( ploy ), cách thức ( Pattern ), vị thế ( Position ), triển vọng ( Perspective ) mà công ty có được hoặc mong muốn đạt được trong quá trình hoạt động kinh doanh.

### **1.1.2. Hoạch định chiến lược là gì?**

- Hoạch định chiến lược là tiến trình xây dựng và duy trì các mối quan hệ chặt chẽ giữa một bên là tài nguyên ( nguồn lực ) và các mục tiêu của công ty và bên kia là khả năng đáp ứng thị trường và vị thế cạnh tranh trên thị trường nhằm xác định chiến lược thích nghi với các hoạt động đầu tư của công ty.

- Quá trình hoạch định chiến lược phải đề ra những công việc cần thực hiện của công ty, tổ chức nghiên cứu để chỉ rõ những nhân tố chính của môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, xác định các mục tiêu dài hạn và lựa chọn các mục tiêu cần theo đuổi. Đồng thời quá trình hoạch định chiến lược phải đưa ra các quyết định xem doanh nghiệp sẽ tập trung vào các sản phẩm, dịch vụ cụ thể, thị trường, công nghệ nào trong một thời gian xác định rõ.

### **1.2. Ý nghĩa của việc hoạch định chiến lược:**

- Trong kinh doanh các doanh nghiệp đều gặp phải rất nhiều hiểm họa, các khó khăn, rủi ro như sự biến động của môi trường kinh doanh, sự biến động của nền kinh tế, những thay đổi về chính sách kinh tế, hệ thống và các văn bản pháp luật của chính phủ, sự tấn công mạnh mẽ của các đối thủ cạnh tranh. Vì vậy muốn tồn tại và phát triển vững chắc thì doanh nghiệp phải xây dựng chiến lược kinh doanh, chiến lược cạnh tranh tốt với các đối thủ cạnh tranh. Do đó việc hoạch định chiến lược kinh doanh có một ý nghĩa hết sức quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp:

+ Tạo ra một hướng đi đúng giúp doanh nghiệp, tổ chức vượt qua sóng gió trên thương trường vươn tới tương lai bằng khả năng và nỗ lực của mình.

+ Tạo ra tính thích ứng cho doanh nghiệp với môi trường kinh doanh đầy biến động

+Giúp cho việc lựa chọn chiến lược được tốt hơn do sự vận dụng một cách bài bản hơn, hợp lý hơn, tiếp cận tốt hơn đối với sự lựa chọn chiến lược.

+ Tạo ra lợi ích: Lợi ích thành tiền và lợi ích không thành tiền

Lợi ích thành tiền: những con số về doanh thu và lợi nhuận, thị phần và mức gia tăng về giá trị cổ phiếu công ty trên thị trường chứng khoán.

Lợi ích không thành tiền: sự nhạy cảm đối với những thay đổi của môi trường, sự am hiểu hơn về chiến lược của đối thủ cạnh tranh.

### 1.3. Phân loại chiến lược:

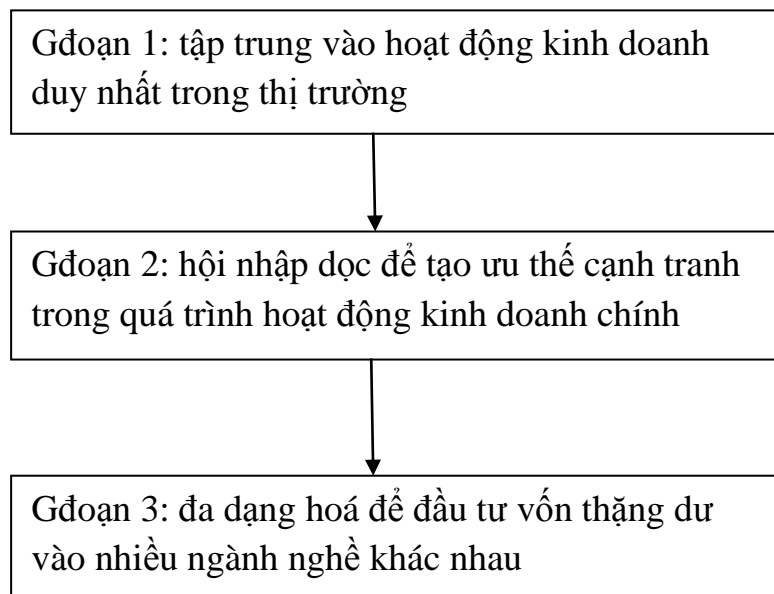
**1.3.1. Chiến lược tổng thể:** được chia làm 3 giai đoạn:

- Giai đoạn 1: Công ty áp dụng chiến lược tập trung để hoạt động trong một ngành kinh doanh duy nhất và trong khuôn khổ một thị trường nội địa đơn thuần.

- Giai đoạn 2: Công ty đủ mạnh để áp dụng chiến lược hội nhập theo chiều dọc hoặc bành trướng ra thế giới bên ngoài để tạo ưu thế cạnh tranh của mình trong lĩnh vực kinh doanh.

- Giai đoạn 3: Công ty đã chiếm được nhiều ưu thế cạnh tranh và muốn tìm thêm cơ hội kinh doanh ngoài các hoạt động chính bằng cách áp dụng chiến lược đa dạng hoá để đầu tư vốn thặng dư của công ty.

Mô hình mô tả 3 giai đoạn của chiến lược tổng thể:



**1.3.1.1. Chiến lược tập trung:** Chiến lược này định hướng phục vụ nghiên cứu một nhóm hữu hạn người tiêu dùng hoặc đoạn thị trường. Đoạn thị trường của

doanh nghiệp theo đuổi chiến lược tập trung thông qua chi phí thấp và sự khác biệt hoá sản phẩm. Doanh nghiệp thường tập trung vào việc thiết lập thị phần trên một hoặc một số đoạn thị trường.

- Các chiến lược tập trung gồm 3 loại riêng. Mỗi loại sẽ căn cứ vào 5 yếu tố để đánh giá:

+ Sản phẩm

+Thị trường

+ Ngành kinh doanh

+Cấp độ hoặc quy mô ngành nghề

+ Công nghệ áp dụng

- Các chiến lược cạnh tranh ở cấp đơn vị:

+ Chiến lược tăng trưởng tập trung vào cỗ hội thâm nhập thị trường: tất cả 5 yếu tố để đánh giá đều căn cứ vào tình trạng hiện hữu mà doanh nghiệp đang sẵn có.

+ Chiến lược tăng trưởng tập trung vào cơ hội phát triển thị trường: với chiến lược này doanh nghiệp đưa ra một sản phẩm hiện hữu vào thị trường mới ngoài thị trường vốn có. Các yếu tố khác ( ngành, cấp ngành, công nghệ ) vẫn giữ nguyên.

+Chiến lược tăng trưởng tập trung vào phát triển sản phẩm mới: với chiến lược này doanh nghiệp muốn đưa một sản phẩm mới vào thị trường vốn có, các yếu tố khác không đổi.

Ba chiến lược này được minh hoạ như sau:

Chiến lược tập trung	Sản phẩm	Thị trường	Ngành kinh doanh	Cấp ngành	Công nghệ
Thâm nhập thị trường	hiện hữu	hiện hữu	hiện hữu	hiện hữu	hiện hữu
Phát triển thị trường	hiện hữu	mới	hiện hữu	hiện hữu	hiện hữu
Phát triển sản phẩm mới	mới	hiện hữu	hiện hữu	hiện hữu	hiện hữu

Ưu nhược điểm:

- Ưu điểm:

+ Nó bảo vệ doanh nghiệp trước đối thủ cạnh tranh trong một chừng mực nào đó, có thể cung cấp hàng hoá, dịch vụ nào đó mà đối thủ cạnh tranh không có.

+ Thuận lợi trong công tác quản lý thị trường

+ Tạo ra khách hàng trung thành làm rào cản hữu hiệu ngăn cản các đối thủ cạnh tranh gia nhập ngành.

- Nhược điểm:

+ Chịu áp lực của nhà cung cấp, sản xuất với sản lượng nhỏ nên chi phí thường cao hơn các doanh nghiệp có chi phí thấp.

+ Đoạn thị trường thường bị bất ngờ biến mất do công nghệ hay do sở thích của người tiêu dùng thay đổi.

+ Bỏ lỡ cơ hội bành trướng thị trường, không tận dụng hết những tính năng nổi bật của mình để nắm bắt cơ hội phát triển trong những ngành nghề khác.

### **1.3.1.2. Chiến lược hội nhập ( liên kết ) theo chiều dọc.**

a. Khái niệm:

- Chiến lược tăng trưởng bằng hợp nhất và liên kết được sử dụng đối với các công ty kinh doanh ở các ngành kinh tế mạnh có được sự thành công trong ngành kinh doanh và muốn tiếp tục tăng trưởng nhưng còn đang do dự hoặc không có khả năng triển khai một trong các chiến lược tăng trưởng tập trung. Công ty sẽ tiến hành sản xuất theo chiều dọc xuôi hoặc dọc ngược ở các chuỗi sản phẩm.

- Liên kết dọc ngược chiều: hội nhập theo liên kết dọc ngược chiều là tìm cách tăng trưởng bằng cách nắm quyền sở hữu hoặc tăng sự kiểm soát đối với các nhà cung ứng nguyên vật liệu. Lúc này công ty sẽ xây dựng công ty chế tạo nguyên vật liệu bằng cách thành lập các công ty con hoặc mua cổ phần của một công ty nào đó hoặc sát nhập mua lại.

- Liên kết dọc xuôi chiều: hội nhập dọc thuận chiều là tìm cách tăng trưởng bằng việc mua lại, nắm quyền sở hữu hoặc tăng cường kiểm soát đối với các kênh chức năng tiêu thụ tiến dần với thị trường đích hoặc người sử dụng cuối cùng. Công ty có thể sử dụng việc hội nhập dọc xuôi chiều bằng cách thành lập các cơ sở của mình hoặc sát nhập, mua lại của công ty khác.

- Liên kết theo chiều ngang: tăng sự kiểm soát hoạt động của các đối thủ cạnh tranh, thậm chí thực hiện sát nhập các doanh nghiệp cạnh tranh.

b. Ưu và nhược điểm:

- Ưu điểm:

- + Tạo ra rào cản đối với các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng
- + Tạo điều kiện thuận lợi cho việc đầu tư những tài sản chuyên dụng đem lại hiệu quả cao.
- + Đảm bảo chất lượng sản phẩm
- + Tiết kiệm thời gian trong quá trình phối hợp các giai đoạn sản xuất và cung ứng cho phép các công ty có khả năng thích ứng trước sự thay đổi bất thường của thị trường.

- Nhược điểm:

- + Gây sức ép lớn về nguồn lực của doanh nghiệp
- + Gây khó khăn trong công tác quản lý
- + Công ty khó thay đổi công nghệ
- + Tạo ra sự bất ổn trong trường hợp công ty bị suy thoái

**1.3.1.3. Chiến lược đa dạng hoá**

a. Khái niệm:

- Chiến lược tăng trưởng bằng đa dạng hoá sản phẩm thích hợp đối với các công ty không thể đạt được mục tiêu tăng trưởng trong ngành công nghiệp hiện thời với các sản phẩm và thị trường hiện đang kinh doanh.

- Lý do khiến cho công ty phải đa dạng hoá:

- + Thị trường của một hay nhiều doanh nghiệp đang tiến tới điểm bão hoà hoặc trong giai đoạn cuối của chu kỳ sống của sản phẩm.
- + Doanh nghiệp đang hoạt động có khả năng về tài chính, có số tiền dư có thể đầu tư vào nơi khác có lợi nhuận cao hơn.
- + Luật pháp về chống độc quyền không cho phép công ty tiếp tục mở rộng kinh doanh tại ngành mà nó đang kinh doanh.
- + Có thể giảm chi phí do thuế.
- + Có thể thâm nhập vào thị trường quốc tế trong một thời gian ngắn.



+ Có thể tiếp cận được công nghệ mới.

+ Công ty có thể sẽ thay đổi về đặc điểm của doanh nghiệp.

**b. Phân loại:**

- Đa dạng hoá đồng tâm: là tìm cách tăng trưởng bằng cách hướng tới thị trường mới với các sản phẩm mới phù hợp về công nghệ và marketing. Chìa khoá để thực hiện đa dạng hoá đồng tâm là tranh thủ sử dụng các ưu thế, các lợi thế của công ty.

Bảng thay đổi chiến lược đối với chiến lược đa dạng hoá đồng tâm:

Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
Mới	Mới	Hiện tại hoặc mới	Hiện tại	Hiện tại hoặc mới

- Đa dạng hoá chiều ngang: là tìm cách tăng trưởng bằng việc hướng vào thị trường hiện đang tiêu thụ với những sản phẩm mới mà về mặt công nghệ không liên quan đến các sản phẩm hiện đang sản xuất.

Bảng thay đổi chiến lược đối với chiến lược đa dạng hoá ngang:

Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
Mới	Hiện tại	Hiện tại hoặc mới	Hiện tại	Mới

Chú ý: trong trường hợp này công ty không tìm thấy sự thích hợp về công nghệ nhưng cũng phải có sự phù hợp chiến lược trong một phương diện nào đó của sản phẩm.

- Đa dạng hoá tổ hợp: là tìm cách tăng trưởng bằng cách hướng tới các thị trường mới với các sản phẩm mới mà công nghệ không liên quan gì đến sản phẩm mà công ty đang sản xuất.

Bảng thay đổi chiến lược đối với chiến lược đa dạng hoá tổ hợp:

Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
Mới	Mới	Mới	Hiện tại hoặc mới	Mới

Để có thể tiến hành đa dạng hoá tổ hợp người ta có thể thực hiện bằng nhiều cách: công ty có thể nghiên cứu thị trường mới, tiến hành tổ chức tạo ra sản phẩm mới. Mua lại công ty khác hoặc sát nhập với công ty khác hoặc tìm kiếm liên kết

kiểm soát các công ty đang kinh doanh trong lĩnh vực đó. Làm như vậy sẽ tiết kiệm được thời gian và nhanh chóng tiếp cận thị trường mới...

c. Ưu nhược điểm:

- Ưu điểm:

Sử dụng chiến lược đa dạng hoá tổ hợp để khắc phục những khuyết điểm như tính thời vụ, thiếu tiền vốn hoặc khả năng thu nhập, thiếu một số trình độ nhất định hoặc không có cơ hội hấp dẫn về môi trường.

Chiến lược đa dạng hoá có thể tạo ra giá trị theo 3 cách:

- + Mua lại và tái cấu trúc
- + Chuyển giao năng lực
- + Lợi thế quy mô: chia sẻ và phân bổ chi phí cho nhiều hoạt động

- Nhược điểm:

- + Khả năng quản lý của công ty để kiểm soát được nhiều lĩnh vực khác nhau là rất khó
- + Những chi phí phụ để có thể thâm nhập vào một ngành nào đó là quá cao làm cho lợi nhuận của công ty bị ảnh hưởng.
- + Không đảm bảo được chắc chắn sẽ đạt được các kết quả như đã dự kiến do sự thiếu hài hoà trong chiến lược
- + Khi sử dụng chiến lược đa dạng hoá tổ hợp với mục đích khắc phục chu kỳ suy thoái hoặc suy thoái có tính thời vụ thường là không mang lại kết quả.

**1.3.2. Chiến lược cạnh tranh cấp doanh nghiệp**

**1.3.2.1. Chiến lược dẫn đầu về chi phí:**

Chiến lược chi phí thấp là doanh nghiệp làm mọi thứ để có sản phẩm hàng hoá ở chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh.

Chiến lược này có 2 lợi thế cơ bản:

- + Thu được lợi nhuận cao vì chi phí thấp
- + Có lợi thế cạnh tranh bằng giá

a. Các giải pháp chiến lược:

- Người dẫn đầu về chi phí lựa chọn mức khác biệt hoá sản phẩm thấp, bỏ các đoạn thị trường khác nhau và thường quan tâm tới thị trường ở phạm vi rộng lớn. Thực

té là công ty thường đặt giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh của mình để hấp dẫn khách hàng đến với sản phẩm của mình.

- Người dẫn đầu chi phí làm cho tất cả các sự lựa chọn chiến lược sản phẩm/ thị trường khả năng riêng biệt của mình hướng tới mục tiêu duy nhất là tối thiểu hoá chi phí để tạo cho công ty lợi thế cạnh tranh.

b. Ưu và nhược điểm:

- Ưu điểm:

+ Bảo vệ khỏi các đối thủ cạnh tranh trong ngành bằng lợi thế chi phí của mình  
+ Làm tăng sức mạnh cả trực diện với những người cung ứng vì mua với số lượng lớn

+ Tạo ra các hàng rào gia nhập ngành

- Nhược điểm:

+ Khả năng các đối thủ cạnh tranh dễ dàng bắt trước các phương pháp người dẫn đầu về chi phí là mối đe dọa lớn.

+ Chỉ chú tâm đến việc giảm chi phí không theo dõi được những thay đổi trong thị hiếu của người tiêu dùng

Như vậy chi phí thấp chỉ có ưu thế cạnh tranh nếu công ty bảo đảm một mức độ khác biệt hoá sản phẩm nhất định được người tiêu dùng nhận biết và chấp nhận.

**1.3.2.2. Chiến lược khác biệt hoá:**

Mục đích của chiến lược khác biệt hoá là để đạt được lợi thế cạnh tranh bằng việc tạo ra các sản phẩm hàng hoá hoặc dịch vụ mà người tiêu dùng nhận thức là độc đáo nhất theo nhận xét của họ. Công ty này có khả năng tăng lợi nhuận cao hơn mức trung bình bằng cách đặt giá cao cho các sản phẩm của mình.

a. Các giải pháp chiến lược:

- Công ty khác biệt hoá sản phẩm cao để đạt được lợi thế cạnh tranh. Sự dị biệt hoá sản phẩm có thể đạt được theo 3 cách: chất lượng, đổi mới và tính thích nghi với khách hàng.

+ Đặc điểm mới là nguồn gốc của sự khác biệt

+ Khi khác biệt hoá dựa trên sự mức độ thích nghi với khách hàng, người sản xuất và bán hàng phải đảm bảo cung ứng một dịch vụ tổng thể sau khi bán.

- + Sự hấp dẫn của sản phẩm đối với những mong đợi về mặt tâm lý của khách hàng là nguồn gốc tạo nên sự khác biệt. Sự hấp dẫn có thể là yếu tố gắn liền với địa vị hoặc lòng kiêu hãnh của khách hàng.
- + Sự khác biệt hoá cũng có thể làm phù hợp với các nhóm theo độ tuổi và nhóm kinh tế xã hội.
- Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm đòi hỏi hãng tạo ra các lợi thế cạnh tranh bằng việc thực hiện sự lựa chọn sản phẩm/ thị trường/ khả năng riêng biệt để củng cố lẫn nhau làm tăng giá trị hàng hoá và dịch vụ dưới con mắt khách hàng.
- + Công ty theo đuổi chiến lược khác biệt hoá sản phẩm cố gắng làm khác biệt hoá càng nhiều mặt hàng càng tốt, càng bắt chước đối thủ cạnh tranh càng ít bao nhiêu thì càng bảo vệ khả năng cạnh tranh bấy nhiêu và sự hấp dẫn thị trường của nó càng mạnh mẽ và rộng khắp.
- + Công ty có thể khác biệt hoá sản phẩm cho một hoặc nhiều đoạn thị trường.
- + Tập trung vào các hoạt động truyền thông, giao tiếp để cung cấp thông tin về tính chất độc đáo và sự khác biệt về sản phẩm của mình so với đối thủ cạnh tranh.
- Sự khác biệt hoá là cơ sở cho sự đổi mới và khả năng công nghệ phụ thuộc vào chức năng nghiên cứu phát triển.

b. Ưu và nhược điểm:

- Ưu điểm:

- + Bảo vệ công ty khỏi các đối thủ cạnh tranh
- + Tạo ra rào cản đối với các công ty đang tìm cách gia nhập ngành

- Nhược điểm:

- + Các đối thủ cạnh tranh dễ bắt chước sản phẩm của người khác biệt hoá sản phẩm.

- + Khác biệt hoá sản phẩm đòi hỏi chi phí cao

Tuy nhiên các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược kết hợp ( cả dẫn đầu về chi phí và sự khác biệt hoá về sản phẩm ) là có lợi nhất và các công ty nhanh chóng tranh thủ lợi thế từ sản phẩm mới, quản lý nguyên liệu và marketing.

**1.3.2.3. Chiến lược tập trung hay trọng tâm hoá**

Chiến lược này định hướng phục vụ cho một nhu cầu nhóm hữu hạn người tiêu dùng hoặc đoạn thị trường ( công ty theo đuổi chiến lược trọng tâm hoá chú trọng vào việc thực hiện một đoạn thị trường cụ thể )

Đoạn thị trường của công ty theo đuổi chiến lược tập trung thông qua khác biệt hoá sản phẩm hay chi phí thấp. Công ty tập trung chú trọng vào việc thiết lập thị phần trên một hoặc một số đoạn thị trường.

a. Các giải pháp chiến lược

- Công ty tập trung chọn các đoạn thị trường để cạnh tranh
- Người tập trung có thể theo đuổi một khả năng riêng nào đó dựa trên một lợi thế chi phí thấp hoặc sự khác biệt hoá sản phẩm.
- Chiến lược tập trung tạo ra một cơ hội cho các nhà kinh doanh tìm cách lấp đầy “ khoảng trống” nhu cầu cần thiết của khách hàng.

b. Ưu và nhược điểm:

-Ưu điểm:

- + Bảo vệ doanh nghiệp trước các đối thủ cạnh tranh khi hàng hoá dịch vụ mà các đối thủ cạnh tranh không thực hiện được
- + Thuận lợi trong việc quản lý đoạn thị trường
- + Tạo ra khách hàng trung thành làm rào cản hữu hiệu cho các đối thủ tiềm tàng

- Nhược điểm:

- + Chịu tác động của các nhà cung ứng có sức mạnh vì sức mua của doanh nghiệp nhỏ
- + Chi phí thường cao hơn các công ty dẫn đầu chi phí
- + Đoạn thị trường của người tập trung có thể bất ngờ biến mất do sự thay đổi công nghệ hay đổi sở thích của người tiêu dùng.
- + Nguy cơ các công ty khác biệt hoá sản phẩm sẽ cạnh tranh giành giật các đoạn thị trường của người tập trung

**1.3.3. Chiến lược cấp chức năng**

Chiến lược chức năng là những chiến lược hướng vào việc nâng cao hiệu quả hoạt động của các bộ phận chức năng trong công ty: sản xuất, tiếp thị, quản lý vật tư, nghiên cứu và phát triển... Những chiến lược này có thể tập trung vào một

chức năng xác định. Tuy nhiên cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các chức năng với nhau nhằm mang lại hiệu quả, chất lượng đổi mới thoả mãn khách hàng ở mức độ cao.

Khái niệm chuỗi giá trị giúp chúng ta hiểu vai trò từng bộ phận chức năng trong việc nâng cao chất lượng sản phẩm, hiệu quả sản xuất cải tiến sản phẩm thoả mãn khách hàng.

❖ Chuỗi giá trị

Chuỗi giá trị được phân ra làm: hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ

a. Hoạt động chính:

Là những hoạt động chịu trách nhiệm tạo ra sản phẩm vật chất tiếp thị và phân phối tới người mua, thực hiện dịch vụ hỗ trợ và dịch vụ sau bán hàng

Hoạt động chính

- Bộ phận với nhiệm vụ tạo ra vật chất gọi là bộ phận chế tạo
- Bộ phận thực hiện các công việc tiếp thị, phân phối dịch vụ sau bán hàng

b. Hoạt động hỗ trợ:

Là những hoạt động giúp cho hoạt động chính.

- Chức năng quản lý vật tư, kiểm soát sự lưu chuyển vật tư qua chuỗi giá trị từ cung cấp, sản xuất và phân phối. Hiệu quả của việc lưu chuyển: giảm chi phí tạo ra giá trị, kiểm soát chất lượng đầu vào làm tăng giá bán.
- Chức năng phát triển và nghiên cứu thực hiện việc phát triển sản phẩm mới và các công nghệ chế tạo.
- Chức năng quản lý nhân sự đảm bảo công ty sử dụng hợp lý những người có kỹ năng để thực hiện hiệu quả các hoạt động tạo ra giá trị.
- Cơ sở hạ tầng của công ty: bao gồm cơ cấu tổ chức hệ thống kiểm soát và văn hoá công ty.

Một điểm quan trọng cần chú ý để đạt được những mục tiêu cao về hiệu quả, chất lượng, đổi mới sản phẩm và thoả mãn khách hàng thì công ty phải có chiến lược bao gồm một số hoạt động tạo ra các giá trị khác biệt. Thực chất mục tiêu này có thể xem như các mục tiêu chéo giữa các bộ phận tạo giá trị khác nhau của một công ty. Mục tiêu nay đòi hỏi sự phù hợp của chức năng.

❖ Đạt hiệu quả cao

Để nâng cao hiệu quả sản xuất công ty phải hạ thấp chi phí cho một đơn vị sản phẩm

**1.3.3.1. Chiến lược sản xuất tác nghiệp**

Chiến lược sản xuất tác nghiệp bao gồm quyết định sản phẩm mới được phát triển là sản phẩm nào? công cụ phụ trợ cho sản xuất mới là gì? khi nào thì cần? quy trình công nghệ được sử dụng là gì? khi nào cần thiết? chính sách mà công ty sẽ theo đuổi sản phẩm và dịch vụ là gì?

Thứ tự ưu tiên cho cạnh tranh của sản phẩm sẽ giúp xác định phạm vi của chiến lược sản xuất tác nghiệp.

Thứ tự ưu tiên cho cạnh tranh

Thứ tự ưu tiên cho cạnh tranh	Khái niệm	Một số phương pháp giảm chi phí sản xuất
Chi phí sản xuất thấp	Chi phí đơn vị của mỗi sản phẩm dịch vụ bao gồm chi phí lao động, nguyên vật liệu và tổng chi phí	Thiết kế lại sản phẩm Công nghệ sản xuất mới Tăng tỷ lệ sản xuất Giảm phế liệu, giảm tồn kho
Phân phối	Phân phối nhanh	Lượng sản phẩm đã hoàn thành dành cho dự trữ lớn tỷ lệ sản xuất nhanh hơn Các phương pháp vận chuyển nhanh hơn
	Phân phối đúng hạn	Kiểm soát việc sản xuất tốt hơn các đơn vị đặt hàng Hệ thống thông tin tốt hơn
Sản phẩm dịch vụ chất lượng cao	Những nhận thức của khách hàng về mức độ tuyệt hảo của sản phẩm dịch vụ	Cải tiến sản phẩm dịch vụ thông qua hình thức, tỷ lệ lỗi, độ bền, thực hiện dịch vụ sau bán hàng.

Tính linh hoạt và dịch vụ khách hàng	Khả năng thay đổi sản xuất một cách nhanh chóng đáp ứng các sản phẩm và dịch vụ trong đơn đặt hàng nhằm đáp ứng yêu cầu của khách hàng	Thay đổi loại hình sản xuất đã sử dụng. Sử dụng việc thiết kế và sản xuất có sự trợ giúp của máy tính Giảm lượng công việc trong quy trình Tăng khả năng sản xuất
--------------------------------------	--	--

\* Tiết kiệm nhờ quy mô là chi phí cho 1 đơn vị sản phẩm hay dịch vụ sản xuất giảm đi khi quy mô sản lượng tăng lên.

Nguyên nhân tiết kiệm chi phí nhờ quy mô:

- + Chi phí cố định cho một đơn vị sản phẩm thấp
- + Cho phép công ty thực hiện sự phân công lao động và chuyên môn hoá ở mức độ cao hơn

\* Ảnh hưởng của học tập: là việc tiết kiệm chi phí nhờ vào học hỏi và tích lũy kinh nghiệm thông qua công việc. Chi phí sản xuất giảm khi có sự tăng lên của năng suất lao động và hiệu quả quản lý.

Tuy nhiên ảnh hưởng của việc học tập quan trọng chỉ trong giai đoạn đầu của một quá trình mới chỉ dừng lại sau 2 hoặc 3 năm.

\* Đường cong kinh nghiệm chỉ là việc giảm chi phí đơn vị sản phẩm có hệ thống xảy ra theo suốt vòng đời của một sản phẩm

Tiết kiệm nhờ quy mô và những ảnh hưởng của học tập là cơ sở của hiện tượng đường cong kinh nghiệm. Để đơn giản hoá khi một công ty tăng khối lượng sản phẩm được tích lũy lại trong suốt một chu kỳ sản xuất, nó có thể khai thác tiết kiệm quy mô và những ảnh hưởng của học tập. Kết quả chi phí đơn vị giảm với việc tăng sản lượng tích lũy.

Đường cong kinh nghiệm sẽ rất quan trọng đối với những ngành công nghiệp sản xuất hàng loạt một loại sản phẩm đã được chuẩn hoá. Công ty muốn trượt xuống dưới đường cong kinh nghiệm càng nhanh càng tốt thì công ty cần phải theo đuổi



chiến lược tiếp thị mạnh mẽ cắt giảm giá tới mức thấp nhất nhấn mạnh việc xúc tiến bán hàng tạo lập nhu cầu.

Công ty ở điểm thấp nhất trên đường cong kinh nghiệm sẽ không có lợi về chi phí. 3 lý do công ty không nên tự mãn về lợi thế chi phí trên cơ sở hiệu quả bắt nguồn từ đường cong kinh nghiệm.

+ Những ảnh hưởng về học tập hay tiết kiệm quy mô sẽ không tiếp tục mãi, đường cong kinh nghiệm tới hạn một điểm nào đó.

+ Lợi thế chi phí đạt được từ những ảnh hưởng kinh nghiệm có thể trở thành lỗi thời do sự phát triển của khoa học công nghệ.

+ Sản xuất lớn không nhất thiết đem lại cho công ty lợi thế về chi phí

\* Chế tạo linh hoạt và hiệu quả

Công nghệ chế tạo linh hoạt cho phép công ty sản xuất nhiều chủng loại sản phẩm hơn với chi phí trước đó chỉ có thể đạt được khi sản xuất với các khối lượng sản phẩm đồng nhất

Lợi ích của công nghệ chế tạo linh hoạt:

+ Cải thiện hiệu quả, giảm chi phí

+ Công ty hướng sản phẩm của mình theo yêu cầu của từng nhóm khách hàng nhỏ chi phí thấp tăng khả năng đáp ứng khách hàng

### **Các nhân tố của chiến lược tác nghiệp:**

\* Định vị hệ thống sản xuất: là lựa chọn loại hình thiết kế sản phẩm, hệ thống quy trình sản xuất, chính sách lưu giữ sản phẩm cuối cùng cho từng nhóm trong chiến lược kinh doanh

- Thiết kế sản phẩm:

+ Thiết kế sản phẩm theo nhu cầu khách hàng: sản xuất nhiều mẫu sản phẩm khác nhau, sản xuất mẻ nhỏ tính linh hoạt và đúng hạn thường cần thiết.

+ Thiết kế sản phẩm đã chuẩn hoá: chỉ một vài mẫu nhưng sản xuất liên tục với mẻ lớn phân phối nhanh và chi phí thấp

- Quy trình sản xuất:

+ Sản xuất tập trung vào sản phẩm là tốt nhất khi sản xuất một vài sản phẩm được chuẩn hoá với khối lượng lớn

- + Sản xuất tập trung vào quy trình: sản xuất nhiều loại sản phẩm khối lượng tương đối nhỏ
  - Chính sách xử lý sản phẩm cuối cùng:
  - + Sản xuất sản phẩm rồi đưa vào kho
  - + Sản xuất sản phẩm để phân phối trực tiếp cho khách hàng theo đơn đặt hàng
  - Trọng tâm của sản xuất là các yếu tố quan trọng của chiến lược sản xuất tác nghiệp là lập kế hoạch cho từng nhân tố phụ trợ cho sản xuất một cách cụ thể khi cần thiết.
  - Các kế hoạch về sản phẩm và dịch vụ: chiến lược sản xuất tác nghiệp bị ảnh hưởng trực tiếp bởi khách hàng của sản phẩm dịch vụ
  - + Khi các sản phẩm được thiết kế tất cả các đặc tính chi tiết cho mỗi sản phẩm được hình thành
  - + Mỗi đặc tính sản phẩm ảnh hưởng trực tiếp đến việc sản phẩm này có thể được tạo ra hay được sản xuất như thế nào?
  - + Việc sản phẩm được tạo ra như thế nào xác định việc thiết kế hệ thống sản xuất. Việc thiết kế hệ thống sản xuất lại là vấn đề cốt lõi của chiến lược sản xuất.
- Rút ngắn chu kỳ sống của sản phẩm có 3 tác động quan trọng sau:
- + Số lượng sản phẩm ở giai đoạn thiết kế và hình thành tăng lên
  - + Hệ thống sản xuất có xu hướng bị lỗi do các mẫu mã thay đổi liên tục. Sự cần thiết của hệ thống sản xuất linh hoạt
  - + Chiến lược sản xuất tác nghiệp nhấn mạnh khả năng đưa ra các thiết kế sản phẩm mới vào sản xuất một cách nhanh chóng
  - Các kế hoạch về công nghệ và quy trình sản xuất: công nghệ sản xuất sản phẩm và dịch vụ được đổi mới không ngừng. Việc kết hợp máy móc thiết bị sản xuất và công nghệ cao với công nghệ truyền thống và sáng chế các chiến lược sản xuất tổng hợp hiệu quả là những thay đổi lý tưởng
  - Phân phối các nguồn lực cho những lựa chọn của chiến lược. Các công ty bị hạn chế về nguồn lực được sử dụng cho sản xuất. Vì vậy nguồn lực được phân phối cho các đơn vị sản phẩm kinh doanh dự án...một cách phù hợp để đạt được tối đa mục tiêu sản xuất đề ra.

-Các kế hoạch về nhân tố phụ trợ cho sản xuất:năng lực sản xuất, địa điểm và cách bố trí...

-Hình thành chiến lược sản xuất tác nghiệp:cốt lõi của chiến lược sản xuất tác nghiệp là việc hình thành lên các chiến lược định vị.

Việc thiết kế chiến lược sản xuất tác nghiệp theo hướng nào phụ thuộc vào đặc tính sản phẩm ,đặc tính ngành, môi trường kinh doanh, điều kiện kinh doanh chính sách và các nhân tố liên quan.

### **1.3.3.2. Chiến lược marketing**

Chiến lược marketing là một chiến lược bộ phận, nó đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện tốt chiến lược kinh doanh và hiệu quả kinh doanh của công ty.

Chiến lược marketing bao gồm chiến lược định giá, xúc tiến bán hàng quảng cáo và phân phối giúp cho công ty chiếm giữ được vị trí trên thị trường so với các đối thủ cạnh tranh

Tính hiệu quả của chiến lược marketing được đánh giá thông qua mối quan hệ giữa tỷ lệ rời bỏ của khách hàng và chi phí cho một đơn vị sản phẩm.

\* Tỷ lệ rời bỏ của khách hàng được xác định bằng sự trung thành của khách hàng nó bao hàm khả năng thoả mãn khách hàng của công ty. Muốn một khách hàng công ty phải bỏ ra một khoản chi phí cố định cho quảng cáo, xúc tiến bán hàng và những hoạt động tương tự. Do vậy hạ thấp tỷ lệ rời bỏ của khách hàng cho phép công ty tiết kiệm được một khoản chi phí lớn.

+ Tỷ lệ rời bỏ cao đồng nghĩa với chi phí trung bình cho một đơn vị sản phẩm lớn và ngược lại

+ Mối quan hệ giữa khoảng thời gian mà một khách hàng ở lại với công ty và lợi nhuận của công ty trên một khách hàng

Vì vậy thời gian khách hàng quan hệ với công ty và lợi nhuận tính cho mỗi khách hàng có quan hệ tỷ lệ thuận

+ Sự trung thành của khách hàng trong dài hạn còn mang lợi ích kinh tế khác như quảng cáo miễn phí mà khách hàng thực hiện cho công ty

\* Công ty có thể giảm tỷ lệ rời bỏ của khách hàng:

+ Xây dựng sự trung thành của khách hàng đối với nhãn hiệu

+ Nhận ra khách hàng đã rời bỏ

+ Tìm ra nguyên nhân họ rời bỏ

\* Công ty quyết định tập trung sản phẩm vào một khu vực thị trường nào đó thì công ty cần phải phát triển một chiến lược về sự khác biệt hoá và định vị đối với thị trường mục tiêu

Khi công ty quyết định vị trí sản phẩm của mình nó phải bắt đầu việc hình thành và phát triển, kiểm tra và giới thiệu sản phẩm mới.

Sau khi giới thiệu sản phẩm, chiến lược sản phẩm mới phải được xác định cụ thể cho từng giai đoạn trong chu kỳ sống sản phẩm: giai đoạn phát triển, giai đoạn hưng thịnh, giai đoạn giảm sút. Việc lựa chọn phụ thuộc vào đặc điểm của từng công ty và điều kiện môi trường kinh doanh

Các yếu tố trong chiến lược marketing thông thường dùng cho mọi công ty: thị trường, mục tiêu, xác định vị trí sản phẩm trên thị trường thông qua các thuộc tính đặc biệt của nó, hỗn hợp sản phẩm, giá cả, kênh phân phối, lực lượng bán hàng, dịch vụ, quảng cáo, xúc tiến bán hàng, nghiên cứu và phát triển thị trường.

#### **1.3.3.3. Chiến lược quản lý nguyên vật liệu**

Quản lý nguyên vật liệu có hiệu quả đóng vai trò rất lớn trong việc nâng cao hiệu quả của công ty.

Để nâng cao hiệu quả quản lý nguyên vật liệu: đòi hỏi công ty cần áp dụng hệ thống cung ứng tức thời ( Just in time ). Triết lý cơ bản của việc sử dụng của hệ thống JIT là tiết kiệm chi phí giữ hàng tồn kho thông qua việc vận chuyển nguyên vật liệu đến đúng lúc cần dựa vào quá trình sản xuất. Khoản chi phí chính là nhờ tăng số vòng quay tồn kho từ đó giảm chi phí tồn kho.

Hạn chế JIT: công ty không tồn kho dự phòng làm cho công ty gặp khó khăn về nguyên vật liệu nếu xảy ra khan hiếm về vật tư không đáp ứng một cách tức thời đối với sự tăng lên đột xuất của nhu cầu người tiêu dùng. Tuy nhiên để hạn chế nhược điểm này công ty có thể liên kết với nhiều nhà cung ứng.

#### **1.3.3.4. Chiến lược nghiên cứu và phát triển**

Vai trò của nghiên cứu và phát triển trong việc giúp công ty đạt được hiệu quả cao hơn rất lớn

+ Nghiên cứu và phát triển có thể nâng cao hiệu quả kinh doanh thông qua thiết kế những sản phẩm dễ chế tạo

+ Nghiên cứu và phát triển giúp công ty đạt được kết quả cao hơn bằng cách đi đầu trong việc đổi mới quy trình sáng tạo, đổi mới trong phương thức sản xuất, đổi mới quy trình sản xuất là nguồn chính của lợi thế cạnh tranh

#### **1.3.3.5. Chiến lược tài chính**

Vị trí tài chính của công ty có thể tạo lập điểm mạnh hay yếu. Khả năng tài chính của công ty ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của công ty. Vấn đề cần quan tâm ở đây là dòng tiền, vị thế tín dụng và khả năng linh hoạt

+ Dòng tiền: đề cập đến thặng dư ngân quỹ của công ty. Thặng dư ngân quỹ cho phép công ty cung cấp tài chính cho các khoản đầu tư mới mà không cần huy động vốn

+ Vị thế tín dụng: mặc dù dòng tiền yếu công ty vẫn có thể tạo lập vị thế tài chính an toàn nếu có vị thế tín dụng tốt. Để tạo lập được vị thế tín dụng tốt công ty phải có mức nợ hiện tại thấp hoặc được ngân hàng hoặc các nhà đầu tư xem có triển vọng kinh doanh tốt.

+ Sự linh hoạt: một công ty được xem là linh hoạt khi TSCĐ vượt nợ ngắn hạn. Sự linh hoạt của công ty đo lường khả năng đáp ứng những nhu cầu tài chính không mong đợi

#### **1.3.3.6. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực**

▪ Để xây dựng chiến lược nguồn nhân lực mỗi công ty có thể dựa trên 3 lựa chọn chính:

- Đào tạo và phát triển nhân viên:

+ Đào tạo theo hướng dẫn trực tiếp của công việc

+ Đào tạo bằng cách luân chuyển công việc

+ Đào tạo nghề: nhân viên mới học những nhân viên đã làm việc lâu năm. Người đào tạo là người giám sát trực tiếp hay người quản lý.

+ Đào tạo thông qua bài giảng của giáo viên, áp dụng cho nhân viên quản lý và nhân viên văn phòng

▪ Một chương trình đào tạo gồm 4 phần chính:

- Chuyển công nhân qua các bộ phận khác nhau giúp họ có kỹ năng tổng hợp
- Khuyến khích công nhân phát triển kỹ năng thông qua các khoa học phù hợp với công việc và được công ty trả phí đào tạo
- Tham gia các hoạt động theo nhóm tập trung vào việc nâng cao kết quả hoạt động công ty:
  - + Nhóm tự quản
  - + Hình thức trả lương: trả lương theo sản phẩm, trả lương theo đánh giá kết quả công việc, trả lương theo kỹ năng và trình độ nhân viên
- Ngoài ra công ty còn áp dụng các chính sách khác nhằm nâng cao năng suất lao động: khuyến khích nhân viên sáng tạo...

### 1.3.3.7. Cơ sở hạ tầng

Cơ sở hạ tầng tạo nên môi trường trong đó tất cả các hoạt động tạo ra giá trị diễn ra. Cơ sở hạ tầng có thể thúc đẩy duy trì hiệu quả trên phạm vi toàn công ty, khuyến khích hợp tác các bộ phận theo đuổi mục tiêu hiệu quả.

❖ **Đáp ứng khách hàng:**

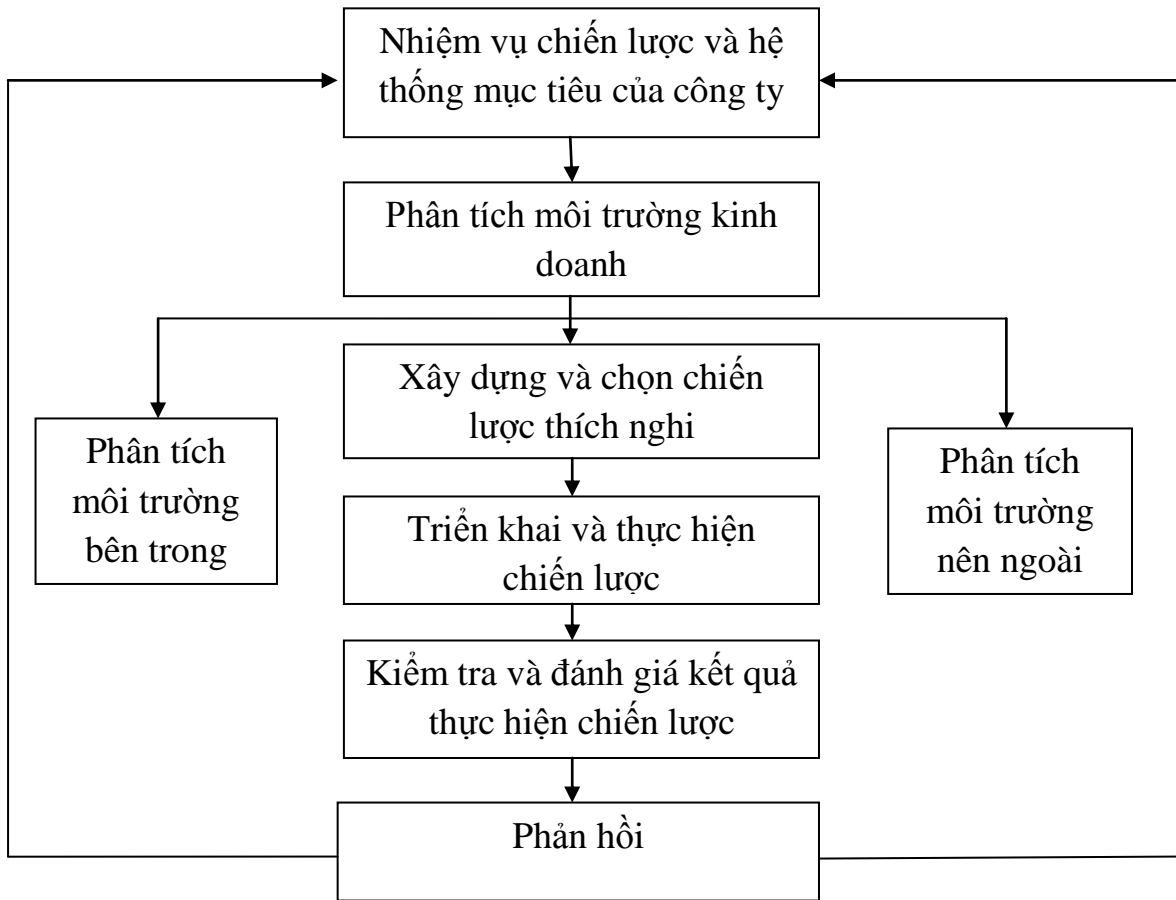
Vai trò của bộ phận chức năng trong việc đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của khách hàng

Chức năng	Vai trò chính
Cơ sở hạ tầng	Thông qua lãnh đạo để tăng cam kết của công ty về việc đáp ứng nhanh nhu cầu cho khách hàng
Sản xuất	Khách hàng hoá bằng thực hiện sản xuất linh hoạt Đáp ứng nhu cầu khách hàng thông qua hệ thống sản xuất linh hoạt
Marketing	Hiểu khách hàng Trao đổi phản hồi của khách hàng với các bộ phận liên quan
Quản lý vật tư	Tăng khả năng của hệ thống cung ứng giúp đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của khách hàng không dự báo trước
Nghiên cứu và phát triển	Đưa khách hàng vào trong quá trình phát triển sản phẩm
Quản lý nhân	Phát triển chương trình đào tạo để giúp nhân viên nghĩ họ là

sự	khách hàng
----	------------

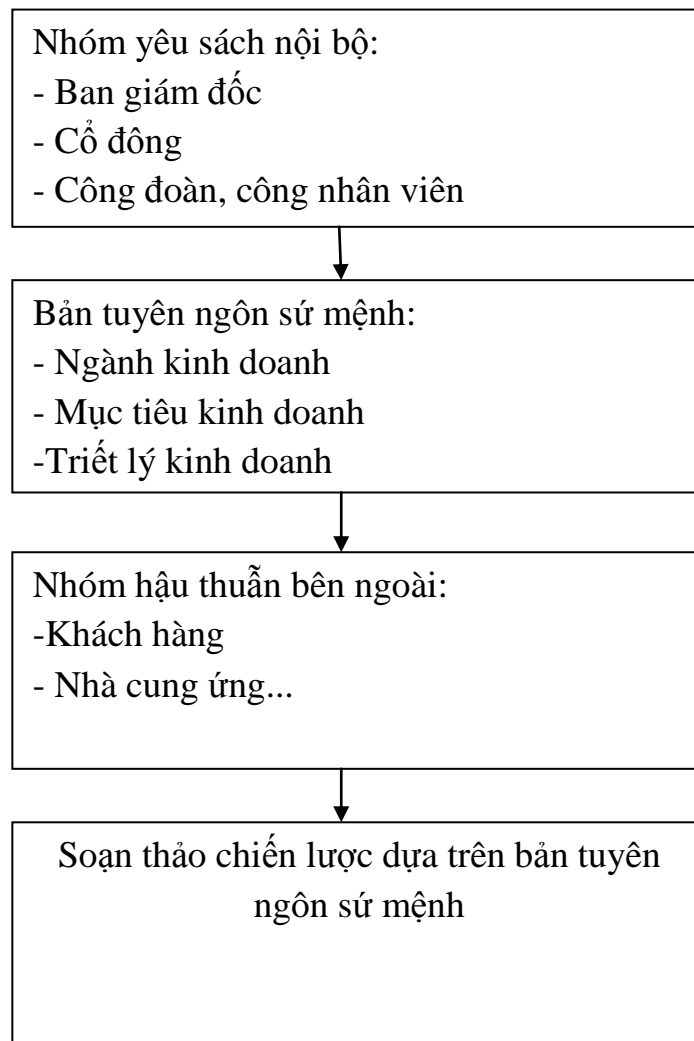
#### 1.4. Nội dung của tiến trình hoạch định chiến lược

Mô hình tiến trình hoạch định chiến lược



##### 1.4.1. Xác định chức năng và nhiệm vụ

- Bất cứ một doanh nghiệp nào khi sản xuất kinh doanh các nhà quản trị luôn đặt ra câu hỏi doanh nghiệp kinh doanh ở lĩnh vực nào? và vì sao doanh nghiệp chúng ta tồn tại và kinh doanh trong lĩnh vực đó. Đây là việc xác định mục tiêu của doanh nghiệp.
- Hai vấn đề nêu trên được thể hiện rất rõ trong bản tuyên ngôn sứ mệnh của doanh nghiệp. Bản tuyên ngôn sứ mệnh của doanh nghiệp xác định lĩnh vực kinh doanh, mục tiêu tầm nhìn mà doanh nghiệp theo đuổi thể hiện giá trị pháp lý, đạo đức kinh doanh cơ bản. Khi xây dựng bản tuyên ngôn sứ mệnh các nhà chiến lược đã xem xét cân nhắc ảnh hưởng của nhóm hậu thuẫn bên trong và bên ngoài. Mọi quan hệ này được thể hiện ở sơ đồ sau



- Xác định nhiệm vụ kinh doanh là doanh nghiệp hoạt động trong một ngành, một lĩnh vực đáp ứng một nhu cầu nào đó có giá trị xã hội. Nhiệm vụ của một doanh nghiệp thực chất là mối liên hệ giữa chức năng phục vụ xã hội của doanh nghiệp với mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Nhiệm vụ của doanh nghiệp được thể hiện thông qua sản phẩm, dịch vụ công nghệ chế tạo. Xác định các yêu cầu đối với nhiệm vụ chiến lược phải đảm bảo sự đồng nhất của tất cả các thành viên của công ty, phải rõ ràng đúng đắn và hợp lý, cho phép tạo ra định hướng rành mạch cho hoạt động của công ty, xây dựng các tiêu chí có tiêu chuẩn để phân bổ nguồn lực và sử dụng nguồn lực một cách hiệu quả nhất tạo bầu không khí thống nhất và thuận lợi trong doanh nghiệp.

a. Nguyên tắc 3C:

- **Crisp: Ngắn gọn:**



Thông điệp tiếp thị ngắn gọn không chỉ đơn thuần nhằm tiết giảm chi phí marketing trong bối cảnh nền kinh tế còn đang trong thời kỳ suy thoái. Trên cơ sở đảm bảo chất lượng nội dung và có trọng tâm, thông điệp càng ngắn gọn và rõ ràng thì càng dễ phát tán và truyền bá.

### - **Customer-Centric: Khách hàng làm trọng tâm**

Hãy tìm cách để khách hàng hiểu không những bạn làm gì mà cả vì sao bạn làm việc đó. Sẽ thật tuyệt vời nếu khách hàng cảm nhận được rằng họ chính là trọng tâm, tiêu điểm phục vụ của công ty bạn. Hãy quảng bá không chỉ kinh nghiệm, chuyên môn của doanh nghiệp bạn mà cả những lợi ích được đảm bảo mà bạn mang lại cho khách hàng. Nói cách khác, khách hàng cần phải được thuyết phục, lý giải cho hành vi mua sắm, sử dụng các dịch vụ, sản phẩm của bạn. Để làm tốt việc này, doanh nghiệp hãy tìm cách đánh giá về sản phẩm, dịch vụ từ chính góc nhìn của khách hàng.

### - **Consistent: Nhất quán**

Khi đã nhìn từ góc nhìn của khách hàng và “chau chuốt” được một thông điệp tiếp thị vừa ngắn gọn vừa hướng tới khách hàng, bạn hãy triển khai quảng bá thông điệp một cách linh hoạt nhưng cũng rất cần tính nhất quán, bất kể kênh truyền thông bạn lựa chọn là gì: qua email, website, tờ rơi, truyền hình... Nhờ thông điệp được lặp đi lặp lại qua nhiều kênh truyền tải khác nhau, việc uy trì một thông điệp tiếp thị nhất quán không những mang lại hiệu quả kinh doanh tức thời mà còn có giá trị lâu dài đối với việc xây dựng thương hiệu của doanh nghiệp

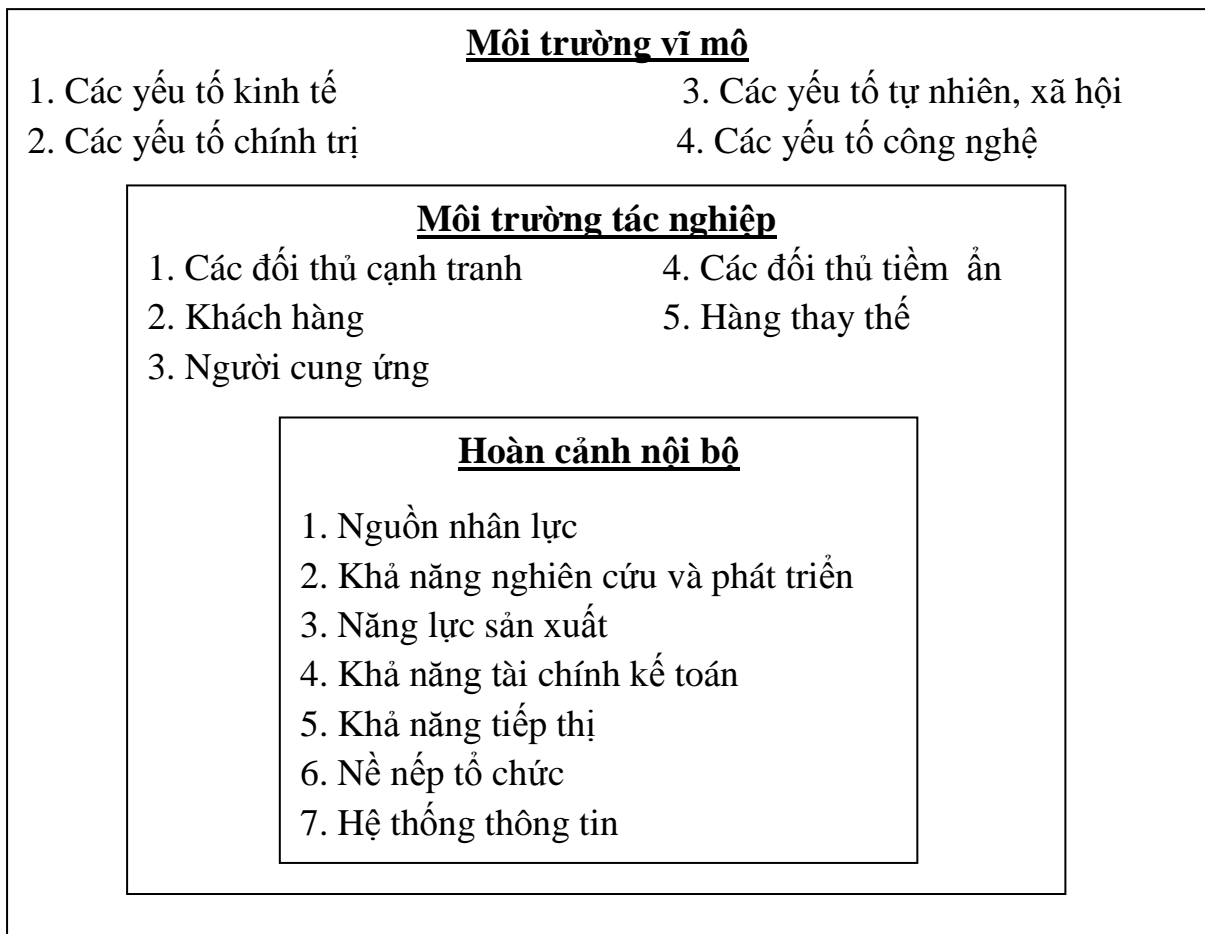
### b. Bản thuyết minh chiến lược của công ty

- Không ít các doanh nghiệp tại các nước phát triển bắt đầu tiến trình quản trị chiến lược kinh doanh của họ bằng việc soạn thảo bản thuyết minh chức năng và nhiệm vụ của doanh nghiệp. Bản thuyết minh này được xây dựng căn cứ vào tác lực của các đối tượng hữu quan và bao gồm 3 nội dung chính:

- + Xác định ngành kinh doanh
- + Công bố các mục tiêu quan trọng
- + Tư tưởng chủ đạo của công ty

### **1.4.2. Phân tích môi trường kinh doanh**

Ba cấp độ của môi trường trong chiến lược kinh doanh



**1.4.2.1. Môi trường vĩ mô:**

**a. Môi trường kinh tế:**

Các yếu tố kinh tế gồm: chu kỳ kinh tế chung, nguồn cung cấp tiền, xu hướng của GDP, tỷ lệ lạm phát, lãi suất ngân hàng, chính sách tiền tệ, mức độ thất nghiệp, tỷ lệ thất nghiệp....

Xét trên đại thể có 4 yếu tố thuộc kinh tế vĩ mô quan trọng nhất mà các nhà doanh nghiệp cần lưu ý:

- Tỷ lệ phát triển kinh tế: sự phát triển mạnh về kinh tế làm giảm bớt các áp lực về cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh của công ty
- Lãi suất: mức lãi suất ảnh hưởng tới vấn đề đầu tư của doanh nghiệp
- Tỷ giá hối đoái: ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động xuất nhập khẩu
- Tỷ lệ lạm phát: đặc điểm chính của lạm phát là làm cho doanh nghiệp khó dự đoán được tương lai. Lạm phát là làm cho tỷ lệ tăng trưởng kinh tế giảm, lãi suất

tín dụng tăng lên tiến hành việc đầu tư dài hạn rất hay gặp rủi ro và bất trắc. Mức lạm phát cao thường là nguy cơ cho các nhà doanh nghiệp

### b. Môi trường công nghệ

Đây là loại nhân tố có ảnh hưởng lớn, trực tiếp cho chiến lược kinh doanh của các lĩnh vực, ngành cũng như nhiều doanh nghiệp

Yếu tố công nghệ là các chi phí, các đầu tư cho công nghệ nghiên cứu và phát triển khoa học cho nền kinh tế cho hoạt động sản xuất kinh doanh

Các công nghệ mới và các sản phẩm mới xuất hiện, sự chuyển giao công nghệ, sự xuất hiện của các dây chuyền sản xuất tự động, các người máy công nghiệp

Mỗi một công nghệ mới phát sinh sẽ huỷ diệt các công nghệ có trước đó không ít thì nhiều. Đây là sự tác động huỷ diệt mang tính sáng tạo. Đối với các doanh nghiệp các yếu tố công nghệ, đổi mới công nghệ, khuynh hướng tự động hoá, bí quyết công nghệ, chuyển giao công nghệ... đều là cơ hội và nguy cơ. Sự thay đổi của công nghệ làm ảnh hưởng tới chu kỳ sống của sản phẩm, ảnh hưởng tới phương pháp sản xuất, nguyên vật liệu cũng như thái độ ứng xử của người lao động.

### c. Môi trường văn hoá- xã hội

Bao gồm quan điểm sống, mức sống, phong cách sống, niềm tin, thói quen tiêu dùng, di dân, tỷ lệ tăng dân số, văn hoá...

Những biến đổi trong các yếu tố xã hội cũng tạo nên những cơ hội hoặc nguy cơ cho các nhà doanh nghiệp tuy rằng sự biến động này rất chậm và khó nhận biết

### d. Môi trường tự nhiên

Các yếu tố môi trường như ô nhiễm môi trường, sự thiếu hụt về năng lượng, sự lãng phí các nguồn nguyên liệu tự nhiên.

Các nguồn nguyên liệu và khoáng sản trong thiên nhiên là có giới hạn. Việc khai thác thiên nhiên luôn luôn ảnh hưởng trực tiếp tới môi trường. Các nhà quản lý phải sử dụng một số biện pháp tái tạo nguồn tài nguyên, tìm ra các nguồn lực thay thế cho các nguồn lực dần cạn kiệt và không thể tái tạo được

e. Môi trường chính trị, luật pháp và quản lý nhà nước về kinh tế

Hệ thống pháp luật bao gồm các chính sách, quy chế, định chế, luật lệ, chế độ đãi ngộ, các quy định của nhà nước. Trong đó liên quan đến luật kinh doanh, doanh nghiệp, miễn thuế...

Các quy định về môi trường kinh doanh độc quyền, bản quyền, mức độ ổn định của hệ thống chính trị, mức độ ổn định của hệ thống pháp luật

Trên thực tế các hoạt động của nhà nước có thể tạo ra những nguy cơ hoặc những cơ hội cho một số ngành doanh nghiệp.

f. Môi trường quốc tế

Khu vực hoá và toàn cầu hoá đang là một xu hướng tất yếu mà mọi doanh nghiệp, mọi ngành, mọi chính phủ phải hướng tới.

Môi trường quốc tế cũng được phân tích và phán đoán để chỉ ra được các cơ hội và đe dọa ở phương diện quốc tế đối với các doanh nghiệp. Nhưng môi trường quốc tế sẽ phức tạp hơn, cạnh tranh gay gắt hơn do sự khác biệt về xã hội, văn hoá, chính trị, kinh tế, cấu trúc thể chế.

**1.4.2.2. Môi trường tác nghiệp**

Là môi trường kinh doanh của một ngành, một lĩnh vực cụ thể nào đó mà ở đó doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh

a. Phân tích đối thủ cạnh tranh hiện tại

Các yếu tố chủ yếu cần điều tra có liên quan đến mục đích chủ yếu của đối thủ cạnh tranh là các mục đích về tài chính, sự thay đổi về cơ cấu tổ chức, việc tổ chức các kênh phân phối và chiến lược xúc tiến bán hàng, những thay đổi về nhân sự đặc biệt là các vị trí chủ chốt, sự đoàn kết hoặc mâu thuẫn trong nội bộ của đối thủ, các mục tiêu về thị phần, doanh thu và lợi nhuận, mối quan hệ của đối thủ cạnh tranh với các đối tác trong và ngoài nước, các đấu pháp mà đối thủ cạnh tranh đang sử dụng.

Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong một ngành sản xuất thường bao gồm các vấn đề chủ yếu:

- + Cơ cấu cạnh tranh
- + Tình trạng cầu trong một ngành

+ Mức độ kỳ vọng của đối thủ cạnh tranh vào chiến lược kinh doanh của họ và sự tồn tại của các rào cản rời bỏ ngành.

### b. Phân tích đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Là các đối thủ chưa thực hiện kinh doanh trong ngành mà doanh nghiệp đang hoạt động nhưng đã có đủ tiềm năng và sẵn sàng nhảy vào kinh doanh.

Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn sẽ giúp cho doanh nghiệp dự báo trước được khả năng xâm nhập của các đối thủ này từ đó có kế hoạch xây dựng các rào cản dù không phải lúc nào cũng có nguy cơ xâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn.

Có 3 nguồn rào cản chính ngăn chặn sự gia nhập:

- Sự khác biệt về sản phẩm
- Lợi thế thuyết đôi về giá thành
- Tác dụng giảm phí theo quy mô

### c. Phân tích nhà cung ứng

Các nhà cung ứng thường cung cấp cho các doanh nghiệp: nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị, nhiên liệu, lao động, vốn... Nói chung là cung cấp các yếu tố đầu vào. Hoạt động của các nhà cung ứng sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp như chất lượng, giá cả sản phẩm... Vì vậy việc nghiên cứu các nhà cung ứng, việc tìm ra các nhà cung ứng tốt nhất sẽ giúp cho doanh nghiệp giảm được áp lực và có hoạt động đối phó thích hợp để tiến hành sản xuất kinh doanh.

Có thể xem các nhà cung ứng như là một nguy cơ khi họ đòi nâng giá hoặc giảm chất lượng sản phẩm cung cấp làm cho lợi nhuận của công ty giảm xuống. Trái lại nếu nhà cung cấp yếu thường đem lại cho công ty cơ hội đạt lợi thế về giá cạnh tranh hoặc về chất lượng sản phẩm trên thị trường tiêu dùng

Áp lực của nhà cung cấp được thể hiện trong các trường hợp sau:

- Khi nhà cung cấp độc quyền cung ứng
- Khi ngành kinh doanh của công ty không quan trọng đối với nhà cung cấp
- Khi nhà cung cấp có ưu thế về chuyên biệt hoá sản phẩm cung cấp khiến công ty khó lựa chọn một nhà cung cấp khác thay thế

- Khi nhà cung cấp có khả năng hội nhập dọc thuận chiều nghĩa là nhà cung cấp có thể tham gia vào ngành kinh doanh của công ty để trực tiếp cạnh tranh với công ty
- Khi công ty khách hàng không thể tự xoay sở lo liệu đầu vào sản xuất theo phương cách hội nhập dọc ngược chiều để tránh áp lực của nhà cung cấp

Công ty nên tránh được sự mặc cả hoặc sức ép của nhà cung cấp và xây dựng mối quan hệ đôi bên cùng có lợi hoặc dự trữ nguồn cung cấp đa dạng khác nhau.

#### d. Phân tích khách hàng

Áp lực từ khách hàng được thể hiện bằng mối quan hệ cung cầu: nếu nhu cầu mà giảm, cung cấp tăng thì áp lực khách hàng tăng lên. Nó thể hiện bằng việc khách hàng đòi giảm giá, đòi mua chịu, đòi giảm chi phí vận tải, hoặc nhu cầu chất lượng dịch vụ tốt. Doanh nghiệp tìm mọi cách để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, giảm giá thành, nâng cao chất lượng dịch vụ kèm theo để thoả mãn nhu cầu khách hàng.

Đối với khách hàng yếu công ty có cơ hội tăng giá thành, đối với khách hàng lớn thì phải cải tiến dịch vụ tìm mọi cách mang lại lợi nhuận. Áp lực của khách hàng được thể hiện trong các trường hợp sau:

- Khi khách hàng mua với số lượng lớn, họ lợi dụng sức mua để đòi giảm giá
- Khi khách hàng có đầy đủ thông tin về thị trường
- Khi khách hàng có lợi thế trong chiến lược hội nhập dọc ngược chiều

#### e. Sản phẩm thay thế

Sản phẩm thay thế là sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh trong cùng một ngành hoặc các ngành hoạt động kinh doanh có cùng chức năng đáp ứng nhu cầu tiêu dùng giống nhau của khách hàng

Sự hiện hữu của sản phẩm thay thế ngày càng đa dạng tạo thành nguy cơ cạnh tranh giá cả làm giảm bớt lợi nhuận của các công ty cùng ngành rất đáng kể. Để hạn chế sức ép quan trọng của nguy cơ này, các nhà doanh nghiệp phải xem xét hết sức cẩn thận khuynh hướng giá cả của sản phẩm thay thế và dự báo sản phẩm thay thế trong tương lai

Sản phẩm thay thế mới là kết quả của cải tiến hoặc bùng nổ công nghệ mới. Các công ty muốn đạt ưu thế cạnh tranh cần biết cách dành nguồn nhân lực để vận

dụng công nghệ mới vào chiến lược kinh doanh của mình xét trên phương diện tổng thể

### 1.4.2.3. Môi trường nội bộ doanh nghiệp

#### a. Công tác quản trị

Phân tích cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp đã hợp lý chưa?

Đánh giá uy tín của công ty đối với khách hàng và đối với các đối tác khác

Đánh giá việc tổ chức thông tin và giao tiếp của khách hàng với công ty như thế nào?

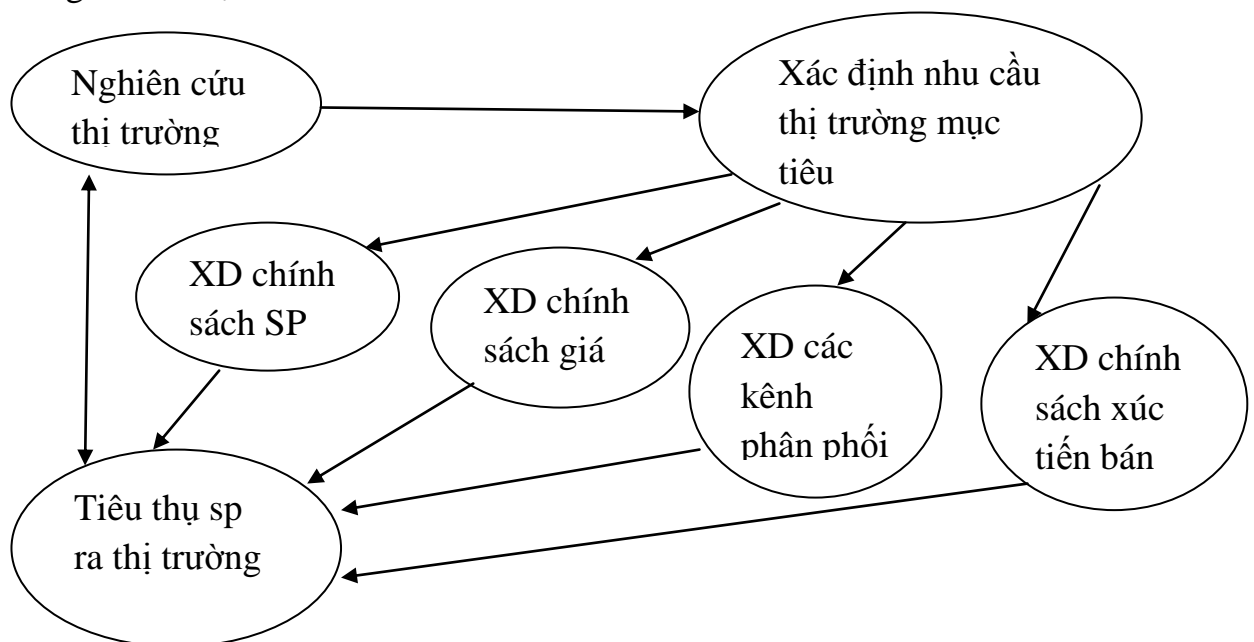
Đánh giá bầu không khí và nề nếp, tổ chức trong doanh nghiệp

Đánh giá năng lực và mức độ quan tâm của người lãnh đạo cao nhất tới hoạt động chung của doanh nghiệp

Đánh giá sự cộng hưởng để tạo nên hiệu năng khi làm việc theo nhóm của tổ chức

#### b. Công tác Marketing

Hoạt động marketing ngày càng giữ vai trò quan trọng trong kinh doanh nhất là trong chiến lược kinh doanh



#### c. Công tác tài chính kế toán

- Đánh giá khả năng huy động vốn trong ngắn hạn
- Khả năng huy động vốn trong dài hạn và cấu trúc của vốn kinh doanh
- Đánh giá chi phí vốn so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh

- Các vấn đề về thuế, đánh giá sự thoả mãn hài lòng của nhà đầu tư đối với công ty.  
Đánh giá về giá trị cổ phiếu được quy định
- Đánh giá hiệu quả sử dụng vốn: hệ số thanh khoản, đòn cân nợ... hiệu quả và khả năng hoạt động linh hoạt của hệ thống kế toán

d. Công tác sản xuất để tạo ra sản phẩm dịch vụ

Đánh giá về hệ thống cung ứng và thu mua nguyên vật liệu thông qua các chi phí để có được nguyên vật liệu và sự thoả mãn nhu cầu nguyên vật liệu cho sản xuất kinh doanh

Quy mô sản xuất của công ty đã hiệu quả chưa?

Đánh giá sự bố trí sắp xếp các phương tiện sản xuất, tận dụng các phương tiện sản xuất để giảm chi phí cố định

Đánh giá hiệu năng kỹ thuật của phương tiện và việc vận dụng công suất của thiết bị, công nghệ sử dụng đã phù hợp chưa?....

Đánh giá về công tác hàng tồn kho, lưu kho bãi...

Đánh giá việc sử dụng nhà thầu để đạt hiệu quả sản xuất

Đánh giá chi phí cố định trên tong sản phẩm sản xuất ra

Đánh giá các phương pháp kiểm tra tác nghiệp

Đánh giá tổng chi phí sản xuất so với tổng chi phí của ngành

Đánh giá đầu tư và kết quả của việc cải tiến sản xuất

Công ty có hệ thống quản lý chất lượng hiệu quả và hợp lý chưa?

Chi phí cho công tác nghiên cứu và phát triển R & D

e. Công tác quản trị nhân lực

Nhân lực là nguồn tài nguyên lớn nhất và quý hiếm. Quản trị nguồn nhân lực hữu hiệu ngày càng được quan tâm nghiên cứu và phân tích cặn kẽ. Nhiều công ty xem đây là một chức năng quản trị cốt lõi giữ vai trò quan trọng nhất trong tiến trình quản trị chiến lược

Quản trị nguồn nhân lực có thể hiểu một cách khái quát bao gồm các công tác tuyển mộ, sắp xếp, đào tạo và điều động nhân sự.

Phân tích hoạt động quản trị nhân lực bao gồm:

+ Cơ cấu nhân lực của doanh nghiệp ( lao động trực tiếp và lao động gián tiếp)



- + Phân tích năng lực và khả năng hoàn thành nhiệm vụ của bộ máy lãnh đạo của doanh nghiệp
- + Đánh giá trình độ về tay nghề, tư cách đạo đức, ý thức trách nhiệm
- + Đánh giá mối quan hệ giữa thành viên và người quản lý, lãnh đạo
- + Đánh giá chính sách đãi ngộ, chính sách tiền lương, trợ cấp, chế độ bảo hiểm,... có hợp lý hay không?
- + Đánh giá các chính sách động viên khuyến khích bằng vật chất, tinh thần xem có hiệu quả hay không? phù hợp hay không?
- + Đánh giá mức độ chuyên môn như chuyên môn công tác
- + Đánh giá khả năng tích lũy kinh nghiệm của người lao động trong quá trình sản xuất.

f. Hệ thống thông tin

Đánh giá hệ thống thông tin: tính đầy đủ, đáng tin cậy, kịp thời, tính tiên tiến của hệ thống và đảm bảo tính bảo mật của thông tin

Phải quản lý và điều hành hệ thống thông tin trong doanh nghiệp

**Chương 2: Thực trạng tại chi nhánh công ty TNHH 1 thành viên Cảng Hải Phòng- xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ**

**Khái quát về Cảng Hải Phòng**

Tên giao dịch: Cảng Hải Phòng

Tên tiếng Anh: PORT OF HAI PHONG

Loại hình doanh nghiệp: công ty TNHH một thành viên

Địa chỉ liên hệ: 8A Trần Phú- Hải Phòng

Điện thoại: 84.031.3859456-3859824-3859953-3859945

Fax: 84.031.3836943

Email: [haiphongport@hn.vnn.vn](mailto:haiphongport@hn.vnn.vn)

[it-haiphongport@hn.vnn.vn](mailto:it-haiphongport@hn.vnn.vn)

Website: [www.haiphongport.com.vn](http://www.haiphongport.com.vn)

❖ Ban lãnh đạo:

- Tổng giám đốc: ông Ngô Bắc Hà
- Phó tổng GD khai thác: ông Dương Thanh Bình
- Phó tổng GD kỹ thuật: ông Cao Đức Văn
- Phó tổng GD nội chính: ông Bùi Chiến Thắng

❖ Các xí nghiệp thành phần:

- Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu
- Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ
- Xí nghiệp xếp dỡ và vận tải Bạch Đằng
- Xí nghiệp xếp dỡ Tân Cảng

❖ Các dịch vụ chính của Cảng:

- Bốc xếp, giao nhận, lưu trữ hàng hoá
- Lai dắt, hỗ trợ tàu biển
- Trung chuyển hàng hoá, container quốc tế
- Dịch vụ đại lý vận tải
- Dịch vụ logistic container chuyên tuyến Hải Phòng- Lào Cai bằng đường sắt

- Dịch vụ đóng gói, vận tải hàng hải đường bộ, đường sông
- Đại lý tàu biển và môi giới hàng hải

❖ Các dịch vụ hỗ trợ:

- Chuyển tải tại các vùng nước Hạ Long, Lan Hạ, Bạch Đằng, Lạch Huyện.
- Đóng bao các loại hàng rời
- Hỗ trợ các loại tàu cập Cảng
- Vận tải bằng đường sắt
- Vận tải bằng đường bộ
- Vận tải thủy nội địa

❖ Quá trình hình thành:

Ngày 15/3/1874, triều đình Huế ký “ Hiệp ước hoà bình về liên minh”, trong đó nhà Nguyễn dâng cho Pháp toàn bộ đất Hải Phòng và quyền kiểm soát bến Ninh Hải ( tức khu vực Cảng Hải Phòng ngày nay ). Từ đây thực dân Pháp bắt tay vào xây dựng Cảng nhằm biến bến thuyền làng Cấm thanhg một quân Cảng và thương Cảng lớn, phục vụ ý đồ xâm lược của chúng.

Năm 1876, Cảng bắt đầu hình thành và đưa vào sử dụng. Công trình đầu tiên có quy mô lớn là hệ thống nhà kho bao gồm 6 kho, nên được gọi là Bến 6 kho.

Năm 1939, Cảng Hải Phòng ( gồm Cảng chính và 2 Cảng phụ ) được xây dựng xong cơ bản.

Năm 1955, Hải Phòng giải phóng, người công nhân Cảng thực sự làm chủ bến cảng của mình. Ngày 20/5/1955, hoa tiêu Cảng dẫn hai tàu quốc tịch Pháp cập bến an toàn, đánh dấu bước trưởng thành vượt bậc, Cảng Hải Phòng được khẳng định là thương Cảng lớn nhất nước.

Giai đoạn 1965-1975 với vị trí là “ cửa ngõ của cả nước”, Cảng Hải Phòng đã vượt qua khó khăn thử thách, cùng thành phố và ngành đường biển chiến thắng hai cuộc chiến tranh bao vây đường biển, phong tỏa Cảng, giữ vững nhiệm vụ chiến lược tiếp nhận hàng nhập khẩu, viện trợ nước ngoài bằng đường biển.

Việc xây dựng cải tạo Cảng Hải Phòng được triển khai từ những năm chống chiến tranh phá hoại và thúc đẩy khẩn trương hơn sau khi đất nước thống nhất(1975).

Khối Đông Âu tan rã vào những năm đầu thập niên 90( thế kỷ 20), Cảng Hải Phòng mất đi thị trường truyền thống, lượng tàu hàng của Liên Xô chiếm 64%(1989) giảm xuống còn 10,3%(1993). Cảng Hải Phòng bước vào giai đoạn mới với những khó khăn chồng chất.

Được đầu tư đúng hướng và kịp thời, hơn 10 năm qua là thời kỳ tăng trưởng và phát triển của Cảng Hải Phòng. Hiện nay, Cảng Hải Phòng có lưu lượng hàng hoá lớn nhất miền Bắc, có hệ thống thiết bị hiện đại phù hợp với các phương thức vận tải, thương mại quốc tế. Là doanh nghiệp đầu tiên của ngành Hàng hải Việt Nam thực hiện cổ phần hoá Cảng biển, đến nay cảng đã cổ phần hoá 05 xí nghiệp thành viên thành công ty cổ phần: xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu, xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ , xí nghiệp xếp dỡ và vận tải thủy, xí nghiệp xếp dỡ và vận tải Bạch Đằng, xí nghiệp xếp dỡ Lê Thánh Tông.

## **2.1.Một số nét khái quát về cảng Chùa Vẽ**

### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Cảng Chùa Vẽ**

#### **2.1.1.1. Giới thiệu chung về Cảng Chùa Vẽ**

- Tên doanh nghiệp: chi nhánh công ty TNHH một thành viên cảng Hải Phòng-xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ
- Địa chỉ: số 5 đường Chùa Vẽ, phường Đông Hải 1, quận Hải An, thành phố Hải Phòng
- Điện thoại: (84-31).3765784
- Fax: (84-31).3765784
- E-mail: [chuave-haiphongport@hn.vnn.vn/ops.cv-chp@vnn.vn](mailto:chuave-haiphongport@hn.vnn.vn/ops.cv-chp@vnn.vn)
- Website: [www.haiphongport.com.vn](http://www.haiphongport.com.vn)
- Hình thức sở hữu vốn: sở hữu Nhà nước
- Ngành nghề kinh doanh: bốc xếp hàng hoá, bảo quản và giao nhận hàng hoá, vận hàng hoá bằng các loại phương tiện, kinh doanh kho bãi, chuyên tải hàng hoá, cung ứng dịch vụ hàng hải, kinh doanh xuất nhập khẩu
- Giám đốc: Vũ Nam Thắng
- Hoạt động theo uỷ quyền của doanh nghiệp: công ty TNHH một thành viên cảng Hải Phòng

- Giấy chứng nhận kinh doanh số: 0204001192

#### **2.1.1.2. Vị trí địa lý**

Nằm trong phạm vi hữu ngạn sông Cẩm, cách trung tâm thành phố 4km về phía Đông và cách phao số “0” khoảng 20 hải lý, tàu vào cảng phải qua luồng Nam Triệu và kênh Đào Đình Vũ.

Cảng Chùa Vẽ là điểm trung chuyển hàng hoá cho các tỉnh phía Nam Trung Quốc và Bắc Lào.

Cảng Chùa Vẽ là cảng có lưu lượng hàng hoá và quy mô lớn, có hệ thống thiết bị hiện đại và cơ sở hạ tầng hiện đại, an toàn, phù hợp với các phương thức vận tải và thương mại quốc tế

Cảng Chùa Vẽ luôn đáp ứng nhanh chóng yêu cầu của bạn hàng bởi sự đa dạng, phong phú các loại hình dịch vụ.

#### **2.1.1.3. Quá trình hình thành**

Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ là xí nghiệp thành viên của Cảng Hải Phòng được thành lập từ năm 1977 với nhiệm vụ ban đầu là tổ chức xếp dỡ hàng hoá tổng hợp.

XNXD Chùa Vẽ với cơ sở ban đầu là 345m cầu tàu, không có bãi. Nhiệm vụ chính là tiếp nhận hàng quân sự của Liên Xô cũ và khai thác cát đá xây dựng.

Năm 1994 do yêu cầu sản xuất, Cảng Hải Phòng tách ra làm 2 xí nghiệp và từ thời điểm này XNXD Chùa Vẽ được hình thành và phát triển như ngày nay.

#### **2.1.1.4. Quá trình phát triển**

Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ là một trong những Xí nghiệp thành viên của Cảng Hải Phòng. Từ tháng 5/1977, xí nghiệp xếp dỡ Chùa vẽ được thành lập, cơ sở ban đầu chỉ là một bãi bồi phù sa và cầu tàu dài 345m với mục đích chủ yếu là để tiếp nhận hàng viện trợ của các nước Xã hội Chủ nghĩa . Nhận thấy đây là khu vực đầy tiềm năng, lại gần biển nên lãnh đạo Cảng, bộ giao thông vận tải và thành phố Hải Phòng đã đầu tư phát triển như ngày nay.

Từ năm 1985, tàu container đầu tiên được đưa vào đây để khai thác bào gồm các loại container từ 5 feet, 10 feet, 20 feet và 40 feet..

Năm 1990, Cảng Hải Phòng cho lắp 2 đế Condor của Cộng hòa liên bang Đức với sức nâng 40 tấn/chiếc, từ thời điểm này mở ra 1 hướng phát triển mới là Cảng container chuyên dụng như ngày nay.

Năm 1994, do yêu cầu phát triển sản xuất, Cảng Hải Phòng tách ra làm 2 xí nghiệp, Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ đổi tên là Cảng Đoạn xá và được cổ phần hoá vào năm 1998 được gọi là Công ty Cổ phần Cảng Đoạn Xá với 51% vốn của Cảng Hải Phòng. Bãi Đoạn Xá được đổi tên là Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ, với nhiệm vụ ban đầu là xếp dỡ hàng tổng hợp.

Được sự quan tâm của Bộ giao thông vận tải, cục Hàng Hải Việt Nam, thành phố Hải Phòng và Cảng Hải Phòng, xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ được xây dựng và mở rộng để tiếp nhận sản lượng container tăng trưởng làm 2 giai đoạn bằng nguồn vốn ODA của Chính phủ Nhật Bản.

+ Giai đoạn 1: từ năm 1996 – 2000, xây dựng mới 1 cầu tàu 150m, cải tạo toàn bộ diện tích bãi cũ và làm mới 40.000m<sup>2</sup> bãi chuyên dụng để xếp container theo tiêu chuẩn quốc tế và 2 QC. Xây dựng 3.200m<sup>2</sup> kho CFS để khai thác hàng chung chủ và gom hàng của nhiều chủ để đóng vào container xuất khẩu. Toàn bộ dự án trên có tổng số vốn đầu tư lên đến 40 triệu USD.

+ Giai đoạn 2: từ năm 2001 – 2006, xây mới thêm 2 cầu tàu 350m, 60.000m<sup>2</sup> bãi, đầu tư phương tiện chuyên dụng làm container: 4 QC (Quay side Crane), 12 RTG ( Rubber Transfer Gantry crane), đóng mới 4 tàu lai dắt, hệ thống công nghệ thông tin phục vụ cho việc xếp dỡ và quản lý container trên bãi và cải tạo luồng tàu vào Cảng với tổng số vốn 80 triệu USD.

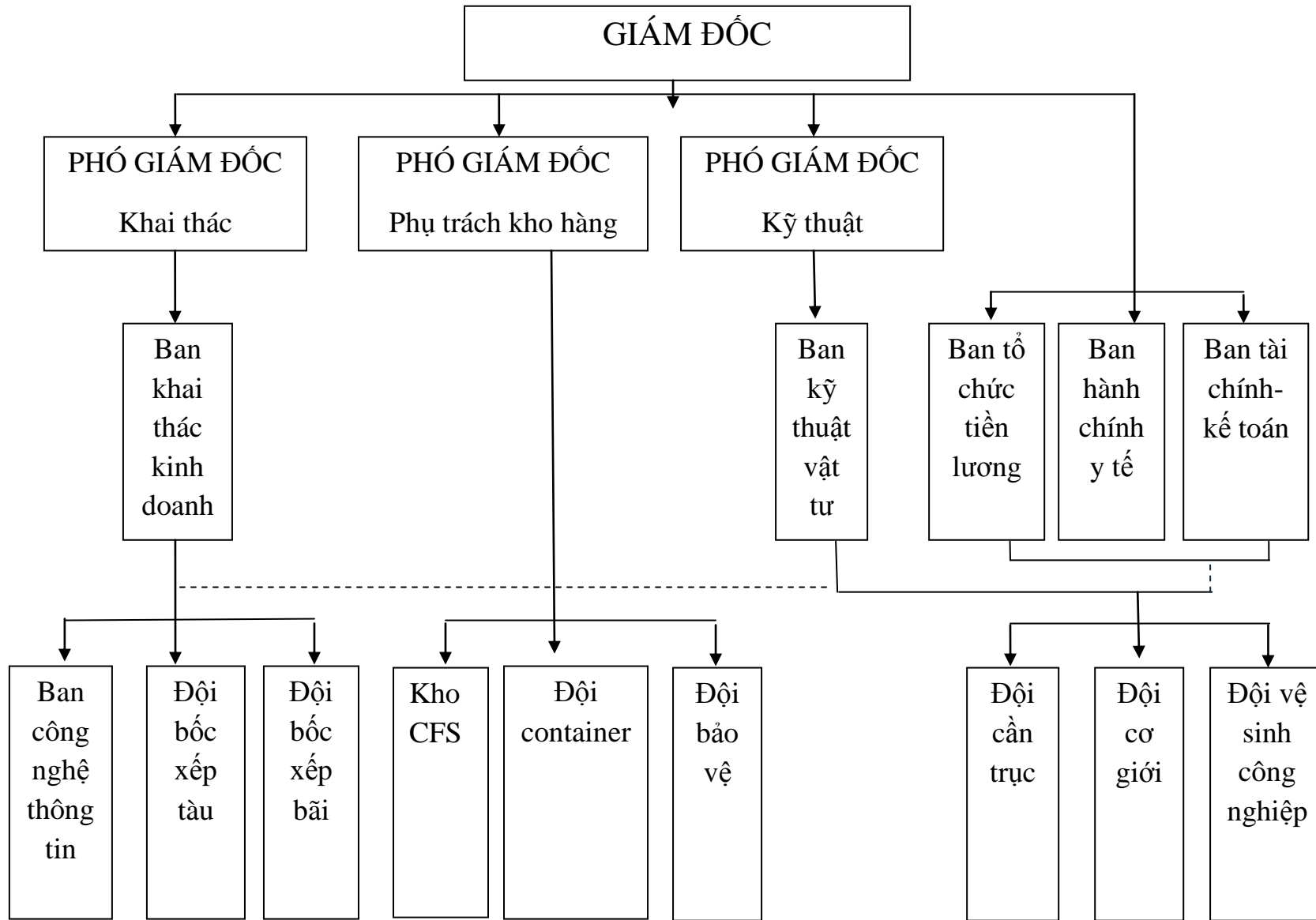
Ngành nghề kinh doanh dịch vụ theo giấy chứng nhận đăng ký hoạt động chi nhánh số 0214001387, do Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hải Phòng cấp ngày 29/7/2008.

### **2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Cảng Chùa Vẽ**

- Lĩnh vực kinh doanh: khai thác Cảng
- Ngành nghề kinh doanh: xếp dỡ, giao nhận bảo quản hàng hoá, chuyên tải hàng hoá và dịch vụ hàng hải
- Chức năng, nhiệm vụ chủ yếu như sau:

- Tổ chức bốc xếp hàng hoá lên xuống tàu và lên xuống các phương tiện vận tải khác trong khu vực Cảng quản lý.
- Bảo quản và giao nhận hàng hoá qua Cảng
- Thực hiện công tác chuyển tải hàng hoá
- Tổ chức công tác hàng hải và các dịch vụ khác phục vụ cho cán bộ công nhân viên của Cảng, phục vụ thuỷ thủ, thuyền viên và các khách đến công tác tại Cảng
- Tổ chức xây dựng và sửa chữa các công trình: nhà xưởng, bến bãi... của Cảng theo phạm vi của pháp luật.

### **2.1.3. Cơ cấu tổ chức.**





❖ Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban chức năng:

- ✓ Giám đốc xí nghiệp: là người chịu trách nhiệm trước pháp luật và trước hội đồng thành viên, Tổng giám đốc công ty TNHH 1 thành viên Cảng Hải Phòng về mọi hoạt động của Cảng Chùa Vẽ.

Nhiệm vụ, quyền hạn của giám đốc xí nghiệp được quy định theo quyết định bổ nhiệm của Tổng giám đốc công ty TNHH một thành viên Cảng Hải Phòng và quyết định phê chuẩn Quy chế tổ chức và hoạt động của chi nhánh công ty TNHH một thành viên Cảng Hải Phòng- xí nghiệp xếp dỡ của hội đồng thành viên.

- ✓ Đại diện lãnh đạo về chất lượng

Giám đốc xí nghiệp bổ nhiệm một Phó giám đốc làm đại diện lãnh đạo về chất lượng với các trách nhiệm và quyền hạn sau:

- Kiểm soát hoạt động xây dựng và duy trì áp dụng hệ thống quản lý chất lượng phù hợp với các yêu cầu của tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001: 2008
- Báo cáo hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng cho giám đốc xí nghiệp. Đề xuất cải tiến hệ thống quản lý chất lượng
- Tổ chức phổ biến và tuyên truyền để nhận thức về yêu cầu của khách hàng được toàn xí nghiệp hiểu và thực hiện
- Thay mặt lãnh đạo xí nghiệp trong các mối quan hệ đối ngoại về các vấn đề liên quan đến Hệ thống quản lý chất lượng của xí nghiệp.

- ✓ Các phó giám đốc

- Các phó giám đốc xí nghiệp giúp giám đốc xí nghiệp điều hành các hoạt động của xí nghiệp theo phân công và uỷ quyền cụ thể của giám đốc xí nghiệp.
- Phó giám đốc xí nghiệp chịu trách nhiệm trước giám đốc xí nghiệp về các phần việc đã được phân công hoặc uỷ quyền:

+ Phó giám đốc khai thác: có nhiệm vụ phụ trách khai thác kinh doanh, chỉ đạo tổ chức khai thác khối lượng hàng hoá xuất nhập khẩu qua Cảng hiệu quả nhất.

+ Phó giám đốc phụ trách kho hàng: có nhiệm vụ phụ trách kho hàng, đội bảo vệ, đội container.

+ Phó giám đốc kỹ thuật: chịu trách nhiệm trước giám đốc về các công việc liên quan thuộc phạm vi khoa học kỹ thuật. Đảm bảo tình trạng khoa học kỹ thuật các phương tiện thiết bị xếp dỡ và kế hoạch sửa chữa các trang thiết bị.

✓ Kế toán trưởng:

- Kế toán trưởng xí nghiệp giúp giám đốc xí nghiệp chỉ đạo, thực hiện công tác kế toán, thống kê trong toàn xí nghiệp và chịu trách nhiệm trước giám đốc xí nghiệp về các mặt công tác này.
- Kế toán trưởng thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn theo sự chỉ đạo trực tiếp của giám đốc xí nghiệp và chịu trách nhiệm trước giám đốc xí nghiệp về các mặt này.

✓ Các ban chức năng:

Lãnh đạo các ban nghiệp vụ chịu trách nhiệm tham mưu, giúp việc cho giám đốc xí nghiệp trong lĩnh vực chuyên môn do bộ phận mình phụ trách và thực hiện các phần việc khác theo sự phân công của giám đốc xí nghiệp.

### 1. BAN TỔ CHỨC TIỀN LƯƠNG

- Là ban tham mưu giúp giám đốc trong công tác tổ chức bộ máy quản lý, tổ chức sản xuất của xí nghiệp; giúp giám đốc trong lĩnh vực quản lý và giải quyết các vấn đề về nhân sự của xí nghiệp

### 2. BAN TÀI CHÍNH KẾ TOÁN

- Tham mưu cho giám đốc về công tác quản lý tài chính của xí nghiệp bao gồm: tính toán kinh tế và bảo vệ sử dụng tài sản, vật tư, tiền vốn, nhằm đảm bảo quyền tự chủ trong sản xuất kinh doanh.

### 3. BAN KHAI THÁC KINH DOANH

- Tham mưu cho giám đốc xí nghiệp trong lĩnh vực khai thác thị trường trong nước và trong khu vực, tổ chức ký kết và thực hiện các hợp đồng kinh tế. Nghiên cứu thị trường và tham gia xây dựng các phương án, định hướng chiến lược trong sản xuất kinh doanh của toàn xí nghiệp.
- Tham mưu cho giám đốc xí nghiệp về kế hoạch tác nghiệp sản xuất và chỉ đạo thực hiện kế hoạch. Bàn bạc thống nhất với các cơ quan có liên quan, với các

chủ gàn, chủ tàu, chủ phương tiện khác, nhằm thực hiện có hiệu quả kế hoạch đã đề ra.

#### 4. BAN KỸ THUẬT VẬT TƯ

- Tham mưu cho giám đốc về các lĩnh vực kỹ thuật, vật tư: xây dựng kỹ thuật khai thác sử dụng và sửa chữa các loại phương tiện hiện có, tổ chức quản lý kỹ thuật cơ khí, mua sắm vật tư, phụ tùng chiến lược. Ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất. Đảm bảo mọi an toàn cho người và phương tiện.
- Tham mưu cho giám đốc xí nghiệp trong lĩnh vực tổ chức thực hiện quản lý, xây dựng, áp dụng, duy trì có hiệu quả và cải tiến liên tục các hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp theo quy định của hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000. Đồng thời quản lý tổ chức thực hiện các công tác liên quan đến nghiên cứu khoa học, sáng kiến cải tiến của CBCNV toàn xí nghiệp.

#### 5. BAN HÀNH CHÍNH Y TẾ

- Tham mưu cho giám đốc trong lĩnh vực công tác thi đua tuyên truyền; văn thư; quản lý, mua sắm thiết bị văn phòng phẩm; Bố trí sắp xếp nơi làm việc cho toàn xí nghiệp; Quản lý đội xe phục vụ; Tiếp đón các đoàn khách trong và ngoài nước; Công tác quảng cáo, thông tin và thực hiện công việc khánh tiết các hội nghị, lễ tết, các hội nghị.

#### 6. BAN CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

- Tham mưu cho ban lãnh đạo xí nghiệp công tác về quản trị hệ thống thông tin dữ liệu hàng hoá trong toàn xí nghiệp, kết nối thông tin với hệ thống mạng MIS ở cảng Hải Phòng.

#### 7. CÁC ĐỘI, KHO, BÃI

- Các tổ, đội, kho bãi là các đơn vị trực thuộc xí nghiệp trực tiếp thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh theo sự chỉ đạo của ban lãnh đạo xí nghiệp và sự chỉ đạo, giám sát, kiểm tra, điều hành của các ban nghiệp vụ.
- Tất cả các chức năng, nghiệp vụ của các ban nghiệp vụ và các đơn vị sản xuất đều được quy định chi tiết đến từng vị trí ở Bảng mô tả công việc tương ứng.

#### 2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Cảng Chùa Vẽ

## LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2007	Năm 2008	$\Delta$	% $\Delta$	Năm 2009	$\Delta$	% $\Delta$
D.thu	tỷ đồng	345,270	445,940	100,670	129,1	438,600	7,34	98
Sản lượng	tấn	5.695.01	6.393.131	698,121	113,0	6.188.44	96,8	96,8
Tổng LĐ	người	846	925	79.00	9.338	912	-13	-1,4
Lương bquan	triệu	3.2	3.21	0.01	0.312	3.21	0	0

*Nhận xét:*

- Nhờ sản lượng tăng cao từ năm 2007 là 5.695.01 tấn đến năm 2008 đã đạt 6.393.131 tấn tương ứng với mức tăng là 113% . Nhờ vậy doanh thu năm 2008 tăng 100,670 tỷ đồng so với năm 2007 tương ứng với 129,1% ( chủ yếu nhờ doanh thu từ hoạt động hỗ trợ tàu, cầu bến đặc biệt là doanh thu thu được từ xếp dỡ mặt hàng container). Nhưng đến năm 2009 do ảnh hưởng của vật giá, giá nguyên vật liệu tăng cao, ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế cuối năm 2008 đến hết quý III năm 2009 đã làm sản lượng của Cảng giảm chỉ đạt 96,8% sản lượng của năm 2008. Vì vậy doanh thu năm 2009 chỉ đạt 98% doanh thu năm 2008.

- Tổng lao động của Cảng năm 2008 tăng 79 người so với 2007. Nhưng đến năm 2009 do khối lượng công việc giảm nên số lao động giảm đi 13 người.

## **2.2. Các hoạt động của Cảng Chùa Vẽ**

### **2.2.1. Hoạt động sản xuất kinh doanh**

#### **2.2.1.1. Sản phẩm của Cảng Chùa Vẽ**

- Sản phẩm chính của xí nghiệp là xếp dỡ container thông qua cầu tàu và được tính bằng “TEU”. Đơn vị container để tính giá cước xếp dỡ với các chủ hàng, chủ tàu hoặc đại lý là số lần tác nghiệp container loại 20’ và loại 40’ hàng hoặc vỏ.

- Nâng /hạ container từ bãi lên các phương tiện chủ hàng và ngược lại được tính bằng loại container 20’ hoặc 40’ hàng và vỏ.

- Đóng/ rút hàng trong container lên các phương tiện chủ hàng và ngược lại được tính bằng loại container 20' hoặc 40'.
- Container lưu bãi được tính bằng thời gian container lưu trên bãi Cảng hàng hoặc vỏ và container loại 20' và 40'.
- Các dịch vụ khác như phục vụ giám định, kiểm hoá hàng trong container, container lạnh có sử dụng điện.

## **QUY TRÌNH DỊCH VỤ**

**Bước 1:** chủ hàng sẽ tới phòng kinh doanh của Cảng để ký kết hợp đồng (có thể thanh toán hoặc tạm ứng)

**Bước 2:** chủ hàng xuống xí nghiệp để đăng ký làm hàng. Xí nghiệp sẽ làm các thủ tục và thực hiện theo hợp đồng. Cụ thể:

- Khi đã có các hợp đồng và đã được thoả thuận giữa các hãng tàu, chủ tàu thì hàng sẽ được đưa vào Cảng và tùy theo tình chất kết cấu của từng loại hàng mà hàng sẽ được Cảng vận chuyển, bốc xếp, bảo quản phù hợp.

- Trên cơ sở mẫu đăng ký của các hãng tàu, các chủ hàng, chủ phương tiện để từ đó xí nghiệp sẽ lên kế hoạch bố trí, sắp xếp kế hoạch tác nghiệp: phương tiện lao động, điều kiện sản xuất, con người, phương tiện ô tô, xe cần trục, cầu nâng hàng, đế, giàn và các loại công cụ xếp dỡ cho phù hợp.

**Bước 3:** thanh lý hợp đồng: xí nghiệp tập hợp chứng từ chuyển cho phòng kinh doanh để phòng kinh doanh phát hành hoá đơn dịch vụ sau đó thanh lý hợp đồng với chủ hàng.

### **2.2.1.2. Công nghệ sản xuất**

#### **a. Thiết bị sản xuất**

Giới thiệu chung về cơ sở vật chất:

##### **1. Cầu bến:**

Đây là một cảng container chuyên dụng với 5 cầu với tổng chiều dài 848m dạng cọc thép và bê tông cốt thép được thiết kế theo tiêu chuẩn bến cảng cấp 1. Độ sâu trước bến là -8,4m. Diện tích bãi là 150.000m<sup>2</sup>, mặt nền là bê tông rải nhựa, áp lực trên bề mặt bến là 8 - 16 T/ m<sup>2</sup>, bốc xếp đồng thời được 5 tàu với năng lực thông qua 550.000 TEU/ năm.

2. Kho bãi:

Hệ thống kho CFS phục vụ cho việc gom và chia lẻ hàng container với tổng diện tích là 3.300m<sup>2</sup>.

Hệ thống bãi: 202.110 m<sup>2</sup> chứa hàng container

Bảng 2.1: Trang thiết bị:

STT	Danh mục	Số lượng	Công suất
1	Cầu tàu	5	895m
2	Bãi container		140.000m <sup>2</sup>
3	Kho CFS	1	3.200m <sup>2</sup>
4	Nhà cân	1	80tons
5	Hệ thống đường sắt	1	2km
6	Xưởng sửa chữa cơ khí	2	
7	Cần cầu dòn (QC)	6	35.6 MT
8	Cần cầu chuyên dụng (RTG)	12	35,6 MT
9	Cần cầu chân đế	5	40.0MT
10	Cần cầu khung bánh lốp	3	25.0MT
11	Xe nâng chụp	3	40.0MT
12	Xe nâng rút hàng trong container	22	2.5 - 20.0MT
13	Đầu kéo, mooc container	35	35.0 MT

b. Công nghệ kỹ thuật:

- Khai thác có hiệu quả chương trình CTMS phục vụ cho việc khai thác, quản lý container và in phiếu giao nhận EIR.
- Chương trình MIS Cảng Hải Phòng vào công tác in hoá đơn dịch vụ, thiết lập các bảng biểu báo cáo thống kê phục vụ công tác quản lý trong toàn Công ty nhanh chóng, kịp thời.
- Khai thác có hiệu quả hệ thống Camera giám sát, điều hành sản xuất ở hiện trường và bảo vệ hàng hoá.
- Hệ thống quản lý chất lượng được vận hành và duy trì có hiệu quả. Chuẩn bị tốt công tác đánh giá giám sát lần II của tổ chức cấp giấy chứng nhận QUANCERT và SGS trong việc duy trì chứng nhận và chuyển đổi sang phiên bản ISO 9001÷2008.

**2.2.1.3. Sản lượng sản phẩm, doanh thu:**

Số TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2007	Năm 2008	So sánh 08/07(%)	năm2009	So sánh 09/08(%)
I/	Các dịch vụ chính						
1	Tàu	Chiếc	785	888	113,1	702	79,0
2	Sản lượng	Tấn	5.659.010	6.393.131	113,0	6.188.440	96,8
3	Container	TEU	560.954	629.321	112,2	587.901	93,4
4	Doanh thu	Tỷ	345,270	445,940	129,1	438,600	98
II/	Các dịch vụ đầu ngoài						
1	Nâng hàng	TEU	258.183	299.760	116,1	291.257	97,2
2	Hạ hàng	TEU	95.039	78.698	82,8	114.112	145,0
3	Đóng hàng	TEU	9.696	14.281	147,3	10.474	73,3

4	Rút hàng	TEU	23.007	26.536	115,3	21.294	80,2
5	Kiểm hàng	TEU	39.478	44.917	113,8	29.459	65,6
6	Cân hàng	Tỷ	0,964	1,308	135,7	2,838	217,0

### 2.2.2. Hoạt động marketing

#### 2.2.2.1. Phân tích thị trường của Cảng Chùa Vẽ

##### a. Thị trường:

- Thị trường trong nước: là thị trường vững chắc của xí nghiệp xuyên suốt từ Bắc vào Nam. Trong đó chủ yếu là khu vực phía Bắc, khu vực Hải Phòng, Quảng Ninh... Sản phẩm của xí nghiệp đáp ứng hầu hết nhu cầu của khách hàng.
- Thị trường nước ngoài: là một thị trường rộng và đầy tiềm năng. Hiện tại thị trường nước ngoài của xí nghiệp mới chỉ dừng lại ở các tàu trong khu vực Châu Á và một số nước Tây Âu. Cảng Chùa Vẽ đang nỗ lực và cố gắng nâng cao chất lượng dịch vụ, đầu tư trang thiết bị hiện đại để đáp ứng được ngày càng nhiều yêu cầu của nhiều đối tượng khách hàng.

##### b. Khách hàng:

- Khách hàng trong nước: công ty Mearsk Việt Nam Ltd, công ty Vietrach Hải Phòng, công ty cổ phần vận tải Vinafco, Yang Ming Corperation(VN), công ty TNHH Hapag- Lloyd Việt Nam, chi nhánh công ty TNHH hubline Vn tại Hải Phòng, chi nhánh công ty liên doanh Phili Orient Lines HN, công ty trách nhiệm hữu hạn dịch vụ hàng hải JARDINE VN, công ty TNHH APL- NOL Việt Nam, công ty liên doanh đại lý vận tải COFI, công ty TNHH NYK line Việt Nam,... Đây là những khách hàng thường xuyên và chủ yếu của xí nghiệp
- Khách hàng nước ngoài: chủ yếu là khách hàng các nước như: Singapore, Thái Lan, Indonexia, Malayxia, Nhật....

##### c. Đối thủ cạnh tranh:

- Đối thủ cạnh tranh của Cảng Chùa Vẽ là: cảng Cá, cảng Cái Lân, cảng Đình Vũ, xí nghiệp xếp dỡ Vật Cách, cảng Hải Quân, xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu, xí nghiệp xếp dỡ Tân Cảng, cảng Green Port. cảng Quảng Ninh...



- **Đối thủ cạnh tranh trực tiếp:**

Hiện nay đối thủ cạnh tranh của Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ trên thị trường rất nhiều, nhưng đối thủ mạnh nhất và lớn nhất phải kể đến Cảng Cái Lân của Quảng Ninh, cạnh tranh chủ yếu về mặt hàng container

Ngoài ra còn phải kể đến Cảng Đình Vũ - tuy là Cảng mới thành lập nhưng số lượng khách hàng tăng cao, có cùng ngành nghề lĩnh vực kinh doanh với Xí nghiệp là chuyên về hàng container.

Các Cảng Tranvina, Cảng Đông Hải, Cảng Đoạn Xá, Cảng Greenport, Cảng Cá, Cảng Vật cách, Cảng Thủy sản....cũng là những đối thủ cạnh tranh trực tiếp của Xí nghiệp.

- **Đối thủ cạnh tranh tiềm tàng:**

Đó là những đối thủ tuy chưa trực tiếp cạnh tranh với Xí nghiệp nhưng chỉ trong tương lai gần sẽ có thể trở thành những đối thủ đe dọa lớn với Xí nghiệp, khiến cho thị phần bị chia sẻ:

- Cảng Lạch Huyện

- Tập đoàn Vinashin đang xây dựng 2 Cảng: Hồng Hà (Quảng Ninh) và Vinashin Đình Vũ cũng đã được chính phủ phê duyệt và chuẩn bị đưa vào xây dựng.

- Xí nghiệp xếp dỡ Tân Cảng

- Các công ty tư nhân nhỏ lẻ trên địa bàn Hải Phòng có thể thành lập.

Các Cảng do quân đội thành lập cũng có thể đem lại thách thức lớn cho Xí nghiệp trong tương lai.

### **2.2.2.2. Các hoạt động Marketing:**

#### **a. Sản phẩm:**

- Sản phẩm chính của xí nghiệp là xếp dỡ container thông qua cầu tàu và được tính bằng “TEU”. Đơn vị container để tính giá cước xếp dỡ là số lần tác nghiệp container loại 20’ và loại 40’ hàng hoặc vỏ.

- Nâng / hạ container từ bãi lên các phương tiện chủ hàng và ngược lại được tính bằng loại container 20’ hoặc 40’ hàng và vỏ.

- Đóng/ rút hàng trong container lên các phương tiện chủ hàng và ngược lại được tính bằng loại container 20’ hoặc 40’.

- Container lưu bãi được tính bằng thời gian container lưu trên bãi Cảng hàng hoặc vỏ và container loại 20' và 40'.

b. Giá: Sử dụng chiến lược giá rẻ. Lấy giá của Cảng Hải Phòng làm căn cứ và thường thấp hơn các hãng khác 10%

- Xây dựng chính sách giá phù hợp với các mặt hàng, chủ hàng. Cụ thể:

+ Đối với các mặt hàng độc quyền Cảng có chính sách giá riêng. Đối với các mặt hàng cạnh tranh xây dựng chính sách giá hợp lý.

+ Đối với các chủ hàng: tuỳ theo đó là chủ hàng lâu năm, chủ hàng mới, chủ hàng hay dao động hay chủ hàng bình thường sẽ áp dụng các chính sách ưu đãi giá phù hợp.

\* Giá cước:

- Áp dụng cho các đối tượng sau: các tổ chức, cá nhân vận chuyển hàng hoá giữa Cảng biển Việt Nam bằng phương tiện thuỷ không phân biệt tàu Việt Nam hay tàu nước ngoài.

- Hàng hoá container xuất nhập khẩu, hàng chuyên khẩu mà hợp đồng vận tải có định cước xếp dỡ hàng hoá tại cảng biển Việt Nam do chủ hàng thanh toán

- Hàng vận chuyển nội địa do chủ tàu vận tải nội địa thanh toán

\* Đơn giá: giá cước dịch vụ công khai, được xây dựng trên cơ sở chi phí phù hợp với từng loại hàng, đảm bảo tính cạnh tranh. Giá quy định tại biểu giá dịch vụ sau đây chưa bao gồm thuế giá trị gia tăng (VAT).

☞ Giá cước dịch vụ xếp/dỡ hàng container xuất nhập khẩu:

*Đơn vị tính: USD/container*

**LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP**

<b>Loại container</b>	<b>Tàu &lt;-&gt; Bãi</b>		<b>Tàu &lt;-&gt; Đi thẳng</b>		<b>Tàu &lt;-&gt; Sà lan tại vùng nước</b>
	<i>Cần tàu</i>	<i>Cần bờ</i>	<i>Cần tàu</i>	<i>Cần bờ</i>	<i>Cần tàu</i>
<b>Container ≤ 20’:</b>					
- Có hàng	48	52	31	34	19
- Rỗng	28	30	21	23	13
<b>Container 40’:</b>					
- Có hàng	71	76	48	51	29
- Rỗng	41	45	30	33	19
<b>Container &gt; 40’:</b>					
- Có hàng	82	90	53	59	33
- Rỗng	49	54	35	38	22

- Giá dịch vụ khai thác hàng lẻ (CFS):

Container loại 20’: 70 USD

Container loại 40’: 100 USD

☞ Giá dịch vụ xếp dỡ hàng container nội địa: *Đơn vị tính: nghìn đồng/container.*

<b>Loại container</b>	<b>Tàu (Sà lan) &lt;-&gt; Bãi Cảng</b>		<b>Tàu (Sà lan) &lt;-&gt; Sà lan, Ôtô, Toa xe tại cầu tàu</b>		<b>Tàu &lt;-&gt; Sà lan tại vùng nước</b>	<b>Bãi &lt;-&gt; Ôtô</b>	<b>Bãi &lt;-&gt; Toa xe; Toa xe &lt;-&gt; Ôtô; Toa xe &lt;-&gt; Toa xe.</b>
	<i>Cần tàu</i>	<i>Cần bờ</i>	<i>Cần tàu</i>	<i>Cần bờ</i>	<i>Cần tàu</i>	<i>Thiết bị Cảng</i>	<i>Thiết bị</i>
<b>Container ≤ 20’:</b>							

**LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP**

-Có hàng	390	409	345	390	190	219	314
-Rỗng	209	219	165	200	105	143	190
<b>Container 40':</b>							
-Có hàng	608	637	545	615.	285	314	418
-Rỗng	314	323	270	295	143	200	238
<b>Conatiner &gt; 40':</b>							
-Có hàng	703	732	630	700	323	333	437
-Rỗng	352	371	305	355	171	200	247

☞ Giá dịch vụ đóng/ rút hàng hoá trong container:

*Đơn vị tính: đồng/container.*

Loại container	Đóng/ rút hàng từ container tại bãi Cảng lên Ôtô hoặc ngược lại	Đóng/rút hàng từ container tại bãi Cảng lên tàu, toa xe, sà lan, vào kho bãi Cảng hoặc ngược lại	Đóng/rút hàng từ container tại bãi Cảng vào container tại bãi Cảng
Container ≤ 20'	387.000	612.000	558.000
Container 40'	702.000	954.000	864.000
Container > 40'	1.017.000	1.512.000	1.485.000

☞ Giá dịch vụ phục vụ kiểm hoá, giám định, kiểm dịch hàng trong container, phục vụ Chủ hàng xem hàng trong Container và chuyển Container lạnh ra

khu vực có điện để hãng tàu kiểm tra container lạnh trước khi giao cho Chủ hàng đi đóng hàng:

- Container  $\leq 20'$ : 235.000 đồng/container.
- Container  $\geq 40'$ : 355.000 đồng/container.

☞ Các dịch vụ khác:

- Đơn giá chằng buộc hoặc tháo chằng container: 10.000 đồng/container.
- Giá vệ sinh container:
  - Giá quét dọn, vệ sinh lau chùi thông thường tại bãi xếp hàng của Cảng:  
Container 20': 15.000 đồng/container.  
Container 40': 25.000 đồng/container.

Trường hợp phải vận chuyển về khu vực dành riêng để làm vệ sinh container của cảng: Container 20': 100.000 đồng/container, Container 40': 150.000 đồng/container

Giá dịch vụ khai thác hàng lẻ (CFS): 50.000 đồng/M<sup>3</sup> hoặc 150.000 đồng/tấn.

(Không phân biệt hàng container 20' và container 40')

c. Kênh phân phối:

Kênh phân phối trực tiếp ( sản phẩm của Cảng là dịch vụ)

d. Các hoạt động xúc tiến bán hàng:

Quảng cáo giới thiệu năng lực của cảng trên các phương tiện thông tin đại chúng. Gặp gỡ khách hàng để giới thiệu về mình, mời các phóng viên, nhà báo đến viết bài về Cảng. Mở các cuộc hội nghị khách hàng theo nhóm chủ hàng hoặc gặp trực tiếp chủ hàng, tìm hiểu nhu cầu của họ và tiếp thu các ý kiến phản hồi, ý kiến tham gia của khách hàng để từ đó đề ra các biện pháp khắc phục kịp thời

### **2.2.3. Quản trị nhân sự:**

#### **❖ 2.2.3.1. Đặc điểm của lao động trong xí nghiệp:**

Báo cáo cơ cấu lao động năm 2009

**LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP**

Chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009	
	Số người	Tỷ trọng	Số người	Tỷ trọng
Công nhân TT	390	42%	387	42%
Công nhân phục vụ	450	48%	442	48%
Công nhân gián tiếp	85	9%	83	9%
<b>Tổng</b>	<b>925</b>	<b>100%</b>	<b>912</b>	<b>100%</b>

- Cơ cấu lao động theo giới tính:

Chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009	
	Số người	Tỉ trọng %	Số người	Tỉ trọng %
Nam	655	74,5	688	75,4
Nữ	224	25,5	224	24,6
<b>Tổng</b>	<b>879</b>	<b>100</b>	<b>912</b>	<b>100</b>

Nhận xét:

- Số lượng lao động nam và nữ chênh lệch nhau khá lớn. Lao động nam có 655 người chiếm 74,5% trong khi đó lao động nữ chỉ có 224 người chiếm 25,5%. Tỷ trọng này phù hợp với tính chất công việc ở Cảng nặng nhọc, vất vả.
- Số lao động nam sang năm 2009 tăng thêm 33 người do nhu cầu công việc ngày càng cao, quy mô công ty ngày càng phát triển
- Số lao động nữ không thay đổi, chủ yếu được biên chế ở các bộ phận giao nhận, cước, thủ tục và được bố trí đan xen ở một số bộ phận khác.

**B- Cơ cấu lao động theo độ tuổi**

Nhóm tuổi	Năm 2008		Năm 2009	
	Số người	Tỉ trọng (%)	Số người	Tỉ trọng (%)
18 - 30	208	23,6	270	29,6
31 - 40	193	22	192	21
41 - 50	294	33,4	241	26,4
51 - 60	184	21	209	23
Tổng	879	100	912	100

Nhận xét:

- Độ tuổi bình quân của Cảng là 40 tuổi- Độ tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất là từ 46-50. Điều này chưa phù hợp với đặc thù của công việc là xếp dỡ hàng hoá vừa nặng nhọc, vừa mang tính ca kíp.

- Năm 2009 có sự thay đổi về độ tuổi từ 18-30 chiếm tỷ lệ cao là do nhu cầu lao động năm 2009 xí nghiệp có đề nghị tuyển thêm một số công nhân điều khiển phương tiện và nhân viên giao nhận. Lứa tuổi 41-50 giảm là do hầu hết lứa tuổi 50 chuyển sang lứa tuổi 51.

- Độ tuổi bình quân của cả Xí nghiệp là 40. Ở độ tuổi này với doanh nghiệp làm dịch vụ là hợp lý bởi lẽ đội ngũ công nhân tuổi cao có nhiều kinh nghiệm trong quản lý và khai thác kèm cặp lớp công nhân mới vào và lứa tuổi trẻ chiếm phần lớn có tính chất kế thừa để phát triển.

**C- Cơ cấu lao động theo trình độ.**

Trình độ	Năm 2008		Năm 2009	
	Số người	Tỉ trọng (%)	Số người	Tỉ trọng (%)
Trên Đại học	5	0,6	3	0,3

**LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP**

Đại học	213	24,2	224	24,6
Cao đẳng	13	1,5	17	1,9
Trung cấp	19	2,2	26	2,9
Công nhân kỹ thuật	629	71,5	642	70,4
Tổng	879	100	912	100

Nhận xét:

- Lao động trong Cảng có đầy đủ trình độ trong đó lao động phổ thông ( không phân loại trình độ) chiếm một tỷ lệ lớn 71,56%
- Số lao động có trình độ đại học trong lực lượng lao động của xí nghiệp khá cao (24,6%). Điều này cho thấy đội ngũ cán bộ công nhân viên của Cảng có trình độ học vấn tương đối cao

**D- Cơ cấu lao động theo tiêu chuẩn lao động**

Loại lao động	Năm 2008		Năm 2009	
	Số người	Tỉ trọng %	Số người	Tỉ trọng %
Lao động trực tiếp	799	90,9	829	90,9
Lao động gián tiếp	80	9,1	83	9,1
Tổng	879	100	912	100

Nhận xét: Do đặc thù công việc chủ yếu là ngoài cầu bến, bãi để bốc xếp vận chuyển hàng hoá, gặp khách hàng, chủ tàu nên số lượng lao động trực tiếp tương đối cao chiếm 90,9% ( tương ứng với 799 người ). Lao động gián tiếp chỉ có 80 người chiếm 1 tỷ trọng rất nhỏ là 9,1%



**❖ Phân tích số lượng tăng giảm lao động**

Chỉ tiêu	Tổng số	Chỉ tiêu	Tổng số
A/ Lao động đầu kỳ	<b><u>925</u></b>	II/ Lao động giảm trong kỳ	<b><u>14</u></b>
I/ Lao động tăng trong kỳ	<b><u>1</u></b>	- Chế độ hưu	
- HĐLĐ từ 1-3 năm và không xác định thời hạn		- Chấm dứt HĐLĐ	
- HĐLĐ thử việc	1	- Lý do khác	
- Điều động nội bộ		- Điều động nội bộ	14
		B/ Lao động cuối kỳ	<b><u>912</u></b>

**Nhận xét:**

- Đến ngày 31/12/2008 toàn Cảng có 925 người, nữ 224 người bằng 24,2%. Năm 2009 toàn Cảng có 912 người trong đó có 224 lao động nữ chiếm khoảng 24,56%. Việc phân bổ lao động theo giới tính, số lượng phù hợp với tính chất công việc. Cụ thể là số lao động nam nhiều hơn lao động nữ là 701 người chiếm 75,8% tổng số lao động( năm 2008), năm 2009 lao động nam chiếm 75,44% tổng số lao động Cảng.

- Lao động đầu kỳ( 31/12/2008) là 925 người nhưng đến 31/01/2009 còn 912 người do: nhận thêm 1 hợp đồng lao động thử việc, giảm 14 người do được điều động nội bộ.

- Số lượng lao động trong Cảng ổn định, tăng giảm không đáng kể. Nếu có giảm chủ yếu do điều động nội bộ.

**❖ Đặc điểm lao động trong doanh nghiệp**

a. Khối lao động trực tiếp:

- Giới tính của khối lao động trực tiếp chủ yếu là nam phù hợp với đặc thù công việc vất vả.

- Độ tuổi của khối lao động trực tiếp trẻ hơn khối lao động gián tiếp để phù hợp với điều kiện làm việc theo ca và ngoài trời

- Trình độ: đại học, cao đẳng, trung cấp, bằng nghề. Đối với một số công việc như lái cầu, lái xe trong và ngoài Cảng còn yêu cầu số năm kinh nghiệm thường là 3 năm đối với lái xe, 2 năm đối với lái cầu, xe nâng hàng.

b. Khối lao động gián tiếp:

- Từ 21 tuổi trở lên
- Giới tính có thể là nam hoặc nữ
- Có trình độ trên đại học, đại học, cao đẳng, trung cấp.
- Có trình độ ngoại ngữ

**❖ Chế độ làm việc của công nhân viên:**

Hoạt động của Cảng diễn ra liên tục 24/24h trong ngày, tùy theo đặc thù của từng khu sản xuất, các bộ phận bố trí thời gian làm việc để đảm bảo hiệu quả công việc và đảm bảo chế độ đối với người lao động

- Thời gian làm việc: theo giờ hành chính và đi ca
- + theo giờ hành chính: hàng ngày từ 7h30' đến 17h( trong đó sáng từ 7h30' đến 11h, chiều từ 14h đến 17h), nghỉ thứ 7, chủ nhật
- + Bố trí đi ca gồm: ca 6 tiếng, thời gian nghỉ chuyển ca là 12 tiếng; ca 8 tiếng, nghỉ chuyển ca 16 tiếng; ca 12 tiếng, nghỉ chuyển ca 24 tiếng, 48 tiếng.

**2.2.3.2. Tuyển dụng lao động**

Hàng năm ngoài việc tuyển dụng bổ sung lực lượng lao động trẻ từ các trường đại học cao đẳng, công ty còn đào tạo lại về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ, lý luận chính trị cho cán bộ công nhân viên.

Các bước tuyển dụng: sau khi xác định nhu cầu về nhân lực, được duyệt đề xuất bổ sung số lượng nhân lực:

Bước 1: ra thông báo tuyển dụng lao động trên Website, báo...

Các nguồn tuyển dụng thường là:

- Sinh viên( chủ yếu đối với lao động trực tiếp)
- Nhờ nhân viên giới thiệu( nhân viên khối phòng ban)

Bước 2: nhận hồ sơ xin việc rồi xem xét hồ sơ

Bước 3: trưởng bộ phận cần tuyển, cấp trên trực tiếp sau này của ứng viên phỏng vấn sơ bộ

Bước 4: phỏng vấn sâu:

- Đối với lao động gián tiếp: trưởng bộ phận cùng với giám đốc hoặc phó giám đốc phỏng vấn

- Đối với lao động trực tiếp: kiểm tra thử tay nghề, cấp trên trực tiếp sau này như đội trưởng, đội phó sẽ kiểm tra, cùng với sự tham gia đánh giá của đại diện ban lãnh đạo công ty

Bước 5: khám sức khoẻ và ra quyết định thử việc

Bước 6: Nhận xét của công ty sau khi hết thời gian thử việc rồi báo cáo tổng giám đốc

Bước 7: ký hợp đồng lao động.

### **2.2.3.3. Sử dụng và quản lý lao động**

➤ Thực hiện luân chuyển cán bộ, nhân viên theo đúng quyết định của Công ty, bổ xung, điều chỉnh Cán bộ công nhân viên cho phù hợp với điều kiện thực tế sản xuất của đơn vị. Năm 2009, Xí nghiệp đã tổ chức lại mô hình tổ chức sản xuất của 2 đội bốc xếp và giảm khoảng 100 công nhân dịch vụ do đó đã tạo thêm việc làm thu nhập cho công nhân, đáp ứng được yêu cầu sản xuất.

➤ Tổ chức quán triệt và thực hiện các chủ trương của Tổng Giám đốc Cảng và biện pháp của Giám đốc Xí nghiệp nhằm không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ, thủ tục nhanh và thuận tiện cho khách hàng của cán bộ công nhân viên, xử lý nghiêm, kịp thời các trường hợp vi phạm nội quy của Xí nghiệp.

Làm tốt công tác kiểm tra hiện trường, nhắc nhở các lực lượng tham gia sản xuất thực hiện đúng quy trình công nghệ xếp dỡ và chấp hành các biện pháp về an toàn lao động, do có sự kiểm tra thường xuyên của cán bộ đi ca nên 5 năm gần đây không để xảy ra tai nạn lao động nặng, tai nạn lao động nhẹ giảm và sau các vụ tai nạn xí nghiệp kết hợp với phòng An toàn lao động tổ chức họp điều tra và rút kinh nghiệm trong toàn Xí nghiệp

\*Chính sách đào tạo:

- Xí nghiệp chú trọng đẩy mạnh các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng, đặc biệt là về kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn đối với nhân viên nghiệp vụ tại các đơn vị. Việc đào tạo tại xí nghiệp được thực hiện như sau:

+ Đối với lao động trực tiếp: thường xuyên mở các lớp bồi dưỡng tại chỗ để nâng cao trình độ tay nghề và sự hiểu biết của người lao động về ngành hàng. Xí nghiệp tiến hành đào tạo và đào tạo lại nguồn lao động hiện có nhằm nâng cao hiệu quả lao động. Người lao động cũng luôn được khuyến khích và tạo điều kiện tham gia các lớp đào tạo nâng cao trình độ về chuyên môn, ngoại ngữ, tin học.

+ Đối với lao động gián tiếp: Xí nghiệp luôn tạo điều kiện cho tham gia học các khoa học nâng cao nghiệp vụ trong và ngoài nước, tham gia các khoá học ngắn hạn về các chế độ, chính sách của Nhà nước... Những cán bộ công nhân viên được cử đi học được xí nghiệp thanh toán chi phí học tập và được hưởng lương theo kết quả học tập.

\*Chính sách lương: xí nghiệp xây dựng quy chế về quản lý và phân phối tiền lương áp dụng thống nhất trong toàn xí nghiệp. Đơn giá tiền lương được xác định dựa vào tổng quỹ lương (theo quy định của Nhà nước về thang bảng lương, số lượng lao động, mức tối thiểu) và doanh số. Tiền lương được phân phối theo nguyên tắc phân phối theo lao động và sử dụng tiền lương như đòn bẩy kinh tế quan trọng nhất để kích thích người lao động tích cực tham gia sản xuất kinh doanh. Việc phân phối lương được thực hiện công khai và dân chủ, đảm bảo sự công bằng và hợp lý giữa các chức danh.

\*Chính sách thưởng: nhằm khuyến khích động viên cán bộ công nhân viên trong xí nghiệp gia tăng hiệu quả đóng góp, tăng năng suất chất lượng hoàn thành công việc. Xí nghiệp đưa ra chính sách thưởng hàng kỳ, thưởng đột xuất cho cá nhân và tập thể. Việc xét thưởng căn cứ vào thành tích của cá nhân hay tập thể trong việc thực hiện tiết kiệm, sáng kiến cải tiến về kỹ thuật, về phương pháp tổ chức kinh doanh, tìm kiếm được khách hàng mới, thị trường mới, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, đạt được hiệu quả cao trong kinh doanh, có thành tích chống tiêu cực, lãng phí.

#### 2.2.3.4. Phương pháp trả lương, thưởng trong xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ

➤ Quy chế trả lương của công ty đảm bảo các yêu cầu sau:

- Không phân phối tiền lương bình quân. Những lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, có nhiều đóng góp vào kết quả sản xuất của công ty thì tiền lương phải thoả đáng

- Quy chế trả lương phải đảm bảo dân chủ, công bằng, công khai, minh bạch, khuyến khích người có tài năng, có trình độ chuyên môn kỹ thuật, năng suất lao động cao, đóng góp nhiều cho công ty.

- Hiện nay Cảng Chùa Vẽ áp dụng hình thức trả lương:

##### a. Trả lương theo sản phẩm, theo kết quả.

Khối lượng công việc đã làm được nhân với đơn giá tiền lương bao gồm: công nhân bốc xếp, lái xe, lái đê, giao nhận, thợ sửa chữa cơ khí, thợ sửa chữa công trình. Tuỳ theo từng đối tượng công nhân và đơn giá lương sản phẩm thích hợp. Sản phẩm ở đây là khối lượng hàng hoá được xếp dỡ, giao nhận, vận chuyển trong một thời gian nhất định. Lương sản phẩm được trả theo năng suất do tập thể hoặc cá nhân thực hiện có tính đến chất lượng xếp dỡ, giao nhận, vận chuyển.

Công thức chung trả lương theo sản phẩm cho mỗi cá nhân:

Lương sản phẩm = hao phí lao động \* đơn giá \* hệ số

Trong đó: đơn giá = hao phí lao động \* tiền lương 1 công lao động

##### b. Trả lương theo cấp bậc cán bộ công nhân viên

Lương cá nhân = hệ số lương công việc \* lương tối thiểu theo doanh thu

- Để đảm bảo quyền lợi cho người lao động lương tối thiểu theo doanh thu bao giờ cũng cao hơn mức lương tối thiểu do nhà nước quy định.

- Lương tối thiểu theo doanh thu phụ thuộc vào kết quả kinh doanh của Cảng trong từng quý, tháng mà mức lương tối thiểu cao hay thấp

- Hệ số lương công việc là hệ số ứng với công việc và nhiệm vụ mà từng người được giao

- Để đảm bảo quyền lợi của người lao động trong những ngày nghỉ lễ theo quy định của Nhà nước hoặc những ngày đi họp, công tác Cảng sẽ áp dụng những công thức tính lương phù hợp

- Lương thời gian áp dụng trong những ngày lễ theo quy định của Nhà nước:

$Lương = T * lương\ tối\ thiểu * số\ ngày\ nghỉ\ lễ$

( T: hệ số lương theo chức danh dựa trên bảng lương cấp bậc )

- Lương trong những ngày hội họp, công tác:

$Lương = số\ ngày * mức\ lương\ quy\ định$

❖ **Phương pháp tính thưởng:**

- Tiền thưởng là khoản bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động. Nó là 1 kích thích vật chất có tác động tích cực tới người lao động trong việc phấn đấu hoàn thành tốt hơn các công việc, nhiệm vụ được giao.

Nguồn tiền thưởng nằm trong quỹ lương và quỹ tiền thưởng của doanh nghiệp. Quỹ tiền thưởng được trích từ lợi nhuận sau thuế.

- Tiền thưởng phân phối lại thu nhập cho công nhân để bù đắp đích thực giá trị sức lao động mà tiền lương chưa tính đến. Tiền thưởng này được phân phối trên cơ sở hệ số lương cấp bậc phù hợp với từng loại công việc và hệ số thưởng tính theo phân loại A, B, C

- Để khuyến khích người lao động làm việc hăng say, Cảng đã áp dụng các hình thức khen thưởng như: thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng cho các danh hiệu thi đua như lao động giỏi, thưởng sáng kiến, thưởng tiết kiệm nhiên liệu,....

Các hình thức thưởng nêu trên đều được xét duyệt theo quý hoặc theo 6 tháng - hoặc 1 năm 1 lần.

- Cảng Chùa Vẽ là xí nghiệp thành phần nên không tính thưởng mà chuyển lên văn phòng Cảng chính tức Cảng Hải Phòng

- Tiền thưởng phụ thuộc vào doanh thu

## **2.2.4. Tài chính doanh nghiệp**

### **2.2.4.1. Tài sản và nguồn vốn của doanh nghiệp**

#### **a. Tài sản**

❖ Bảng cơ cấu tài sản:

STT	Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	09/08
1	TSCĐ	1,248,688,565,149	1,247,096,214,900	100
2	TSLĐ	18,012,728,859	19,290,143,729	107
	- Quỹ tiền mặt	35,311,910	58,260,745	165
	- Vật tư dự trữ	17,977,416,949	19,231,882,984	107
3	Công nợ phải thu	555,136,148	591,387,570	107
4	Tổng tài sản	1,267,256,430,156	1,266,977,746,199	100

Nhận xét

- TSCĐ năm 2008 là 1,248,688,565,149đ đến năm 2009 giảm đi 1,603,351,000đ . Số tiền đầu tư cho TSCĐ giảm không đáng kể nên vẫn tương ứng 100%.
- TSLĐ năm 2009 tăng so với năm 2008 là 1,277,414,870đ tương ứng 107%. Trong đó quỹ tiền mặt tăng thêm 65%, Vật tư dự trữ tăng thêm 7%.
- Công nợ phải thu năm 2009 cũng tăng so với năm 2008 là 36,251,422 tương ứng với 107%.
- Tổng tài sản năm 2009 so với tổng tài sản năm 2008 giảm đi không đáng kể.

**b. Nguồn vốn**

❖ Bảng cơ cấu nguồn vốn:

✓ Theo thời gian

STT	Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	09/08
1	Vốn dài hạn	1,248,688,565,149	1,247,096,214,900	100
2	Vốn ngắn hạn	18,567,865,007	19,881,531,299	100
3	Tổng nguồn vốn	1,267,256,430,156	1,266,977,746,199	100

Nhận xét:

- Vốn dài hạn năm 2009/2008 giảm 1,592,350,249đ
- Vốn ngắn hạn năm 2009/2008 tăng 1,313,666,292đ
- Tổng nguồn vốn trong đó có vốn ngắn hạn và vốn dài hạn có sự thay đổi nhưng tăng giảm rất ít nên không có sự thay đổi trong cơ cấu vốn.

✓ Theo hình thức sở hữu vốn:

STT	Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	09/08
1	Vốn chủ sở hữu	654,172,370,149	652,580,019,900	100
	- Vốn ngân sách	564,935,080,450	563,825,366,070	100
	- Vốn tự bổ sung	89,237,289,699	88,754,653,830	100
2	Nợ phải trả	613,084,060,007	614,397,726,299	100.2
	- Nợ ngắn hạn	18,567,865,077	19,881,531,299	100.2
	- Nợ dài hạn	594,516,195,000	594,516,195,000	100
	+ Vốn vay ODA	594,516,195,000	594,516,195,000	
3	Tổng nguồn vốn	1,267,256,430,156	1,266,977,746,199	100

Nhận xét:

- Nguồn vốn chủ sở hữu năm 2009 giảm so với năm 2008 là 1,592,350,200đ do nguồn vốn ngân sách và vốn tự bổ sung giảm. Nhưng giảm không đáng kể.
- Nợ phải trả năm 2009 và năm 2008 cũng không thay đổi nhiều
- Tổng nguồn vốn giữa 2 năm 2009/2008 vẫn là 100%

#### **2.2.4.2. Phân tích và đánh giá hiệu quả sử dụng tài sản của doanh nghiệp**

❖ TSCĐ và TSLĐ:

- Năm 2008: TSCĐ chiếm 98,53% tổng tài sản của doanh nghiệp. Trong khi đó TSLĐ chỉ chiếm 1,42%, công nợ phải thu chiếm 0,05%.
- Năm 2009: TSCĐ chiếm 98,43%, TSLĐ chiếm 1,52%, công nợ phải thu chiếm 0,05%.
- Ta thấy TSCĐ chiếm 1 tỷ trọng rất lớn (98% ) trên tổng số tài sản của Cảng. Trong khi đó TSLĐ chiếm 1 tỷ trọng tương đối thấp chỉ hơn 1%. Cơ cấu tài sản năm 2009 có ít thay đổi so với năm 2008: tỷ trọng TSCĐ giảm đi 0,1%, TSLĐ tăng thêm 0,1%.
- Việc phân bổ tài sản chủ yếu là cho TSCĐ là hợp lý vì phù hợp với tính chất ngành nghề kinh doanh dịch vụ, nhất là dịch vụ Cảng cần nhiều máy móc, kho, bãi, cơ sở vật chất...

#### **2.2.4.3. Phân tích và đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn vốn của doanh nghiệp**



- Năm 2008 vốn chủ sở hữu chiếm 51,62% tổng nguồn vốn của doanh nghiệp, vốn vay chiếm 48,38% tổng nguồn vốn.
- Năm 2009 vốn chủ chiếm 51,51%, vốn vay chiếm 48,49%.
- Vốn chủ sở hữu doanh nghiệp dùng để trang bị cho tài sản cố định chiếm 52,39%
- Vốn vay chiếm 1 tỷ trọng cao như vậy vì trong mỗi năm 2008, năm 2009 Cảng đều vay vốn ODA 594,516,195,000đ.
- Mặc dù tỷ trọng vốn vay cao nhưng vẫn có thể kết luận doanh nghiệp sử dụng nguồn vốn hiệu quả. Doanh nghiệp đã chiếm dụng vốn đầu tư hiệu quả vào tài sản cố định nên mặc dù năm 2009 gặp rất nhiều khó khăn nhưng ngày 18/12/2009 Cảng đã hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2009, về trước thời gian 13 ngày với một số chỉ tiêu chủ yếu.

#### 2.2.4.4. Phân tích và đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh của Cảng Chùa Vẽ

Một số chỉ tiêu

Chỉ tiêu	Cách tính	2008	2009	Δ
Hệ số nợ	$\frac{\text{Nợ phải trả}}{\text{Tổng nguồn vốn}}$	0,48	0,48	0
Tỷ suất tự tài trợ TSCĐ	$\frac{\text{Vốn CSH}}{\text{TSCĐ} + \text{đầu tư dài hạn}}$	0,52	0,52	0
Hệ số thanh toán tổng quát	$\frac{\text{Tổng tài sản}}{\text{Tổng nợ phải trả}}$	2,07	2,07	0
Hệ số sinh lời	$\frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng vốn}}$	0,13	0,16	0,03

- Hệ số nợ cho biết 1 đồng vốn kinh doanh có 0,48 đồng hình thành từ vay nợ bên ngoài.
- Tỷ suất tự tài trợ tài sản cố định = 0,52 cho biết doanh nghiệp dùng 52% vốn chủ tài trợ cho TSCĐ còn 48% được tài trợ bằng vốn vay.
- Hệ số thanh toán tổng quát thể hiện mối quan hệ giữa tổng tài sản mà doanh nghiệp đang quản lý với tổng số nợ phải trả. Ta thấy hệ số thanh toán tổng quát ở 2

năm 2008 và 2009 đều lớn hơn 1 chứng tỏ doanh nghiệp có đủ khả năng thanh toán. Hệ số cho thấy cứ 1 đồng nợ phải trả được đảm bảo bằng 2,07 đồng tài sản.

- Hệ số sinh lời cho biết mối quan hệ giữa tổng vốn với lợi nhuận. Năm 2008 hệ số sinh lời là 0,13 có nghĩa là cứ 1 đồng vốn thì tạo ra 0,13 đồng lợi nhuận. Đến năm 2009 hệ số sinh lời tăng thêm 0,03. Điều đó cho thấy doanh nghiệp sử dụng nguồn vốn hiệu quả hơn cứ 1 đồng vốn thì tạo ra 0,16 đồng lợi nhuận.

- Qua các số liệu đã trình bày ta thấy năm 2008 và năm 2009 biến động không lớn vì trong năm vừa rồi Cảng Hải Phòng chủ yếu là đầu tư cho Tân Cảng.

- Nhìn chung xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ đã sử dụng hiệu quả tài sản và phân bổ nguồn vốn hợp lý.

### **Chương 3: Công tác hoạch định chiến lược tại Cảng Chùa Vẽ**

#### **3.1. Mục đích thành lập và mục tiêu của Cảng Chùa Vẽ**

- Mục đích thành lập: phục vụ nhu cầu xếp dỡ hàng hoá, bảo quản và giao nhận hàng hoá, kinh doanh kho bãi (CFS).
- Mục tiêu của Cảng Chùa Vẽ: hiện nay Cảng Chùa Vẽ là cảng container lớn nhất miền Bắc, chiếm 25% sản lượng hàng container cả nước. Mục tiêu của Cảng Chùa Vẽ là trở thành Cảng container quốc tế hiện đại từng bước cạnh tranh với các cảng biển quốc tế.
- Mục tiêu cụ thể năm 2010:
  - + Tiếp tục đổi mới, sử dụng có hiệu quả trang thiết bị máy móc
  - + Tích cực tìm bạn hàng mới, giữ vững các bạn hàng truyền thống, mở rộng khả năng khai thác
  - + Tổ chức lại cơ cấu lao động phù hợp với yêu cầu của công việc, của khách hàng
  - + Tiếp tục thực hiện có hiệu quả công tác tiết kiệm chi phí (10%) góp phần hạ giá thành
  - + Tiếp tục linh hoạt giá cước để thu hút khách hàng
  - + Tổ chức đào tạo nâng cao trình độ, tay nghề cho cán bộ công nhân viên
  - + Kết hợp chặt chẽ mọi nguồn lực của xí nghiệp tập trung khai thác nguồn hàng, nâng cao hiệu quả kinh doanh phấn đấu năm 2010 đạt sản lượng 6,3 triệu tấn.

#### **3.2. Các chiến lược của cảng Chùa Vẽ**

##### **3.2.1. Các chiến lược của cảng Chùa Vẽ năm 2009**

###### a. Chiến lược Marketing

###### ❖ Chiến lược sản phẩm:

- Sản phẩm chính của xí nghiệp là xếp dỡ container thông qua cầu tàu và được tính bằng “TEU”. Đơn vị container để tính giá cước xếp dỡ là số lần tác nghiệp container loại 20’ và loại 40’ hàng hoặc vỏ.
- Sản phẩm của Cảng là sản phẩm dịch vụ cảng biển vì vậy chiến lược sản phẩm của xí nghiệp là nâng cao chất lượng cung ứng dịch vụ để thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Cảng Chùa Vẽ luôn quan tâm chú ý đến việc đổi mới trang thiết bị

máy móc nâng cao hiệu quả công việc, tiết kiệm thời gian cho chủ hàng. Đồng thời xí nghiệp đã và đang bỏ dần các thủ tục dườm dề, đơn giản hoá quy trình làm việc, áp dụng hệ thống tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001 và đang dần chuyển đổi sang phiên bản ISO 9001-2008.

- Xí nghiệp đã làm mới 2 điểm giao nhận trên bãi và 6 điểm giao nhận gắn với 6 QC khu vực cầu 3 đến cầu 5 nâng cao hiệu quả công việc.

❖ Chiến lược về giá cước:

- Giá cước là một trong những yếu tố vô cùng quan trọng trong việc thu hút khách hàng. Hiện nay xí nghiệp đang áp dụng 2 biểu phí: giá cước dịch vụ nội địa và quốc tế do Cảng hải Phòng quy định. Giá cước đã được nghiên cứu ở các cảng có cùng lĩnh vực khai thác hàng container, tính thời vụ của hàng hoá, luồng hàng trên cầu cảng. Xí nghiệp đã xây dựng chính sách giá phù hợp với các mặt hàng, chủ hàng.

- Xí nghiệp đang từng bước hội nhập giá cước xây dựng một biểu phí chung.

- Ngoài ra xí nghiệp đã xây dựng biểu phí ưu đãi cho các khách hàng truyền thống, khách hàng có sản lượng hàng thông qua Cảng lớn.

\* Biểu phí xếp dỡ hàng container nội địa: ĐVT: nghìn đồng/ container

Loại container	Tàu (Sà lan) <-> Bãi Cảng		Tàu (Sà lan) <-> Sà lan, Ôtô, Toa xe tại cầu tàu		Tàu <-> Sà lan tại vùng nước	Bãi <-> Ôtô	Bãi <-> Toa xe; Toa xe <-> Ôtô; Toa xe <-> Toa xe.
	Cần tàu	Cần bờ	Cần tàu	Cần bờ	Cần tàu	Thiết bị Cảng	Thiết bị
<b>Container ≤ 20':</b>							
-Có hàng	390	409	345	390	190	219	314
-Rỗng	209	219	165	200	105	143	190
<b>Container 40':</b>							
-Có hàng	608	637	545	615.	285	314	418
-Rỗng	314	323	270	295	143	200	238
<b>Conatiner &gt; 40':</b>							
-Có hàng	703	732	630	700	323	333	437
-Rỗng	352	371	305	355	171	200	247

\*Biểu phí xếp dỡ hàng container xuất nhập khẩu:

*Đơn vị tính: USD/container*

Loại container	Tàu <-> Bãi		Tàu <-> Đi thẳng		Tàu <-> Sà lan tại vùng nước
	Cần tàu	Cần bờ	Cần tàu	Cần bờ	Cần tàu
<b>Container ≤ 20’:</b>					
- Có hàng	48	52	31	34	19
- Rỗng	28	30	21	23	13
<b>Container 40’:</b>					
- Có hàng	71	76	48	51	29
- Rỗng	41	45	30	33	19
<b>Container &gt; 40’:</b>					
- Có hàng	82	90	53	59	33
- Rỗng	49	54	35	38	22

❖ Chiến lược phân phối:

- Sản phẩm của xí nghiệp là sản phẩm dịch vụ nên kênh phân phối là kênh trực tiếp.
- Cảng Chùa Vẽ tiến hành nghiên cứu nhu cầu vận chuyển hàng hoá bằng đường biển sau đó sẽ cử người đi tiếp cận với chủ hàng có nhu cầu.

❖ Chiến lược xúc tiến bán hàng

- Xí nghiệp Cảng Chùa Vẽ trong thời gian qua đã cử nhiều đoàn công tác đến các nước trong khu vực Đông Nam Á và các tỉnh từ Bắc vào Nam tìm kiếm bạn hàng, khảo sát đánh giá và ký kết được nhiều hợp đồng vận chuyển, hợp đồng xếp dỡ. Để thị trường ngày càng mở rộng xí nghiệp phải thường xuyên tiến hành tiếp xúc với khách hàng trên mọi phương tiện. Hiện tại Cảng Chùa Vẽ chưa có trang Website riêng mà internet là một phương tiện truyền thông rất hữu hiệu, vì vậy Cảng Chùa Vẽ nên thiết kế 1 trang website riêng để quảng bá hình ảnh của mình

- Quảng cáo giới thiệu năng lực của Công ty, của xí nghiệp trên các phương tiện thông tin đại chúng: website của Cảng Hải Phòng, thường xuyên đăng tải trên các báo chuyên ngành (tạp chí hàng hải)...
- Hàng năm Ban lãnh đạo Công ty phân công cán bộ chủ chốt đi thăm hỏi khách hàng, đàm phán hợp đồng kinh tế tại các trụ sở chính của khách hàng, hãng tàu như: Singapore, Hàn quốc, Malaysia, Hồng Kông, Đài Loan...
- Hàng năm Công ty có mở các hội nghị khách hàng để tổng kết sau một năm thực hiện kế hoạch có sự đóng góp một cách tích cực, có hiệu quả của khách hàng. Đợt xuất mở hội nghị theo nhóm chủ hàng hoặc gặp trực tiếp các chủ hàng, tìm hiểu nhu cầu của họ và tiếp thu ý kiến phản hồi, ý kiến của khách hàng.
- Liên tục cải tiến các thủ tục giao nhận hàng cho khách hàng nhanh, gọn.
- Áp dụng chính sách giá phù hợp. Xây dựng một số cơ chế giá cho khách hàng truyền thống giảm 10% so với qui định trong biểu cước, xây dựng cơ chế hoa hồng môi giới cho khách hàng đưa hàng về Cảng.
- Cảng áp dụng tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001-2000. Cảng đảm bảo cung cấp các dịch vụ chất lượng cao cho mọi khách hàng thông qua việc áp dụng, duy trì và vận hành có hiệu quả hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001-2000.
- Không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ, thực hiện theo đúng phương châm “ Giảm chi phí, thời gian và bảo đảm an toàn cho khách hàng là mục tiêu hàng đầu của xí nghiệp”.

#### b. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực

- Hiện nay Cảng có hơn 900 cán bộ công nhân viên trong đó phần lớn là lao động nam chiếm hơn 75%. Lực lượng lao động phong phú có nhiều trình độ, khối lao động trực tiếp trẻ hơn khối lao động gián tiếp phù hợp với điều kiện làm việc. Độ tuổi bình quân của Cảng là 40 tuổi. Điều này chưa phù hợp với đặc thù công việc xếp dỡ nặng nhọc, mang tính ca kíp vì vậy vấn đề đặt ra là phải trẻ hoá lại lực lượng lao động.
- Nâng cao chất lượng lực lượng lao động và hiệu quả sử dụng lao động là một sức ép lớn. Để đáp ứng vấn đề này trong năm 2009 Cảng đã tổ chức cho cán bộ công nhân viên các chương trình đào tạo như: bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, học

chính trị, học quản lý chuyên môn nghiệp vụ khác. Có 2 hình thức là đào tạo: tại công ty và cử đi nước ngoài. Tổng kinh phí cho chương trình đào tạo là gần 1 tỷ đồng.

+ Trong đó đào tạo tại công ty thì có đào tạo mới và đào tạo lại- bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ ngoại ngữ cho 225 người, 2 lớp bồi dưỡng ngoại ngữ bắt buộc cho 30 người.

+ Đào tạo tại các trường , các tổ chức khác trong nước: 15 người trong thời gian 2 năm.

+ Đi công tác ở nước ngoài (đi học quản lý, chuyên môn, nghiệp vụ, đi dự hội thảo, học tập, công tác khác): 40 người

### c. Chiến lược đầu tư và phát triển

- Cảng tiếp tục đầu tư đổi mới trang thiết bị máy móc, cơ sở hạ tầng trong đó:

+ Kết hợp với các chuyên gia Nhật Bản trong việc hiệu chỉnh hoàn thiện CTMS 2 cho phù hợp với yêu cầu thực tế

+ Làm mới 2 điểm giao nhận trên bãi và 6 điểm giao nhận gắn với 6 QC khu vực cầu 3 đến cầu 5

+ Năm 2009 đầu tư mua tài sản cố định mất 16.152.624.637 đồng

+ Đầu tư nạo vét duy tu Cảng

+ Dự án bãi container lạnh số 2 đang hoàn thiện để sớm đưa vào sử dụng

+ Cảng tiếp tục triển khai các dự án đầu tư xe nâng hàng Reachstacker, khung cầu tự động, cần trục chân đế 45 tấn và 2 cần trục giàn QC

+ Theo thông tin từ Tổng công ty Đường sắt Việt Nam, trong tháng 9 tới sẽ khởi công xây dựng tuyến đường sắt nối từ cảng Chùa Vẽ đến nhà máy phân bón (DAP) thuộc khu kinh tế Đình Vũ, Hải Phòng.

Đây là dự án được thực hiện theo hình thức xây dựng - kinh doanh - chuyển giao (BOT) do Tổng công ty Đường sắt Việt Nam làm chủ đầu tư.

Dự án có tổng mức đầu tư hơn 900 tỉ đồng, chia làm hai hạng mục, bao gồm nâng cấp 3,36 km đường sắt từ ga Hải Phòng đến cảng Chùa Vẽ và xây dựng 9,39 km đường sắt từ cảng Chùa Vẽ đến nhà máy phân bón DAP.



+ Các dự án đầu tư phương tiện thiết bị phục vụ xếp dỡ hàng hoá như đầu tư container 20 feet, đóng mới tàu hỗ trợ 800 CV, tàu container, xe xúc đào, xúc gạt cơ giới hoá hầm tàu đang được tiếp tục thực hiện; Ngoài ra Cảng cũng đã tiếp nhận và đưa vào sử dụng 01 cần trục chân đế Tukan 40 tấn.

+ Cảng đã tiếp nhận lô thiết bị thứ 2 gồm 02 cần trục giàn cầu tàu (QC) và 04 cần trục giàn bãi (RTG) với sức nâng 35,6 tấn (trị giá mỗi chiếc gần 70 tỷ VNĐ), nâng số cần trục giàn khu vực Cảng Chùa Vẽ lên 06 chiếc QC và 12 chiếc RTG.

+ Hạng mục mở rộng bến container Chùa Vẽ đã đạt trên 80% khối lượng công việc. Hiện nay, Ban quản lý dự án đang phối hợp với nhà thầu lắp đặt và chạy thử nghiệm hệ thống máy tính (CTMS) quản lý bến container, đồng thời tổ chức đào tạo cho nhân viên sử dụng hệ thống quản lý bến bằng máy tính theo tiêu chuẩn quốc tế.

### **3.2.2. Đánh giá tính khả thi của mỗi chiến lược**

#### **a. Chiến lược marketing**

- Chiến lược sản phẩm

Trong những năm qua Cảng luôn cố gắng đổi mới, mua sắm trang đổi mới trang thiết bị hiện đại, nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ công nhân viên phục vụ nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, của thị trường nhưng vẫn còn một số vấn đề như một số phương tiện thiết bị đã cũ kỹ lạc hậu, hoặc không đồng nhất công nghệ với nhau, một số cán bộ công nhân viên còn để tình trạng tiêu cực xảy ra, dựa dẫm thiếu năng động, trình độ không đáp ứng được yêu cầu của khách hàng làm ảnh hưởng đến hình ảnh của công ty. Cán bộ quản lý đôi khi còn chưa đáp ứng được yêu cầu quản lý, điều hành dẫn đến hiện tượng thừa thiếu công nhân .

Việc phối hợp kiểm tra nhất là ở các khu vực chuyển tải và quá trình vận chuyển bằng xà lan chưa tốt dẫn tới tỷ lệ hao hụt còn cao, vẫn còn tình trạng làm sai quy trình xếp dỡ gây tổn thất hàng hoá của chủ hàng và thiệt hại cho cảng

- Chiến lược giá

Cảng Chùa Vẽ lấy biểu giá của Cảng Hải Phòng làm căn cứ và thường thấp hơn các hãng khác là 10%.Cảng áp dụng từng biểu cước cụ thể đối với từng đối

tượng khách hàng. Có thể nói Cảng đã áp dụng một chính sách giá cước khá linh hoạt và hợp lý.

- Chiến lược phân phối

Cảng nên tiếp cận với các chủ hàng, tiếp thị tạo hình ảnh tốt cho công ty để nhiều bạn hàng biết đến, tin tưởng và lựa chọn Cảng Chùa Vẽ làm đối tác.

- Chiến lược xúc tiến bán hàng

Tuy công tác marketing của Cảng đã có nhiều tiến bộ so với những năm trước nhưng trong thời buổi kinh tế thị trường như hiện nay thì Cảng phải chú ý, tập trung hơn nữa trong công tác tiếp cận với khách hàng, marketing cho công ty tạo niềm tin cho khách hàng. Cảng nên cải thiện các dịch vụ hỗ trợ khách hàng để thể hiện sự quan tâm, nhiệt tình, có trách nhiệm.

### b. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Hiện nay vấn đề lớn nhất đặt ra đối với Cảng Chùa Vẽ là phải trẻ hoá lại lực lượng lao động. Số lao động tuổi từ 40-50 tương đối lớn, đây là vấn đề không thể giải quyết trong thời gian ngắn mà cần phải có thời gian. Cảng hàng năm nên tuyển dụng bổ sung thêm nguồn lao động trẻ, năng động, sáng tạo sẵn sàng thay thế lớp lao động cũ. Nên có chế độ ưu đãi khuyến khích những người đã nhiều tuổi, không đủ năng lực đáp ứng được yêu cầu của công việc về hưu sớm.

Ngoài ra nên coi trọng công tác đào tạo, nâng cao tay nghề, trình độ cho cán bộ công nhân viên. Đối với những công nhân lao động trực tiếp như giao nhận, lái xe, lái đé... nên áp dụng hình thức đào tạo tại chỗ, người cũ truyền lại kinh nghiệm cho người mới. Còn đối với cán bộ quản lý cấp cao nên cho tham gia các khoá học nâng cao nghiệp vụ, các chuyến công tác nước ngoài sẽ giúp họ nâng cao năng lực rất nhiều. Khuyến khích cán bộ công nhân viên luôn có ý thức hoàn thiện bản thân.

### c. Chiến lược đầu tư và phát triển

Cảng Chùa Vẽ là một Cảng trọng điểm của Cảng Hải Phòng nên rất được chú trọng đầu tư. Cảng đã được cải tạo và nâng cấp rất nhiều. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số yếu kém như: công tác chuẩn bị đầu tư cho một số công trình, dự án triển khai chậm, tồn tại một số tiêu cực từ phía cán bộ lãnh đạo.

### 3.3. Phân tích môi trường kinh doanh của Cảng

#### 3.3.1. Môi trường vĩ mô

##### ❖ Môi trường kinh tế

Nền kinh tế Việt nam trong những năm gần đây mặc dù chịu ảnh hưởng của suy thoái kinh tế nhưng vẫn phát triển tương đối mạnh. Nhu cầu về xuất nhập khẩu hàng hoá bằng đường biển tăng cao tạo ra sự thuận lợi cho ngành kinh doanh vận tải biển. Cảng Chùa Vẽ là một Cảng lớn nên thu hút được rất nhiều khách hàng. Mức lãi suất luôn được các ngân hàng tuý cơ điều chỉnh để tạo điều kiện cho việc đầu tư. Có thể nói môi trường kinh tế tương đối thuận lợi.

##### ❖ Môi trường pháp luật

Bao gồm luật, các văn bản luật, dưới luật, quy định... tác động trực tiếp đến chiến lược kinh doanh của Cảng. Những quy định ban hành gần đây như: luật thuế sửa đổi, luật đầu tư nước ngoài, những thay đổi trong chính sách miễn giảm thuế nhập khẩu làm ảnh hưởng không nhỏ tới việc kinh doanh của Cảng. Nhà nước ta đã sửa đổi bộ luật hàng hải đi gần sát, tiếp cận với tất cả bộ luật về hàng hải quốc tế, giúp ta tiếp cận nhanh với tiến bộ hàng hải quốc tế trên lĩnh vực vận tải biển thời hội nhập, khuyến khích mọi thành phần kinh tế tham gia lĩnh vực vận tải biển. Như thế, khi cho cả đầu tư nước ngoài vào lĩnh vực này thì sẽ tạo ra một môi trường cạnh tranh rất sinh động. Từ đó chắc chắn sẽ làm thị trường và ngành vận tải biển của chúng ta sẽ phát triển cả về chiều rộng lẫn chiều sâu. Một khi đã cạnh tranh rồi thì sẽ tác động đến khía cạnh chất lượng, hiệu quả, đáp ứng được yêu cầu phát triển của đất nước.

##### ❖ Môi trường tự nhiên

Hải Phòng với ưu thế là thành phố Cảng với đường bờ biển dài là một nhân tố hết sức thuận lợi. Nhưng cũng có nhược điểm là nằm trong khu vực nhiệt đới gió mùa nóng ẩm, mưa nhiều nên độ ẩm tương đối cao bình quân 70-80% gây khó khăn cho việc bảo quản hàng hoá. Thủy triều của Cảng không ảnh hưởng đến công việc xếp dỡ nhưng ảnh hưởng đến giờ tàu ra vào. Lượng mưa trung bình là 1800mm, vào những ngày mưa Cảng Chùa Vẽ phải ngừng công tác đối với những mặt hàng tránh ẩm ướt, thời gian ngừng chiếm 29-30 ngày trong một năm.

❖ Môi trường công nghệ

Hiện nay Cảng Chùa Vẽ có một hệ thống trang thiết bị máy móc, hệ thống thông tin tương đối hiện đại đạt tiêu chuẩn quốc tế và liên tục được cải thiện. Tuy nhiên máy móc vẫn còn một số bị cũ kỹ lạc hậu và không đồng nhất với nhau. Trong những năm gần đây bằng nguồn vốn ODA Cảng rất tích cực trong việc mua sắm thiết bị máy móc, nâng cấp hệ thống mạng quản lý.

❖ Môi trường văn hoá xã hội

Việt Nam là một nước có dân số đông nên nhu cầu mua sắm là tương đối lớn. Hơn thế, thói quen tiêu dùng của người Việt là thích dùng hàng ngoại nên đã kích thích việc nhập khẩu hàng hoá.

❖ Môi trường quốc tế

Hoạt động của Cảng gắn liền với các yếu tố quốc tế. Việt Nam gia nhập WTO và việc sửa đổi bộ luật hàng hải khuyến khích các doanh nghiệp nước ngoài vào Việt Nam đầu tư vừa là cơ hội vừa là thách thức đối với Cảng Chùa Vẽ. Gia nhập môi trường quốc tế sẽ đem lại nhiều điều mới mẻ cho doanh nghiệp Việt Nam nói chung cho Cảng Chùa Vẽ nói riêng.

### 3.3.2. Môi trường vi mô

❖ Đối thủ cạnh tranh

Hiện nay đối thủ cạnh tranh của Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ trên thị trường rất nhiều, nhưng đối thủ mạnh nhất và lớn nhất phải kể đến Cảng Cái Lân của Quảng Ninh, cạnh tranh chủ yếu về mặt hàng container. So với Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ, Cảng Cái Lân có những mặt mạnh sau:

- Nằm trong khu vực Vịnh Hạ Long nên ít chịu ảnh hưởng của bão.
- Luồng lạch ở Cảng Cái Lân ngắn, ít sa bồi, vũng quay tàu lớn.
- Cảng Cái Lân là Cảng đầu tiên ở Việt Nam có khả năng cùng một lúc tiếp nhận 3 tàu có trọng tải lớn.

Ngoài ra còn phải kể đến Cảng Đình Vũ - tuy là Cảng mới thành lập nhưng số lượng khách hàng tăng cao, có cùng ngành nghề lĩnh vực kinh doanh với Xí nghiệp là chuyên về hàng container.

Các Cảng Trảng Lớn, Cảng Đông Hải, Cảng Đoạn Xá, Cảng Greenport, Cảng Cá, Cảng Vật cách, Cảng Thủy sản... cũng là những đối thủ cạnh tranh trực tiếp của Xí nghiệp.

✓ Đối thủ cạnh tranh tiềm tàng:

Đó là những đối thủ tuy chưa trực tiếp cạnh tranh với Xí nghiệp nhưng chỉ trong tương lai gần sẽ có thể trở thành những đối thủ đe dọa lớn với Xí nghiệp, khiến cho thị phần bị chia sẻ:

- Cảng Lạch Huyện là một Cảng nước sâu thu hút nhiều nhà đầu tư với số vốn đầu tư khổng lồ, được triển khai thành nhiều giai đoạn, rất được quan tâm trong thời điểm hiện nay. Theo quy hoạch, Cảng cửa ngõ quốc tế Lạch Huyện khi được đầu tư hoàn chỉnh sẽ là cảng trung chuyển lớn nhất miền Bắc, gồm 4 bến container, 2 bến hàng rời, 5 bến hàng bách hóa, với năng lực hàng hóa thông qua ước khoảng 35 triệu tấn/năm, dự kiến Cảng sẽ hoàn thành vào năm 2020.

- Tập đoàn Vinashin đang xây dựng 2 Cảng: Hồng Hà (Quảng Ninh) và Vinashin Đình Vũ cũng đã được chính phủ phê duyệt và chuẩn bị đưa vào xây dựng.

- Xí nghiệp xếp dỡ Tân Cảng - là xí nghiệp thành viên của Công ty TNHH một thành viên Cảng Hải Phòng hiện đã đưa vào khai thác 2 cầu, có chức năng nhiệm vụ như XNXD Chùa Vẽ sau khi hoàn thiện có 5 cầu Cảng và trang thiết bị hiện đại dự kiến hoàn thành năm 2013 cùng với quốc lộ 5 mới. Với lợi thế về giao thông đường bộ và cốt luồng vào Cảng lại gần biển ( cách Chùa Vẽ 8 km ra biển ), đây cũng là đối thủ cạnh tranh nội bộ, trực tiếp của Xí nghiệp Chùa Vẽ..

- Các công ty tư nhân nhỏ lẻ trên địa bàn Hải Phòng có thể thành lập.

Các Cảng do quân đội thành lập cũng có thể đem lại thách thức lớn cho Xí nghiệp trong tương lai.

❖ Sản phẩm thay thế

Ngoài vận chuyển hàng hoá bằng đường biển khách hàng có thể vận chuyển bằng đường bộ, đường hàng không nhưng rất tốn kém mà không phải loại hàng nào cũng có thể vận chuyển bằng hai hình thức này. Vì vậy có thể nói ngành dịch vụ vận tải biển chưa có sản phẩm thay thế. Ngành dịch vụ vận tải biển giữ một vai

trò hết sức quan trọng trong việc xuất nhập khẩu hàng hoá, lưu chuyển hàng hoá giữa hai miền Nam Bắc

❖ Nhà cung cấp

Hiện nay Cảng không chịu sức ép từ bất kỳ nhà cung cấp nào. Cảng có thể tự do lựa chọn các nhà cung cấp máy móc thiết bị như Anh, Đức, Nhật, Trung Quốc...

❖ Khách hàng

Đối với bất kỳ một ngành nghề kinh doanh nào khách hàng có vai trò vô cùng quan trọng, nó quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp. Đối với ngành dịch vụ vận tải cũng vậy, khách hàng là một yếu tố vô cùng quan trọng. Trong thời buổi cạnh tranh gay gắt như ngày nay, Cảng phải chú ý đến việc marketing, xây dựng chính sách giá hợp lý để thu hút khách hàng

### **3.3.3. Môi trường nội bộ**

#### a. Công tác quản trị

- Cơ cấu tổ chức: cơ cấu trực tuyến chức năng được sắp xếp khá hợp lý
- Đánh giá uy tín của Cảng: với lợi thế là chi nhánh của Cảng Hải Phòng với bề dày hơn 100 năm Cảng Chùa Vẽ được rất nhiều khách hàng tin tưởng lựa chọn làm đối tác lâu dài
- Bầu không khí trong Cảng: Đội ngũ cán bộ lãnh đạo Cảng đã tạo được một môi trường làm việc khá thoải mái và dân chủ, quan tâm tới đời sống của an hem cán bộ thông qua các hoạt động văn hoá thể thao, tham quan du lịch...

#### b. Công tác marketing

Cảng đã cải thiện được phần thủ tục hành chính rườm rà giúp khách hàng tiếp cận với công ty dễ hơn, tiết kiệm thời gian và chi phí cho khách hàng, hướng dẫn khách hàng chu đáo.

Cảng đã tăng cường công tác tiếp thị, tạo niềm tin cho khách hàng, hỗ trợ khách hàng xây dựng phương án vận chuyển nhanh nhất, tiết kiệm nhất.

Điều đặc biệt đáng chú ý là Cảng đã xây dựng được một biểu cước phí khá hợp lý và linh hoạt áp dụng cho từng đối tượng khách hàng và từng bước hội nhập với khu vực

c. Công tác tài chính kế toán

❖ **Kết quả kinh doanh:**

Số T T	Các chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2007	Năm 2008	So sánh 08/07(%)	Năm 2009	So sánh 09/08(%)
I/	Các dịch vụ chính						
1	Tàu	Chiếc	785	888	113,1	702	79,0
2	Sản lượng	Tấn	5.659.010	6.393.131	113,0	6.188.440	96,8
3	Container	TEU	560.954	629.321	112,2	587.901	93,4
4	Doanh thu	Tỷ	345,270	445,940	129,1	438,600	98
II/	Các dịch vụ đầu ngoài						
1	Nâng hàng	TEU	258.183	299.760	116,1	291.257	97,2
2	Hạ hàng	TEU	95.039	78.698	82,8	114.112	145,0
3	Đóng hàng	TEU	9.696	14.281	147,3	10.474	73,3
4	Rút hàng	TEU	23.007	26.536	115,3	21.294	80,2
5	Kiểm hàng	TEU	39.478	44.917	113,8	29.459	65,6
6	Cân hàng	Tỷ	0,964	1,308	135,7	2,838	217,0

**Nhận xét:**

- Lượng tàu vào Cảng năm 2007 là 785 chiếc đến năm 2008 tăng thêm 103 tàu tương đương với mức tăng 113,3%. Xếp dỡ tại cầu Chùa Vẽ năm 2009 là 702 tàu container và 2 tàu hàng quân sự, giảm 186 tàu so với thực hiện năm 2008. Trong đó tổ chức chuyên tải với mướn tại Bến Gót cho 21 tàu container = 1.872 TEU và xếp dỡ được 27 tàu từ các Cảng khác chuyển sang.

- Sản lượng năm 2007 đạt 5.659.010 tấn. Do lượng tàu năm 2008 tăng thêm 103 tàu nên sản lượng cũng tăng theo đạt 6.393.131 tấn( tương ứng với 113%). Năm 2009 kế hoạch giao 6.000.000 tấn thực hiện được 6.188.400 tấn, đạt 103,1% kế hoạch và bằng 97% so với thực hiện năm 2008 ( do suy thoái kinh tế). Trong đó:

+ Hàng xuất Cảng: 1.932.703 tấn, =89% so với thực hiện năm 2008

+ Hàng nhập Cảng: 3.601.918 tấn, =91,8% so với thực hiện năm 2008

+ Hàng nội địa: 653.819 tấn, tăng 132% so với thực hiện năm 2008

( Hàng nội địa là sản lượng nâng/ hạ và đóng/ rút thông qua sà lan và một số tàu nội địa từ cảng Đoạn Xá chuyển sang)

- Container năm 2007 đạt 560.954 TEU đến năm 2008 tăng thêm 68.367 TEU( tương ứng với 112.2%). Năm 2009 kế hoạch giao 540.000TEU thực hiện được 587.901 TEU, đạt 108,9% kế hoạch và = 93,4% so với thực hiện năm 2008( giảm 41.420 TEU).

- Container nhập/ xuất bình quân 1 tàu đến Cảng 769 TEU/tàu, tăng 68 TEU/tàu so với thực hiện năm 2008.

- Doanh thu năm 2007 đạt 345,270 tỷ đến năm 2008 đạt 129,1% doanh thu năm 2007 tức 445,940 tỷ. Năm 2009 kế hoạch giao 400,000 tỷ thực hiện được 438,6ô tỷ, đạt 109,5% kế hoạch và = 98% so với thực hiện năm 2008( Giảm gần 8000 tỷ).

**❖ Chi Phí:( đơn vị: tỷ đồng)**

	Năm 2008	Năm 2009
Chi phí	283,75	235,511

Toàn bộ chi phí năm 2008 là 283,75 tỷ đồng nhưng sang năm 2009 nhờ thực hiện tiết kiệm hiệu quả nên đã giảm được 17%.( chi phí năm 2009 chỉ chiếm 83% chi phí năm 2008).



❖ **Lợi nhuận:**

Lợi nhuận năm 2008 đạt 161,824 tỷ đồng, năm 2009 lợi nhuận đạt 203,089 tỷ đồng tăng 25,5% so với thực hiện năm 2008. Mặc dù sản lượng và doanh thu năm 2009 giảm so với năm 2008 nhưng do giảm được chi phí một cách hiệu quả nên đã làm tăng lợi nhuận.

d. Công tác sản xuất sản phẩm

- Hàng năm Cảng tổ chức xếp dỡ, giao nhận và bảo quản một khối lượng hàng hoá rất lớn. Việc vận chuyển hàng hoá được làm theo quy trình dịch vụ sau:

Tàu hàng cập Cảng → đưa hàng lên phương tiện vận tải như tàu, sà lan, ô tô → Giao cho chủ hàng hoặc vận chuyển vào kho bãi

- Quy trình xếp dỡ hàng container: có một số quy trình tác nghiệp cụ thể như sau:

1) Container- tàu- đê- ô tô bãi

Container- tàu- cầu tàu- ô tô bãi

Container- tàu- giàn QC- ô tô bãi

Container- tàu- đê- ô tô- chủ hàng

Container- ô tô- chủ hàng- tàu

2) Container- bãi- DTG- ô tô chủ hàng

Container- bãi- đê- ô tô chủ hàng

Container- xe ô tô chủ hàng- bãi

3) Rút ruột- bốc xếp xe chở hàng

Hàng đóng- xe chủ hàng- container

e. Quản trị nhân lực

Với đội ngũ công nhân hơn 900 người với đủ các trình độ trên đại học, đại học, cao đẳng, trung học Cảng có một chính sách lương thưởng rất khoa học và hợp lý. Cảng đã làm rất tốt công tác chăm sóc cho đời sống công nhân viên như có đội ngũ khám chữa bệnh, chăm sóc sức khỏe cho người lao động. Thường xuyên tổ chức các chương trình đi lễ, đi du lịch cho cán bộ công nhân viên. Ngoài ra còn chú ý quan tâm đến con em của người lao động như tổ chức các chương trình vui chơi cho các cháu nhân ngày lễ thiếu nhi, tặng quà đối với các cháu có thành tích

học tập tốt... Tất cả những việc đó có tác dụng rất lớn trong việc nâng cao tinh thần làm việc của họ.

f. Hệ thống thông tin

- Khai thác có hiệu quả chương trình CTMS phục vụ khai thác, quản lý container
- Chương trình MIS in hoá đơn dịch vụ
- Khai thác hệ thống camera quan sát

**3.4. Xác định cơ hội và thách thức**

Căn cứ vào các nghiên cứu tại Cảng Chùa Vẽ ta đi xác định cơ hội và thách thức đối với xí nghiệp để từ đó đề ra được chiến lược phù hợp.

LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP

<b>SWOT</b>	<p><b>Cơ hội(O)</b>                  O1: Xu hướng container hoá                  O2: Đảng, Nhà nước đầu tư vốn ODA</p>	<p><b>Thách thức(T)</b>                  T1: Cạnh tranh gay gắt                  T2: Môi trường kinh tế biến động</p>
<p><b>Điểm mạnh(S)</b>                  S1: Cảng container lớn nhất miền Bắc                  S2: Máy móc thiết bị hiện đại                  S3: chính sách giá hợp lý</p>	<p><b>Chiến lược SO</b>                  S1O1, S1O2: Xây dựng thành cảng container quốc tế                  S2O1: Chuyên môn hoá nâng cao năng suất</p>	<p><b>Chiến lược ST</b>                  S1T1: củng cố vị thế chiếm lĩnh thị trường                  S3T1: hạ giá thành</p>
<p><b>Điểm yếu(W)</b>                  W1: lượng lao động dồi dào, thiếu lao động giỏi                  W2: Công tác vận hành thiếu chặt chẽ                  W3: Luồng ra vào Cảng sa bồi lớn                  W4: Thủ tục rườm rà</p>	<p><b>Chiến lược WO</b>                  W3O2: Cải tạo nâng cấp Cảng                  W1O2: Chiến lược đào tạo nguồn nhân lực giỏi dài hạn</p>	<p><b>Chiến lược WT</b>                  W1T1: Tổ chức lại cơ cấu lao động                  W4T1: Cải thiện thủ tục hành chính</p>

## **Chương 4: Đề xuất một số chiến lược nhằm phát triển Cảng Chùa Vẽ**

### **4.1. Sự cần thiết của việc hoạch định chiến lược**

Việt nam gia nhập WTO chuyển dần sang nền kinh tế thị trường, thông quan hàng hoá mở cửa cho các doanh nghiệp nước ngoài vào Việt nam kinh doanh. Để có thể cạnh tranh được với các doanh nghiệp nước ngoài nhất là các doanh nghiệp ở các nước Châu Âu có nền tảng vững chắc về vốn; kinh nghiệm, trình độ quản lý cao hơn hẳn ta; khoa học kỹ thuật đều tiên tiến hơn thì các doanh nghiệp trong nước nói chung, xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ nói riêng bắt buộc phải hoạch định chiến lược lâu dài cho mình, chỉ ra được hướng đi đúng đắn. Nhìn chung các doanh nghiệp ở Việt Nam từ trước đến nay thường làm việc theo xu hướng nước đến chân mới nhảy, đến đâu lo đến đó hay cũng chỉ có kế hoạch trong ngắn hạn mà không có chiến lược lâu dài.

Nhà nước ta đã xoá bỏ các quy định về giá cước để các doanh nghiệp tự do cạnh tranh và tiến tới xoá bỏ thuế độc quyền, sự bảo hộ của nhà nước với các doanh nghiệp trong nước dần dần được xoá bỏ cộng với xu thế phát triển ngành vận tải biển trong những năm gần đây phát triển rất nhanh và mạnh, xu hướng container hoá, xua hướng tàu lớn và hội nhập quốc tế. Chính vì vậy mà công tác hoạch định chiến lược của Cảng Chùa Vẽ càng trở lên cấp thiết hơn bao giờ hết. Có như vậy mới tạo ra được lợi thế cạnh tranh lâu dài và bền vững trước các đối thủ cạnh tranh nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh

### **4.2. Đề xuất một số chiến lược**

Sau khi đã tìm hiểu về Cảng Chùa Vẽ cùng với phân tích ma trận SWOT em xin đề xuất 2 chiến lược như sau:

Chiến lược 1: Xây dựng Cảng Chùa Vẽ trở thành Cảng container quốc tế hiện đại theo hướng chuyên môn hoá

Chiến lược 2: Hạ giá cước dịch vụ

**4.2.1. Xây dựng Cảng Chùa Vẽ trở thành Cảng container quốc tế hiện đại theo hướng chuyên môn hoá**

Hải Phòng là thành phố Cảng lâu đời, nằm ở vị trí trung tâm vùng duyên hải Bắc bộ, là đầu mối giao thông quan trọng và cửa chính ra biển của các tỉnh phía Bắc, giao lưu thuận lợi với các địa phương trong nước và quốc tế

Vận chuyên, bốc xếp hàng hoá bằng container là phương thức vận chuyên vừa tiết kiệm về thời gian vừa tiết kiệm về chi phí cho cả chủ hàng và các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ vận tải biển vì vậy nó đã trở thành phương thức vận chuyên hàng hoá xuất nhập khẩu và một số hàng hoá trong nước phổ biến nhất hiện nay.

Cảng Chùa Vẽ với vị trí địa lý thuận lợi có mặt bằng tương đối rộng lớn chuyên dụng với 5 cầu tàu với tổng chiều dài 848m dạng cọc thép và bê tông được thiết kế theo tiêu chuẩn bến Cảng cấp 1. Độ sâu trước bến là -8,4m. Diện tích bãi là 150.000m<sup>2</sup>, bốc xếp đồng thời được 5 tàu với năng lực thông qua 550.000TEU/năm, hệ thống trang thiết bị hiện đại. Cảng Chùa Vẽ được tổ chức khá quy mô và hiện đại nên có thể đáp ứng được nhiệm vụ bốc xếp và bảo quản container

Trên thực tế Cảng Chùa Vẽ cũng đã nhận thức được tầm quan trọng của xu hướng container hoá nên trong những năm qua đã đầu tư rất mạnh cho việc nâng cấp mở rộng Cảng, đầu tư mua sắm trang thiết bị hiện đại. Nhà nước hàng năm cũng hỗ trợ cho cảng một lượng vốn ODA khá lớn 594.516.195.000 đồng

Để thực hiện đổi mới Cảng Chùa Vẽ cần rất nhiều thời gian và phải có kế hoạch cụ thể, rõ ràng, tốt nhất nên chia làm nhiều giai đoạn để dễ dàng triển khai và quản lý. Các kế hoạch cụ thể cần thực hiện đó là:

- Quy hoạch phát triển Cảng một cách hợp lý theo hướng tiến dần ra biển, vì ở khu vực sông Cấm luồng cạn, hẹp lại nằm sâu trong nội thành gây ách tắc giao thông. Quy hoạch các Cảng cần đảm bảo đủ lớn về cả chiều dài cầu tàu và diện tích sử dụng để Cảng đủ điều kiện đầu tư phát triển nâng cao năng lực cạnh tranh. Tính đồng bộ giữa qui hoạch của Cảng và hệ thống giao thông, hệ thống cấp điện, nước, hệ thống dịch vụ hậu cần, dịch vụ kho bãi, logistic cũng cần được quan tâm, đặc biệt cần có chính sách thu hút các doanh nghiệp mạnh có năng lực hoạt động trong lĩnh vực logistic để đầu tư phát triển loại hình dịch vụ này khi các cảng lớn ra đời

(lạch Huyện, Nam Đồ Sơn) tránh hiện tượng manh mún như hiện nay (cần dành quỹ đất đủ lớn).

- Quan tâm thu xếp để nạo vét duy tu thường xuyên luồng tàu vào cảng đạt độ sâu thiết kế để hạn chế tầu phải chuyển tải.
- Triển khai thực hiện đổi mới tổ chức sản xuất, kiện toàn bộ máy quản lý cảng
- Thực hiện nhanh các dự án đầu tư phát triển, đầu tư chiều sâu nhằm nâng cao năng lực sản xuất kinh doanh và khả năng hội nhập của Cảng
- Xây dựng và tổ chức thực hiện có hiệu quả chương trình phát triển nguồn nhân lực, đổi mới công tác đào tạo cán bộ công nhân nhằm hình thành một thể hệ cán bộ công nhân được trang bị kiến thức phù hợp với công nghệ hiện đại và yêu cầu của Hội nhập kinh tế quốc tế. Đẩy mạnh chương trình đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao
- Ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin và hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế (ISO 9001 - 2008) vào các khâu điều hành và quản lý Cảng, phấn đấu kết nối EDI với tất cả các hãng tàu để không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ.
- Tập trung đổi mới máy móc tạo thành một dây truyền đồng bộ có như vậy mới chuyên môn hoá được
- Đẩy mạnh công tác marketing
- Hợp tác với các Cảng lớn để học hỏi kinh nghiệm quản lý và mô hình kinh doanh của họ.

#### **4.2.2. Hạ giá thành**

Giá thành được tạo bởi 3 chi phí chính: chi phí tiền lương, chi phí khấu hao TSCĐ, chi phí sản xuất chung. Để hạ giá thành ta phải đi xem xét 3 loại chi phí trên để quyết định giảm chi phí nào và giảm như thế nào cho hợp lý

##### **❖ Chi phí tiền lương**

Chi phí tiền lương ở cảng năm 2008 là 61.598 triệu, năm 2009 là 68.732 triệu tương đương 112%

Chi phí tiền lương là một chi phí khá lớn ở Cảng nó chiếm 27% giá thành. Vì vậy nếu giảm được chi phí tiền lương thì giá thành cũng giảm được đáng kể. Nhưng qua thời gian nghiên cứu tại Cảng em thấy Cảng có phương thức tính lương khá chặt chẽ và khoa học, đã được Cảng nghiên cứu rất nhiều nên tương đối hợp lý. Lại cộng thêm tiền lương là một vấn đề khá nhạy cảm nên em không đi sâu vào phân tích để hạ chi phí này mà tập trung vào phân tích hạ 2 chi phí còn lại là: chi phí khấu hao TSCĐ và chi phí sản xuất chung.

❖ Chi phí khấu hao TSCĐ

Cảng sở hữu một lượng TSCĐ rất lớn cả về số lượng và giá trị. Hàng năm Cảng đầu tư hàng tỷ đồng để mua sắm máy móc thiết bị. Chi phí khấu hao TSCĐ rất lớn chiếm hơn 45% giá thành.

Bảng khái quát tình hình tăng giảm của TSCĐ:

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009
Chi phí khấu hao TSCĐ	126.399.000.000	116.100.000.000
Lượng TSCĐ tăng	36.228.797.351	16.152.624.637
Lượng TSCĐ giảm	6.540.592.627	17.846.875.496

Để hạ chi phí khấu hao TSCĐ Cảng cần làm tốt các công tác sau:

- Lập kế hoạch kiểm tra định kỳ trang thiết bị máy móc, duy tu bảo dưỡng, sửa chữa kịp thời các thiết bị hỏng hóc. Công tác này phải được tiến hành chặt chẽ tránh trường hợp qua loa đại khái
- Giao trách nhiệm cho các bộ phận giữ gìn, sử dụng đúng quy cách, quy trình kỹ thuật, không tùy tiện sử dụng phương tiện sai mục đích
- Thành lập đội công nhân kỹ thuật có trình độ cao sẵn sàng sửa máy móc tiết kiệm thời gian chờ đợi
- Đối với các loại máy móc mới phải tổ chức lớp học cho công nhân cách sử dụng kỹ càng để khai thác triệt để hiệu quả của máy móc.

❖ Chi phí sản xuất chung

Cảng có quy mô lớn và lượng máy móc thiết bị nhiều nên các chi phí điện nước nguyên liệu, vật liệu rất cao mà cao nhất là chi phí nguyên vật liệu. Cảng nên

nghiên cứu định mức lại nguyên vật liệu sao cho hợp lý, không bị lãng phí góp phần hạ giá thành

Cảng nên khuyến khích những công nhân sử dụng tiết kiệm nguyên vật liệu, điện nước và có chế độ phạt những công nhân có hành vi lãng phí của công.

Thực hiện kế hoạch tiết kiệm chi phí giảm 10% một năm

Khen thưởng những cá nhân có sáng kiến tiết kiệm hiệu quả

### **4.3. Thực hiện và kiểm soát chiến lược**

#### **4.3.1. Thực hiện chiến lược**

Để thực hiện chiến lược một cách có hiệu quả thì Cảng Châu Vẽ nên thực hiện các công việc sau:

- Thông báo về chiến lược cho tất cả các thành viên trong xí nghiệp. Chiến lược phải đề ra rõ những công việc ,kế hoạch, mục tiêu để mọi người hiểu rõ và thực hiện. Nhất là đối với các cán bộ chủ chốt sẽ hướng dẫn các nhân viên cấp dưới hoàn thành đúng công việc được giao và đúng với tiến độ đã lập ra
- Tiến hành xét duyệt lại tình hình hiện tại của xí nghiệp nhất là tình hình tài chính để lựa chọn tốt các kế hoạch
- Chiến lược phải được kiểm tra thường xuyên, phân tích đánh giá, có các chiến lược dự phòng phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh nhiều biến động
- Tạo bầu không khí thoải mái để mọi người cùng làm việc, phấn đấu đạt được mục tiêu đề ra
- Điều chỉnh cơ cấu tổ chức sao cho phù hợp với chiến lược. Quy định rõ nhiệm vụ, chức năng giữa các phòng ban chống chồng chéo đảm bảo công việc được tiến hành thông suốt
- Nên có phần thưởng cho các phòng ban, cá nhân có thành tích tốt, đóng góp tích cực cho công việc, tạo ra bầu không khí thi đua.

#### **4.3.2. Kiểm soát chiến lược**

Các hệ thống kiểm soát chiến lược là các hệ thống đặt ra các chỉ tiêu, kiểm định đánh giá và phản hồi để cung cấp cho ban giám đốc các nguồn thông tin đánh giá chiến lược và cấu trúc của tổ chức có phù hợp với chiến lược hay không. Vì



trên thực tế ngay cả những chiến lược được xây dựng cu đáo, kỹ càng nhất cũng có thể xây ra sai sót. cảng phải theo dõi tình hình thực hiện chiến lược để có những điều chỉnh kịp thời với sự thay đổi của môi trường kinh doanh đầy biến động

Để kiểm soát tốt và có hiệu quả Cảng nên:

- Thiết lập các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả
- Đối chiếu hiệu quả thực tế với chỉ tiêu đã đề ra
- Đánh giá và tiến hành điều chỉnh sai lệch

Nếu Cảng triển khai tốt và kiểm soát được chiến lược thì chắc chắn sẽ giúp Cảng nâng cao vị thế của mình nên một tầm cao mới, tầm cao quốc tế

## Kết luận

Lý luận và thực tiễn đã chứng minh chiến lược kinh doanh có một vai trò quan trọng trong hoạt động của các doanh nghiệp trong nền kinh tế hiện đại.

Hoạt động trong ngành mà sự cạnh tranh có tính chất quyết liệt, một chiến lược kinh doanh đúng đắn là hết sức cần thiết đối với xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ trên con đường hội nhập, nó sẽ giúp cho xí nghiệp đối phó một cách linh hoạt, kịp thời và đúng hướng những biến động của môi trường kinh doanh.

Thông qua xây dựng chiến lược kinh doanh, xí nghiệp sẽ xác định đúng đắn hệ thống mục tiêu, chính sách và các biện pháp mà Cảng cần thực hiện trong tương lai. Tuy nhiên trong môi trường kinh doanh đầy biến động để nâng cao hiệu quả vận dụng chiến lược vào thực tế kinh doanh thì cần có sự “mềm dẻo” tức là có sự lựa chọn phương án khả thi nhất để đạt mục tiêu đề ra.

Vậy nên xác định, vận dụng chiến lược vào thực tế kinh doanh của xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ trong giai đoạn tới sẽ là một nhiệm vụ hết sức quan trọng cần vào sự quyết tâm của tất cả cán bộ lao động trong toàn Cảng.

Trong điều kiện hạn chế về thời gian, điều kiện nghiên cứu và khả năng bản thân có hạn nên đề tài này không tránh khỏi những thiếu sót. Em hi vọng nhận được sự chỉ bảo của các quý thầy cô để bài viết của em thêm hoàn thiện hơn.

*Em xin chân thành cảm ơn ý kiến đóng góp của các thầy cô!*

**Em xin chân thành cảm ơn!**

**Sinh viên thực hiện**

**Ngô Thị Thu Hương**

Danh sách tài liệu tham khảo

- 1) Sách Chiến Lược Cạnh Tranh Theo Lý Thuyết Của Michael Porter- Nxb Hồ Chí Minh
- 2) Giáo trình quản trị chiến lược - ĐH kinh tế Quốc Dân
- 3) Luận văn của Phạm Thu Trang - QT 601N