

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



PHẠM XUÂN NAM

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI – 2020

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 CHUYÊN NGÀNH : 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS.VŨ TRỌNG PHONG

HÀ NỘI – 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan : Khoá luận tốt nghiệp với đề tài “*Nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC* ” là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi, không sao chép của bất cứ ai.

Tôi xin chịu mọi trách nhiệm về công trình nghiên cứu của riêng mình

Hà Nội, ngày....tháng....năm 2020

Người cam đoan

Phạm Xuân Nam

LỜI CẢM ƠN

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới tập thể các Thầy Cô giáo thuộc Học viện Công nghệ BCVT, đã trang bị giúp cho em kiến thức trong suốt quá trình học tập. Đặc biệt, Em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất tới thầy giáo **TS. Vũ Trọng Phong**, người đã tận tình, trực tiếp hướng dẫn em trong suốt quá trình thực hiện luận văn tốt nghiệp.

Nhân đây, cũng xin được gửi lời cảm ơn tới Ban lãnh đạo, các Phòng ban chức năng của Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC đã nhiệt tình giúp đỡ, cung cấp số liệu và tạo điều kiện cho tôi hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày....tháng.... năm 2020

Người thực hiện

Phạm Xuân Nam

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC BẢNG.....	vi
DANH MỤC HÌNH	vii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	viii
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CẠNH TRANH VÀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP	7
1.1. Cơ sở lý luận về cạnh tranh.....	7
1.1.1. Các quan niệm về cạnh tranh.....	7
1.1.2. Các loại hình cạnh tranh.....	8
1.1.3. Vai trò của cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường	10
1.2. Lí luận về năng lực cạnh tranh.....	12
1.2.1. Khái niệm về năng lực cạnh tranh	12
1.2.2. Mối quan hệ giữa các cấp độ của năng lực cạnh tranh.....	13
1.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp	14
1.2.4. Lợi thế cạnh tranh	17
1.2.5. Sự cần thiết nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.....	18
1.3. Những đặc thù trong cạnh tranh của ngành xây dựng.....	19
1.3.1. Một số khái niệm về hoạt động xây dựng và doanh nghiệp xây dựng	19
1.3.2. Một số đặc điểm của sản phẩm xây dựng	19
1.3.2.1 Những khái niệm có liên quan đến sản phẩm xây dựng.....	19
1.3.2.2.Đặc điểm của sản phẩm xây dựng.....	20
1.3.3. Một số đặc điểm của thị trường xây dựng Việt Nam.....	21
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	23
CHƯƠNG II:.....	29
THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN HẠ TẦNG ĐÔ THỊ UDIC	29

2.1. Khái quát chung về Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC	29
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	29
2.1.2. Đặc điểm tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh của Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC	30
2.1.3. Cơ cấu tổ chức và quản lý của UDIC	33
2.1.4. Các kết quả kinh doanh chủ yếu giai đoạn 2016÷2018	34
2.2. Đánh giá năng lực cạnh tranh của Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC	37
2.2.1. Đánh giá năng lực cạnh tranh thông qua vị thế cạnh tranh	37
2.2.2. Đánh giá năng lực cạnh tranh thông qua phối thức thị trường	40
2.2.3. Đánh giá năng lực cạnh tranh ở cấp độ nguồn lực	42
2.2.4. Các yếu tố bên ngoài tác động đến năng lực cạnh tranh của UDIC	51
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	55
2.3.1. Thông tin chung về đối tượng được điều tra phỏng vấn	55
2.3.2. Kết quả khảo sát	55
2.3.3. Đánh giá kết quả khảo sát	59
2.4. Nguyên nhân của những tồn tại trong năng lực cạnh tranh của UDIC.....	59
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	61
3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC.....	61
3.1.1. Định hướng phát triển của Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC.....	61
3.1.2. Năng lực doanh nghiệp của Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC.....	62
3.1.3. Quy hoạch phát triển đô thị của thành phố Hà Nội đến năm 2025.....	63
3.1.4. Dự báo nhu cầu nhà ở của thành phố Hà Nội đến năm 2025	64

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	64
3.2.1. Các giải pháp nhằm tiết kiệm chi phí trong sản xuất kinh doanh	64
3.2.2. Các giải pháp nhằm mục tiêu nâng cao chất lượng sản phẩm.....	66
3.2.3. Các giải pháp nhằm mục tiêu mở rộng phát triển kinh doanh	67
3.2.4. Các giải pháp khác	70
3.3. Kiến nghị với các cơ quan nhà nước có thẩm quyền	72
III. KẾT LUẬN	74
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	75
PHỤ LỤC.....	77

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Bảng kết quả hoạt động SXKD của UDIC từ năm 2016- 2018	35
Bảng 2.2: Bảng kết quả đấu thầu của UDIC từ năm 2016- 2018	38
Bảng 2.3: Bảng so sánh kết quả kinh doanh của UDIC với các công ty có cùng quy mô trên địa bàn Hà Nội từ năm 2016- 2018.....	38
Bảng 2.4: Danh mục các sản phẩm của UDIC và các công ty trên cùng địa bàn....	40
Bảng 2.5: Lao động của UDIC theo trình độ năm 2016 ÷ 2018	42
Bảng 2.6: Báo cáo thống kê cán bộ theo chuyên ngành đào tạo năm 2018.....	43
Bảng 2.7: Thống kê chất lượng công nhân kỹ thuật năm 2018	44
Bảng 2.8: Một số chỉ tiêu đánh giá năng lực tài chính của UDIC năm 2016 ÷ 2018	46
Bảng 2.9: Một số chỉ tiêu đánh giá năng lực tài chính của HANDICO năm 2016 ÷ 2018	46
Bảng 2.10: Một số chỉ tiêu đánh giá năng lực tài chính của HANCORP năm 2016 ÷ 2018	47
Bảng 2.11: Một số chỉ tiêu so sánh về máy móc thiết bị của UDIC với các công ty trên cùng địa bàn năm 2018	49
Bảng 2.12: Tỷ lệ các yếu tố ảnh hưởng tới việc chậm tiến độ công trình	50
Bảng 2.13: Cơ cấu giá thành sản phẩm xây lắp của UDIC	50
Bảng 2.14: Tổng hợp kết quả khảo sát.....	56

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1: Năm nguồn lực cạnh tranh	17
Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức của UDIC	33

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
UDIC	Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC
NLCT	Năng lực cạnh tranh
DN	Doanh nghiệp
BDS	Bất động sản
SXKD	Sản xuất kinh doanh
HANDICO	Tổng công ty phát triển nhà Hà Nội
HANCORP	Tổng công ty xây dựng Hà Nội
KS	Kỹ sư
XD	Xây dựng
CN	Cử nhân
QTKD	Quản trị kinh doanh
QLCL	Quản lý chất lượng
QLXH	Quản lý xã hội
CNTT	Công nghệ thông tin
LĐXH	Lao động xã hội
TC	Trung cấp
CĐT	Chủ đầu tư

I. LỜI MỞ ĐẦU

1. 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 giành 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 công kênh, 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.

2. Tổng quan nghiên cứu

Bàn về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh, đầu tiên không thể không nhắc tới các tác phẩm của Michael E. Porter:

- Michael E. Porter (2016), Chiến lược cạnh tranh, DTBooks & Nxb Trẻ.
- Michael E. Porter (2016), Lợi thế cạnh tranh, DTBooks & Nxb Trẻ.

Cuốn “Chiến lược cạnh tranh” lập ra một khung mẫu phân tích ngành kinh doanh và đối thủ cạnh tranh, đồng thời liệt kê ba chiến lược tổng quát để đạt lợi thế cạnh tranh: chiến lược tìm kiếm lợi thế về chi phí, chiến lược khác biệt hóa, và chiến lược tập trung.

Cuốn “Lợi thế cạnh tranh” nói về cách thức một công ty tạo lập và duy trì được lợi thế cạnh tranh. Cuốn sách thể hiện niềm tin sâu sắc của tác giả rằng thất bại của đa số các chiến lược là do không có khả năng chuyển một chiến lược cạnh tranh rộng lớn thành các bước hành động chi tiết cụ thể, những hành động cần thiết để đạt được lợi thế cạnh tranh.

Vấn đề nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành xây dựng ở Việt Nam đã có một số công trình nghiên cứu nhằm đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành, cụ thể:

- Luận án tiến sĩ kinh tế " Các giải pháp nhằm nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp xây dựng Nhà nước ở Việt Nam " của tác giả Nguyễn Tiến Triển, 1996.

- + Luận án hệ thống hóa một số vấn đề cơ bản về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh, nêu lên đặc thù cạnh tranh của các doanh nghiệp xây dựng Nhà nước. Xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp xây dựng Nhà nước.

- + Luận án khảo sát và phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của một số doanh nghiệp xây dựng Nhà nước lớn.

- + Luận án đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp xây dựng Nhà nước ở Việt Nam

- Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh: "Nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty cổ phần kinh doanh nhà Thừa Thiên Huế" của tác giả Lê Thị Ngân, 2015.

- + Luận văn hệ thống hóa một số vấn đề cơ bản về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh.
- + Luận văn khảo sát và phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của Công ty cổ phần kinh doanh nhà Thừa Thiên Huế so sánh với một số doanh nghiệp cùng địa bàn.
- + Luận văn đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao sức cạnh tranh Công ty cổ phần kinh doanh nhà Thừa Thiên Huế.
- Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh: "Nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty cổ phần xây dựng Tiền Giang" của tác giả Nguyễn Duy Đức, 2013.
- + Luận văn hệ thống hóa một số vấn đề cơ bản về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh.
- + Luận văn khảo sát và phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của Công ty cổ phần xây dựng Tiền Giang so sánh với một số doanh nghiệp cùng địa bàn.
- + Luận văn đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao sức cạnh tranh Công ty cổ phần xây dựng Tiền Giang.

Các công trình trên đã nghiên cứu hiện trạng năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành xây dựng ở Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp cụ thể là: Công ty cổ phần kinh doanh nhà Thừa Thiên Huế và Công ty cổ phần xây dựng Tiền Giang, đồng thời đưa ra một số giải pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp nêu trên. Tuy nhiên, đến nay chưa có công trình nào nghiên cứu về tình trạng năng lực cạnh tranh của Tổng Công ty Đầu tư Phát triển Hạ tầng Đô thị UDIC.

3. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

**** Mục tiêu chung***

Đánh giá thực trạng về năng lực cạnh tranh của Tổng Công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC, tìm hiểu các nhân tố ảnh hưởng và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng Công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC trong thời gian tới.

**** Mục tiêu cụ thể***

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận cơ bản cạnh tranh và năng lực cạnh tranh tại các doanh nghiệp xây dựng.
- Đánh giá thực trạng về năng lực cạnh tranh của Tổng Công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC.
- Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng Công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC.

*** *Nhiệm vụ nghiên cứu***

- Phân tích, đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của Tổng Công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC. Phân tích kết quả đạt được, những tồn tại hạn chế và nguyên nhân của thực trạng năng lực cạnh tranh của Tổng Công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC.

- Đề xuất, kiến nghị phương hướng và 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.

4. *Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài*

*** *Đối tượng nghiên cứu***

- Nghiên cứu vấn đề năng lực cạnh tranh của Tổng Công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC.

*** *Phạm vi nghiên cứu***

- Phạm vi về nội dung: đánh giá phân tích các vấn đề liên quan đến năng lực cạnh tranh của Công ty Mẹ - Tổng Công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC trong hai ngành nghề kinh doanh chính là đầu tư kinh doanh bất động sản và thi công xây dựng công trình..

- Phạm vi về không gian: Phạm vi nghiên cứu của luận văn giới hạn về hoạt động của Tổng Công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC trên địa bàn Hà Nội.

- Phạm vi thời gian: Số liệu được sử dụng để đánh giá, phân tích năng lực cạnh tranh của Tổng Công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC được thu thập trong giai đoạn 2016 – 2018, đề xuất giải pháp đến năm 2025.

5. *Phương pháp nghiên cứu của đề tài*

5.1. *Thu thập thông tin, tài liệu, số liệu*

- Đối với tài liệu thứ cấp: Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, báo cáo tổng kết, bảng cân đối kế toán và các tài liệu khác của Tổng Công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC trong các năm 2016-2018; số liệu niên giám thống kê, báo cáo ngành xây dựng, thông tin truyền tải trên mạng Internet và các nguồn tài liệu liên quan khác.

- Đối với số liệu sơ cấp: điều tra bằng phiếu điều tra lấy ý kiến. Thông tin số liệu sơ cấp được thu thập làm căn cứ cho việc đánh giá năng lực xây dựng và khả năng cạnh tranh của Tổng Công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC. Các đối tượng được lấy ý

kiến bao gồm các chuyên gia làm việc tại các đơn vị chủ đầu tư, các phòng chuyên môn của Sở Xây dựng, Sở Kế hoạch & Đầu tư, một số lãnh đạo của các công ty xây dựng trên địa bàn Hà Nội.

5.2. Phương pháp tổng hợp và phân tích số liệu

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu được sử dụng để hệ thống hóa các vấn đề lý luận về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Các phương pháp phân tích, tổng hợp, đối chiếu, so sánh được sử dụng trong việc xem xét, đánh giá, phân tích kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, từ đó rút ra những kết luận khoa học cần thiết phục vụ cho các luận điểm được triển khai trong luận văn.

- Các phương pháp điều tra xã hội học, phỏng vấn sâu được sử dụng đối với khách hàng, các chủ đầu tư và những nhà quản lý, chuyên gia của các đơn vị ...Từ đó thu thập những ý kiến thực tế, cung cấp cho việc triển khai các luận điểm khoa học cần thiết trong luận văn.

- Tất cả các phương pháp trên đều dựa trên cơ sở phương pháp luận duy vật biện chứng và phương pháp tiếp cận lịch sử cụ thể; xem xét đối tượng nghiên cứu theo quan điểm toàn diện, phát triển và hệ thống.

II. NỘI DUNG

Với mục đích và đối tượng, phạm vi, phương pháp nghiên cứu đã được xác định, luận văn này được thiết kế thành 3 chương, đi từ lý thuyết đến thực tiễn, cụ thể như sau:

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.

Cạnh tranh là một hiện tượng kinh tế xã hội phức tạp, là quy luật vốn có của nền kinh tế thị trường. Ở mỗi giai đoạn phát triển của nền kinh tế xã hội khái niệm về cạnh tranh được hiểu ở nhiều góc độ khác nhau.

Do có nhiều cách tiếp cận khác nhau, bởi mục đích nghiên cứu khác nhau, nên trong thực tế có nhiều quan niệm khác nhau về cạnh tranh.

Các nhà kinh tế của trường phái tư sản cổ điển quan niệm: “Cạnh tranh là một quá trình bao gồm các hành vi phản ứng. Quá trình này tạo ra cho mỗi thành viên thị trường một dự địa hoạt động nhất định và mang lại cho mỗi thành viên một phần xứng đáng so với khả năng của mình”. Theo quan niệm này cạnh tranh chủ yếu là cạnh tranh về giá, vì thế lý thuyết giá gắn chặt với lý thuyết cạnh tranh.

Khi nghiên cứu về chủ nghĩa tư bản, Các Mác đã đưa ra quan niệm về cạnh tranh như sau: "Cạnh tranh tư bản chủ nghĩa là sự ganh đua, đấu tranh gay gắt giữa các nhà tư bản nhằm giành được những điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu thụ hàng hoá để thu được lợi nhuận siêu ngạch". Như vậy cạnh tranh là hoạt động của các doanh nghiệp trong nền sản xuất hàng hóa với mục đích ganh đua, giành giật những điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu thụ hàng hóa để thu lợi nhuận cao.

Theo Từ điển kinh doanh của Anh, xuất bản năm 1992 thì: "Cạnh tranh là sự ganh đua giữa các nhà kinh doanh trên thị trường nhằm tranh giành cùng một loại tài nguyên sản xuất hoặc cùng một loại khách hàng về phía mình".

Theo Micheal Porter thì: Cạnh tranh là giành lấy thị phần. Bản chất của cạnh tranh là tìm kiếm lợi nhuận, là khoản lợi nhuận cao hơn mức lợi nhuận trung bình mà

doanh nghiệp đang có. Kết quả quá trình cạnh tranh là sự bình quân hóa lợi nhuận trong ngành theo chiều hướng cải thiện sâu dẫn đến hệ quả giá cả có thể giảm đi. Doanh nghiệp nào có thị phần càng lớn thì càng có vị thế, địa vị trên thị trường.

Còn Từ điển Bách khoa Việt Nam định nghĩa: "Cạnh tranh trong kinh doanh là hoạt động ganh đua giữa những người sản xuất hàng hoá, giữa các thương nhân, các nhà kinh doanh nhằm giành được các điều kiện sản xuất, tiêu thụ, thị trường có lợi nhất". Cả hai quan niệm này đều xác định chủ thể của cạnh tranh là các nhà sản xuất, nhà kinh doanh, mục đích của cạnh tranh là nhằm giành được các điều kiện sản xuất, tiêu thụ, khách hàng, thị trường có lợi nhất về phía mình.

Tóm lại, 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 [7].

1.1.2. Các loại hình cạnh tranh

1.1.2.1. Căn cứ vào phạm vi ngành kinh tế

Dựa vào tiêu thức này, chia cạnh tranh thành 2 loại:

- Cạnh tranh trong nội bộ ngành

Là hình thức cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành, cùng sản xuất một loại hàng hóa nhằm mục đích tiêu thụ hàng hóa có lợi hơn để thu lợi nhuận siêu ngạch bằng các biện pháp cải tiến kỹ thuật, nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí sản xuất làm cho giá trị hàng hóa cá biệt do doanh nghiệp (DN) sản xuất ra nhỏ hơn giá trị xã hội. Kết quả cuộc cạnh tranh này làm cho kỹ thuật sản xuất phát triển hơn.

- Cạnh tranh giữa các ngành

Là hình thức cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hay đồng minh giữa các doanh nghiệp trong các ngành kinh tế với nhau nhằm giành giật lợi nhuận cao nhất. Trong quá trình này xuất hiện sự phân bổ vốn đầu tư một cách tự nhiên giữa các ngành khác nhau, kết quả hình thành tỷ suất lợi nhuận bình quân.

1.1.2.2. Căn cứ vào mức độ cạnh tranh trên thị trường

Dựa vào tiêu thức này, chia cạnh tranh thành 2 loại:

- Cạnh tranh hoàn hảo

Là loại cạnh tranh có đặc điểm: có vô số người bán, người mua độc lập với nhau (mỗi cá nhân đơn lẻ không có tác động tới giá cả trên thị trường); sản phẩm đồng nhất (người mua không cần phân biệt sản phẩm này là của hãng nào); thông tin đầy đủ (cả người mua và người bán đều hiểu biết hoàn hảo, liên tục về sản phẩm và trao đổi sản phẩm); không có rào cản quy định (việc gia nhập và rút lui khỏi thị trường hoàn toàn tự do, động cơ duy nhất là lợi nhuận) [16].

- Cạnh tranh không hoàn hảo

Bao gồm cạnh tranh mang tính độc quyền và độc quyền tập đoàn

+ Cạnh tranh mang tính độc quyền là thị trường trong đó có nhiều hãng bán những sản phẩm tương tự (thay thế được cho nhau) nhưng được phân biệt khác nhau. Đặc điểm của loại hình cạnh tranh này là sản phẩm đa dạng: các hãng cạnh tranh với nhau bằng việc bán sản phẩm khác nhau về nhãn hiệu, mẫu mã, bao bì, các điều kiện dịch vụ đi kèm, chất lượng và danh tiếng; mỗi hãng là người sản xuất duy nhất với sản phẩm của mình; hình thức cạnh tranh chủ yếu là thông qua nhãn mác [16].

+ Cạnh tranh mang tính độc quyền tập đoàn: khi đó có thị trường chỉ có vài hãng bán sản phẩm đồng nhất (độc quyền tập đoàn thuần túy) hoặc phân biệt (độc quyền tập đoàn phân biệt). Đặc điểm của độc quyền tập đoàn là chỉ có ít hãng cạnh tranh trực tiếp; các hãng phụ thuộc chặt chẽ (mỗi hãng khi ra quyết định phải cân nhắc cẩn thận xem hành động của mình ảnh hưởng như thế nào tới đối thủ cạnh tranh và sẽ phải ứng xử như thế nào); tốc độ phản ứng của thị trường rất nhanh (thay đổi giá) hoặc đòi hỏi thời gian (trường hợp cải tiến sản phẩm); việc gia nhập vào thị trường của các hãng mới là rất khó khăn (rào cản cao) vì những trở ngại đầu tiên như nền kinh tế theo quy mô, đang phải chi nhiều tiền cho bản quyền để tạo lập vị thế và danh tiếng trên thị trường [16].

1.1.2.3. Căn cứ vào chủ thể tham gia thị trường

Dựa vào tiêu thức này, chia cạnh tranh thành 3 loại:

- Cạnh tranh giữa người bán và người mua

Đây là cuộc cạnh tranh diễn ra theo quy luật “mua rẻ, bán đắt”. Người mua muốn mình mua được sản phẩm mình cần với giá thấp còn người bán muốn bán sản phẩm đó với giá cao, qua quá trình mặc cả để xác định giá của hàng hóa [16].

- Cạnh tranh giữa người bán với nhau

Đây là cuộc cạnh tranh chủ yếu trên thị trường với tính gay go và khốc liệt, cạnh tranh này có ý nghĩa sống còn đối với các doanh nghiệp nhằm chiếm lĩnh thị phần, thu hút khách hàng và kết quả là hàng hóa gia tăng với chất lượng, mẫu mã đẹp hơn nhưng giá cả lại thấp hơn và có lợi cho người mua hơn. Những doanh nghiệp dành được thắng lợi trong cạnh tranh sẽ tăng được thị phần, tăng doanh thu bán hàng, tạo thêm lợi nhuận và có vốn để mở rộng đầu tư sản xuất [16].

- Cạnh tranh giữa người mua với nhau

Cạnh tranh giữa những người mua với nhau là cuộc cạnh tranh trên sơ sở quy luật cung – cầu. Nếu cung nhỏ hơn cầu thì người mua phải mua hàng với giá đắt và ngược lại nếu cung lớn hơn cầu thì người mua có lợi vì người mua được mua hàng hoá với giá rẻ hơn.

1.1.2.4. Căn cứ vào tính chất của cạnh tranh

Dựa vào tiêu thức này, chia cạnh tranh thành 2 loại:

- *Cạnh tranh lành mạnh*

Là cuộc cạnh tranh mà các chủ thể tham gia kinh doanh trên thị trường dùng chính tiềm năng, nội lực của mình để cạnh tranh với các đối thủ. Những nội lực đó là khả năng về tài chính, về nguồn lực, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, về uy tín, hình ảnh của công ty... trên thị trường hay của tất cả những gì tựu trung trong hàng hóa bao gồm cả hàng hóa cứng (hàng hóa hiện vật) và hàng hóa mềm (dịch vụ).

- *Cạnh tranh không lành mạnh*

Là cạnh tranh không bằng chính nội lực, thực sự của doanh nghiệp mà dùng những thủ đoạn, mưu mẹo nhằm cạnh tranh một cách không công khai thông qua việc trốn tránh các nghĩa vụ đối với nhà nước và luồn lách qua những kẽ hở của pháp luật.

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 hai mặt tích cực và hạn chế sau đây:

- *Thứ nhất, mặt tích cực:*

Cạnh tranh giúp phân bổ lại nguồn lực xã hội một cách có hiệu quả. Các doanh nghiệp sản xuất cùng một loại hay một số loại hàng hoá cạnh tranh nhau về giá bán, hình thức sản phẩm, chất lượng sản phẩm và trong quá trình cạnh tranh đó doanh nghiệp

nào có điều kiện sản xuất tốt, có năng suất lao động cao hơn thì doanh nghiệp đó sẽ có lãi. Điều đó giúp cho việc sử dụng các nguồn nguyên vật liệu của xã hội có hiệu quả hơn đem lại lợi ích cho xã hội cao hơn. Nếu cứ để cho các doanh nghiệp kém hiệu quả sử dụng các nguồn lực thì sẽ lãng phí nguồn lực xã hội trong khi hiệu quả xã hội đem lại không cao, chi phí cho sản xuất tăng cao, giá trị hàng hoá tăng lên không cần thiết.

Cạnh tranh là động lực thúc đẩy sản xuất phát triển. Trong quan hệ cung – cầu trên thị trường, khi cung một loại hàng hoá nào đó lớn hơn cầu, cạnh tranh giữa các nhà sản xuất làm cho giá cả thị trường giảm xuống, chỉ có nhà sản xuất nào luôn cải tiến công nghệ, phương pháp quản lý, nâng cao năng suất, chất lượng, hạ giá thành sản phẩm mới có thể tồn tại phát triển được. Đó đó, cạnh tranh giúp điều tiết cung cầu hàng hoá trên thị trường, là nhân tố quan trọng kích thích thúc đẩy việc ứng dụng khoa học, đổi mới công nghệ, là động lực thúc đẩy sản xuất phát triển, nâng cao năng lực sản xuất toàn xã hội.

Cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường không chỉ có cạnh tranh giữa các doanh nghiệp sản xuất với nhau mà còn có sự cạnh tranh giữa những người lao động với nhau để có được một nơi làm việc tốt, công việc phù hợp. Điều đó khiến cho mọi người trong xã hội luôn phải nâng cao trình độ tay nghề của mình. Với ý nghĩa đó cạnh tranh làm cho con người ta hoàn thiện hơn, cạnh tranh đóng góp một phần trong việc hình thành nên con người mới trong xã hội mới: thông minh, năng động và sáng tạo.

Xét dưới góc độ tiêu dùng, cạnh tranh luôn là nhân tố quan trọng thoả mãn tốt nhất nhu cầu của người tiêu dùng. Hay cạnh tranh cho thấy những hàng hoá nào phù hợp nhất với yêu cầu và khả năng thanh toán của người tiêu dùng do cạnh tranh làm cho giá cả có xu hướng ngày càng giảm, lượng hàng hoá trên thị trường ngày càng tăng, chất lượng tốt, hàng hoá đa dạng, phong phú. Như vậy cạnh tranh làm lợi cho người tiêu dùng. Bên cạnh đó cạnh tranh còn đảm bảo rằng cả người sản xuất và người tiêu dùng đều không thể dùng sức mạnh áp đặt ý muốn chủ quan cho người khác. Nên nói cách khác, cạnh tranh còn có vai trò là một lực lượng điều tiết thị trường.

- *Thứ hai là về hạn chế:*

Bên cạnh những ảnh hưởng tích cực, cạnh tranh cũng có một số hạn chế. Sự đào thải không khoan nhượng những doanh nghiệp kinh doanh không có hiệu quả của cạnh

tranh mặc dù phù hợp quy luật kinh tế khách quan nhưng lại gây ra hậu quả kinh tế xã hội như thất nghiệp gia tăng, mất ổn định xã hội.

Cạnh tranh là quá trình kinh tế mà các chủ thể sử dụng mọi biện pháp trong đó có cả những thủ đoạn cạnh tranh không lành mạnh để giành chiến thắng trên thương trường như gian lận, quảng cáo lừa gạt khách hàng,.... Từ đó gây thiệt hại cho các doanh nghiệp khác, cho người tiêu dùng và tổn thất cho xã hội. Mặt khác, theo quy luật chung cạnh tranh có xu hướng dẫn đến độc quyền làm cho người tiêu dùng mất đi một lượng giá trị vô ích và nền kinh tế phát triển theo chiều hướng không tốt.

Tuy nhiên do cạnh tranh đã, đang và sẽ luôn là phương thức hoạt động của kinh tế thị trường nên chúng ta cần nhận thức được các vai trò tích cực và hạn chế của cạnh tranh để vận dụng quy luật này sao cho hiệu quả nhất.

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. Dưới đây là một số cách tiếp cận cụ thể về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp đáng chú ý.

Tác giả Vũ Tự Lâm cho rằng: *“Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng tạo dựng, duy trì, sử dụng và sáng tạo mới các lợi thế cạnh tranh của DN”* [9].

Tác giả Trần Sửu lại cho rằng: *“Năng lực cạnh tranh của DN là khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh, có khả năng tạo ra năng suất và chất lượng cao hơn đối thủ cạnh tranh, chiếm lĩnh thị phần lớn, tạo ra thu nhập cao và phát triển bền vững”* [13].

TS. Nguyễn Hữu Thắng định nghĩa: *“Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng duy trì và nâng cao lợi thế cạnh tranh trong việc tiêu thụ sản phẩm, mở rộng mạng lưới tiêu thụ, thu hút và sử dụng có hiệu quả các yếu tố sản xuất nhằm đạt lợi ích kinh tế cao và bền vững”* [18].

Michael E. Porter cho rằng: *“Năng lực cạnh tranh là khả năng sáng tạo ra những sản phẩm có quy trình công nghệ độc đáo để tạo ra giá trị gia tăng cao, phù hợp với nhu cầu khách hàng, chi phí thấp, năng suất cao nhằm tăng lợi nhuận”*[24].

Tóm lại, 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

Trong xu thế hội nhập và trào lưu tự do hoá thương mại, khái niệm cạnh tranh và năng lực cạnh tranh được sử dụng rộng rãi trên phạm vi toàn cầu. 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.

Năng lực cạnh tranh của sản phẩm, hàng hoá được đo bằng thị phần của nó trên thị trường; giá bán hàng hoá so với các đối thủ cạnh tranh hay mức độ đáp ứng thị hiếu, các yêu cầu về chất lượng, dịch vụ so với các đối thủ cạnh tranh [15].

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được đo bằng khả năng duy trì và mở rộng thị phần, thu lợi nhuận của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh trong và ngoài nước [15].

Năng lực cạnh tranh của ngành được xem là năng lực cạnh tranh sản phẩm của một quốc gia được đo bằng tốc độ tăng trưởng, thu hút và sử dụng vốn hiệu quả, tỷ suất lợi nhuận được sinh ra [15].

Năng lực cạnh tranh của quốc gia là năng lực của một nền kinh tế đạt được tăng trưởng bền vững, thu hút được đầu tư, đảm bảo ổn định kinh tế xã hội, nâng cao đời sống của người dân. Theo đó năng lực cạnh tranh quốc gia được đo lường thông qua các chỉ số năng lực cạnh tranh toàn cầu, được xây dựng bởi 9 nhóm nhân tố: thể chế, hạ tầng, kinh tế vĩ mô, giáo dục tiểu học và y tế, đào tạo và giáo dục bậc cao, hiệu quả thị trường, mức độ sẵn sàng về công nghệ, trình độ kinh doanh và đổi mới [15].

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. Do đó, khi xem xét, đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thì phải đặt nó trong mối tương quan chung giữa các cấp độ năng lực cạnh tranh.

Một nền kinh tế có năng lực cạnh tranh quốc gia cao khi có nhiều ngành, sản phẩm, doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh cao. Năng lực cạnh tranh quốc gia là tiền đề cho ngành và doanh nghiệp phát triển thông qua việc tạo ra những cơ hội, môi trường đầu tư và môi trường kinh doanh thuận lợi cho doanh nghiệp. Năng lực cạnh tranh của ngành thúc đẩy việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bằng việc hình

thành và liên kết các thể chế trong ngành, liên kết các ngành phụ trợ để tăng tính hấp dẫn của một ngành kinh doanh. Năng lực cạnh tranh của ngành bị hạn chế khi năng lực cạnh tranh cấp quốc gia, năng lực cạnh tranh của hàng hoá do ngành đó sản xuất ra thấp, năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành yếu. Là một tế bào của nền kinh tế, do đó năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp tạo cơ sở cho năng lực cạnh tranh của ngành và quốc gia. Một doanh nghiệp sản xuất nhiều sản phẩm có năng suất, chất lượng cao, được người tiêu dùng tin nhiệm, thị phần tiêu thụ sản phẩm ngày càng tăng và thu được lợi nhuận cao thì doanh nghiệp đó được đánh giá là có năng lực cạnh tranh. Sức cạnh tranh của các sản phẩm quốc gia, ngành mũi nhọn sẽ có ý nghĩa quyết định đối với sự thành công về kinh tế của một quốc gia, đảm bảo tính bền vững cho khả năng cạnh tranh quốc gia [25].

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

Năng lực cạnh tranh mà doanh nghiệp có được là do sự phấn đấu bền bỉ và lâu dài của doanh nghiệp. Nó là kết quả của rất nhiều hoạt động thực tiễn theo chiến lược cạnh tranh đã đề ra và phụ thuộc vào nhiều nhân tố khác nhau. Tuy nhiên có thể chia các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp làm hai nhóm: các yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài.

1.2.3.1. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

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

Đây là yếu tố có tính chất quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp nói chung cũng như năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nói riêng. Nó được thể hiện trên các mặt:

+ Trình độ của đội ngũ cán bộ quản lý: Được thể hiện bằng những kiến thức cần thiết để quản lý và điều hành, thực hiện các công việc đối nội và đối ngoại của doanh nghiệp. Trình độ của đội ngũ này không chỉ đơn thuần là trình độ học vấn mà còn thể hiện những kiến thức rộng lớn và phức tạp thuộc rất nhiều lĩnh vực liên quan tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, từ pháp luật trong nước và quốc tế, thị trường, ngành hàng... đến kiến thức về xã hội, nhân văn [18].

+ Trình độ tổ chức, quản lý doanh nghiệp thể hiện ở việc sắp xếp, bố trí cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý và phân định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận. Việc hình thành tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp theo hướng tinh, gọn, nhẹ và hiệu lực

cao có ý nghĩa quan trọng không chỉ bảo đảm hiệu quả quản lý cao, ra quyết định nhanh chóng, chính xác mà còn làm giảm tương đối chi phí quản lý, nhờ đó mà nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp [18].

+ Trình độ, năng lực quản lý của doanh nghiệp còn thể hiện trong việc hoạch định chiến lược kinh doanh, lập kế hoạch, điều hành tác nghiệp... Điều này có ý nghĩa lớn trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn và do đó có tác động mạnh tới việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp [18].

- Trình độ thiết bị, công nghệ

Đây là một trong những nhân tố quan trọng để tăng khả năng cạnh tranh của sản phẩm. Nếu một doanh nghiệp được trang bị công nghệ phù hợp và thiết bị sản xuất tiên tiến sẽ rút ngắn được thời gian sản xuất, giảm mức tiêu hao năng lượng, hạ giá thành, tăng năng suất lao động, tạo ra lợi thế cạnh tranh của sản phẩm.

- Trình độ lao động trong doanh nghiệp:

Trình độ của lực lượng lao động có tác động rất lớn đến chất lượng và độ tinh xảo của sản phẩm, ảnh hưởng lớn đến năng suất lao động và chi phí của doanh nghiệp. Đây là một yếu tố tác động trực tiếp đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Để nâng cao sức cạnh tranh, doanh nghiệp cần chú trọng bảo đảm cả chất lượng và số lượng lao động, nâng cao tay nghề dưới nhiều hình thức, đầu tư kinh phí thỏa đáng, khuyến khích người lao động tham gia vào quá trình quản lý, sáng chế, cải tiến... [18]

- Năng lực tài chính của doanh nghiệp

Muốn tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh trước hết phải có vốn. Vốn chính là tiền đề cho doanh nghiệp có được lợi nhuận và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp mình. Tiềm lực tài chính của doanh nghiệp không chỉ là số vốn hiện có mà còn thể hiện ở khả năng khai thác và sử dụng các nguồn lực tài chính trong và ngoài doanh nghiệp nhằm phục vụ cho chiến lược phát triển của chính doanh nghiệp. Tiềm lực tài chính còn thể hiện quy mô của doanh nghiệp. Nó cho phép doanh nghiệp mở rộng quy mô sản xuất, thực hiện sản xuất hàng loạt, tối thiểu hóa chi phí để tận dụng lợi thế theo quy mô. Nó cũng cho phép doanh nghiệp đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh, đa dạng hóa thị trường nhằm tối đa hóa lợi nhuận và san sẻ rủi ro.

- Năng lực Marketing của doanh nghiệp

Là khả năng nắm bắt nhu cầu thị trường, khả năng thực hiện chiến lược 4P (Product, Place, Price, Promotion) trong hoạt động Marketing, trình độ nguồn nhân lực Marketing. Khả năng Marketing tác động trực tiếp tới sản xuất và tiêu thụ sản phẩm, đáp ứng nhu cầu khách hàng, góp phần làm tăng doanh thu, tăng thị phần tiêu thụ sản phẩm, nâng cao vị thế của doanh nghiệp. Đây là nhóm nhân tố rất quan trọng tác động tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp [17].

- Năng lực nghiên cứu phát triển của doanh nghiệp

Là yếu tố tổng hợp gồm nhiều yếu tố cấu thành như nhân lực nghiên cứu, thiết bị, tài chính cho hoạt động nghiên cứu và phát triển, khả năng đổi mới sản phẩm của doanh nghiệp. Năng lực nghiên cứu và phát triển có vai trò quan trọng trong việc cải tiến công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm, thay đổi mẫu mã, nâng cao năng suất, hợp lý hóa sản phẩm. Do vậy năng lực nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp là yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng mạnh tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Năng lực này càng quan trọng trong điều kiện cách mạng công nghệ diễn ra mạnh mẽ trên thế giới.

Ngoài ra một số yếu tố khác như lợi thế về vị trí địa lý, ngành nghề kinh doanh, quy mô... có ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

1.2.3.2. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

Khác với nhóm các nhân tố bên trong, nhóm các nhân tố bên ngoài chỉ tác động đến hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp và doanh nghiệp không thể can thiệp trực tiếp để có thể làm thay đổi các nhân tố này. 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:

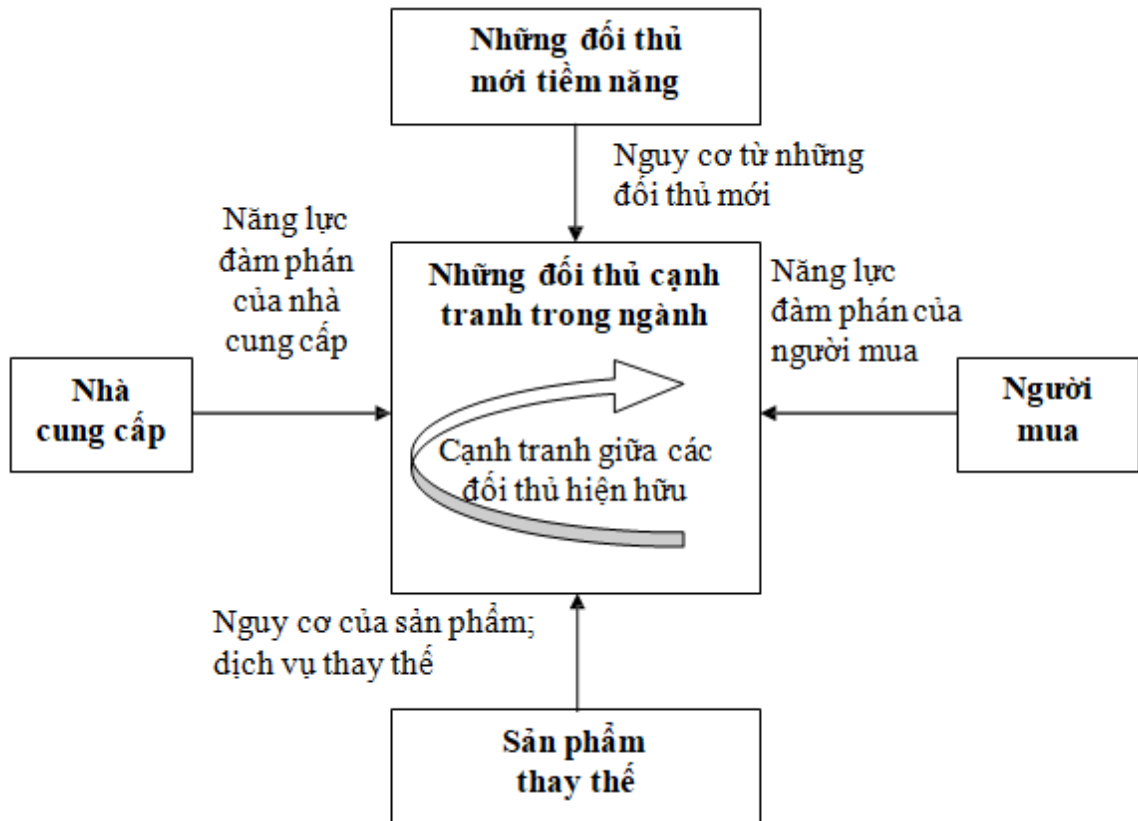
- Các yếu tố môi trường vĩ mô

Đối với doanh nghiệp nói chung, các yếu tố môi trường vĩ mô bao gồm: môi trường chính trị; chiến lược phát triển kinh tế tài chính của quốc gia; thể chế, chính sách của nhà nước; cơ sở hạ tầng; dân số; địa lý; sự phát triển khoa học và công nghệ; mức độ tham gia vào phân công lao động và hợp tác quốc tế.... Tất cả những yếu tố đó có tác động đến việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Đối với các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực xây dựng các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô cụ thể tác động: nhu cầu xây dựng; tình hình phát triển dân số; chính sách, chủ trương, pháp luật của nhà nước...

- Các yếu tố môi trường vi mô

Các áp lực của 5 nguồn lực cạnh tranh (hình 1.2): đối thủ cạnh tranh hiện tại, đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, sản phẩm thay thế, khách hàng và nhà cung cấp. Sức mạnh tổng hợp của 5 yếu tố này sẽ ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và mức độ cạnh tranh trong ngành.



Hình 1.1: Năm nguồn lực cạnh tranh

“Nguồn: Lợi thế cạnh tranh của Michael E.Porter, Nxb trẻ TP.HCM 2009 [25]”

1.2.4. Lợi thế cạnh tranh

Để nâng cao năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp, trước hết cần xác định những lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp đó. Lợi thế cạnh tranh là những gì làm cho doanh nghiệp nổi bật hay khác biệt trên thương trường và chiếm ưu thế so với đối thủ cạnh tranh. Đó là những thế mạnh mà doanh nghiệp có hoặc khai thác tốt hơn đối thủ cạnh tranh. Việc tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh đóng một vai trò rất lớn trong sự thành công của doanh nghiệp.

Theo quan điểm truyền thống cổ điển, các nhân tố sản xuất như: đất đai, vốn, lao động là những yếu tố thuộc về tài sản hữu hình được coi là những nhân tố để tạo ra lợi thế cạnh tranh.

Michael E. Porter cho rằng: Kiên trì quan điểm cho rằng nếu một công ty chỉ tập trung vào hai mục tiêu tăng trưởng và đa dạng hóa sản phẩm, chiến lược đó không đảm bảo sự thành công lâu dài của công ty. Điều quan trọng nhất đối với bất kỳ một tổ chức kinh doanh nào, theo Michael E.Porter, là xây dựng được một lợi thế cạnh tranh bền vững. Lợi thế cạnh tranh bền vững có nghĩa là công ty phải liên tục cung cấp cho thị trường một giá trị đặc biệt mà không có đối thủ cạnh tranh nào có thể cung cấp được [3].

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

- Lợi thế về chi phí: Khi tính ưu việt của nó thể hiện trong việc tạo ra sản phẩm có chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh này mang lại cho DN hiệu quả cao hơn và khả năng tốt hơn để chống lại việc giảm giá bán sản phẩm.

- Lợi thế về sự khác biệt hóa: Khi tính ưu việt của nó dựa vào sự khác biệt của sản phẩm, làm tăng giá trị cho người tiêu dùng hoặc giảm chi phí sử dụng sản phẩm hoặc nâng cao tính hoàn thiện khi sử dụng sản phẩm. Lợi thế này cho phép doanh nghiệp có khả năng buộc thị trường chấp nhận mức giá cao hơn mức giá của đối thủ.

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. Nhất là trong giai đoạn hiện nay, với tiến trình khu vực hóa, toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới và những tiến bộ vượt bậc của khoa học kỹ thuật, sự bùng nổ của công nghệ thông tin, tính quyết định của năng lực cạnh tranh đối với sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp càng rõ nét. Do vậy, các doanh nghiệp phải không ngừng tìm tòi các biện pháp phù hợp và liên tục đổi mới, tạo ra những sản phẩm, dịch vụ ngày càng tốt hơn với giá rẻ hơn làm cho nền kinh tế phát triển để 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

Theo Luật Xây dựng số 50/2014/QH13 ngày 18/06/2014 và Luật Đấu thầu số 43/2013/QH13 ngày 26/11/2013, hoạt động xây dựng và doanh nghiệp hoạt động xây dựng được quy định như sau:

Hoạt động xây dựng gồm lập quy hoạch xây dựng, lập dự án đầu tư xây dựng công trình, khảo sát xây dựng, thiết kế xây dựng, thi công xây dựng, giám sát xây dựng, quản lý dự án, lựa chọn nhà thầu, nghiệm thu, bàn giao đưa công trình vào khai thác sử dụng, bảo hành công trình xây dựng và hoạt động khác có liên quan đến xây dựng công trình.

Doanh nghiệp xây dựng quan hệ với Chủ đầu tư bằng hợp đồng thi công xây dựng với tư cách là Nhà thầu.

Nhà thầu trong hoạt động đầu tư xây dựng (sau đây gọi là nhà thầu) là tổ chức, cá nhân có đủ điều kiện năng lực hoạt động xây dựng, năng lực hành nghề xây dựng khi tham gia quan hệ hợp đồng trong hoạt động đầu tư xây dựng.

Theo Luật Đấu thầu, Nhà thầu là tổ chức có tư cách hợp lệ khi có đủ các điều kiện sau đây:

Có đăng ký thành lập, hoạt động do cơ quan có thẩm quyền của nước mà nhà thầu, nhà đầu tư đang hoạt động cấp.

Hạch toán tài chính độc lập.

Không đang trong quá trình giải thể; không bị kết luận đang lâm vào tình trạng phá sản hoặc nợ không có khả năng chi trả theo quy định của pháp luật.

Đã đăng ký trên hệ thống mạng đấu thầu quốc gia. Bảo đảm cạnh tranh trong đấu thầu theo quy định. Không đang trong thời gian bị cấm tham dự thầu.

Có tên trong danh sách ngắn đối với trường hợp đã lựa chọn được danh sách ngắn.

Phải liên danh với nhà thầu trong nước hoặc sử dụng nhà thầu phụ trong nước đối với nhà thầu nước ngoài khi tham dự thầu quốc tế tại Việt Nam, trừ trường hợp nhà thầu trong nước không đủ năng lực tham gia vào bất kỳ phần công việc nào của gói thầu

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

Hoạt động xây dựng tạo ra 2 loại sản phẩm: sản phẩm vật chất xây dựng của nhà thầu thi công xây dựng (nhà cửa, văn phòng, bệnh viện, trường học, đường giao thông,

cầu, cảng...) và dịch vụ xây dựng của nhà thầu tư vấn xây dựng (tư vấn thiết kế, tư vấn giám sát, ...)

Sản phẩm của doanh nghiệp thi công xây dựng là công trình xây dựng hoàn chỉnh được bàn giao cho Chủ đầu tư.

Công trình xây dựng là sản phẩm được tạo thành bởi sức lao động của con người, vật liệu xây dựng, thiết bị lắp đặt vào công trình, được liên kết định vị với đất, có thể bao gồm phần dưới mặt đất, phần trên mặt đất, phần dưới mặt nước và phần trên mặt nước, được xây dựng theo thiết kế. Công trình xây dựng bao gồm công trình dân dụng, công trình công nghiệp, giao thông, nông nghiệp và phát triển nông thôn, công trình hạ tầng kỹ thuật và công trình khác.

Sản phẩm xây dựng là kết tinh của các thành quả khoa học - công nghệ và tổ chức sản xuất của toàn xã hội ở một thời kỳ nhất định. Nó là một sản phẩm có tính chất liên ngành, trong đó các lực lượng tham gia sản xuất sản phẩm chủ yếu gồm: các chủ đầu tư; các doanh nghiệp nhận thầu xây lắp; các doanh nghiệp tư vấn xây dựng; các doanh nghiệp sản xuất các yếu tố đầu vào cho dự án như thiết bị công nghệ, vật tư thiết bị xây dựng; các doanh nghiệp cung ứng; các tổ chức dịch vụ ngân hàng và tài chính; các cơ quan quản lý nhà nước có liên quan.

1.3.2.2.Đặc điểm của sản phẩm xây dựng

Sản phẩm xây dựng với tư cách là các công trình xây dựng hoàn chỉnh thường có các đặc điểm sau:

Sản phẩm xây dựng có tính chất cố định, nơi sản xuất gắn liền với nơi tiêu thụ sản phẩm, phụ thuộc trực tiếp vào điều kiện địa chất, thủy văn, khí hậu. Sản phẩm xây dựng có quy mô lớn, kết cấu phức tạp.

Sản phẩm xây dựng có thời gian sử dụng lâu dài, chất lượng của sản phẩm có ý nghĩa quyết định đến hiệu quả hoạt động của các ngành khác.

Sản phẩm xây dựng mang tính tổng hợp về kỹ thuật, kinh tế, xã hội, văn hóa nghệ thuật và quốc phòng.

Sản phẩm xây dựng có tính đơn chiếc, riêng lẻ. Sản phẩm xây dựng có liên quan nhiều đến cảnh quan và môi trường tự nhiên, do đó liên quan nhiều đến lợi ích của cộng đồng, nhất là đến dân cư của địa phương nơi đặt công trình.

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

Trong hoạt động thi công xây dựng, doanh nghiệp xây dựng đóng vai trò vừa là bên cung vừa là bên cầu. Vai trò bên cung trong quan hệ với Chủ đầu tư (bên cầu); vai trò bên cầu khi quan hệ với các nhà cung cấp vật liệu xây dựng, máy móc thiết bị (bên cung);

Cung cầu trong xây dựng xảy ra tương đối gián đoạn hơn so với các ngành khác vì nhu cầu đầu tư xây dựng công trình không thể xảy ra thường xuyên nếu nhìn nhận theo từng chủ đầu tư riêng lẻ. Điều này làm cho các doanh nghiệp xây dựng khó kiếm được việc làm thường xuyên và phải mở rộng địa bàn hoạt động;

Cung cầu trong xây dựng phụ thuộc vào chu kỳ suy thoái hay hưng thịnh của nền kinh tế. Ở thời kỳ hưng thịnh thì nhu cầu đầu tư xây dựng của xã hội rất cao, còn thời kỳ suy thoái thì nhu cầu này thường rất thấp.

1.3.3.2 Đặc điểm về hình thức cạnh tranh

Theo Luật Đấu thầu, có 5 hình thức lựa chọn nhà thầu: Đấu thầu rộng rãi, đấu thầu hạn chế, chỉ định thầu, mua sắm trực tiếp và chào hàng cạnh tranh trong mua sắm hàng hóa. Riêng đối với lĩnh vực xây lắp có 3 hình thức: Đấu thầu rộng rãi, đấu thầu hạn chế, chỉ định thầu.

1.3.3.3 Đặc điểm về quá trình tiêu thụ sản phẩm

Quá trình tiêu thụ sản phẩm xây dựng có một số đặc điểm sau:

Xảy ra trước khi sản phẩm xây dựng (công trình xây dựng) ra đời, tức là được bắt đầu khi chủ đầu tư công bố đấu thầu xây dựng.

Quá trình xây dựng xảy ra kéo dài kể từ khi chủ đầu tư công bố đấu thầu, trải qua các quá trình thanh toán khối lượng hoàn thành đến khi nghiệm thu bàn giao đưa vào sử dụng và quyết toán công trình.

Quá trình mua bán xảy ra trực tiếp giữa người mua và người bán thông qua đấu thầu không qua đại lý bán hàng, trừ trường hợp có sự tham gia của các nhân viên môi giới bất động sản cho các nhà kinh doanh bất động sản.

Số người tham gia mua bán lớn, bao gồm chủ đầu tư có sự tham gia của các tổ chức tư vấn và nhà thầu xây dựng có sự huy động nhân lực, thiết bị để thực hiện hợp đồng.

Người mua (chủ đầu tư) phải tạm ứng tiền cho người bán (nhà thầu xây dựng) trong quá trình thực hiện hợp đồng thi công xây dựng (trừ trường hợp nhà thầu xây dựng muốn thắng thầu đã tự nguyện tạm ứng vốn trước)

Người mua (chủ đầu tư) đóng vai trò quyết định trong việc lựa chọn người bán (nhà thầu xây dựng) và trong việc định giá bán.

1.3.3.4 Đặc điểm về giá cả

Giá cả sản phẩm xây dựng có tính cá biệt cao vì nó phụ thuộc vào điều kiện địa phương có công trình xây dựng, vào yêu cầu kỹ thuật, vào phương án tổ chức thi công xây dựng của từng công trình, vào thời điểm và thời gian xây dựng cũng như ý muốn của chủ đầu tư.

Người ta không thể định giá sẵn cho một sản phẩm cuối cùng (công trình xây dựng), mà chỉ có thể định sẵn phương pháp tính toán giá, cũng như định sẵn một số định mức và đơn giá để tính nên giá của toàn công trình.

Quá trình hình thành giá công trình xây dựng kéo dài kể từ thời điểm đấu thầu cho đến khi kết thúc xây dựng công trình và thanh quyết toán, vì trong quá trình xây dựng rất có thể phát sinh các chi phí mới ngoài dự kiến của chủ đầu tư.

Trong xây dựng có nhiều loại giá như: giá gói thầu, giá dự thầu, giá hợp đồng, giá thanh quyết toán công trình.

Giá xây dựng công trình hình thành chủ yếu thông qua đấu thầu và đàm phán.

Bên mua (tức chủ đầu tư) giữ vai trò quyết định đối với mức giá công trình thông qua giai đoạn lựa chọn nhà thầu.

Nhà nước đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành giá cả các công trình xây dựng thông qua các định mức, đơn giá, phương pháp tính toán chi phí xây dựng và các tiêu chuẩn quy phạm.

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

Xuất phát từ đặc điểm và các lĩnh vực hoạt động của các doanh nghiệp trong ngành kinh doanh BĐS và thi công xây lắp, các yếu tố chủ yếu cấu thành năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp như sau:

1.3.4.1. Vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Vị thế cạnh tranh phản ánh vị trí của doanh nghiệp trong thị trường mà nó tham gia. Chúng ta đánh giá vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp thông qua việc đánh giá các yếu tố sau:

- Uy tín, thương hiệu của doanh nghiệp

Thứ nhất: uy tín, danh tiếng của doanh nghiệp được phản ánh chủ yếu ở "văn hoá doanh nghiệp", bao gồm trang phục, văn hoá ứng xử, phong cách phục vụ, kinh doanh minh bạch, các hoạt động xã hội, từ thiện... của doanh nghiệp.

Thứ hai: giá trị của tài sản nhãn hiệu, những nhãn hiệu lâu đời có uy tín cao thì giá trị càng cao. Nếu sản phẩm của doanh nghiệp có thương hiệu mạnh sẽ kích thích người mua nhanh chóng đi đến quyết định mua, nhờ đó mà thị phần của doanh nghiệp được gia tăng. Muốn có được giá trị thương hiệu cao thì doanh nghiệp phải thường xuyên chăm lo chất lượng, không ngừng cải tiến, đổi mới sản phẩm tạo sự khác biệt về chất lượng và phong cách phục vụ nhằm thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng .

- Thị phần của doanh nghiệp

Thị phần là phần thị trường mà doanh nghiệp bán được sản phẩm của mình một cách thường xuyên và có xu hướng phát triển. Thị phần càng lớn chứng tỏ sản phẩm của doanh nghiệp được khách hàng, người tiêu dùng ưa chuộng, năng lực cạnh tranh sản phẩm cao. Để phát triển thị phần, ngoài chất lượng, giá cả, doanh nghiệp còn phải tiến hành công tác xúc tiến thương mại, tổ chức các dịch vụ đi kèm, cung cấp sản phẩm kịp thời, thương hiệu và uy tín của doanh nghiệp nữa. Như vậy, chúng ta thấy rằng “thị phần” là một tiêu chí quan trọng đánh giá năng lực cạnh tranh doanh nghiệp. Tiêu chí này được tính theo công thức:

$$T_p = D_{DN} / \Sigma D_i \times 100\%$$

T_p – thị phần

D_{DN} – sản lượng (doanh thu) của doanh nghiệp trên thị trường.

ΣD_i - tổng sản lượng (doanh thu) của các doanh nghiệp trên thị trường đó

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

Chất lượng sản phẩm là mức độ thỏa mãn nhu cầu khách hàng của sản phẩm tại một thời điểm nhất định, nhu cầu thỏa mãn được thể hiện bằng nhiều tiêu thức (đặc tính) khác nhau. Chất lượng sản phẩm là nhân tố quan trọng nhất đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong nền kinh tế thị trường, mục đích của sản xuất là để thỏa mãn tốt nhất nhu cầu cả về số lượng và chất lượng sản phẩm dịch vụ. Doanh nghiệp sản xuất ra nhiều sản phẩm có chất lượng cao sẽ bán được nhiều sản phẩm hàng hóa với giá cả có lợi và duy trì được thị phần, gia tăng lợi nhuận.

Tuy vậy, chất lượng sản phẩm lại được coi là một hàm số phụ thuộc vào nhiều chỉ tiêu khác nhau như: độ bền của sản phẩm, tính năng, mẫu mã, bao gói... chất lượng sản phẩm trong sản xuất công nghiệp phần lớn do công nghệ quyết định. Do đó, doanh nghiệp phải đầu tư công nghệ hiện đại, ứng dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất nhằm sản xuất ra những hàng hóa có chất lượng cao, mẫu mã phù hợp với thị hiếu tiêu dùng. Chất lượng sản phẩm là yếu tố cấu thành quan trọng của năng lực cạnh tranh sản phẩm và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Chúng loại sản phẩm dịch vụ

Trong lĩnh vực kinh doanh BĐS và thi công xây lắp, sản phẩm không chỉ bao gồm phần kiến tạo là kết cấu xây dựng làm chức năng bao che, nâng đỡ và phần lắp đặt các thiết bị, máy móc cần thiết của công trình để đưa chúng vào hoạt động mà còn bao gồm các tiện ích như cảnh quan, giao thông, trường học, siêu thị, khu vui chơi....vv.

- Giá cả của sản phẩm

Giá cả là một yếu tố quan trọng của năng lực cạnh tranh của sản phẩm, giá cả có đặc thù là có liên quan trực tiếp đến doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp, trên góc độ người cung cấp dịch vụ và yêu cầu tái sản xuất xã hội đòi hỏi giá phải bù đắp chi phí và có lãi. Giá cả sản phẩm xây dựng có tính cá biệt cao vì nó phụ thuộc vào điều kiện địa phương có công trình xây dựng, vào phương án tổ chức xây dựng của từng công trình, vào thời điểm và thời gian xây dựng cũng như vào ý muốn của người có công trình xây dựng. Trong xây dựng có nhiều loại giá như: giá xét thầu, giá tranh thầu, giá hợp đồng, giá thanh quyết toán công trình, giá cứng, giá mềm, giá trần, giá sàn, giá bắt buộc, giá thỏa thuận...

- Chính sách phân phối

Phân phối là một biến số quan trọng của Marketing hỗn hợp. Hoạt động phân phối giải quyết vấn đề hàng hoá dịch vụ được đưa như thế nào đến người tiêu dùng. Các quyết định về phân phối rất phức tạp và có ảnh hưởng trực tiếp đến tất cả các lĩnh vực khác trong marketing. Hiện nay, ngày càng có nhiều doanh nghiệp quan tâm đến phân phối như là biến số Marketing tạo lợi thế cạnh tranh dài hạn cho doanh nghiệp trên thị trường. Các doanh nghiệp tổ chức và quản lý hoạt động phân phối thông qua các hệ thống kênh phân phối. Các kênh phân phối cung cấp cho người tiêu dùng cuối cùng hoặc khách hàng các lợi ích về thời gian, địa điểm và sở hữu .

- Hỗ trợ bán hàng

Hỗ trợ bán hàng là tất cả các hoạt động nhằm đảm bảo rằng khách hàng nhận biết về sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp, có ấn tượng tốt về chúng và thực hiện giao dịch mua bán thật sự. Những hoạt động này bao gồm quảng cáo, quan hệ công chúng cụ thể là quảng cáo trên truyền hình, đài phát thanh, báo chí, các bảng thông báo, đưa sản phẩm vào phim ảnh, tài trợ cho các chương trình truyền hình và các kênh phát thanh được đông đảo công chúng theo dõi, tài trợ cho các chương trình dành cho khách hàng thân thiết, bán hàng qua điện thoại, bán hàng qua thư trực tiếp, giới thiệu sản phẩm tận nhà, gửi catalog cho khách hàng, quan hệ công chúng.

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

- Chất lượng nguồn nhân lực

Xây dựng được nguồn nhân lực có chất lượng đảm bảo cho sản xuất kinh doanh trong thời điểm hiện nay là điều kiện quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực bậc cao như các nhà quản trị, đội ngũ kỹ thuật thi công, giám sát thi công, đội ngũ quản lý dự án... và nguồn nhân lực bậc trung, thấp như quản lý đội tổ sản xuất, chất lượng lao động trực tiếp như các công nhân kỹ thuật bậc cao... là nhân tố quyết định để nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

Trình độ của cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật được đánh giá bởi các tiêu chí sau: trình độ học vấn và trình độ quản trị doanh nghiệp; trình độ tư tưởng, chính trị, đạo đức.

$$\text{Trình độ lãnh đạo: } TL = m_L / M_L$$

Trong đó: m_L là số cán bộ lãnh đạo tốt, có trình độ,

M_L là tổng số cán bộ lãnh đạo của doanh nghiệp.

Trình độ tay nghề của người lao động là chỉ tiêu quan trọng được dùng để đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

$$\text{Tỷ lệ công nhân lành nghề } T_n = n / N$$

Trong đó: n là số công nhân lành nghề,

N là tổng số công nhân của doanh nghiệp.

- Năng lực tài chính

Năng lực tài chính là yếu tố rất quan trọng để xem xét tiềm lực của một doanh nghiệp mạnh, yếu như thế nào. Trong nội dung phân tích hiệu quả xuất kinh doanh của doanh nghiệp cần phải phân tích rất nhiều chỉ tiêu. Tuy nhiên, do đặc thù của ngành xây dựng là phải đấu thầu mới có hợp đồng thi công xây dựng, trong luận văn này tác giả chỉ phân tích một số chỉ tiêu chính liên quan đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp xây dựng trong quá trình đấu thầu như sau:

+ Lợi nhuận dương;

+ Hệ số khả năng thanh toán nợ ngắn hạn lớn hơn 1

$$\text{Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn} = \frac{\text{Tài sản ngắn hạn}}{\text{Tổng nợ ngắn hạn}}$$

+ Giá trị ròng lớn hơn 1

$$\text{Giá trị ròng} = \text{Tổng tài sản} - \text{tổng nợ phải trả}$$

Cả ba tiêu chí trên phải ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp xây dựng. Đồng thời, phản ánh khả năng thanh toán nợ và đảm bảo trả nợ của doanh nghiệp.

Ngoài ra, tác giả còn sử dụng thêm một số tiêu chí khác để làm nổi bật năng lực tài chính của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh:

+ Kỳ thu tiền bình quân phản ánh khả năng thu hồi công nợ của doanh nghiệp:

$$\text{Kỳ thu tiền bình quân} = \frac{\text{Các khoản phải thu}}{\text{Doanh thu thuần}} \times 360$$

Tỷ suất lợi nhuận trên vốn tự có :

$$\text{Tỷ suất lợi nhuận trên vốn tự có (\%)} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Tổng vốn tự có}} \times 100$$

- Máy móc thiết bị và công nghệ thi công

Máy móc thiết bị và công nghệ thi công là một bộ phận tài sản quan trọng của doanh nghiệp, đồng thời, nó cũng là thước đo trình độ kỹ thuật, năng lực thi công của doanh nghiệp. Do đó, đây là nhân tố quan trọng, ảnh hưởng lớn đến năng lực cạnh tranh trong đấu thầu của doanh nghiệp.

Khi đánh giá năng lực thi công để chào thầu, thường xem xét yếu tố máy móc thiết bị và công nghệ thi công trên một số khía cạnh sau:

- Số lượng máy móc thiết bị cơ bản phục vụ thi công.
- Tính hiện đại của thiết bị, công nghệ. Biểu hiện ở công nghệ sản xuất, năm sản xuất, hãng sản xuất, công suất, thời gian sử dụng.
- Tính đồng bộ của máy móc, thiết bị và công nghệ. Biểu hiện ở sự phù hợp giữa các loại máy móc thi công với nhau và giữa máy móc thi công với công nghệ thi công; giữa chất lượng, tính phức tạp của sản phẩm do công nghệ đó tạo ra.
- Tính hiệu quả trong sử dụng máy móc, thiết bị công nghệ. Biểu hiện ở năng lực sử dụng có hiệu quả máy móc của doanh nghiệp; đó là, năng lực làm chủ, khai thác có hiệu quả máy móc với chi phí thấp và khấu hao hợp lý.

- Tiến độ hoàn thành sản phẩm

Trong quá trình thi công xây dựng, chất lượng và tiến độ phải đi cùng nhau. Sản phẩm chất lượng tốt nhưng luôn chậm tiến độ thì các chủ đầu tư cũng đánh giá thấp năng lực của doanh nghiệp. Vì thế, trong quá trình thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh của mình, doanh nghiệp luôn chú trọng đến 2 nhân tố trên, để tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp mình

Ngoài yếu tố tổ chức quản lý điều hành tốt, tiến độ thi công còn phụ thuộc vào năng suất lao động. Đây là chỉ tiêu tổng hợp của mọi yếu tố: con người, công nghệ, cơ sở vật chất kỹ thuật, tổ chức quản lý... Năng suất lao động được đo bằng lượng sản phẩm, dịch vụ đảm bảo chất lượng trên một đơn vị lao động.

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 Mẹ - Tổng công ty Đầu tư Phát triển Hạ tầng Đô thị UDIC tiền thân là 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 trên cơ sở tổ chức lại Công ty Đầu tư Phát triển Hạ tầng Đô thị với các thành viên (Công ty con) là các doanh nghiệp Nhà nước, các Công ty Cổ phần, các Công ty Liên doanh thuộc Sở Xây dựng Hà Nội, Sở Giao thông Công chính, Sở Công nghiệp và Liên hiệp Công ty Xuất nhập Khẩu và Đầu tư Hà Nội (UNIMEX).

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

Thông tin chung về Công ty

Tên tiếng Việt: Tổng Công ty Đầu tư Phát triển Hạ tầng Đô thị UDIC

Tên tiếng Anh: Urban Infrastructure Development Investment Corporation

Tên viết tắt: UDIC

Địa chỉ trụ sở chính: 27 Huỳnh Thúc Kháng – Phường Láng Hạ - Quận
Đống Đa – TP.Hà Nội

Điện thoại : (84 – 4) 37731543

Fax : (84 – 4) 37731544

Website: <http://udic.com.vn>

Email : udic@udic.com.vn

2.1.2. Đặc điểm tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh của Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị 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:

Từ khi thành lập đến nay, cùng với sự phát triển chung của đất nước UDIC không ngừng lớn mạnh cả về lượng và chất. UDIC đã làm chủ đầu tư xây dựng nhiều dự án trên địa bàn Hà Nội đạt hiệu quả cao từ khâu giải phóng mặt bằng, tư vấn thiết kế, thi công hạ tầng kỹ thuật đến xây dựng nhà ở như: Khu nhà ở Yên Hòa với diện tích 2,2 ha; Khu đô thị trung Yên với quy mô 37,5 ha; Nhà ở Chung cư cao

tầng 27 Huỳnh Thúc Kháng, Chung cư cao tầng Trung Yên 1 (KS1); Chung cư cao tầng Trung Yên 2 (KS2); Chung cư cao tầng CT14 Nam Thăng Long; Chung cư cao tầng CT13 Nam Thăng Long; Khu đô thị mới Nam Thăng Long (Liên doanh giữa UDIC với Tập đoàn Ciputra của Indonexia) với quy mô 392 ha.

- Thi công xây lắp:

UDIC đã thi công nhiều công trình và dự án trọng điểm của Hà Nội đạt kết quả cao về tiến độ và chất lượng kỹ mỹ thuật như một số công trình đại diện sau:

+ Các công trình xử lý nền móng: Tượng đài Lê Nin; Nhà thi đấu Cát Linh; Trụ sở Hội đồng Nhân dân và UBND Thành Phố Hà Nội; Nhà hát dân tộc Trung ương tại Kim Mã - Giang Văn Minh; Chợ Hầm Đức Viên; Khu nhà ở Bệnh viện Hữu nghị Việt Xô tại Phường Thanh Lương; Thi công cọc khoan nhồi các nhà cao tầng Chung cư G2, CT17, CT21, Ct22, CT1, CT14, CT13 Khu đô thị mới Nam Thăng Long; Trung tâm Thương mại Shopping Mall; Nhà ga T2 Sân bay Nội Bài...

+ Các công trình hạ tầng kỹ thuật: Dự án thoát nước cải tạo môi trường Thành phố Hà Nội giai đoạn I; Tuyến đường Long Biên-Thạch Bàn và đoạn từ ngã ba Long Biên-Thạch Bàn đến nút giao thông QL5 thuộc Dự án Vĩnh Tuy; Gói thầu số 10-đường 5 kéo dài; San nền, kè hồ và cây xanh, xây các hạng mục hạ tầng kỹ thuật, giao thông của Dự án Công viên Hòa Bình; San nền sân đường giao thông, hệ thống thoát nước dự án xây dựng hạ tầng kỹ thuật và cảnh quan Khu đô thị Tứ Hiệp...

+ Các công trình xây dựng dân dụng: Nhà ở Chung cư cao tầng 27 Huỳnh Thúc Kháng, Chung cư cao tầng Trung Yên 1 (KS1); Chung cư cao tầng Trung Yên Plaza (25 tầng); Chung cư cao tầng CT14 Nam Thăng Long; Chung cư cao tầng CT13 Nam Thăng Long; Dự án đầu tư xây dựng trường THPT chuyên Hn Amsterdam; Tổ hợp Chung cư cao tầng và dịch vụ N04 (29 tầng)...

Bên cạnh đó, UDIC còn tham gia các công trình xây dựng công nghiệp Dự án Đầu tư xây dựng mở rộng Khu công nghiệp Nội Bài; Trung tâm tiếp vận Thăng Long.

- Sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng:

Trong những năm qua UDIC đã sản xuất được hàng triệu mét khối bê tông thương phẩm đảm bảo chất lượng, số lượng, tiến độ cung cấp hàng đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng trong nước.

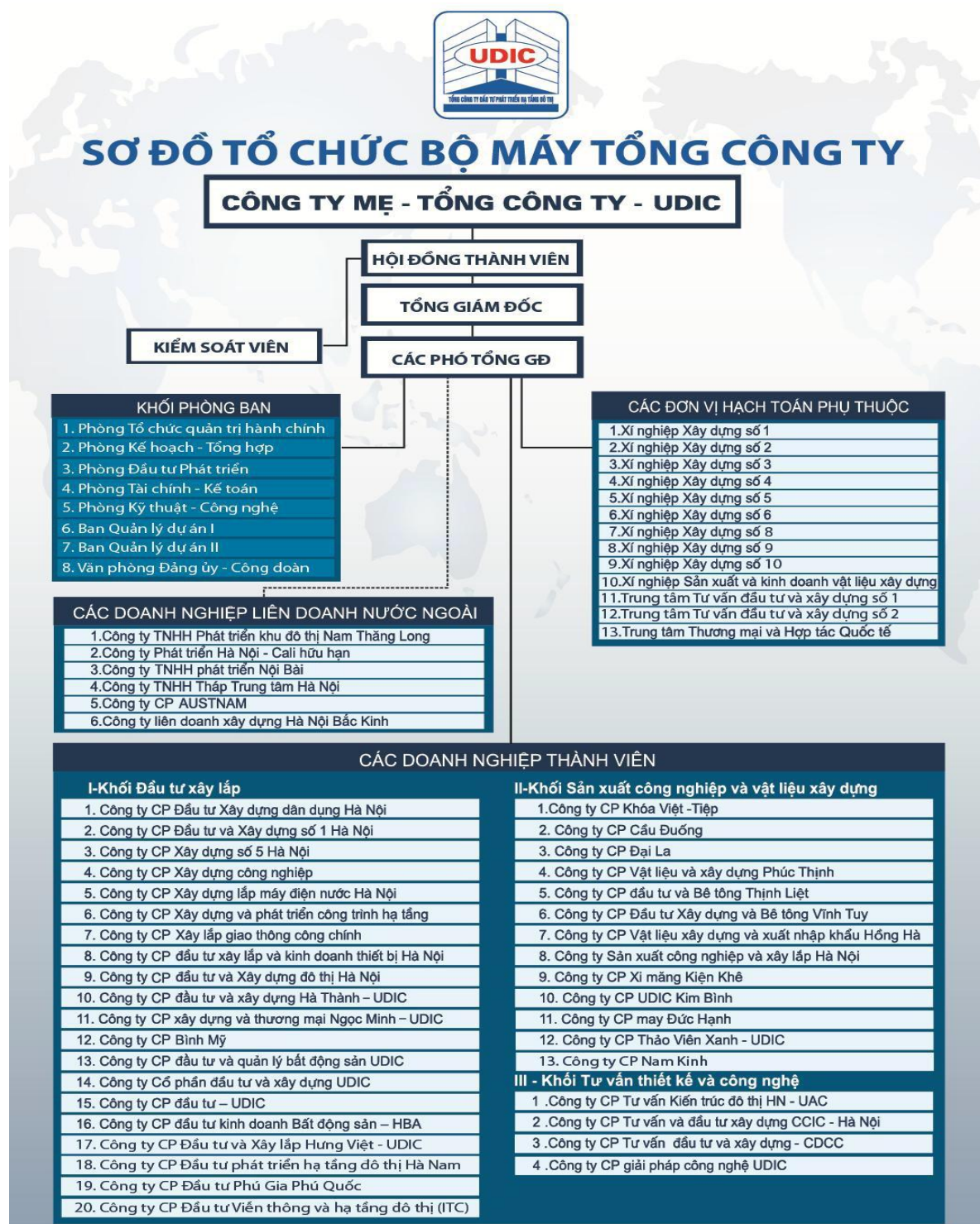
- Tư vấn và đầu tư xây dựng

Trung tâm Tư vấn Đầu tư Xây dựng đã thiết kế các công trình tiêu biểu như: Tổ hợp khách sạn 5 sao Rivera Hà Nội; Trung tâm thương mại và văn phòng cho thuê Cầu Giấy Hà Nội; Nhà máy may ghế ô tô Vĩnh Phúc; Nhà ở tái định cư của Thành phố-Cầu Giấy Hà Nội; Trụ sở CTCP Xây lắp Giao thông Công chính và văn phòng cho thuê-Cầu Giấy Hà Nội; Khu nhà ở Chung cư Phường Vĩnh Tuy...

- Xuất nhập khẩu thiết bị, đưa lao động và đi làm việc có thời hạn ở nước ngoài

Ngay từ khi thành lập năm 2003, Trung tâm thương mại và xuất khẩu lao động đã khẳng định được thương hiệu và uy tín của mình trong lĩnh vực xuất khẩu lao động. Trung tâm đã đào tạo và cung ứng được một số lượng lớn lao động sang làm việc có thời hạn tại các thị trường Đài Loan, Malaysia, Brunei, Trung Đông... theo các ngành nghề như lao động nhà máy, công nhân xây dựng, nhân viên trong các ngành dịch vụ, giúp việc gia đình, hộ lý, thợ hàn, thợ tiện,.. hiện Trung tâm đang triển khai các đơn đặt hàng tại thị trường Nhật Bản, Nga,

2.1.3. Cơ cấu tổ chức và quản lý của UDIC



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức của UDIC

“Nguồn: Phòng Tổ chức quản trị hành chính - 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.

Hiện nay, UDIC có 43 công ty thành viên. Trong đó có 6 Công ty liên doanh với nước ngoài đã tổng hợp đã tổng hợp được sức mạnh về vốn, kinh nghiệm quản lý, thi công cùng đội ngũ cán bộ, quản lý, kỹ sư, cử nhân và công nhân giàu nhiệt huyết, kinh nghiệm, có trình độ tay nghề cao. Quá trình sản xuất kinh doanh được quản lý theo HTQL CL TCVN ISO đã tạo nên những sản phẩm tốt, có uy tín trên thị trường.

Hệ thống quản lý được phân cấp chặt chẽ, với mô hình Công ty mẹ - Công ty con đang phát huy hiệu quả. Công ty mẹ hoạt động với thương hiệu Tổng công ty và được nhà nước giao quản lý phần vốn tại các công ty con. Hiện nay, 100% các Công ty con đã được cổ phần hóa nên Công ty Mẹ tham gia quản lý tại các Công ty con với vai trò là một cổ đông nên tạo ra sự chủ động, linh hoạt hiệu quả cho ban lãnh đạo các Công ty trong quá trình điều hành SXKD.

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

Từ bảng 2.1 cho ta thấy trong giai đoạn 2016 ÷ 2018 kết quả SXKD của UDIC là khá tốt, có sự tăng trưởng ở hầu hết các chỉ số từ sản lượng cho đến doanh thu và lợi nhuận. Tuy nhiên tỉ lệ tăng trưởng không đều và không hẳn là năm sau tăng trưởng hơn năm trước, đặc biệt là ở mảng đấu thầu thi công xây lắp doanh thu có xu hướng giảm.

Bảng 2.1: Bảng kết quả hoạt động SXKD của UDIC từ năm 2016- 2018**Đơn vị tính: triệu đồng**

TT	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Chênh lệch 2017& 2016		Chênh lệch 2018& 2017	
					Tuyệt đối	Tương đối (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
1	Sản lượng	2,002,260	2,419,000	2,620,000	416,740	20.81%	201,000	8.31%
1.1	Sản lượng xây lắp từ đấu thầu	906,700	890,500	901,600	-16,200	-1.79%	11,100	1.25%
2	Tổng doanh thu	2,489,356	3,046,829	3,108,692	557,473	22.39%	61,863	2.03%
2,1	<i>Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ</i>	2,288,488	2,792,338	2,350,057	503,850	22.02%	-442,281	-15.84%
2,2	<i>Doanh thu hoạt động tài chính</i>	196,974	241,029	741,235	44,055	22.37%	500,206	207.53%
2,3	<i>Doanh thu khác</i>	3,894	13,462	174,000	9,568	245.71%	160,538	1192.53%
3	Lợi nhuận							
3,1	<i>Lợi nhuận trước thuế</i>	223,201	263,540	806,813	40,339	18.07%	543,273	206.14%
3,2	<i>Lợi nhuận sau thuế</i>	212,905	255,156	784,996	42,251	19.85%	529,840	207.65%
4	Nộp ngân sách nhà nước	591,800	121,900	220,000	-469,900	-79.40%	98,100	80.48%

5	Bất động sản đầu tư	133,011	125,528	292,572	-7,483	-5.63%	167,044	133.07%
6	Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	1,538,208	1,762,591	1,288,343	224,383	14.59%	-474,248	-26.91%
7	Thu nhập bình quân của người lao động (triệu đồng/người/tháng)	11.03	12.15	13.88	1.12	0.10	1.73	0.14

“ Nguồn: Phòng Tài chính kế toán- Tổng công ty UDIC”

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

Ngành nghề chính của UDIC là đầu tư kinh doanh bất động sản và thi công xây lắp nên thị trường đầu vào của UDIC là mặt bằng đất đai để lập dự án bất động sản và các nguyên vật liệu như cát, đá, sỏi, xi măng, sắt thép ... và các vật liệu hoàn thiện.

Với uy tín của một doanh nghiệp nhà nước lớn, đã có nhiều kinh nghiệm trong việc lập quy hoạch, thiết kế và thi công các dự án bất động sản lớn, các khu đô thị của thủ đô, với tiềm lực tài chính mạnh và một chiến lược phát triển rõ ràng; UDIC đã phát triển được một quỹ đất để liên tục đầu tư các dự án bất động sản hướng tới mục tiêu “chuyển dần từ làm thuê sang làm chủ”.

Với các nguyên vật liệu phục vụ thi công xây lắp, UDIC đã xây dựng được một đội ngũ bạn hàng cung cấp cả ở trong và ngoài nước đảm bảo nguồn cung nguyên vật liệu đầy đủ.

2.2.1.2. Thị trường đầu ra

Các dự án đầu tư bất động sản của UDIC tập trung chủ yếu ở Hà Nội và phạm vi hoạt động xây lắp phân bố trên khắp cả nước.

Cho đến nay các dự án BĐS do UDIC làm chủ đầu tư luôn được tiêu thụ ở mức 95% trong thời gian không quá 1 năm sau khi hoàn thành đưa vào sử dụng, đây là một thông số chứng tỏ thị trường đầu ra cho các sản phẩm BĐS của UDIC còn rất lớn.

Với thị trường đầu ra cho khối ngành thi công xây lắp ta sẽ phân tích qua các thông số ở bảng sau:

Bảng 2.2: Bảng kết quả đấu thầu của UDIC từ năm 2016- 2018

Năm	Các công trình dự thầu		Các công trình thắng thầu		Tỉ lệ trúng thầu	
	Số lượng	Giá trị (tỉ đồng)	Số lượng	Giá trị (tỉ đồng)	Số lượng (%)	Giá trị (%)
2016	33	1278	24	906,7	72,7	70,9
2017	36	1294,4	23	890,5	63,9	68,8
2018	41	1317,2	22	901,6	53,6	68,4

“Nguồn: Phòng Kế hoạch- Tổng hợp Tổng công ty UDIC”

Qua bảng số liệu Bảng 2.2 cho thấy giá trị tuyệt đối và tỉ lệ trúng thầu khi tham gia đấu thầu của UDIC đều giảm. Điều này được giải thích là qua từng năm loại công trình vốn nhà nước mà UDIC thường tham gia đấu thầu và thắng thầu ngày càng ít đi. UDIC tham gia đấu thầu nhiều hơn các công trình có nguồn vốn tư nhân, do đó số công trình tham gia đấu thầu nhiều lên và tỉ lệ trượt thầu cũng tăng theo.

2.2.1.3. Thị phần của UDIC

Để đánh giá thị phần của UDIC ta đánh giá qua hai thông số:

Thứ nhất là diện tích sàn nhà ở thương mại do UDIC xây dựng hàng năm (bao gồm cả các công trình UDIC làm chủ đầu tư và các công trình làm thầu thi công xây lắp) chỉ chiếm khoảng 1% tổng diện tích sàn nhà ở thương mại trên thị trường Hà Nội.

Thứ hai là bảng so sánh:

Bảng 2.3: Bảng so sánh kết quả kinh doanh của UDIC với các công ty có cùng quy mô trên địa bàn Hà Nội từ năm 2016- 2018

Đơn vị tính: tỉ đồng

	Tổng doanh thu			Lợi nhuận sau thuế		
	UDIC	HANDICO	HANCORP	UDIC	HANDICO	HANCORP

Năm 2016	2489.5	1462.8	2670.9	212.9	327.9	103.8
Năm 2017	3046.8	1687.3	2361.1	255.1	346.2	199.5
Năm 2018	3108.7	1358.6	2143.9	784.9	363.2	84.3

“*Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo tài chính*”

Qua bảng số liệu Bảng 2.3 cho thấy doanh thu và lợi nhuận của UDIC là thuộc loại tốt so với các công ty trên cùng địa bàn.

2.2.1.4. Uy tín và thương hiệu

UDIC luôn bám sát chiến lược sản xuất kinh doanh của mình thể hiện ở ý nghĩa của Logo và câu slogan "UDIC hạ tầng nâng tầm cuộc sống". Trong công tác định vị thương hiệu được lãnh đạo UDIC đưa ra là "Trong chiến lược trung hạn UDIC xác định rõ ngành nghề kinh doanh BĐS vẫn là nghề chính và tiếp tục phát triển" trên địa bàn Hà Nội và trên phạm vi cả nước chuyển dần vai trò từ làm thuê sang làm chủ. Đối với lĩnh vực thị công xây lắp "UDIC kiên định với mục tiêu với giá thành hợp lý nhất, thi công nhanh nhất, chất lượng tốt nhất" và trong dài hạn "UDIC trở thành doanh nghiệp Top 5 trong lĩnh vực BĐS và kinh doanh xây lắp trên đất nước. Khi nghe đến UDIC thì đó là sự thân thiện và tin cậy cao. UDIC luôn mong muốn là doanh nghiệp làm chủ được công nghệ trong ngành xây dựng. Có thể xây dựng các công trình cao, đẹp và các công trình trong lòng đất". (*Nguồn: Bài phỏng vấn Tổng giám đốc Nguyễn Minh Quang trên báo tiền phong số báo đặc biệt kỷ niệm 60 năm giải phóng thủ đô 10/10/1954- 10/10/2014*)

Tuy nhiên, việc định vị thương hiệu UDIC mới chỉ phổ biến trong ban lãnh đạo và bộ phận làm thương hiệu. UDIC chưa có bản tuyên bố rõ ràng sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi mà UDIC đang theo đuổi để xây dựng thương hiệu UDIC. Vì thế, phần lớn người lao động UDIC còn mơ hồ về vấn đề này nên chưa phát huy hết được động lực phát triển bản thân. Do vậy, công tác định vị khách hàng mục tiêu của UDIC vẫn không rõ ràng dẫn đến công tác truyền thông thương hiệu chưa hiệu quả.

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

2.2.2.1. Chính sách sản phẩm

UDIC vẫn xác định thi công xây lắp là ngành nghề chính, tất cả các loại hình công trình như trường học (Trường dạy nghề Nha Trang, Trường Đại học Cần Thơ...), bệnh viện (Khoa tim bệnh viện Bạch Mai..), trụ sở văn phòng (trụ sở SHB Đà Nẵng, trụ sở UBCK nhà nước...), chung cư cao tầng (IA20) đều được tổ chức thi công khoa học, chất lượng công trình đảm bảo, hoàn thành đúng tiến độ.

Bên cạnh mảng thi công xây lắp, với chủ trương chuyển dần từ làm thuê sang làm chủ, UDIC cũng tập trung phát triển các dự án bất động sản. Các dự án BĐS do UDIC làm chủ đầu tư như UDIC Westlake, UDIC Riverside I, Trung Yên Plaza, UDIC Complex... có thiết kế hợp lý, chất lượng thi công và hoàn thiện tốt, hạ tầng đồng bộ, công tác quản lý chăm sóc khách hàng và các dịch vụ sau bán hàng được thực hiện kịp thời. Vì những lý do này cả phân khúc căn hộ và các sản phẩm thương mại đều tiêu thụ tốt và tăng giá so với giá bán ban đầu, nhận được phản hồi tốt từ khách hàng.

2.2.2.2. Chứng loại sản phẩm

Bảng 2.4: Danh mục các sản phẩm của UDIC và các công ty trên cùng địa bàn

Sản phẩm	UDIC	HANDICO	HANCORP
Công trình dân dụng	có	có	có
Công trình công nghệ	có	không	không
Công trình giao thông	có	có	có
Công trình thủy lợi	có	có	có
Sản xuất vật liệu xây dựng	có	có	có
Kinh doanh thiết bị máy móc ngành xây dựng	có	có	không
Kinh doanh nhà ở, nhà hàng, khách sạn, văn phòng	có	có	có
Xuất khẩu lao động	có	không	có

“ Nguồn: Tổng hợp từ đăng kí kinh doanh ”

Qua bảng số liệu Bảng 2.4 cho thấy so với các tổng công ty có cùng quy mô thì UDIC đã quan tâm tới việc mở rộng các ngành nghề, làm cho hoạt động sản xuất kinh doanh được phong phú và đa dạng nhằm mở rộng thị trường và gia tăng sức cạnh tranh.

2.2.2.3. Chính sách giá cả

Trong kinh doanh giá cả là một trong những nhân tố quan trọng cho việc nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, UDIC xác định giá cả phải đi đôi với chất lượng và giá cả phù hợp với chất lượng sản phẩm.

Với các dự án bất động sản do UDIC làm chủ đầu tư, do chất lượng và uy tín đã được khẳng định nên thông qua các mức giá khác nhau khách hàng có thể cảm nhận được phần nào về chất lượng sản phẩm và dịch vụ mà mình sẽ được cung cấp. Hiện nay trong chính sách giá của mình UDIC đưa ra chính sách định giá sao cho vừa đảm bảo doanh thu và lợi nhuận vừa phải đảm bảo ổn định thị phần và uy tín, vị thế mà công ty đã tạo lập được trong suốt thời gian qua.

Với các dự án đấu thầu xây lắp, phương pháp định giá hiện nay UDIC sử dụng là phương pháp định giá đấu thầu. Đây là phương pháp định giá phổ biến của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây dựng.

2.2.2.4. Chính sách tuyên truyền quảng cáo

Hiện tại, UDIC vẫn chưa quan tâm đầu tư tài chính nhiều cho việc quảng cáo thương hiệu. UDIC mới chỉ thực hiện quảng cáo thương hiệu tại một số dự án, công trình do UDIC đầu tư và thi công xây lắp bằng hệ thống biển giới thiệu dự án; Biển UDIC và thực hiện quảng cáo trên một số ấn phẩm như catalog ; túi quà, name card... vì vậy, thương hiệu UDIC vẫn chưa được nhiều người dân biết đến, độ phủ của thương hiệu chưa rộng đến tất cả các thành phần khách hàng.

2.2.2.5. Chính sách phân phối

Những năm trước đây khi thị trường bất động sản ở Hà Nội ở trong tình trạng “cung không đủ cầu” thì Tổng công ty UDIC chỉ có một kênh phân phối là phân phối trực tiếp thông qua bộ phận bán hàng ở văn phòng Tổng công ty. Tuy

nhiên vài năm gần đây lượng sản phẩm trên thị trường nhiều hơn, sức cạnh tranh lớn hơn, UDIC đã phát triển thêm kênh phân phối qua sàn bất động sản.

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 lý

Bảng 2.5: Lao động của UDIC theo trình độ năm 2016 ÷ 2018

TT	Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
		Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)
	Tổng số	1150	100	1168	100	1235	100,00
I	Cán bộ quản lý	65	5,65	65	5,57	65	5,26
1	Trên đại học	13	1,13	13	1,11	13	1,05
2	Đại học	52	4,52	52	4,45	52	4,21
II	Cán bộ làm công tác chuyên môn	365	31,74	372	31,85	380	30,77
1	Trên đại học	8	0,70	8	0,68	8	0,65
2	Đại học	274	23,83	276	23,63	280	22,67
3	Cao đẳng	83	7,22	87	7,45	92	7,45
III	Công nhân kỹ thuật	365	31,74	372	31,85	405	32,79
1	Bậc 1	60	5,22	60	5,14	62	5,02
2	Bậc 2	75	6,52	78	6,68	83	6,72
3	Bậc 3	72	6,26	75	6,42	80	6,48
4	Bậc 4	73	6,35	72	6,16	85	6,88
5	Bậc 5	50	4,35	51	4,37	57	4,62
6	Trên bậc 5	35	3,04	36	3,08	38	3,08
IV	Lao động phổ thông	97	8,43	117	10,02	110	8,91
1	Bậc 1	-		-		10	0,86
2	Bậc 2	106	9,22	108	9,25	112	9,07
3	Bậc 3	98	8,52	100	8,56	105	8,50
4	Bậc 4	95	8,26	95	8,13	96	7,77
5	Bậc 5	56	4,87	57	4,88	62	5,02

“Nguồn: Phòng Tổ chức quản trị hành chính - UDIC”

Đây là bảng phản ánh khá tổng hợp về chất lượng nguồn nhân lực của Tổng công ty. Qua bảng có thể thấy 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. Xu hướng trong những năm gần đây là tinh giảm bộ máy quản lý, giảm thiểu lãng phí nhân lực tại văn phòng công ty, ưu tiên cho lực lượng sản xuất trực tiếp tay nghề cao.

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.

Về lao động theo nghề nghiệp chuyên môn được thống kê trong bảng 2.6 và bảng 2.7

Bảng 2.6: Báo cáo thống kê cán bộ theo chuyên ngành đào tạo năm 2018

Chuyên ngành	Số người	Chuyên ngành	Số người	Chuyên ngành	Số người
Tổng số	424				
KS xây dựng	102	CN kinh tế	73	CĐ Gthông	1
KS máy XD	10	Cử nhân QTKD	8	CĐ điện	4
KS thủy lợi	5	Cử nhân QLCL	1	CĐ Công trình thủy	1
KS VLXD	4	Cử nhân QLXH	1	CĐ Kế toán	4
KS kinh tế XD	23	Cử nhân triết	1	CĐ QTKD	1
KS tin học XD	3	Cử nhân luật	3	Trung cấp XD	44
KS cấp thoát nước	3	CN ngoại ngữ	8	TC Cấp thoát nước	1
KS điện	9	CN công nghệ TT	3	TC Vật liệu XD	1

Kiến trúc sư	28	CĐ văn thư	1	TC Cầu đường	1
KS Hạ tầng đô thị	1	CĐ LĐXH	1	TC Trắc địa	1
KS cầu đường	31	CĐ y tế	1	TC Điện	1
KS trắc địa	2	CĐ XD cầu đường	3	TC Cơ khí	1
KS cơ khí	11	CĐ tin học	1	TC kế toán	15
CN Tài chính Ktoán	2	CĐ Xây dựng	8	TC Thống kê	1

“Nguồn: Phòng Tổ chức quản trị hành chính - UDIC”

Bảng 2.7: Thống kê chất lượng công nhân kỹ thuật năm 2018

Nghề nghiệp	Số người	Nghề nghiệp	Số người
Công nhân kỹ thuật	405		
Công nhân xây dựng	148	Vận hành nén khí	5
Thợ mộc	16	Lái xe ô tô	48
Thợ sắt	10	Công nhân cơ khí	50
Thợ nề	48	Thợ hàn	20
Thợ bê tông	28	Thợ điện	10
Thợ cầu đường	20	Thợ sửa chữa	18
Thợ Điện nước	26	Thợ lắp máy	2
Công tác cơ giới	141	Công nhân SXVL	13

Lái ủi	10	Trắc địa	5
Lái san	4	Thủ kho	6
Lái xúc	6	Bảo vệ	38
Lái đầm	3	Nấu ăn	2
Cần trục bánh lốp	5	Tạp vụ	2
Cần trục tháp	20	Tổng số lao động phổ thông	810
Vận hành máy XD	40	Tổng	1215

“Nguồn: Phòng Tổ chức quản trị hành chính - UDIC”

Qua bảng 2.6 và 2.7 có thể thấy rằng nhu cầu về ngành nghề lao động của UDIC khá đa dạng, phong phú. Việc thống kê rõ ràng số lượng và ngành nghề sẽ thuận lợi cho công tác kế hoạch hóa khi sử dụng lao động như mức lương, mức phục vụ, mức thời gian góp phần hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty.

Về mặt tổ chức quản lý điều hành sản xuất kinh doanh, đội ngũ cán bộ quản lý chủ chốt đều có trình độ đại học trở lên, là những kỹ sư xây dựng có thâm niên lâu năm trong nghề, là những cử nhân kinh tế am hiểu thị trường xây dựng. Tuy nhiên trong thực tế việc thực hiện quy chế còn nhiều bất cập, công tác quản lý còn nhiều chỗ chưa chặt chẽ, còn tồn tại tình trạng lãng phí ở các khâu trong quá trình sản xuất kinh doanh. Với tình hình thị trường xây dựng bất động sản bắt đầu bước sang giai đoạn thoái trào, sự cạnh tranh trên thị trường ngày càng khốc liệt đòi hỏi phải có những giải pháp quyết liệt của đội ngũ quản lý trong công tác tổ chức điều hành để công ty ngày càng phát triển.

2.2.3.2. Năng lực tài chính

Năng lực tài chính có tầm quan trọng quyết định đối với mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và đặc biệt đối với doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực thi công xây lắp và kinh doanh bất động sản.

Bảng 2.8: Một số chỉ tiêu đánh giá năng lực tài chính của UDIC năm 2016 ÷ 2018

Đơn vị tính: tỉ đồng

TT	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	So sánh (%)	
					17/16	18/17
	Doanh thu thuần	2,288.49	2,792.34	2,350.06		
	Các khoản phải thu bình quân	2,122.81	2,399.99	2,346.69		
	Vốn chủ sở hữu	3,013.07	3,372.04	4,384.68		
1	Lợi nhuận sau thuế	212.91	255.16	785.00	1.20	3.08
2	Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn (lần) (TSNH/Nợ NH)	1.41	1.37	1.57	- 0.04	0.20
3	Vòng quay các khoản phải thu	1.08	1.16	1.00	0.09	- 0.16
4	Tỷ suất LNST/VCSH (ROE)	0.071	0.076	0.179	0.005	0.103

“Nguồn: Báo cáo tài chính của UDIC”

Bảng 2.9: Một số chỉ tiêu đánh giá năng lực tài chính của HANDICO năm 2016 ÷ 2018

Đơn vị tính: tỉ đồng

TT	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
	Doanh thu thuần	1,250.00	1,687.30	1,358.70
	Các khoản phải thu bình quân	807.00	973.98	814.60
	Vốn chủ sở hữu	3,500.00	3,735.40	4,017.30
1	Lợi nhuận sau thuế	298	348.05	362.67
2	Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn (lần) (TSNH/Nợ	1.50	1.50	1.16

	NH)			
3	Vòng quay các khoản phải thu	1.55	1.73	1.67
4	Tỷ suất LNST/VCSH (ROE)	0.0851	0.0932	0.0903

“Nguồn: Báo cáo tài chính của HANDICO”

Bảng 2.10: Một số chỉ tiêu đánh giá năng lực tài chính của HANCORP năm 2016 ÷ 2018

Đơn vị tính: tỉ đồng

TT	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
	Doanh thu thuần	2,670.90	2,361.10	2,143.90
	Các khoản phải thu bình quân	4,188.25	3,902.10	3,572.25
	Vốn chủ sở hữu	1,521.49	1,606.50	1,584.45
1	Lợi nhuận sau thuế	104	199.53	84.31
2	Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn (lần) (TSNH/Nợ NH)	1.48	1.14	1.10
3	Vòng quay các khoản phải thu	0.64	0.61	0.60
4	Tỷ suất LNST/VCSH (ROE)	0.0682	0.1242	0.0532

“Nguồn: Báo cáo tài chính của HANCORP”

Qua bảng 2.8, 2.9, 2.10 cho ta có sự so sánh năng lực tài chính của UDIC với một số đối thủ cạnh tranh. Cụ thể:

- 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.

Bên cạnh đó, trong giai đoạn từ năm 2016 đến năm 2018 ta thấy lợi nhuận sau thuế của các đối thủ cạnh tranh cũng tăng theo các năm nhưng tỷ lệ tăng không cao, thậm chí như Hancorp, lợi nhuận sau thuế năm 2018 lại còn giảm so với năm 2017. Điều này cho thấy rằng, so với các đối thủ cạnh tranh, UDIC có lợi nhuận sau thuế và tỷ lệ tăng lợi nhuận sau thuế đều cao hơn.

- 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 các công trình xây dựng mà trong hồ sơ mời thầu của Bên mời thầu yêu cầu về năng lực tài chính có phần khả năng thanh toán hiện hành thường là ≥ 1 . So với các đối thủ cạnh tranh, chỉ tiêu khả năng thanh toán nợ đến hạn của UDIC tương đối cao, đặc biệt năm 2018, chỉ tiêu này cao hơn hẳn 2 đối thủ còn lại.

- Về vòng quay các khoản phải thu: Chỉ tiêu này của UDIC khá cao nhưng vẫn thấp hơn HANDICO. Do đó, UDIC sẽ phải tiến hành công tác thu đòi công nợ sát sao hơn, đây cũng là tình hình chung của các công ty xây dựng.

- 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. Trong năm 2018, cứ 100 đồng vốn tự có sẽ tạo ra 17.9 đồng lợi nhuận sau thuế. Điều này một phần do năm 2018 UDIC chưa tiến hành phân phối lợi nhuận sau thuế của năm trước nên tổng lợi nhuận sau thuế năm 2018 cao đột biến như vậy.

So với các đối thủ cạnh tranh thì năm 2016 và năm 2017 UDIC có tỷ suất ROE cao hơn HANCORP nhưng vẫn thấp hơn HANDICO. Chỉ riêng năm 2018 công ty chưa tiến hành phân phối lợi nhuận sau thuế của năm trước nên dẫn đến chỉ tiêu ROE năm 2018 cao hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh.

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. Tuy nhiên, hiện nay thị trường xây dựng mang tính cạnh tranh rất cao nên UDIC cần có biện pháp thu đòi công nợ khách hàng mạnh mẽ hơn nữa, đẩy mạnh công tác ký kết các hợp đồng để tăng doanh thu, đồng thời có kế hoạch cắt giảm chi phí phù hợp để tăng hiệu quả sử dụng vốn của công ty.

2.2.3.3. Năng lực thiết bị kỹ thuật và công nghệ

Thiết bị phục vụ thi công và công nghệ thi công là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến biện pháp thi công và biện pháp tổ chức thi công, từ đó ảnh hưởng đến giá thành và khả năng trúng thầu khi tham gia đấu thầu xây lắp. Do

đó các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây dựng cơ bản luôn chú trọng tới việc mở rộng quy mô đầu tư thiết bị cả về số lượng và chất lượng nhằm đáp ứng yêu cầu kỹ thuật cao tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Bảng 2.11: Một số chỉ tiêu so sánh về máy móc thiết bị của UDIC với các công ty trên cùng địa bàn năm 2018

TT	Thiết bị	UDIC	HANDICO	HANCORP
1	Máy toàn đạc	24	8	30
2	Xe ô tô	12	5	17
3	Máy xúc	13	4	15
4	Máy san ủi	6	3	3
5	Máy lu tĩnh	8	2	3
6	Máy rải thảm	3	0	0
7	Xe bơm bê tông	4	1	6
8	Thiết bị khoan cọc nhồi	12	3	16
9	Vận thăng	14	4	18
10	Cần cẩu tháp	15	4	17
11	Trạm trộn bê tông	5	0	0
12	Xe chở bê tông	19	0	12
13	Cốp pha nhôm (m ²)	8800	0	13000

“Nguồn: Phòng kỹ thuật công nghệ - UDIC”

Qua bảng 2.11 có thể thấy rằng 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 một công trình bị chậm tiến độ có thể do một hoặc nhiều nguyên nhân tạo thành.

Bảng 2.12: Tỷ lệ các yếu tố ảnh hưởng tới việc chậm tiến độ công trình

TT	Nguyên nhân	Tỷ lệ
1	Mặt bằng không sạch	20%
2	Hồ sơ thiết kế còn sai sót	70%
3	Ảnh hưởng do việc triển khai các gói thầu khác của CĐT	70%
4	Huy động nhân lực không đầy đủ	50%
5	Biện pháp thi công chưa phù hợp	30%
6	Vấn đề tài chính	60%

“Nguồn: Phòng kế hoạch tổng hợp- UDIC”

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.

Bảng 2.13: Cơ cấu giá thành sản phẩm xây lắp của UDIC

TT	Loại chi phí	Tỷ lệ (%)
1	Chi phí nguyên vật liệu	60-65

2	Chi phí nhân công	20-25
3	Chi phí máy xây dựng	3-5
4	Chi phí chung	10

“Nguồn: Phòng kế hoạch tổng hợp- UDIC”

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

Tình hình chính trị nước ta tương đối ổn định, tạo niềm tin cho các doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất kinh doanh, hoạch định chiến lược kinh doanh dài hạn cho đơn vị mình.

Trong những năm gần đây, nền kinh tế Việt Nam có những bước chuyển biến tích cực, tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế cao kéo theo có nhu cầu lớn về phát triển hệ thống cơ sở hạ tầng và nhà ở trên toàn quốc nói chung và trên địa bàn thành phố Hà Nội nói riêng, nguồn vốn đầu tư vào lĩnh vực công nghiệp xây dựng tăng mạnh qua các năm.

Hệ thống pháp luật không ngừng được hoàn thiện nhằm tạo ra môi trường cạnh tranh bình đẳng cho các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế.

Bên cạnh những yếu tố thuận lợi thì các chính sách xây dựng cơ bản dưới Luật như: Nghị định, Thông tư hướng dẫn của Chính phủ, các Bộ và các ban ngành trong lĩnh vực xây dựng thường triển khai chậm, các báo giá vật liệu xây dựng của liên sở Xây dựng - Tài chính rất kém linh hoạt so với giá thị trường, công tác thanh quyết toán, kiểm định nghiệm thu đưa công trình hoàn thành vào sử dụng rất rườm rà phức tạp,...cũng gây ra rất nhiều khó khăn cho các đơn vị hoạt động trong lĩnh vực xây dựng.

Mặt khác, Luật đấu thầu và Luật đất đai hiện nay còn bất cập gây khó khăn cho cả chủ đầu tư cũng như các nhà thầu trong việc tổ chức thực hiện dự án.

b. Môi trường văn hóa - xã hội

Đời sống ngày càng được nâng cao, dân số cơ học tăng nhanh, mật độ dân cư tăng dẫn đến nhu cầu nhà và đất ở ngày càng cao. Đây là thuận lợi lớn cho UDIC trong việc khai thác nhu cầu thị trường để phát triển các dự án xây dựng nhà ở và đất ở trên địa bàn thành phố.

Tuy nhiên cũng phải nói thêm là tuy nhu cầu sản nhà ở thương mại còn rất lớn nhưng xét đến yếu tố thu nhập của người dân thì UDIC cần có sự chuyển dịch về phân khúc nhà ở khi phân khúc “cận” cao cấp với giá thành khoảng 35 - 40tr/m² đã có những dấu hiệu chững lại và nhu cầu ở phân khúc trên dưới 20tr/m² đang có nhu cầu rất lớn.

c. Môi trường công nghệ

Sự phát triển khoa học kỹ thuật trên thế giới đã tạo ra những công nghệ, máy móc, thiết bị và dây chuyền sản xuất tiên tiến trên tất cả mọi lĩnh vực. Công nghệ sản xuất hiện đại và phù hợp sẽ làm tăng năng suất, hạ giá thành và nâng cao chất lượng sản phẩm. Trên thực tế hiện nay trong lĩnh vực xây dựng có nhiều công ty tư nhân với tiềm lực tài chính mạnh đã đầu tư trang bị thiết bị hiện đại trong quản lý và tổ chức thi công đạt hiệu quả cao. Đây là một thách thức rất lớn đối với Tổng công ty.

d. Môi trường tự nhiên

Những biến đổi về môi trường do phát triển công nghiệp và sự khai thác tài nguyên thiên nhiên quá mức đã làm ảnh hưởng đến môi trường khí hậu và sinh thái, vì thế Nhà nước đã ban hành nhiều chính sách, chế tài liên quan đến bảo vệ môi trường. Điều này làm cho UDIC phải chịu khoản chi phí phát sinh về xử lý chất thải xây dựng và giữ gìn vệ sinh môi trường. Bên cạnh đó, do ảnh hưởng của biến đổi khí hậu, nắng nóng gay gắt và mưa bão ngập lụt cũng ảnh hưởng không nhỏ đến tiến độ thi công công trình.

2.2.4.2. Môi trường vi mô

a. Đối thủ cạnh tranh

Tình hình cạnh tranh trên thị trường kinh doanh bất động sản và thị trường thi công xây lắp trên địa bàn cả nước và địa bàn thành phố Hà Nội ngày càng trở nên khốc liệt do nhiều nguyên nhân.

Ở mảng phát triển dự án bất động sản ngày càng có nhiều đơn vị tư nhân và liên doanh có vốn nước ngoài tham gia thể hiện qua sự xuất hiện của các khu đô thị lớn như Ciputra, Royal City, Vinshomes Ocean Park, Vinshomes 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.

Ở mảng đấu thầu thi công xây lắp 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.

Mặt khác do rào cản gia nhập ngành là thấp và các chính sách pháp luật cho phép liên doanh liên kết để thực hiện dự án BĐS ngày càng thông thoáng nên các đối thủ mới có tiềm lực tài chính mạnh hoặc có quỹ đất gia nhập thị trường sẽ ngày càng nhiều.

Như vậy, các đối thủ cạnh tranh của UDIC sẽ ngày càng nhiều lên và có ở hầu hết các phân khúc thị trường. Để tiếp tục tồn tại và có một chỗ đứng vững chắc trên thương trường đòi hỏi UDIC phải xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh thích hợp nhằm khai thác triệt để tiềm lực của đơn vị và ngày càng nâng cao khả năng cạnh tranh.

b. Khách hàng

Với vai trò là chủ đầu tư dự án bất động sản thì khách hàng của UDIC là các nhà đầu tư thứ cấp và khách hàng mua để ở. Trong thời điểm hiện tại khách hàng được (bị) tiếp xúc với nguồn thông tin dự án rất đa dạng và có rất nhiều sự lựa chọn

với mỗi phân khúc sản phẩm nên để thuyết phục khách hàng thì không có cách nào khác là tạo ra sản phẩm có tính cạnh tranh cao về chất lượng, về giá thành, về các phương án tài chính, về công tác sau bán hàng... ; có phương án marketing và các kênh bán hàng tốt.

Với vai trò là nhà thầu thi công xây lắp thì khách hàng của UDIC là các chủ đầu tư với đặc điểm là khách hàng có đầy đủ các thông tin về thị trường xây dựng, được tư vấn bởi các bộ phận chuyên trách và các công ty tư vấn có trình độ nhiều kinh nghiệm. Các chủ đầu tư yêu cầu chất lượng công trình ngày càng cao và giá cả phải cạnh tranh, đây là yêu cầu bức thiết đòi hỏi nhà thầu phải không ngừng nâng cao năng lực và khả năng cạnh tranh của bản thân nếu muốn tồn tại và phát triển.

c. Các nhà cung cấp

Chi phí trực tiếp của các công trình thi công gồm chi phí vật liệu, máy móc và nhân công, trong đó chi phí vật liệu chiếm tỷ lệ cao nhất, ngoài ra chi phí máy móc thiết bị thi công và nhân công cũng sẽ tăng nếu không có nhà cung cấp thích hợp khi kế hoạch thi công bị thay đổi. Do vậy, những nhà cung cấp có ảnh hưởng lớn đến việc cạnh tranh của UDIC. Nhà cung cấp chủ yếu gồm: các nhà cung cấp tài chính và các nhà cung cấp nguyên vật liệu, cung cấp xe, máy, thiết bị thi công. Với tình hình biến động mạnh của giá cả vật liệu, máy móc; các nhà cung cấp thường xuyên gây áp lực tăng giá và có các điều kiện về thanh toán gây khó khăn không nhỏ cho UDIC trong việc tiết kiệm chi phí, giảm giá thành sản phẩm. Bên cạnh đó, áp lực lãi suất vay cao, khả năng không thể cung cấp hoàn toàn yêu cầu về tài chính từ các ngân hàng cho các gói thầu có vốn đầu tư lớn, dẫn đến công trình bị trì trệ, thời gian thi công kéo dài không hoàn thành đúng tiến độ, giảm hiệu quả kinh doanh. Vì vậy, việc xây dựng được một hệ thống các nhà cung cấp thân thiết là một yếu tố quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

d. Sản phẩm thay thế

Do sự phát triển của hệ thống cầu đường giao thông và giá cả của phương tiện giao thông ô tô ngày càng hợp lý nên ngày càng nhiều khách hàng lựa chọn sản phẩm thay thế cho một căn hộ trong nội đô bằng một căn hộ ở ngoại thành có giá rẻ

hơn mà lại có không gian sống tốt hơn. Đây là một yếu tố quan trọng phải tính đến khi phát triển các dự án BĐS nếu không sẽ ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của UDIC khi cho đến hiện tại các dự án của UDIC tập trung chủ yếu ở nội thành.

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

Để có những phân tích đánh giá khách quan thực trạng năng lực cạnh tranh của Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC dưới góc nhìn của các chuyên gia, luận văn tiến hành như sau:

Trước hết thiết kế bảng hỏi để điều tra khảo sát (xem Phụ lục). Sau đó tiến hành khảo sát với kích cỡ mẫu là 15 chuyên gia.

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

Các chuyên gia được lựa chọn bao gồm cán bộ sở xây dựng (5 người), các đối tác của UDIC (7 người), hiệp hội bất động sản 3 người. Tổng cộng là 15 phiếu khảo sát phát ra, thu về 15 phiếu, 15 phiếu trả lời đầy đủ tất cả các mục.

Về giới tính: trong 15 người được khảo sát có 14 nam chiếm 93.3%, có 1 nữ chiếm 6.7% mẫu điều tra.

Về độ tuổi: từ 31 đến 40 tuổi (2 người) tỉ lệ 13.3%, từ 41 đến 50 tuổi (7 người) tỉ lệ 46.7%, từ 51 đến 60 tuổi (6 người) tỉ lệ 40% mẫu điều tra.

Về trình độ học vấn: có 6 người trình độ đại học chiếm tỉ lệ 40% và 9 người trình độ sau đại học chiếm tỉ lệ 60%.

Về thâm niên công tác: từ 11 đến 15 năm (6 người) chiếm tỉ lệ 40%, trên 15 năm (9 người) chiếm tỉ lệ 60%.

2.3.2. Kết quả khảo sát

Để đánh giá năng lực cạnh tranh của Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC, áp dụng thang đo Likert theo 5 mức độ:

Mức 1: rất kém

Mức 2 : kém

Mức 3: trung bình

Mức 4 : tốt

Mức 5: rất tốt

Bảng 2.14: Tổng hợp kết quả khảo sát

Các yếu tố	Mức độ đánh giá										
	1		2		3		4		5		Trung bình
	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ	
8.1 Số lượng và kinh nghiệm của CBCNV chủ chốt	0	0.0%	0	0.0%	3	20.0%	11	73.3%	1	6.7%	3.87
8.2 Trình độ chuyên môn của CBCNV chủ chốt	0	0.0%	1	6.7%	7	46.7%	7	46.7%	0	0.0%	3.40
8.3 Bố trí nhân lực và năng lực tổ chức điều hành thực hiện dự án	0	0.0%	3	20.0%	5	33.3%	7	46.7%	0	0.0%	3.27
8.4 Chất lượng hồ sơ dự án	0	0.0%	3	20.0%	8	53.3%	4	26.7%	0	0.0%	3.07
8.5 Hiểu biết chính sách và pháp luật của nhà nước	0	0.0%	0	0.0%	5	33.3%	8	53.3%	2	13.3%	3.80

8.6 Số lượng và chủng loại máy móc thiết bị	0	0.0%	2	13.3%	8	53.3%	5	33.3%	0	0.0%	3.20
8.7 Chất lượng và khả năng huy động máy móc thiết bị	0	0.0%	4	26.7%	9	60.0%	2	13.3%		0.0%	2.87
8.8 Biện pháp tổ chức thi công và kỹ thuật thi công	2	13.3%	5	33.3%	7	46.7%	1	6.7%	0	0.0%	2.47
8.9 Khả năng đổi mới thiết bị và công nghệ	0	0.0%	5	33.3%	7	46.7%	3	20.0%	0	0.0%	2.87
8.10 Biện pháp quản lý và đảm bảo chất lượng dự án	0	0.0%	0	0.0%	5	33.3%	7	46.7%	3	20.0%	3.87
8.11 Biện pháp đảm bảo VSMT, ATLĐ, PCCN	0	0.0%	0	0.0%	3	20.0%	9	60.0%	3	20.0%	4.00
8.12 Doanh thu trung bình hàng năm so với quy mô của doanh nghiệp	0	0.0%	0	0.0%	5	33.3%	8	53.3%	2	13.3%	3.80
8.13 Lợi nhuận hàng năm so với doanh thu và quy mô doanh nghiệp	0	0.0%	0	0.0%	3	20.0%	10	66.7%	2	13.3%	3.93

8.14 Khả năng huy động vốn và bố trí vốn cho dự án	0	0.0%	2	13.3%	6	40.0%	7	46.7%	0	0.0%	3.33
8.15 Chi phí đầu tư và chi phí xây lắp trên một đơn vị sản phẩm	1	6.7%	5	33.3%	6	40.0%	3	20.0%	0	0.0%	2.73
8.16 Sự linh hoạt của giá	6	40.0%	6	40.0%	3	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	1.80
8.17 Tiến độ và chất lượng công trình	0	0.0%	0	0.0%	3	20.0%	10	66.7%	2	13.3%	3.93

“Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả”

2.3.3. Đánh giá kết quả khảo sát

Qua số liệu ở phần Bảng 2.14 cho ta thấy đánh giá của chuyên gia về UDIC thông qua các chỉ tiêu là như sau:

Số lượng nhân sự, trình độ chuyên môn và kinh nghiệm công tác của nhân sự là trung bình cao.

Năng lực tổ chức thực hiện dự án và chất lượng hồ sơ dự án là trung bình.

Sự hiểu biết và tuân thủ chính sách pháp luật của nhà nước là tốt.

Năng lực thiết bị máy móc và khả năng đổi mới thiết bị công nghệ là trung bình.

Chất lượng của biện pháp tổ chức thi công là trung bình thấp.

Biện pháp quản lý, đảm bảo chất lượng dự án và đảm bảo ATLĐ, VSMT, PCCN là tốt.

Doanh thu, lợi nhuận và chất lượng công trình được đánh giá tốt.

Khả năng bố trí vốn cho dự án ở mức trung bình.

Chi phí đầu tư trên một đơn vị sản phẩm ở mức trung bình thấp.

Sự linh hoạt về giá của doanh nghiệp ở mức thấp.

2.4. Nguyên nhân của những tồn tại trong năng lực cạnh tranh của UDIC

Bộ máy tổ chức còn chưa thực sự tinh gọn, việc phân công quản lý công việc còn chưa rõ ràng dẫn đến tinh thần trách nhiệm của người lao động chưa cao.

Các quy định và quy chế hoặc là chưa đầy đủ hoặc là đã không còn phù hợp ảnh hưởng đến tiến độ và chất lượng triển khai thực hiện dự án.

Các thiết bị hiện có của Tổng công ty đều đã sử dụng nhiều năm không phải là các thiết bị hiện đại, do nhiều nguyên nhân nên việc đầu tư để thay đổi công nghệ và thiết bị thi công bị hạn chế.

Việc không tổ chức đội ngũ chuyên môn làm thầu mà phân cho đơn vị cấp dưới phụ trách làm thầu theo từng công trình dẫn tới chất lượng hồ sơ thầu mà đặc biệt là chất lượng biện pháp tổ chức thi công chưa cao.

Do nhiều nguyên nhân, đặc biệt là lỗ hổng trong việc hạch toán công trình nên dẫn đến chi phí trên một đơn vị sản phẩm cao.

Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp và đầu tư cho việc xây dựng và quản bá thương hiệu UDIC chưa được chú trọng đầu tư đúng mức.

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 Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC

3.1.1. Định hướng phát triển của Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị 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”*.

Nhiệm vụ sản xuất kinh doanh từ năm 2021 đến năm 2025:

Khởi đầu tư: tập trung đầu tư xây dựng và hoàn thiện các dự án đang thi công, đẩy nhanh tiến độ các dự án đủ điều kiện khởi công, nâng cao hiệu quả công tác quản lý chi phí đầu tư. Đẩy mạnh công tác kinh doanh bất động sản, tiêu thụ các sản phẩm để

thu hồi vốn nhằm tái đầu tư vào các dự án khác, chú trọng công tác quản lý sau đầu tư để tạo niềm tin của khách hàng đối với thương hiệu UDIC.

Khối thi công xây lắp: đổi mới phương thức quản lý bằng cách ứng dụng công nghệ thông tin, thực hiện tin học hóa từ khâu đấu thầu (tập trung vào E-Bidding) đến quản lý tiến độ chất lượng thi công (ứng dụng BIM) , theo dõi, quản lý việc thực hiện hợp đồng, lưu trữ hồ sơ tài liệu, số liệu bằng phần mềm EFFECT

Khối sản xuất vật liệu xây dựng: cần phải đổi mới công nghệ, hướng đến sản phẩm thân thiện với môi trường, tiết kiệm tài nguyên khoáng sản, tiết kiệm năng lượng, phù hợp với xu thế phát triển của thế giới hiện nay. Song song với tổ chức sản xuất tốt, cần tăng cường năng lực cạnh tranh, hàng hóa chất lượng cao, giá thành hạ, có chiến lược phát triển sản phẩm và thị trường một cách bài bản hơn.

Khối tư vấn thiết kế: cần thu hút nhân tài, tăng cường đào tạo cán bộ, hoàn thiện việc thi chứng chỉ, xếp hạng kiến trúc sư, kỹ sư để chuyên nghiệp hóa khâu đấu thầu, tận dụng mọi nguồn lực để tìm kiếm công việc, mở rộng thị trường, đồng thời không ngừng nghiên cứu và áp dụng các công nghệ xây dựng mới để nâng cao chất lượng sản phẩm.

Trong 5 năm từ 2021 đến 2025 doanh thu tăng trưởng trung bình hơn 10% một năm, trong đó doanh thu của khối đầu tư tăng tỉ lệ từ 35% lên 50% tổng doanh thu, khối xây lắp phải nâng cao năng lực để có thể thi công được những công trình có 6 tầng hầm và 80 tầng nổi, khối tư vấn thiết kế phải đủ năng lực để có thể tự thiết kế các công trình do UDIC làm chủ đầu tư.

3.1.2. Năng lực doanh nghiệp của Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị 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 lý, 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 lí 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

Ranh giới lập quy hoạch Hà Nội: Phạm vi nghiên cứu trực tiếp bao gồm toàn bộ diện tích Thủ đô Hà Nội, phạm vi nghiên cứu gián tiếp bao gồm các tỉnh và thành phố thuộc Vùng thủ đô Hà Nội, vùng đồng bằng sông Hồng.

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

Định hướng quy hoạch mạng lưới giáo dục đào tạo: Tại các đô thị vệ tinh như Hòa Lạc, Sơn tây, Xuân Mai, Phú Xuyên – Phú Minh, Chúc Sơn, Sóc Sơn; 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 y tế và chăm sóc sức khỏe cộng đồng: xây dựng mới các tổ hợp công trình y tế đa chức năng tại khu vực Hòa Lạc, Sóc Sơn và Thường Tín – Phú Xuyên (quy mô khoảng 200ha/1 tổ hợp).

Định hướng quy hoạch mạng lưới thể dục thể thao: dự kiến xây mới Trung tâm thể thao dưới nước Hồ Tây (5ha), Trung tâm giải trí thể thao cảm giác mạnh, Trung tâm thể thao vùng phía Bắc – Mê Linh (20ha), Trung tâm thể thao vùng phía Tây – Sơn Tây (20ha), Trung tâm thể thao vùng phía Nam – Phú Xuyên (20ha), Trung tâm thể thao địa hình Viên Nam, Trung tâm thể thao quốc gia và khu thể thao Olympic phía bắc sông Hồng phục vụ ASIAD hoặc Olympic trong tương lai.

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), gồm: Phía Bắc có các KCN

Sóc Sơn, Mê Linh, Đông Anh, Gia Lâm, Từ Liêm (khoảng 4.000 – 4.500 ha), phát triển công nghiệp nặng, kho tàng, dịch vụ tiếp vận trung chuyển hàng hóa (Logistic) gần với sân bay quốc tế Nội Bài và hành lang kinh tế Côn Minh – Hà Nội – Hải Phòng. Phía Nam có các KCN Thường Tín – Phú Xuyên (khoảng 1.000- 1.500 ha) phát triển công nghiệp chế biến, công nghiệp đa ngành gần với vùng nông nghiệp phía Nam Hà Nội. Phía Đông phát triển khu công nghệ cao Hòa Lạc, công nghiệp chế biến, đa ngành tại Xuân Mai, Miếu Môn (khoảng 2.000 ha).

Từ định hướng quy hoạch phát triển đô thị của thành phố Hà Nội ta có thể nhận thấy nhu cầu xây dựng của Thủ đô là rất lớn, đây sẽ là cơ sở để các công ty hoạt động trong ngành bất động sản và thi công xây lắp lên kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh.

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

Theo kế hoạch phát triển nhà ở của thành phố Hà Nội thì giai đoạn 2016-2020 sẽ phát triển thêm 4.676.330m² sàn nhà ở xã hội; 567.539m² sàn nhà ở cho công nhân thuê; 976.992 m² sàn nhà ở sinh viên; 1.200.000 m² sàn nhà ở tái định cư và 20.418.000 m² sàn nhà ở thương mại. Tuy nhiên theo số liệu thống kê do sở xây dựng công bố diện tích sàn nhà ở thương mại được xây dựng trong 4 năm 2016-2019 đã đạt hơn 18.000.000 m² lượng tiêu thụ đạt hơn 85%. Trong cùng kì 2016-2020 UDIC thi công xây dựng khoảng 220.000 m², chỉ chiếm khoảng 1,2%.

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.

Các con số trên cho thấy nhu cầu nhà ở mà cụ thể hơn là nhu cầu diện tích nhà ở thương mại của Hà Nội là rất lớn, nên các công ty trong ngành kinh doanh bất động sản và thi công xây lắp có rất nhiều cơ hội để phát triển.

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

Như đã nêu ở trên, một trong những nguyên nhân làm giảm năng lực cạnh tranh của UDIC là chi phí trên một đơn vị sản phẩm cao. Nguyên nhân của điều này là do cơ cấu tổ chức chưa hợp lý, hiệu quả sử dụng máy móc thiết bị chưa cao, chưa có được những nhà cung cấp nguyên vật liệu ổn định với chất lượng cao và giá thành thấp (đặc

biệt khi thi công các công trình ở địa bàn ngoài Hà Nội). Xuất phát từ những nguyên nhân, những hạn chế này, tôi xin nêu ra một số giải pháp nhằm khắc phục những yếu điểm đó và nâng cao năng lực cạnh tranh của UDIC.

- 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. Tình hình thực tế đã cho thấy các xí nghiệp hạch toán chi phí công trình được khoán phần lớn từ hòa đến lỗ, hoặc có lãi không đáng kể. Các nguyên vật liệu được nhập về chưa sát với kế hoạch thi công, hoặc là chưa dùng đến dẫn đến bị “chôn” vốn, hoặc là nhập về quá chậm (thường là với các thiết bị nhập khẩu) làm kéo dài tiến độ thi công, hoặc là không kịp thời nhập về trước khi có biến động tăng giá nên bị đội chi phí.

- Đội ngũ cán bộ kỹ thuật đặc biệt là các cán bộ kỹ thuật lập biện pháp thi công cần 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:

Nâng cao hiệu quả sử dụng của máy móc thiết bị sẽ làm cho định mức tiêu hao nguyên vật liệu để sản xuất sản phẩm sẽ giảm xuống và khi đó giá thành sản xuất sẽ giảm theo.

Nâng cao hiệu suất sử dụng cũng đồng nghĩa với việc giảm bớt thời gian chết, giảm thời gian không hoạt động của máy móc thiết bị. Dây chuyền được hoạt động liên tục chắc chắn sẽ giảm được chi phí sản xuất chung như điện từ đó giảm được chi phí sản xuất trên một đơn vị sản phẩm.

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

Nhà cung ứng là một trong những yếu tố gây áp lực cạnh tranh thường xuyên lên hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Như chúng ta đã biết, do giá các yếu tố đầu vào trong thời gian qua tăng nhanh trong đó cao nhất là điện, vật liệu xây dựng... đã làm tăng chi phí sản xuất của các doanh nghiệp xây dựng nói chung và UDIC nói riêng. Chính vì vậy, tìm kiếm và thay thế các nhà cung ứng hiện tại bằng các nhà cung cấp nguyên liệu đầu vào mới chất lượng tốt hơn hoặc ít ra là bằng nhưng có giá rẻ và ổn định hơn.

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

Sắp xếp lại cơ cấu tổ chức của UDIC và các xí nghiệp, đơn vị trực thuộc theo hướng tinh giản và nâng cao chất lượng hoạt động. Cụ thể: cần đánh giá lại tình hình nhân sự của các xí nghiệp và các đội thi công của UDIC, xác định nhu cầu và xây dựng cơ cấu nhân sự phù hợp với đặc thù hoạt động của từng xí nghiệp, từng công trình; đối với các phòng chuyên môn thuộc văn phòng UDIC nên tổ chức đánh giá năng lực của mỗi cán bộ nhân viên, thống kê lại những vị trí công tác cần thiết để bố trí sắp xếp phù hợp với năng lực và trình độ chuyên môn trên tinh thần tinh giản tối đa bộ phận gián tiếp để giảm chi phí.

Việc đổi mới, sắp xếp hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy của UDIC đòi hỏi có những thay đổi về chức năng, nhiệm vụ của các phòng, ban chuyên môn cũng như các xí nghiệp, các đội. Chính vì thế UDIC cần phải giao trách nhiệm cụ thể cho cán bộ phòng Tổ chức quản trị hành chính phối hợp với các phòng, ban chuyên môn để sửa đổi và hoàn thiện Quy chế tổ chức hoạt động cho phù hợp hơn.

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

Kiểm tra xem xét, đánh giá thực trạng số lượng và chất lượng của nhân lực hiện có từ đó xác định được nhu cầu tuyển dụng, nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực hiện tại và tương lai một vài năm tới cho từng bộ phận chuyên môn cũng như toàn công ty.

Căn cứ nhu cầu về nhân lực để tổ chức tuyển dụng theo đúng quy trình qua nhiều kênh tuyển dụng khác nhau, phối hợp với các trung tâm xúc tiến việc làm, các trường đại học, trường dạy nghề... để có nguồn tuyển dụng dồi dào và chọn đúng người có trình độ chuyên môn, có khả năng hiểu biết tốt và nhanh nhẹn, năng động để tuyển dụng và bố trí phù hợp

Có kế hoạch đào tạo, tập huấn nghiệp vụ chuyên môn cho cán bộ các phòng, ban chuyên môn và trình độ tổ chức quản lý điều hành cho đội ngũ cán bộ cốt cán toàn Công ty. Hình thức đào tạo có thể đào tạo tại chỗ do cán bộ cốt cán có chuyên môn tốt, có năng khiếu sư phạm hoặc thuê giáo viên về đào tạo tại Công ty; gửi đi đào tạo đối với số cán bộ chủ chốt có năng lực để nắm bắt thêm các ứng dụng khoa học, kỹ thuật

công nghệ mới, luân phiên gửi các cán bộ lãnh đạo tham dự các lớp bồi dưỡng nâng cao khả năng quản lý, tổ chức điều hành.

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.

Xây dựng chiến lược đầu tư mua sắm trang thiết bị, máy móc công nghệ hợp lý; ưu tiên mua sắm các loại máy móc, thiết bị chuyên dùng đặc chủng, hiện đại, đồng bộ nhằm tạo nên những lợi thế trong cạnh tranh của mình và tạo ra uy tín về khoa học - công nghệ, năng lực thi công đối với các chủ dự án; tiến hành rà soát lại máy móc hiện có, trên cơ sở đó có kế hoạch sửa chữa, nâng cấp nhằm nâng cao tính năng sử dụng và giảm chi phí vận hành; cần thành lập ban chỉ đạo đánh giá lại tình trạng chất lượng hoạt động thực tế của các xe, máy, thiết bị, từ đó thanh lý toàn bộ những máy móc cũ hư hỏng nhiều, công nghệ lạc hậu không còn đáp ứng với yêu cầu cạnh tranh của Công ty trong hiện tại và tương lai.

Gắn đầu tư với việc sử dụng một cách có hiệu quả máy móc, trang thiết bị. Trên cơ sở nhu cầu của thị trường xây dựng, yêu cầu đổi mới trang thiết bị, máy móc. Công ty sẽ có kế hoạch chủ động cơ bản về xe, máy, thiết bị của mình đồng thời kết hợp sử dụng một cách có hiệu quả thông qua việc liên danh, liên kết với các nhà thầu, cho thuê lại máy móc, thiết bị khi cần thiết. Để tăng cường hiệu quả sử dụng của xe, máy, thiết bị, bộ phận quản lý thiết bị của Công ty cần phải tăng cường khâu kiểm tra, giám sát việc duy tu, bảo dưỡng thường xuyên và đột xuất các loại xe, máy, thiết bị để tăng tuổi thọ và chất lượng hoạt động nhằm nâng cao năng suất huy động;

Đa dạng hóa các hình thức huy động vốn vào đầu tư trang thiết bị, máy móc và công nghệ. Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, yêu cầu nâng cao năng lực cạnh tranh, Công ty sẽ thực hiện một trong các hình thức đầu tư như: tự bỏ vốn mua xe, máy, thiết bị công nghệ; tín dụng thuê mua, thuê của các doanh nghiệp khác hoặc tham gia các liên danh đấu thầu.

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

Thứ nhất, tăng cường thu thập thông tin liên quan đến các dự án và gói thầu. Hoạt động xây dựng là một trong những lĩnh vực kinh doanh tương đối đặc thù, việc

tìm kiếm các dự án, gói thầu cần phải căn cứ vào kế hoạch phát triển, quy hoạch các khu đô thị, khu dân cư, khu công nghiệp, quy hoạch ngành... Theo qui định của pháp luật, trước khi phát hành hồ sơ mời thầu chủ đầu tư cần phải thông báo rộng rãi trên Báo đấu thầu các phương tiện thông tin đại chúng. Tuy nhiên, khoảng thời gian này thường rất ngắn, ảnh hưởng đến việc chuẩn bị hồ sơ dự thầu. Chính vì thế, để tăng cường năng lực cạnh tranh đấu thầu xây dựng các công trình, Công ty cần phải tổ chức lại công tác thông tin, nghiên cứu thị trường hiệu quả hơn.

Thứ hai, đẩy mạnh công tác quảng cáo, xúc tiến bán hàng, Công ty cần phải thường xuyên tiến hành quảng cáo, giới thiệu sản phẩm và năng lực tham gia các dự án và những thành tựu của mình trên các phương tiện thông tin đại chúng, tham gia hội chợ, các hoạt động xúc tiến thương mại, tổ chức hội nghị khách hàng giới thiệu các sản phẩm, công nghệ mới nhằm mở rộng quan hệ với các bạn hàng, xây dựng phong phú nội dung trên website của Công ty để quảng bá và tiếp nhận các thông tin phản hồi từ bạn hàng.

Thứ ba, trên cơ sở nghiên cứu các thông tin về thị trường, hoạt động xúc tiến thương mại, Công ty cần xác định được sản phẩm chủ lực đối với khối đầu tư và xây dựng được chiến lược cạnh tranh đấu thầu dài hạn đối với khối thi công xây lắp.

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

Để tiếp tục đạt được tăng trưởng 10% năm về giá trị sản lượng và doanh thu trong những năm tiếp theo ngoài những giải pháp quan trọng như nguồn nhân lực, marketing, đầu tư máy móc trang thiết bị kỹ thuật đồng bộ thì việc huy động và sử dụng có hiệu quả các nguồn vốn là giải pháp mang tính cấp bách bởi năng lực tài chính là yếu tố cơ bản và mang tính chất quyết định đến việc thực hiện các giải pháp khác của Công ty.

Năng lực tài chính đóng một vai trò hết sức quan trọng trong chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh của UDIC, đây là một trong những tiêu chí để đánh giá nhà thầu có đủ tiêu chuẩn dự thầu hay không. Năng lực tài chính của doanh nghiệp xây dựng thể hiện ở quy mô về vốn tự có, hiệu quả sử dụng vốn và khả năng huy động bố trí vốn thực hiện hợp đồng, thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Để nâng cao năng lực tài chính của mình, UDIC cần tiến hành việc đa dạng hóa các hình thức huy động vốn. Theo đó, công ty cần chủ động tìm kiếm các nguồn vốn vay; đẩy mạnh liên doanh, liên kết với các doanh nghiệp khác nhằm tranh thủ sự hỗ trợ về vốn; duy trì mối quan hệ tốt với các nhà cung ứng nguyên vật liệu, máy móc thi công để có được các điều kiện thuận lợi trong mua bán vật tư, máy móc trả chậm...

Cùng với đa dạng hóa các hình thức huy động vốn, UDIC cần giảm tối đa việc bị chiếm dụng vốn, đẩy mạnh công tác thu hồi công nợ. Bị chiếm dụng vốn, thu hồi công nợ chậm sẽ làm cho hiệu suất sử dụng vốn bị giảm sút, điều này tác động tiêu cực đến năng lực cạnh tranh của công ty. Có nhiều nguyên nhân dẫn tới việc bị chiếm dụng vốn và thu hồi công nợ chậm, có thể do nhà nước cấp vốn chậm, chủ đầu tư chưa thực hiện hết nghĩa vụ thanh toán như đã cam kết, do nhà thầu chuẩn bị hồ sơ thanh quyết toán công trình chưa tốt... Để khắc phục tình trạng này, UDIC cần phải tìm hiểu kỹ nguyên nhân của sự chậm trễ và khó khăn trong thu hồi nợ đối với từng dự án cụ thể, từ đó xây dựng kế hoạch thu nợ. Để sử dụng hiệu quả các nguồn vốn, UDIC cần phải tiết giảm các khoản chi tiêu không cần thiết và các khoản đầu tư không hiệu quả, nguồn vốn cho các công trình cần phải được phân bổ một cách hợp lý và đúng tiến độ.

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

Xây dựng tốt hồ sơ dự thầu có ảnh hưởng rất lớn đối với quá trình đấu thầu, đến hoạt động sản xuất kinh doanh của UDIC. Để nâng cao năng lực xây dựng hồ sơ dự thầu, Công ty cần thực hiện một số giải pháp cơ bản sau:

Tăng cường tìm kiếm thông tin từ các chủ đầu tư. Đây là nguồn thông tin rất quan trọng, liên quan đến gói thầu mà doanh nghiệp cần tiếp cận. Để nắm bắt các cơ hội đầu tư đòi hỏi doanh nghiệp phải thu thập thông tin nhanh và chính xác, đồng thời phải xử lý các thông tin tìm kiếm được một cách khoa học và nhanh nhất. Muốn vậy, UDIC phải mở rộng quan hệ với các chủ đầu tư, giao trách nhiệm cụ thể cho bộ phận Marketing.

Tăng cường thu thập thông tin về địa điểm thực hiện dự án như: đặc điểm vị trí địa lý, điều kiện kinh tế - xã hội, điều kiện về giao thông, liên lạc, điện, nước, các nhà cung ứng vật tư, các nhà thầu phụ, năng lực cung ứng vật tư tại nơi diễn ra dự án. Đây là những thông tin quan trọng, tạo cơ sở cho việc thiết lập các giải pháp kinh tế - kỹ

thuật như: công nghệ thi công, phương án cung ứng nguyên liệu, lựa chọn nhà thầu phụ, giá bỏ thầu dự án...

Hồ sơ dự thầu phải đảm bảo tính pháp lý, đây là yếu tố quan trọng hàng đầu, bởi vì chủ đầu tư sẽ loại ngay những hồ sơ không đảm bảo tính pháp lý mà không cần xem xét các nội dung khác của nhà thầu đưa ra. Để tránh việc bị loại vì hồ sơ không đảm bảo tính pháp lý, Công ty cần phải cử những người am hiểu tham gia công việc này hoặc nếu cần có thể thuê luật sư, Công ty luật tư vấn. Mặt khác, bộ phận lập hồ sơ cần phải nghiên cứu kỹ các quy định của pháp luật về đấu thầu xây dựng và các quy định khác do bên mời thầu đặt ra.

Đảm bảo tính kỹ thuật của hồ sơ dự thầu. Đây là một yếu tố hết sức quan trọng phản ánh chất lượng hồ sơ dự thầu. Trên cơ sở thông tin thu thập được về dự án, bộ phận kỹ thuật sẽ lập hồ sơ đề xuất các giải pháp thi công theo yêu cầu của bên mời thầu. Hồ sơ phải thể hiện được các nội dung như: sơ đồ mặt bằng tổ chức thi công, công nghệ thi công và phương án sử dụng máy móc, nguyên vật liệu sử dụng, đội ngũ kỹ sư và công nhân tham gia dự án, tiến độ thực hiện dự án...

Đảm bảo tính mỹ thuật, tính chính xác của hồ sơ dự thầu. Hồ sơ dự thầu phải được trình bày một cách khoa học, đảm bảo tính kỹ thuật và mỹ thuật. Để làm được điều này, Công ty nên tổ chức cho cán bộ nghiệp vụ tham gia các lớp đào tạo kỹ thuật nghiệp vụ xây dựng hồ sơ dự thầu, đội ngũ cán bộ làm công tác này phải thường xuyên học hỏi kinh nghiệm của các nhà thầu về xây dựng hồ sơ dự thầu. Mặt khác, cần tiến hành việc kiểm tra, rà soát lại hồ sơ dự thầu trước khi nộp cho bên mời thầu để phát hiện sai sót và điều chỉnh kịp thời.

Giá thầu phải được tính đúng tính đủ một cách khoa học theo khối lượng của hồ sơ mời thầu và biện pháp thi công đã được lập, trong đó đặc biệt lưu ý đến các yếu tố địa phương của công trình.

3.2.4. Các giải pháp khác

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

Thương hiệu có vai trò rất quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp, đặc biệt trong xu thế hội nhập và toàn cầu hoá hiện nay thì việc

củng cố, xây dựng và phát triển thương hiệu lại càng có ý nghĩa và mang tính cấp thiết hơn.

UDIC cần có chiến lược xây dựng và phát triển thương hiệu để không ngừng nâng cao hình ảnh các sản phẩm của UDIC trong mắt của các khách hàng. Cần nâng cao nhận thức cho toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty về vai trò quan trọng của thương hiệu trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của UDIC, coi thương hiệu là tài sản đích thực có tác động, ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh trong tương lai của công ty. Từ đó, xác định rõ nhiệm vụ xây dựng và phát triển thương hiệu là của toàn bộ các phòng ban, bộ phận, tập thể, cá nhân trong công ty. Việc xây dựng và phát triển thương hiệu là một chiến lược dài hạn với nhiều nội dung, nhiều công đoạn khác nhau cần phải có thời gian và chi phí. Do đó UDIC cần dành một tỷ lệ ngân sách cho xây dựng phát triển thương hiệu.

Tăng cường công tác quảng cáo, thông tin tuyên truyền về hình ảnh và thương hiệu của UDIC để tạo ấn tượng tốt cho khách hàng. Bởi vậy, việc quảng bá cho sản phẩm, xây dựng thương hiệu, củng cố và phát triển nó là vấn đề có ý nghĩa quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh của UDIC.

3.2.4.2. Xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là cách ứng xử của mọi thành viên trong doanh nghiệp đối với nhau, với người tiêu dùng, với cộng đồng xã hội, được hình thành trên nền tảng đạo đức, văn hoá của gia đình và xã hội, được vun đắp bởi tất cả các thành viên trong doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp là tài sản có giá trị trong kinh doanh, tài sản này được hình thành từ chính bản thân doanh nghiệp. Trước sự đòi hỏi gắt gao của quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, doanh nghiệp cần phải chuẩn bị một hành trang đầy đủ cho mình như chiến lược kinh doanh, thương hiệu và văn hóa kinh doanh mang bản sắc riêng, chỉ có như vậy doanh nghiệp mới có thể cạnh tranh, tồn tại và phát triển bền vững.

-Thứ nhất, văn hóa doanh nghiệp được hình thành từ những quy định bất thành văn đơn giản như làm việc luôn đúng giờ, tinh thần luôn tốt nhất, sử dụng đồng phục. Vì vậy UDIC cần xây dựng, thực hiện nghiêm quy chế khen thưởng, phúc lợi, quy chế về thời gian làm việc, các quy định cụ thể về trang phục làm việc, thẻ nhân viên, những quy định nơi giao tiếp công sở, giao tiếp qua điện thoại, thái độ và phong cách phục vụ

khách hàng... Hệ thống này sẽ tạo ra một phong cách riêng, vừa thể hiện sự phù hợp với đặc thù sản xuất kinh doanh, văn hóa công trường vừa thể hiện nét bản sắc văn hóa trong quản lý của công ty, đặc biệt trong quản lý và sử dụng con người.

Thứ hai, trong quá trình sản xuất kinh doanh, bên cạnh chỉ tiêu sản lượng, doanh số và lợi nhuận, UDIC cần thường xuyên quan tâm đến người lao động, có chính sách đãi ngộ phù hợp tạo ra động lực phát huy tối đa sức lực, trí tuệ, tâm huyết của người lao động; chăm lo đời sống vật chất tinh thần cho người lao động và gia đình; quan tâm công tác đào tạo, bồi dưỡng cho người lao động để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ góp phần nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả kinh doanh, tạo dựng uy tín, sự tồn tại lâu dài cho công ty.

Thứ ba, hình ảnh, bản sắc văn hóa của UDIC còn được tạo dựng qua các hoạt động cụ thể của các tổ chức đoàn thể trong công ty như: tổ chức tốt các phong trào văn hoá văn nghệ, thể dục thể thao, tham gia các hoạt động từ thiện xã hội, quan tâm đến những người lao động đã nghỉ hưu để tạo ra không khí gắn bó và đồng tình của các bậc tiền bối, khuyến khích con em người lao động học tập, rèn luyện tạo niềm tin cho cha mẹ yên tâm làm việc. Các biện pháp này tác động trực tiếp, hàng ngày đối với người lao động, làm cho họ nhận thức rõ lợi ích của việc cống hiến công sức lao động, trí tuệ cho Công ty, không chỉ đơn thuần là tiền lương mà còn là các giá trị khác. Đó chính là một phần biểu hiện giá trị văn hóa của công ty, làm tăng giá trị hình ảnh và năng lực cạnh tranh của công ty trên thương trường.

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.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Bạch Thụ Cường (2002), Bàn về cạnh tranh toàn cầu, Nxb Thông tin, Hà Nội.
- [2]. TS. Dương Ngọc Dũng (2009), Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết của Michael E.Porter, Nhà xuất bản Tổng hợp, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [3]. PGS.TS. Phạm Văn Dược (2008), Phân tích hoạt động kinh doanh, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
- [4]. Trần Minh Đạo (1998), Marketing, Nxb Thống kê, Hà Nội.
- [5]. Đào Trọng Hân (2007), Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong tiến trình thực hiện cam kết WTO, Tạp chí phát triển kinh tế, số tháng 2/2007.
- [6]. Vũ Tự Lâm (2006), Nâng cao khả năng kinh doanh của các doanh nghiệp trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
- [7]. GS.TS. Đồng Thị Thanh Phương (2002), Quản trị sản xuất và dịch vụ, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
- [8]. Trần Sửu (2005), Năng lực kinh doanh của các doanh nghiệp trong điều kiện toàn cầu hóa, Nhà xuất bản Lao động, Hà Nội
- [9]. Từ điển kinh doanh Anh (1992), Bản dịch, Nxb Sự thật, Hà Nội.
- [10]. Nguyễn Xuân Thuỷ (2003), Nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia, Nxb Giao thông vận tải, Hà Nội.
- [11]. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2004), Thị trường, chiến lược, cơ cấu, cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp, Nxb Tổng hợp TP.HCM
- [12]. TS. Nguyễn Hữu Thắng (2007), Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
- [13]. Tổng Công ty Đầu tư Phát triển Hạ tầng Đô thị UDIC, Báo cáo tài chính 2016-2018; Báo cáo tổng kết năm 2016-2018.
- [14]. Tổng Công ty đầu tư và phát triển nhà Hà Nội, Báo cáo tài chính 2016-2018;
- [15]. Tổng Công ty xây dựng Hà Nội, Báo cáo tài chính 2016-2018.

- [16]. Viện Nghiên cứu quản lí kinh tế TW (2003), Nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia, NXB Giao thông vận tải, Hà Nội.
- [17]. Tổng Công ty Đầu tư Phát triển Hạ tầng Đô thị UDIC, Báo cáo tài chính 2016-2018; Báo cáo tổng kết năm 2016-2018
- [18]. Michael E. Porter (2016), Chiến lược cạnh tranh, DTBooks & Nxb Trẻ.
- [19]. Michael E. Porter (2016), Lợi thế cạnh tranh, DTBooks & Nxb Trẻ.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1.1

PHIẾU ĐIỀU TRA

Thưa quý vị!

Tôi đang nghiên cứu đề tài " **Nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC** ". Phiếu điều tra này được thiết kế để thu thập thông tin cho nghiên cứu của tôi. Do đó, tôi rất lấy làm cảm ơn nếu quý vị dành thời gian để đọc và điền vào bảng câu hỏi này. Thông tin mà quý vị cung cấp cho tôi sẽ được sử dụng duy nhất cho mục đích nghiên cứu đề tài này và sẽ được bảo quản một cách tuyệt đối bí mật.

Chân thành cảm ơn sự hợp tác của quý vị!

Cách thức điền phiếu:

- Đối với những câu hỏi/mục lựa chọn, xin hãy đánh dấu (x) vào ô ☐ tương ứng với câu trả lời thích hợp
- Đối với những câu hỏi/mục ghi thông tin/số liệu, xin hãy ghi thông tin/số liệu đúng vào ô hoặc bảng tương ứng.

1. Xin quý vị hãy cho biết:

1.1. Họ tên(có thể không ghi cũng được)

1.2. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

2. Quý vị thuộc nhóm tuổi nào?

☐ ≤30 tuổi ☐ 31 - 40 tuổi ☐ 41 - 50 tuổi ☐ 51 tuổi trở lên

3. Đơn vị công tác của quý vị thuộc nhóm nào trong ngành xây dựng?

☐ Chủ đầu tư ☐ CQ quản lý nhà nước có liên quan đến ngành xây dựng
☐ Tư vấn xây dựng ☐ Nhà thầu thi công

4. Nhiệm vụ được phân công của quý vị trong đơn vị là?

☐ Quản lý ☐ CV kỹ thuật ☐ CV kinh tế ☐ Nhiệm vụ khác..

5. Thâm niên công tác của Quý vị trong lĩnh vực:

☐ < 5 năm ☐ 5-10 năm ☐ 10-15 năm ☐ > 15 năm

6. Ngành nghề chuyên môn được đào tạo của quý vị ?

- ☐ KTS/ Kỹ sư xây dựng ☐ Ngành tài chính - kế toán
☐ Ngành QTKD ☐ Ngành khác

7. Trình độ học vấn của quý vị là gì?

- ☐ Trên Đại học ☐ Đại học ☐ Cao đẳng ☐ Trung cấp ☐ Loại khác

8. Hãy cho biết ý kiến đánh giá của quý vị: về Tổng công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC bằng cách khoanh tròn vào con số diễn tả chính xác nhất mà quý vị cho là thích hợp đối với từng phát biểu đưa ra dưới đây.

Giải thích						
1 Nghĩa là “Rất kém”			4 Nghĩa là “Tốt”			
2 Nghĩa là “Kém”			5 Nghĩa là “Rất tốt”			
3 Nghĩa là “Trung bình”						
TT	Các tiêu chí	Ý kiến đánh giá				
1	8.1 Số lượng và kinh nghiệm của CBCNV chủ chốt	1	2	3	4	5
2	8.2 Trình độ chuyên môn được đào tạo của CBCNV chủ chốt.	1	2	3	4	5
3	8.3 Bố trí nhân lực và năng lực tổ chức điều hành thực hiện dự án	1	2	3	4	5
4	8.4 Chất lượng hồ sơ dự án	1	2	3	4	5
5	8.5 Hiểu biết chính sách và pháp luật của nhà nước.	1	2	3	4	5
6	8.6 Số lượng và chủng loại máy móc thiết bị.	1	2	3	4	5
7	8.7 Chất lượng và khả năng huy động máy móc thiết bị.	1	2	3	4	5
8	8.8 Biện pháp tổ chức thi công và kỹ thuật thi công	1	2	3	4	5
9	8.9 Khả năng đổi mới thiết bị và công nghệ	1	2	3	4	5
10	8.10 Biện pháp quản lí và bảo đảm chất lượng dự án	1	2	3	4	5
11	8.11 Biện pháp bảo đảm VSMT, ATLĐ, PCCN	1	2	3	4	5
12	8.12 Doanh thu hoạt động trung bình hàng năm so với quy mô của doanh nghiệp	1	2	3	4	5

13	8.13 Lợi nhuận hàng năm so với doanh thu và quy mô của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
14	8.14 Khả năng huy động vốn và bố trí vốn cho dự án	1	2	3	4	5
15	8.15 Chi phí đầu tư và chi phí xây lắp trên một đơn vị sản phẩm	1	2	3	4	5
16	8.16 Sự linh hoạt của giá	1	2	3	4	5
17	8.17 Tiên độ và chất lượng công trình	1	2	3	4	5

Xin cảm ơn sự hợp tác của quý vị!