

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

PHẠM CÔNG QUÂN

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN
GIAO NHẬN KHO VẬN HẢI DƯƠNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG THỰC HÀNH

Hà Nội - 2015

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

PHẠM CÔNG QUÂN

**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN
GIAO NHẬN KHO VẬN HẢI DƯƠNG**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 60 34 05**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG THỰC HÀNH**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS. TS TRẦN ANH TÀI

XÁC NHẬN CỦA GVHD

XÁC NHẬN CỦA CHỦ TỊCH HĐ

Hà Nội - 2015

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	i
DANH MỤC HÌNH ẢNH, ĐỒ THỊ.....	ii
MỞ ĐẦU.....	1
1. Sự cần thiết của đề tài.....	1
2. Câu hỏi nghiên cứu	3
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	3
3.1. Mục đích nghiên cứu.....	3
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	4
4.1. Đối tượng nghiên cứu.....	4
4.2. Phạm vi nghiên cứu.....	4
5. Phương pháp nghiên cứu.....	4
6. Những đóng góp của luận văn.....	4
7. Kết cấu của luận văn.....	4
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO DOANH NGHIỆP	6
1.1. Khái niệm chiến lược kinh doanh.....	6
1.1.1. Một số quan điểm về chiến lược.....	6
1.1.2. Các cấp độ chiến lược của một doanh nghiệp.....	7
1.1.3. Một số quan điểm về chiến lược kinh doanh.....	7
1.1.4. Đặc trưng của chiến lược kinh doanh.....	8
1.1.5. Vai trò của chiến lược kinh doanh trong hoạt động của doanh nghiệp.....	9
1.1.6. Phân loại chiến lược kinh doanh.....	12
1.2. Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh.....	15
1.2.1. Xác định sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu của doanh nghiệp...	16
1.2.2. Phân tích môi trường hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.....	16

1.2.3. Xác định mục tiêu của doanh nghiệp.....	29
1.2.4. Phân tích và lựa chọn chiến lược.....	29
1.2.5. Thực hiện chiến lược.....	33
1.2.6. Kiểm tra và đánh giá việc thực hiện chiến lược.....	33
Chương 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG VÀ CÁC NHÂN TỐ CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN GIAO NHẬN KHO VẬN HẢI DƯƠNG	34
2.1. Giới thiệu về quá trình hình thành và phát triển công ty cổ phần giao nhận kho vận Hải Dương.....	34
2.1.1. Phạm vi hoạt động, lịch sử hình thành.....	34
2.1.2. Mục tiêu đầu tư và chức năng, nhiệm vụ.....	36
2.1.3. Cơ cấu tổ chức.....	37
2.1.4. Một số kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty	40
2.2. Phân tích môi trường hoạt động kinh doanh của công ty...	41
2.2.1. Xác định sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu của công ty.....	41
2.2.2. Phân tích môi trường vĩ mô.....	42
2.2.3. Phân tích môi trường ngành.....	44
2.2.4. Phân tích môi trường nội bộ của công ty.....	46
2.2.5. Tổng hợp kết quả phân tích, hình thành ma trận SWOT...	50
Chương 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC CHO HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN GIAO NHẬN KHO VẬN HẢI DƯƠNG.....	52
3.1. Cơ sở xây dựng chiến lược.....	52
3.1.1. Lý do phát triển.....	52
3.1.2. Mục tiêu dài hạn của công ty.....	52
3.1.3. Mục tiêu trước mắt của công ty.....	52
3.2. Một số chiến lược kinh doanh có thể áp dụng	53
3.2.1. Chiến lược trọng tâm hóa (tập trung hóa).....	53
3.2.2. Chiến lược khác biệt hóa.....	54
3.2.3. Chiến lược đại dương xanh.....	55
3.2.4. Chiến lược liên minh hợp tác.....	55

3.3.	Giải pháp chiến lược cho các nhóm sản phẩm.....	56
3.3.1.	Xác định nhóm dịch vụ chiến lược.....	57
3.3.2.	Thực hiện dịch vụ chuyên tuyến.....	57
3.3.3.	Các chiến lược cho bộ phận chức năng.....	58
	KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....	61
1.	Kết luận.....	61
2.	Kiến nghị.....	62
	TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	63
	PHỤ LỤC.....	

MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết của đề tài.

Ngày nay, với sự phát triển như vũ bão của khoa học, của công nghệ thông tin và việc ứng dụng các tiến bộ này vào lĩnh vực đời sống, kinh doanh đã làm cho thế giới bị thu nhỏ lại ví như “cái ao làng”. Sự phát triển rộng khắp của các ngành nghề kinh doanh cùng với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt đã làm cho rất nhiều doanh nghiệp vừa mới thành lập xong hoặc đã rất thành công, lớn mạnh mà bỗng chốc cũng bị thua lỗ nặng nề, phá sản hàng loạt.

Nguyên nhân của các vấn đề đó là gì? Thực tế đã chứng minh rằng hầu hết các doanh nghiệp bị phá sản là do làm ăn manh mún, có tầm nhìn hạn chế, không có chiến lược kinh doanh cụ thể hoặc chiến lược kinh doanh của họ đã lỗi thời, không đúng xu hướng thời đại mà không kịp điều chỉnh.

Một doanh nghiệp hoạt động mà không có chiến lược ví như một người đi trên đường mà không xác định mình đi đâu, về đâu, cứ mặc cho đám đông (thị trường và đối thủ) đẩy theo hướng nào thì dịch chuyển theo hướng đấy.

Một nhà lãnh đạo có bản lĩnh sẽ không chịu phó mặc tương lai của doanh nghiệp như thế. Muốn vậy, người lãnh đạo phải chủ động vạch ra một hướng đi cho mình và thậm trí cố gắng tác động để dẫn dắt cả thị trường đi theo hướng này. Trong bất kỳ một cuộc đối đầu nào, đối thủ nào áp đặt được lối chơi của mình lên đối phương, sẽ có nhiều cơ hội chiến thắng hơn.

Như vậy chiến lược kinh doanh rõ ràng là một yêu cầu bắt buộc đối với những doanh nghiệp có tham vọng dẫn đầu và những doanh nghiệp không có tham vọng dẫn đầu vẫn cần có chiến lược kinh doanh nếu không muốn bị những người khác trong ngành chèn ép và cuối cùng bị loại khỏi cuộc chơi.

Trong thực tế, có những doanh nghiệp tuy không có chiến lược nhưng vẫn có thể phát triển. Đó là các doanh nghiệp có thể phát triển nhờ vào một điều kiện thị trường đặc thù, một hoặc nhiều lợi thế mà các doanh nghiệp

khác không có (doanh nghiệp nhà nước) hoặc doanh nghiệp hoàn toàn có thể phát triển trong giai đoạn đầu, khi chưa có nhiều đối thủ, nhờ khả năng phát hiện và nắm bắt cơ hội thị trường mà không cần phải có một chiến lược. Tuy nhiên đó là trong ngắn hạn, còn về lâu dài, khi doanh nghiệp phát triển hơn về quy mô, khả năng kiểm soát các vấn đề sẽ khó khăn hơn thì mới thấy hết được giá trị của việc có chiến lược kinh doanh.

Việt Nam là một đất nước vừa mới thoát khỏi hai cuộc chiến tranh khốc liệt, mọi nguồn lực đều bị tàn phá nặng nề, đặc biệt hơn là nguồn nhân lực, với việc con người Việt Nam sống quá lâu trong cơ chế tập trung bao cấp nên đã ảnh hưởng không nhỏ đến tư duy, nhận thức trong việc làm ăn kinh tế, quan hệ buôn bán với nước ngoài. Các doanh nghiệp Việt Nam còn yếu và thiếu rất nhiều: vốn, nhân lực, thông tin, cung cách quản lý, công nghệ, kinh nghiệm..., các nhà quản lý doanh nghiệp hầu hết không được đào tạo bài bản, thiếu kiến thức quản trị và kinh nghiệm kinh doanh nên trong quá trình mở cửa, gia nhập WTO thì họ còn rất nhiều bỡ ngỡ, lạ lẫm; cơ hội nhiều nhưng rủi ro, thách thức lại quá lớn. Để tránh những rủi ro gặp phải và tận dụng tốt cơ hội đem lại, các doanh nghiệp Việt Nam phải xác định cho mình một hướng đi đúng đắn, lựa chọn cách thức để có thể cạnh tranh được với các đối thủ. Để làm được điều đó, trước hết các doanh nghiệp phải xây dựng một chiến lược kinh doanh cụ thể, có tầm nhìn tốt, có kế hoạch và giải pháp hỗ trợ cho chiến lược đem lại thành công bền vững cho doanh nghiệp mình. Đứng trước thực trạng trên, tôi thấy rằng các doanh nghiệp Việt Nam cần phải đặc biệt chú trọng đến việc xây dựng chiến lược kinh doanh, nghiêm túc thực hiện các chiến lược đã đặt ra.

Trước đây đã có một số đề tài nghiên cứu lĩnh vực chiến lược kinh doanh cho các doanh nghiệp Việt Nam. Đó là Luận văn về “chiến lược kinh doanh cho bộ phận gạo của công ty cổ phần Du Lịch An Giang” hay luận văn

về “Chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần đầu tư xây dựng Long An IDICO”. Tuy nhiên việc xây dựng chiến lược kinh doanh cho một doanh nghiệp vẫn là vấn đề mới và nó phải linh hoạt, vận dụng cho từng giai đoạn, từng thời kỳ. Do đó tôi lựa chọn đề tài “Chiến lược kinh doanh của công ty cổ phần giao nhận kho vận Hải Dương” nhằm có cái nhìn thực tế về quá trình hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp cũng như hiểu thêm kiến thức về quản trị chiến lược kinh doanh.

Công ty tôi lựa chọn có đặc thù là ngành nghề kinh doanh thuộc lĩnh vực vận tải và kho bãi nhưng lại liên quan chặt chẽ đến các hoạt động xuất nhập khẩu trên địa bàn tỉnh Hải Dương và các tỉnh lân cận. Đến thời điểm hiện tại công ty chưa có chiến lược kinh doanh rõ ràng. Qua các số liệu thu thập được, bằng các phương pháp phân tích, tổng hợp, kết hợp với một số mô hình chiến lược kinh doanh của các chuyên gia kinh tế thế giới để xác định những giá trị cốt lõi của công ty, qua đó đánh giá hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp này, đồng thời với kiến thức đã học xây dựng, đưa ra một số giải pháp kiến nghị nhằm giúp công ty Cổ phần giao nhận kho vận Hải Dương có thêm lựa chọn trong việc áp dụng xây dựng chiến lược kinh doanh của mình trong giai đoạn 2015-2020.

2. Câu hỏi nghiên cứu.

- Xây dựng chiến lược kinh doanh có vai trò như thế nào đối với hoạt động của công ty?
- Căn cứ để xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty là gì?
- Chiến lược kinh doanh đến năm 2020 của công ty là gì?

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.

3.1 Mục đích nghiên cứu: Đề xuất chiến lược kinh doanh của công ty đến năm 2020 và các giải pháp để triển khai thực thi chiến lược.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược kinh doanh.
- Phân tích các căn cứ để xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty.
- Đề xuất các chiến lược kinh doanh và giải pháp để thực thi chiến lược của công ty đến năm 2020.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng: Xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty giai đoạn 2015 - 2020.

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

- Về không gian: nghiên cứu xây dựng chiến lược kinh doanh tại công ty cổ phần giao nhận kho vận Hải Dương.
- Về thời gian: phân tích thực trạng trong 5 năm gần đây và xây dựng chiến lược đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu: để triển thực hiện các nội dung, luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp thu thập số liệu: luận văn sử dụng phương pháp thu thập số liệu thứ cấp
- Phương pháp phân tích số liệu: luận văn sử dụng các phương pháp: thống kê, so sánh; phương pháp phân tích tổng hợp.
- Luận văn sử dụng ma trận SWOT làm công cụ phân tích môi trường kinh doanh của công để từ đó đề xuất các chiến lược kinh doanh cho công ty.

6. Những đóng góp của luận văn

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược kinh doanh
- Phân tích các căn cứ để xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty
- Đề xuất các chiến lược kinh doanh và giải pháp để thực thi chiến lược của công ty đến năm 2020.

7. Kết cấu của luận văn:

Ngoài lời nói đầu và kết luận, kiến nghị, nội dung chính của Luận văn gồm:

Chương 1. Cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp.

Chương 2. Phân tích các tiền đề để xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty Cổ phần giao nhận kho vận Hải Dương (HDL)

Chương 3: Đề xuất chiến lược kinh doanh cho công ty Cổ phần giao nhận kho vận Hải Dương (HDL)

Xin chân thành cảm ơn thầy giáo PGS.TS Trần Anh Tài đã tận tình hướng dẫn và giúp đỡ em hoàn thành Luận văn. Cảm ơn Ban giám đốc Công ty cổ phần giao nhận kho vận Hải Dương đã giúp đỡ cung cấp thông tin để học viên hoàn thành luận văn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Công ty cổ phần giao nhận kho vận Hải Dương (2007 - 2013), *Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh*, Hải Dương.
2. Fred R, David, (Người dịch: Trương Công Minh – Trần Tuấn Thạc – Trần Thị Tường Như) (2003). *Khái luận về quản trị chiến lược*, NXB Thống kê, Hà Nội.
3. Garry D, Smith. Danny R. Arnold và Bobby G, Bizzell, (Người dịch: Bùi Văn Đông) (2003), *Chiến lược và sách lược kinh doanh*, NXB Thống kê, Hà Nội.
4. W Chan Kim & Renee Mauborgne, (người dịch: Phương Thúy) (2005) *Chiến lược đại dương xanh*, NXB Tri thức.
5. Trần Thị Huyền Anh (2005), *Xây dựng chiến lược kinh doanh cho bộ phận gao của công ty cổ phần Du Lịch An Giang*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học An Giang.
6. Một số luận văn nghiên cứu về chiến lược kinh doanh khác.

Website

7. www.saga.com.vn/.
8. www.vpa.org.vn/.