

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



PHẠM XUÂN NAM

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA TỔNG CÔNG
TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN HẠ TẦNG ĐÔ THỊ UDIC**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8.34.01.01

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ

HÀ NỘI – 2020

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. Vũ Trọng Phong

Phản biện 1:.....

Phản biện 1:.....

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại
Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc:.....giờ.....ngày.....tháng.....năm.....

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

LỜI MỞ ĐẦU

Tính cấp thiết của đề tài

Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh là một quy luật khách quan mà các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển buộc phải tuân theo. Cạnh tranh có thể coi là một cuộc đua khốc liệt không ngừng, mà trong đó các doanh nghiệp phải tìm mọi cách để dành chiến thắng. Cạnh tranh tạo sức ép buộc các doanh nghiệp phải sử dụng hiệu quả các nguồn lực của mình, tăng cường áp dụng các thành tựu khoa học kỹ thuật, các công nghệ mới vào sản xuất nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ, giảm giá thành để chiếm lĩnh thị trường.

Trong những năm qua cùng với sự phát triển ổn định của nền kinh tế, ngành xây dựng bất động sản Việt Nam nói chung và Hà Nội nói riêng cũng có sự phát triển vượt bậc, thể hiện qua sự xuất hiện của các khu đô thị lớn như Ciputra, Royal City, Vinhomes Ocean Park, Vinhomes Smart City, Park City Lê Trọng Tấn, khu đô thị Xala, Đại Thanh..., cung cấp cho thị trường hàng trăm ngàn sản phẩm bất động sản đa dạng từ biệt thự, nhà liền kề, căn hộ chung cư với nhiều mức giá khác nhau tạo nên sự cạnh tranh quyết liệt trong từng phân khúc sản phẩm. Tham gia xây dựng các công trình không chỉ có các doanh nghiệp nhà nước như Vinaconex, HUD, UDIC...mà còn có các doanh nghiệp tư nhân như Contecons, Hòa Bình, Phục Hưng... và các doanh nghiệp nước ngoài như Posco E&C, Lotte Việt Nam ..., tạo nên sự cạnh tranh quyết liệt để trúng thầu xây dựng các công trình.

Tổng Công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC là một trong những doanh nghiệp lâu năm của Thành phố Hà Nội, đã xây dựng được một thương hiệu vững mạnh, đã làm chủ đầu tư và tham gia thi công nhiều công trình lớn được khách hàng đánh giá cao về uy tín, chất lượng cũng như tiến độ thi công. Tuy nhiên dưới sự cạnh tranh mạnh mẽ của các doanh nghiệp đối thủ UDIC đã bộc lộ một số khiếm khuyết như bộ máy cồng kềnh, lề lối làm việc theo nếp cũ của doanh nghiệp nhà nước, tính năng động không cao...ảnh hưởng không nhỏ tới kết quả sản xuất kinh doanh. Vì vậy vấn đề nâng cao năng lực cạnh tranh có ý nghĩa quyết

định với sự tồn tại và phát triển của Tổng Công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC.

Xuất phát từ yêu cầu thực tế nêu trên, tôi lựa chọn đề tài “**Nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng Công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC**” làm đề tài nghiên cứu cho luận văn cao học.

Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục ký hiệu viết tắt, danh mục bảng biểu, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục nội dung chính của luận văn gồm có 3 chương:

***Chương 1:** Cơ sở lý luận về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.*

***Chương 2:** Thực trạng năng lực cạnh tranh của Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC.*

***Chương 3:** Giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC.*

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CẠNH TRANH VÀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. Cơ sở lý luận về cạnh tranh

1.1.1. Các quan niệm về cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh là hiện tượng phổ biến và có ý nghĩa quan trọng đối với sự phát triển kinh tế ở các quốc gia. Cạnh tranh xuất hiện trong quá trình hình thành và phát triển của nền sản xuất hàng hóa. Cạnh tranh trên thị trường rất đa dạng và phức tạp giữa các chủ thể có lợi ích kinh tế đối lập nhau.

Từ các quan niệm khác nhau trên có thể đưa ra một khái niệm tổng quát về cạnh tranh như sau: Cạnh tranh là quan hệ kinh tế mà ở đó các chủ thể kinh tế (các nhà sản xuất, nhà kinh doanh) ganh đua nhau, tìm mọi biện pháp để đạt được mục tiêu kinh tế của mình, thường là chiếm lĩnh thị trường, giành lấy khách hàng cũng như các điều kiện sản xuất, tiêu thụ có lợi nhất nhằm tối đa hoá lợi nhuận .

1.1.2. Các loại hình cạnh tranh

- Căn cứ vào phạm vi ngành kinh tế chia cạnh tranh thành 2 loại:

Cạnh tranh trong nội bộ ngành

Cạnh tranh giữa các ngành

- Căn cứ vào mức độ cạnh tranh trên thị trường chia cạnh tranh thành 2 loại:

Cạnh tranh hoàn hảo

Cạnh tranh không hoàn hảo

- Căn cứ vào chủ thể tham gia thị trường chia cạnh tranh thành 3 loại:

Cạnh tranh giữa người bán và người mua

Cạnh tranh giữa người bán với nhau

Cạnh tranh giữa người mua với nhau

- Căn cứ vào tính chất của cạnh tranh chia cạnh tranh thành 2 loại:

Cạnh tranh lành mạnh

Cạnh tranh không lành mạnh

1.1.3. Vai trò của cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường

Cho tới nay, cạnh tranh được coi là phương thức hoạt động để tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp, không có cạnh tranh thì không thể có sự tăng trưởng kinh tế. Vai trò của cạnh tranh được thể hiện ở cả hai mặt tích cực và hạn chế.

1.2. Lí luận về năng lực cạnh tranh

1.2.1. Khái niệm về năng lực cạnh tranh

Khái niệm năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp đến nay vẫn chưa được hiểu một cách thống nhất, có thể khái quát năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng doanh nghiệp tạo ra được lợi thế cạnh tranh, tạo ra năng suất và chất lượng cao hơn đối thủ cạnh tranh, thu hút và sử dụng có hiệu quả các yếu tố sản xuất để đạt được lợi ích kinh tế cao, chiếm được thị phần lớn và phát triển bền vững.

1.2.2. Mối quan hệ giữa các cấp độ của năng lực cạnh tranh

Các học giả, nhà kinh tế học đều thống nhất phân chia năng lực cạnh tranh có bốn cấp độ, đó là: cấp quốc gia, cấp độ ngành, cấp độ doanh nghiệp và cấp độ sản phẩm. Giữa bốn cấp độ cạnh tranh có mối quan hệ mật thiết, tác động qua lại lẫn nhau, tạo điều kiện cho nhau, chế định và phụ thuộc lẫn nhau.

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

- Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

Trình độ và năng lực tổ chức, quản lý doanh nghiệp

Trình độ thiết bị, công nghệ

Trình độ lao động trong doanh nghiệp:

Năng lực tài chính của doanh nghiệp

Năng lực Marketing của doanh nghiệp

Năng lực nghiên cứu phát triển của doanh nghiệp

- Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

Có nhiều nhân tố bên ngoài tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, bao gồm các yếu tố môi trường vĩ mô và các yếu tố môi trường vi mô.

1.2.4. Lợi thế cạnh tranh

Một cách chung nhất, có thể chia lợi thế cạnh tranh thành hai nhóm cơ bản:

- Lợi thế về chi phí.
- Lợi thế về sự khác biệt hóa.

1.2.5. Sự cần thiết nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Trong nền kinh tế thị trường, để có thể tồn tại và phát triển, doanh nghiệp phải tạo cho mình khả năng chống chọi lại các thế lực cạnh tranh một cách có hiệu quả do đó phải nâng cao năng lực cạnh tranh, vươn lên chiếm được lợi thế cạnh tranh so với đối thủ thì mới có thể phát triển bền vững.

1.3. Những đặc thù trong cạnh tranh của ngành xây dựng

1.3.1. Một số khái niệm về hoạt động xây dựng và doanh nghiệp xây dựng

1.3.2. Một số đặc điểm của sản phẩm xây dựng

1.3.2.1. Những khái niệm có liên quan đến sản phẩm xây dựng

1.3.2.2. Đặc điểm của sản phẩm xây dựng

1.3.3. Một số đặc điểm của thị trường xây dựng Việt Nam

1.3.3.1. Đặc điểm về quan hệ cung cầu trong thị trường xây dựng

1.3.3.2. Đặc điểm về hình thức cạnh tranh

1.3.3.3. Đặc điểm về quá trình tiêu thụ sản phẩm

1.3.3.4. Đặc điểm về giá cả

1.3.4. Một số chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh bất động sản và thi công xây lắp

1.3.4.1. Vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp

- Uy tín, thương hiệu của doanh nghiệp
- Thị phần của doanh nghiệp

1.3.4.2. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ở cấp độ phối thức thị trường

Năng lực cạnh tranh trong phối thức thị trường có thể đạt được theo nhiều cách, như chất lượng sản phẩm tốt hơn, dịch vụ khách hàng tốt hơn, chiến dịch quảng cáo mạnh mẽ và hiệu quả hơn, các lợi thế dài hạn về giá, khuyến mãi v.v...

- Chất lượng sản phẩm
- Chúng loại sản phẩm dịch vụ
- Giá cả của sản phẩm

- Chính sách phân phối
- Hỗ trợ bán hàng

1.3.4.3. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ở cấp độ nguồn lực

- Chất lượng nguồn nhân lực
- Năng lực tài chính
- Máy móc thiết bị và công nghệ thi công
- Tiến độ hoàn thành sản phẩm

CHƯƠNG II:

THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN HẠ TẦNG ĐÔ THỊ UDIC

2.1. Khái quát chung về Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty san nền trực thuộc Sở Xây Dựng Hà Nội được thành lập ngày 06/04/1971 theo quyết định số 1639/QĐ-UB của UBND Thành Phố Hà Nội.

Ngày 13/04/1990 UBND Thành Phố Hà Nội ban hành Quyết định số 1740/QĐ-TC, đổi tên Công ty San nền thành Công ty Xây Dựng Công trình Kỹ thuật Hạ tầng. Sau 6 năm hoạt động, công ty tiếp tục được đổi tên thành Công ty Đầu tư Phát triển Hạ tầng Đô thị.

Theo Quyết định số 111/2004/QĐ-UB ngày 20/07/2004 của UBND Thành Phố Hà Nội. Tổng công ty Đầu tư Phát triển Hạ tầng Đô thị UDIC được thành lập theo mô hình Công ty Mẹ - Công ty con

Tại Quyết định số 3462/QĐ-UBND ngày 13/7/2011 của UBND Thành Phố Hà Nội và Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0100106232 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành Phố Hà Nội cấp ngày 04/7/2011, Tổng Công ty Đầu tư Phát triển Hạ tầng Đô thị được đổi tên là: Tổng công ty Đầu tư Phát triển Hạ tầng Đô thị UDIC – Công ty TNHH Một thành viên. Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0100106232 ngày 04/7/2011

2.1.2. Đặc điểm tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh của UDIC

2.1.2.1. Ngành nghề đăng ký kinh doanh của UDIC

- Lập, quản lý và tổ chức triển khai thực hiện các dự án đầu tư xây dựng: giao thông, công nghiệp, nông nghiệp, dân dụng, bưu điện, thủy lợi, khu đô thị mới, khu công nghiệp, khu chế xuất, tư vấn đầu tư xây dựng cho các Chủ đầu tư trong nước và nước ngoài;

- Đầu tư, xây dựng và khai thác các công trình: dân dụng, giao thông đô thị (cấp thoát nước, chiếu sáng, công viên cây xanh, hè đường...), công nghiệp, điện

(đường dây và trạm biến áp đến 110kV), thủy lợi, bưu điện, thể dục, thể thao-vui chơi giải trí, trang trí nội, ngoại thất công trình;

- Xuất khẩu lao động
- Sản xuất, kinh doanh, xuất nhập khẩu vật tư, vật liệu xây dựng, máy móc thiết bị chuyên ngành xây dựng;
- Kinh doanh nhà ở, khách sạn, nhà hàng, văn phòng làm việc, bến bãi vận tải, du lịch, kho hàng, dịch vụ quảng cáo.

2.1.2.2. Các sản phẩm kinh doanh chính của UDIC

- Đầu tư xây dựng:
- Thi công xây lắp:
 - + Các công trình xử lý nền móng
 - + Các công trình hạ tầng kỹ thuật
 - + Các công trình xây dựng dân dụng
- Sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng:
- Tư vấn và đầu tư xây dựng
- Xuất nhập khẩu thiết bị, đưa lao động và đi làm việc có thời hạn ở nước ngoài.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức và quản lý của UDIC

Cơ cấu tổ chức của UDIC: HĐQT gồm 05 ủy viên HĐQT đứng đầu là Chủ tịch HĐQT; Ban tổng giám đốc có Tổng giám đốc, 05 phó Tổng giám đốc; Ban kiểm soát: 01 Kiểm soát viên chuyên trách và 02 kiểm soát viên không chuyên trách. Công ty mẹ gồm 09 Phòng ban và 13 chi nhánh trực thuộc.

2.1.4. Các kết quả kinh doanh chủ yếu giai đoạn 2016÷2018

2.2. Đánh giá năng lực cạnh tranh của Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC

2.2.1. Đánh giá năng lực cạnh tranh thông qua vị thế cạnh tranh

2.2.1.1. Thị trường đầu vào

2.2.1.2. Thị trường đầu ra

2.2.1.3. Thị phần của UDIC

2.2.1.4. Uy tín và thương hiệu

2.2.2. Đánh giá năng lực cạnh tranh thông qua phối thức thị trường

2.2.2.1. Chính sách sản phẩm

2.2.2.2. Chung loại sản phẩm

2.2.2.3. Chính sách giá cả

2.2.2.4. Chính sách tuyên truyền quảng cáo

2.2.2.5. Chính sách phân phối sản phẩm

2.2.3. Đánh giá năng lực cạnh tranh ở cấp độ nguồn lực

2.2.3.1. Chất lượng nguồn nhân lực và năng lực tổ chức quản lí

Cơ cấu lao động (tỷ lệ cán bộ quản lý/ công nhân kỹ thuật/ lao động phổ thông) khá phù hợp với một doanh nghiệp sản xuất kinh doanh trong ngành xây lắp. Về chất lượng cán bộ khoa học kỹ thuật, tỷ lệ cán bộ có trình độ đại học, trên đại học vẫn còn chưa cao (24,52% năm 2016; 24,32% năm 2017 và 23,32% năm 2018) tỷ lệ cán bộ trình độ cao còn thấp dẫn đến hiện tượng quá tải công việc ở đội ngũ này và dễ gây chậm trễ trong một số khâu sản xuất và thu hồi vốn.

Việc thực hiện quy chế quản lí còn nhiều bất cập, công tác quản lí còn nhiều chỗ chưa chặt chẽ, còn tồn tại tình trạng lãng phí ở các khâu trong quá trình sản xuất kinh doanh.

2.2.3.2. Năng lực tài chính

- Về lợi nhuận sau thuế: Trong giai đoạn từ năm 2016 đến năm 2018, lợi nhuận sau thuế của UDIC đều tăng qua các năm. Đặc biệt năm 2018, lợi nhuận sau thuế tăng gấp 3.08 lần năm 2017.

- Về khả năng thanh toán nợ ngắn hạn: Chỉ tiêu khả năng thanh toán nợ ngắn hạn của UDIC đều lớn hơn 1 cho thấy UDIC có khả năng trả nợ khi đến hạn và vẫn đáp ứng được điều kiện năng lực tài chính khi tham gia đấu thầu

- Về vòng quay các khoản phải thu: chỉ tiêu này của UDIC khá cao

- Về chỉ tiêu ROE: năm 2017 và năm 2018, tỷ suất ROE gần bằng nhau nhưng đến năm 2018 chỉ tiêu này tăng đáng kể (tăng 103%) so với năm 2017.

Qua việc phân tích trên cho thấy tình hình tài chính của UDIC khá mạnh. Về cơ bản UDIC chủ động về mặt tài chính, hiệu quả sử dụng vốn cao.

2.2.3.3. Năng lực thiết bị kỹ thuật và công nghệ

UDIC đã quan tâm đầu tư trang thiết bị phục vụ thi công, tuy nhiên thực tế cho thấy số lượng công trình UDIC tham gia thi công xây lắp hàng năm ngày một nhiều và vượt số lượng thiết bị hiện có nên tại nhiều công trường phải sử dụng thiết bị đi thuê ảnh hưởng đến tiến độ và chất lượng công trình.

2.2.3.4. Tiến độ, giá thành và chất lượng sản phẩm

Theo thống kê của Phòng Kế hoạch tổng hợp - UDIC thì trong giai đoạn 2016÷2018 chỉ có 60% số công trình thi công hoàn thành đúng thời hạn, và do đó còn đến 40% số công trình phải điều chỉnh giãn tiến độ.

Việc cấu thành chi phí sản phẩm xây dựng là rất phức tạp bởi quy trình xây dựng gồm nhiều công đoạn, diễn ra trong thời gian dài, dẫn đến việc tập hợp giá thành chi phí rất khó khăn. Ngoài ra từng vùng miền, từng công trình lại có các đặc điểm khác nhau dẫn đến cơ cấu giá thành sản phẩm cũng khác nhau.

Chất lượng sản phẩm các công trình do UDIC làm chủ đầu tư hay tham gia thi công xây lắp luôn đảm bảo và được ghi nhận bởi các đối tác, bạn hàng và người sử dụng. Để có được kết quả này UDIC đã áp dụng việc quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 và ISO 45001:2018.

2.2.4. Các yếu tố bên ngoài tác động đến năng lực cạnh tranh của UDIC

2.2.4.1. Môi trường vĩ mô

- a. Môi trường chính trị, kinh tế, pháp luật
- b. Môi trường văn hóa - xã hội
- c. Môi trường công nghệ
- d. Môi trường tự nhiên

2.2.4.2. Môi trường vi mô

- a. Đối thủ cạnh tranh
- b. Khách hàng
- c. Các nhà cung cấp
- d. Sản phẩm thay thế

2.3. Đánh giá của chuyên gia về năng lực cạnh tranh của Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC

Số liệu được phân tích trên phần mềm SPSS 26. Sử dụng các công cụ phân tích được định dạng sẵn trong SPSS. Các công cụ phân tích này bao gồm các phép kiểm định thống kê, phân tích nhân tố, thống kê mô tả, kiểm định One - Sample – Test nhằm có được những kết luận chắc chắn có ý nghĩa về mặt thống kê những vấn đề về năng lực nhân sự và kinh nghiệm thực hiện dự án, năng lực thiết bị kỹ thuật công nghệ, năng lực tài chính của UDIC.

2.3.1. Thông tin chung về đối tượng được điều tra phỏng vấn

2.3.2. Kiểm định độ tin cậy của các biến số phân tích với hệ số Cronbach' Alpha

Số liệu cho thấy tất cả các hệ số Cronbach's Alpha của các câu hỏi kỳ vọng (tại cột giá trị Cronbach's Alpha if Item Deleted) đều có giá trị xấp xỉ 0,9. Đồng thời các câu hỏi đưa ra đều có hệ số tương quan biến tổng (tại cột giá trị Item- total correlation) lớn hơn 0,3. Hệ số Cronbach's Alpha toàn bộ cho các câu hỏi đánh giá của các chuyên gia ở bảng trên bằng 0,910 là cao.

2.3.3. Phân tích các nhóm nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của UDIC

Nhóm nhân tố 1 có hệ số Alpha = 0,897 cho 6 biến thuộc nhóm nhân tố 1, có hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item -Total Correlation) đều lớn hơn 0,3 đáp ứng yêu cầu. Giá trị Eigenvalue bằng 7,24 lớn hơn 1, sai số Variance do nhân tố phân tích giải thích 42,59%, thỏa mãn yêu cầu. Nhân tố này bằng giá trị trung bình của các biến trong nhóm. Nhân tố này được đặt tên thành một biến mới là K1: Năng lực nhân sự và kinh nghiệm thi công.

Nhóm nhân tố 2 có hệ số Alpha = 0,869 cho 6 biến thuộc nhóm nhân tố 2, có hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item -Total Correlation) đều lớn hơn 0,3 đáp ứng yêu cầu. Giá trị Eigenvalue bằng 2,75 lớn hơn 1, sai số Variance do nhân tố phân tích giải thích 16,15%, thỏa mãn yêu cầu. Nhân tố này bằng giá trị trung bình của các biến trong nhóm. Nhân tố này được đặt tên thành một biến mới là K2: Năng lực thiết bị kỹ thuật công nghệ.

Nhóm nhân tố 3 có hệ số Alpha = 0,890 cho 5 biến thuộc nhóm nhân tố 3, có hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item -Total Correlation) đều lớn hơn 0,3 đáp ứng yêu cầu. Giá trị Eigenvalue bằng 1,65 lớn hơn 1, sai số Variance do nhân tố phân tích giải thích 9,69%, thỏa mãn yêu cầu. Nhân tố này bằng giá trị trung bình của các biến trong nhóm. Nhân tố này được đặt tên thành một biến mới là K3: Năng lực tài chính.

2.3.4. Kiểm định giả thuyết về trị trung bình của các nhân tố thành viên

Kiểm tra ý nghĩa thống kê điểm trung bình đánh giá của chuyên gia về các tiêu chí trên, kết quả thu được đều có Sig. (2-tailed) $\leq 0,05$ nên ta bác bỏ Ho công nhận H1, điểm trung bình đánh giá của chuyên gia về năng lực nhân sự và năng lực thiết bị kỹ thuật và công nghệ là trung bình – cao, doanh thu trung bình hàng năm và lợi nhuận hàng năm của UDIC là trung bình cao; còn 3 chỉ tiêu khả năng huy động vốn và việc bố trí vốn kịp thời; chi phí đầu tư và chi phí xây lắp và sự linh hoạt về giá là trung bình kém.

2.4. Đánh giá năng lực cạnh tranh của Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC bằng ma trận SWOT

		CƠ HỘI (O)	NGUY CƠ (T)
		1. Môi trường kinh tế chính trị ổn định 2. Nhà nước có chính sách mở cửa thu hút đầu tư trong và ngoài nước 3. Nhu cầu về cơ sở hạ tầng và nhà ở tăng đều qua các năm với tốc độ cao	1. Thị trường ngày càng đông đúc với sự tham gia của nhiều đối thủ có tiềm lực mạnh về tài chính và công nghệ 2. Các chính sách của nhà nước còn bất cập, chưa đồng bộ, chưa ổn định, và chưa được chấp hành nghiêm túc 3. Áp lực gia tăng chi phí sản xuất do nguyên vật liệu đầu vào tăng giá
ĐIỂM MẠNH (S)	1. Uy tín và thương hiệu đã được khẳng định, có thị phần tốt trên thị trường. 2. Sản phẩm có chất lượng tốt, nhận được sự tín nhiệm của khách hàng 3. Đội ngũ CBCNV có trình độ, năng động nhiệt tình, tâm huyết với công việc	(S) + (O) - Phát triển mở rộng thị trường - Đa dạng hóa phân khúc sản phẩm	(S) + (T) - Mở rộng hệ thống các kênh phân phối sản phẩm - Xây dựng một hệ thống các nhà cung cấp các bạn hàng thân thiết để đảm bảo nguồn cung và không bị ép giá - Tăng cường kiểm soát chi phí để giữ ổn định giá thành

ĐIỂM YẾU (W)	1. Hoạt động marketing, chiến lược phát triển thương hiệu chưa tốt. 2. Cơ chế tổ chức và quy chế quản lý chưa chặt chẽ 3. Năng lực tài chính của đơn vị cấp dưới yếu, chi phí sản xuất cao 4. Máy móc thiết bị không đồng bộ chưa hoàn toàn đáp ứng được nhu cầu sản xuất	(W) + (O) - Tăng cường hoạt động marketing, quảng cáo tiếp thị, có chiến lược xây dựng thương hiệu UDIC thành thương hiệu mạnh - Cải tiến bộ máy tổ chức, đầu tư thiết bị và công nghệ để nâng cao năng suất lao động - Nâng cao năng lực tài chính, rà soát cắt giảm các khoản chi phí để giảm giá thành nâng cao hiệu quả kinh doanh	(W) + (T) - Chú trọng công tác đào tạo nâng cao trình độ cho CBCNV, để nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm. - Kiểm soát cắt giảm chi phí để giảm giá thành. - Đẩy mạnh các hoạt động marketing, quảng cáo tiếp thị bán hàng.
-----------------------------	--	--	--

CHƯƠNG III

GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN HẠ TẦNG ĐÔ THỊ UDIC

3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của UDIC

3.1.1. Định hướng phát triển của UDIC

Để thực hiện 4 chức năng và 10 nhiệm vụ được giao tại Quyết định số 111/2004/QĐ-UB của Chủ tịch Ủy ban nhân dân Thành phố về việc thành lập Tổng Công ty Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị, định hướng phát triển lâu dài của Tổng Công ty đã được xác định là: *“Tiếp tục đa dạng hóa ngành nghề, mở rộng quy mô và địa bàn sản xuất kinh doanh, thực hiện chiến lược sản xuất kinh doanh đã được thị trường thử thách những năm qua nhằm mục tiêu chuyển dần vai trò từ làm thuê sang làm chủ trên thị trường đầu tư xây dựng cả nước với cơ cấu ngành nghề chính là ĐẦU TƯ - XÂY DỰNG VÀ SẢN XUẤT CÔNG NGHIỆP PHỤC VỤ XÂY DỰNG - TƯ VẤN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG trong đó doanh thu từ đầu tư ngày càng chiếm tỷ trọng cao trong tổng doanh thu. Ngoài những ngành nghề đã có và đang đầu tư xây dựng như khu đô thị, khu công nghiệp, các công trình công nghiệp, dân dụng, nhà ở, đường giao thông, gạch xây, bê tông...sẽ tham gia đầu tư xây dựng các công trình hạ tầng kỹ thuật lớn như cầu - hầm - đường bộ quốc gia, công trình cấp điện trung cao thế, sản xuất gốm sứ vệ sinh ốp lát cao cấp, bê tông nhẹ, bê tông ứng suất trước...Đưa UDIC trở thành doanh nghiệp mạnh, chiếm thị phần lớn trong các lĩnh vực: đầu tư xây dựng các công trình kết cấu hạ tầng, khu đô thị mới, khu công nghiệp, chuẩn bị quỹ đất phục vụ nhiệm vụ xây dựng và phát triển Thủ đô”*.

3.1.2. Năng lực doanh nghiệp của UDIC

Về nguồn nhân lực, UDIC đã có lực lượng cán bộ quản lý có trình độ khá cao, lực lượng cán bộ kỹ thuật giỏi chuyên môn, yêu nghề; lực lượng công nhân kỹ thuật được đào tạo tốt và nhiều kinh nghiệm. Song công tác tinh giảm bộ máy quản

lí, giảm thiểu nhân lực lãng phí ở các khâu gián tiếp phải luôn được duy trì; đi kèm theo đó là phải nâng cao trình độ và hoàn thiện công tác tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh.

Về năng lực tài chính, năng lực tài chính của UDIC hiện đang khá tốt song không phải không có những nguy cơ đó là vòng quay của vốn dài do công tác nghiệm thu thanh quyết toán làm chưa tốt, còn tồn tại nhiều khoản nợ khó đòi cần phải có biện pháp giải quyết, kể cả biện pháp đưa ra pháp luật. Công tác bố trí vốn cho các dự án phải bám sát hơn với tiến độ xây dựng để không làm chậm tiến độ.

Về năng lực thiết bị kĩ thuật và công nghệ, bên cạnh việc phải có biện pháp kế hoạch cụ thể để sử dụng tốt nhất các thiết bị hiện có, cần có kế hoạch về cả mặt tài chính và nhân lực để mua sắm và vận hành các thiết bị mới để có năng lực thi công các công trình có quy mô lớn hơn và các công trình đặc biệt.

Tiến độ và chất lượng sản phẩm phải không ngừng được nâng cao, việc áp dụng các quy trình quản lý chất lượng quốc tế phải được duy trì và liên tục cập nhật.

3.1.3. Quy hoạch phát triển đô thị của thành phố Hà Nội đến năm 2025

Định hướng phát triển nhà ở: giai đoạn đến năm 2030, nhà ở đô thị phân đầu tăng từ 7,5 m²/người (năm 2007), lên 18m² sàn/người.

Định hướng quy hoạch mạng lưới giáo dục đào tạo: xây dựng các cơ sở mới theo mô hình khu đại học tập trung, đồng bộ về cơ sở vật chất phù hợp với môi trường đào tạo đại học tiên tiến, dự kiến chỉ tiêu 50 – 60 m² đất/sinh viên

Định hướng quy hoạch mạng lưới công nghiệp: Hình thành mới 03 vùng công nghiệp, diện tích khoảng 7.000 – 8.000 ha (đến năm 2030).

3.1.4. Dự báo nhu cầu nhà ở của thành phố Hà Nội đến năm 2025

Dự báo trong 5 năm 2021-2025 nhu cầu nhà ở của thành phố Hà Nội khoảng 40.000.000 m² và diện tích sàn nhà ở thương mại sẽ chiếm hơn 70% diện tích.

3.2. Một số giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC

3.2.1. Các giải pháp nhằm tiết kiệm chi phí trong sản xuất kinh doanh

- Rà soát lại cơ cấu tổ chức và các quy chế của công ty, đặc biệt là hệ thống các quy chế khoán chi phí cho các xí nghiệp, quy chế quản lý việc mua bán nguyên vật liệu...vv.

- Tối ưu được biện pháp thi công để vừa tiết giảm chi phí thiết bị vừa giảm thời gian thi công từ đó giảm được chi phí.

- Nâng cao hiệu quả, hiệu suất của việc sử dụng máy móc thiết bị.

- Tìm kiếm và thay thế nhà cung ứng nguyên vật liệu phục vụ sản xuất.

3.2.2. Các giải pháp nhằm mục tiêu nâng cao chất lượng sản phẩm

3.2.2.1. Đổi mới, sắp xếp hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy

3.2.2.2. Nâng cao năng lực đội ngũ quản lý và chất lượng nguồn nhân lực

3.2.2.3. Tăng cường vốn đầu tư nhằm hiện đại hóa, đồng bộ trang thiết bị máy móc, kỹ thuật và công nghệ thi công.

3.2.3. Các giải pháp nhằm mục tiêu mở rộng phát triển kinh doanh

3.2.3.1. Tăng cường hoạt động nghiên cứu thị trường, xúc tiến thương mại

3.2.3.2. Đa dạng hóa các hình thức huy động vốn và sử dụng hiệu quả các nguồn vốn

3.2.3.2. Nâng cao chất lượng hồ sơ dự thầu và kỹ thuật đấu thầu

3.2.4. Các giải pháp khác

3.2.4.1. củng cố, xây dựng và phát triển thương hiệu

3.2.4.2. Xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp

3.3. Kiến nghị với các cơ quan nhà nước có thẩm quyền

Hoàn thiện hệ thống pháp luật như Luật xây dựng, Luật đất đai, Luật đấu thầu...vv nhằm tạo điều kiện cho doanh nghiệp triển khai các dự án đúng hơn, nhanh hơn và có hiệu quả hơn.

Đẩy nhanh công tác thẩm định, phê duyệt dự án; đặc biệt là các công tác về đất đai và giải phóng mặt bằng.

Thanh toán dứt điểm các khoản nợ đọng xây dựng cơ bản của các doanh nghiệp.

Tạo điều kiện và thực hiện các chính sách ưu đãi, khuyến khích thu hút đầu tư vào ngành xây dựng trên địa bàn thành phố.

Tạo điều kiện và hỗ trợ doanh nghiệp phát triển và mở rộng quy mô sản xuất; đẩy nhanh công tác sắp xếp đổi mới doanh nghiệp.

Tăng cường thanh tra kiểm tra kịp thời phát hiện những tiêu cực trong các dự án nhằm tạo môi trường lành mạnh cho các doanh nghiệp phát triển.

III. KẾT LUẬN

Trong những năm qua cùng với sự phát triển của Thành phố Hà Nội, Tổng Công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC cũng có sự phát triển vượt bậc. Tuy nhiên, kết quả của hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty cũng bị ảnh hưởng ngày càng mạnh mẽ do chịu sự cạnh tranh ngày càng gay gắt của các doanh nghiệp trong ngành. Từ thực tế đó, nhằm đảm bảo sự tồn tại và phát triển bền vững thì việc nâng cao năng lực cạnh tranh là một yêu cầu cấp thiết. Từ những lý do trên luận văn chọn đề tài nêu trên làm mục tiêu nghiên cứu. Trên cơ sở vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu, luận văn đã hoàn thành những nhiệm vụ chính sau:

Thứ nhất: Luận văn đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nói chung, và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp xây dựng nói riêng, những nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Thứ hai, Luận văn đã phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của UDIC từ đó rút ra những đánh giá và nhận xét về thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh.

Thứ ba, từ kết quả nghiên cứu, phân tích, đánh giá luận văn đã đề xuất các giải pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh, đồng thời cũng có những kiến nghị với các cơ quan nhà nước nhằm hoàn thiện hệ thống pháp luật tạo điều kiện cho sự phát triển của ngành xây dựng nói chung và Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC nói riêng.

Trong quá trình nghiên cứu, dù có nhiều cố gắng xong luận văn vẫn không tránh khỏi những thiếu sót, hạn chế. Tác giả mong muốn nhận được sự góp ý của các thầy giáo, cô giáo, đồng nghiệp cũng như bạn đọc để hoàn thiện hơn đề tài này.