

## QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP VẬN TẢI BIỂN VIỆT NAM THE STRATEGICAL MANAGEMENT IN SHIPPING COMPANIES

PGS. TS. PHẠM VĂN CƯỜNG  
Trường Đại học Hàng hải

### Tóm tắt:

Ngày nay, trong xu thế hội nhập với nền kinh tế khu vực và thế giới, tất cả các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp vận tải biển nói riêng đều phải chấp nhận cạnh tranh. Để cạnh tranh thắng lợi, các doanh nghiệp vận tải biển phải tìm mọi cách tăng năng lực cạnh tranh của mình. Để các doanh nghiệp vận tải biển có năng lực cạnh tranh cao trong môi trường cạnh tranh quốc tế gay gắt, các nhà quản trị doanh nghiệp vận tải biển cần phải xây dựng được một chiến lược kinh doanh đúng đắn và tổ chức thực hiện nó một cách hiệu quả nhất. Bài báo dưới đây sẽ trình bày những khái niệm cơ bản về quản trị chiến lược, nội dung của quá trình quản trị chiến lược trong các doanh nghiệp vận tải biển, và những lưu ý cho các nhà quản lý các doanh nghiệp vận tải biển của Việt Nam khi thực hành quản trị chiến lược trong doanh nghiệp vận tải biển của mình.

### Abstract:

At the present time, in the process of integration in the region economy and in the world economy all kinds of enterprises in general and shipping companies in particular face with the violent competitions. In order to win the competition every enterprise must apply all ways to increase their own competitive capacity. In the article hereby the is analyzing the basic concept of strategical management, content of strategical management, and attentions to managers of the shipping companies, when performing a strategical management in shipping companies.

### **1. Đặt vấn đề**

Trong xu thế hội nhập ngày càng sâu rộng với ngành vận tải biển của khu vực và thế giới, các doanh nghiệp vận tải biển của Việt Nam phải tìm mọi cách nâng cao năng lực cạnh tranh của mình trên thương trường [1]. Chất lượng sản phẩm dịch vụ vận chuyển là yếu tố số một quyết định năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp vận tải biển. Để có chất lượng sản phẩm dịch vụ vận chuyển cao, các doanh nghiệp vận tải biển phải tìm mọi cách để tối ưu hóa các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình [2]. Trong hoạt động quản trị doanh nghiệp, các nhà quản lý của các doanh nghiệp vận tải biển luôn phải đối mặt với việc giải quyết hai bài toán quản lý. Một là, làm sao tối ưu hóa việc khai thác, sử dụng đội tàu hiện có. Hai là, tối ưu hóa việc phát triển đội tàu vận tải biển và hoạch định kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp trong tương lai.

Cả hai bài toán nêu trên đều liên quan mật thiết đến việc lập kế hoạch sử dụng tối ưu các nguồn lực hiện có và tiềm tàng của các doanh nghiệp vận tải biển. Tất cả các hoạt động liên quan đến việc giải quyết hai bài toán nêu trên đều có thể coi là hoạt động quản trị chiến lược trong các doanh nghiệp vận tải biển. Bài báo dưới đây sẽ trình bày những khái niệm cơ bản về quản trị chiến lược, nội dung của quá trình quản trị chiến lược trong các doanh nghiệp vận tải biển và những lưu ý cho các nhà quản trị các doanh nghiệp vận tải biển của Việt Nam khi thực hành quản trị chiến lược trong doanh nghiệp vận tải biển của mình.

### **2. Khái niệm về chiến lược và quản trị chiến lược [3], [4]:**

Chiến lược được hiểu là những kế hoạch được thiết lập hoặc những hành động được thực hiện trong nỗ lực nhằm đạt tới các mục đích của tổ chức. Như vậy, chiến lược được xem là những kế hoạch cho tương lai, bao gồm những chiến lược được dự định và những hành động để hiện thực hóa các kế hoạch đã vạch ra. Micheal Porter (1996) đưa ra ba luận điểm về chiến lược:

Thứ nhất, chiến lược là sự sáng tạo ra vị thế có giá trị độc đáo bao gồm các hoạt động khác biệt. Điểm mấu chốt của thiết lập vị thế chiến lược là việc chọn lựa các hoạt động khác với các đối

thủ cạnh tranh. Sự khác biệt này có thể được hiểu là những hoạt động khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh hoặc những hoạt động tương tự nhưng với cách thức thực hiện khác biệt.

Thứ hai, chiến lược là sự lựa chọn, đánh đổi trong cạnh tranh, có nghĩa là lựa chọn những gì cần thực hiện và những gì không thực hiện.

Thứ ba, chiến lược là việc tạo ra sự phù hợp giữa tất cả các hoạt động của doanh nghiệp. Sự thành công của chiến lược phụ thuộc vào việc thực hiện tốt các hoạt động và sự hội nhập của chúng.

Quản trị chiến lược là các hoạt động nhằm định hướng và kiểm soát việc xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh của công ty trong tương lai sao cho có hiệu quả cao nhất. Đây là công việc của quản trị viên các cấp và sự tham gia của tất cả mọi người trong doanh nghiệp.

### **3. Quá trình quản trị chiến lược của các doanh nghiệp vận tải biển:**

Theo quan điểm của các nhà quản lý trước kia, quyết định chiến lược được thực hiện một lần cho một khoảng thời gian dài và là công việc của quản trị cấp cao. Ngày nay, các nhà quản lý đều cho rằng, quá trình quản trị chiến lược là một quá trình thường xuyên, liên tục và đòi hỏi sự tham gia của tất cả các thành viên trong tổ chức. Quá trình này được thực hiện qua các bước sau đây:

#### **3.1. Xác định tầm nhìn của doanh nghiệp:**

Tầm nhìn là một hình ảnh, một bức tranh về tương lai có thể đạt tới của doanh nghiệp. Tầm nhìn thường ám chỉ một sự lựa chọn các giá trị. Vai trò quan trọng nhất của tầm nhìn là hướng mọi người đến một điểm chung là tiềm năng con người. Tầm nhìn của doanh nghiệp phản ánh những cảm xúc, tình cảm mà người ta gìn giữ về doanh nghiệp và công việc của nó. Mặc dù trong ngắn hạn, một doanh nghiệp có thể hoạt động dựa trên những kinh nghiệm và những thành công trong quá khứ, nhưng trong dài hạn, tầm nhìn của doanh nghiệp không thể thiếu vì nó kết nối những thành viên trong doanh nghiệp lại với nhau trong những nỗ lực và đạt tới những giá trị chung. Như vậy, trong kinh doanh vận tải biển tầm nhìn của doanh nghiệp vận tải biển chính là các mục tiêu kinh doanh cần đạt tới của doanh nghiệp vận tải biển trong tương lai như: sản lượng vận chuyển, sản lượng luân chuyển, doanh thu, lợi nhuận, lương bình quân, suất sinh lời của một đồng vốn sản xuất kinh doanh (vốn đầu tư), vị trí của doanh nghiệp trong cộng đồng doanh nghiệp vận tải biển trong nước và quốc tế, ...

#### **3.2. Phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp:**

Môi trường kinh doanh của một doanh nghiệp được phân tách thành môi trường bên ngoài và môi trường bên trong. Phân tích môi trường kinh doanh chủ yếu là để tìm ra những cơ hội, đe dọa, điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức. Phân tích môi trường (cả bên trong và bên ngoài) sẽ tạo ra những gợi ý chiến lược cho sự phát triển của doanh nghiệp trong tương lai.

Phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài nhằm nhận dạng những mối đe dọa cũng như những cơ hội có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong tương lai. Môi trường kinh doanh bên ngoài liên quan đến: môi trường tổng quát, môi trường cạnh tranh, và môi trường kinh doanh quốc tế của doanh nghiệp vận tải biển.

Khi phân tích môi trường tổng quát, các nhà quản trị doanh nghiệp vận tải biển phải đề cập đến các tiểu môi trường sau đây: Môi trường kinh tế vĩ mô; Môi trường chính trị và luật pháp; Môi trường văn hóa xã hội; Môi trường dân số và Môi trường tự nhiên.

Phân tích môi trường cạnh tranh là một nội dung hết sức quan trọng trong quá trình kiểm soát môi trường bên ngoài. Khi phân tích môi trường cạnh tranh của các doanh nghiệp vận tải biển, các nhà quản trị doanh nghiệp phải đề cập đến 5 yếu tố chính sau: Nguy cơ xâm nhập của các đối thủ cạnh tranh tiềm năng; Các đối thủ cạnh tranh hiện tại; Áp lực từ các hình thức cung cấp sản phẩm dịch vụ vận chuyển thay thế; Áp lực từ phía khách hàng và Áp lực từ các nhà cung ứng.

Phân tích môi trường kinh doanh quốc tế cũng rất cần thiết không chỉ đối với các doanh nghiệp hoạt động trên thị trường nước ngoài mà còn đặt ra đối với cả những doanh nghiệp hoạt động chỉ gần gũi thị trường trong nước. Trong xu hướng toàn cầu hóa và hội nhập ngày nay, không một quốc gia nào lại không có mối quan hệ đối với nền kinh tế thế giới. Do vậy, những biến động của môi trường kinh doanh quốc tế chắc chắn sẽ có tác động đến môi trường kinh doanh của các

doanh nghiệp hoạt động trong nước. Tuy nhiên, những ảnh hưởng của môi trường kinh doanh quốc tế đối với các doanh nghiệp vận tải biển khác nhau, cũng sẽ rất khác nhau.

Phân tích môi trường bên trong nhằm tìm ra những điểm mạnh và điểm yếu trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, từ đó xác định năng lực phân biệt và những lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Để có thể hiểu rõ các điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp vận tải biển, các nhà quản trị phải đi sâu phân tích dây chuyền giá trị gia tăng của doanh nghiệp trong hiện tại, tình hình tài chính, văn hóa, tổ chức và lãnh đạo doanh nghiệp. Dây chuyền giá trị là tổng hợp các hoạt động có liên quan của doanh nghiệp nhằm tạo ra một sản phẩm dịch vụ vận chuyển hàng hóa hoàn hảo làm gia tăng giá trị cho khách hàng (hay tăng giá trị của hàng hóa được vận chuyển). Việc thực hiện hiệu quả các hoạt động trong dây chuyền giá trị sẽ quyết định hiệu quả hoạt động chung và tạo ra những lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Dây chuyền giá trị bao gồm hai nhóm: các hoạt động chủ yếu (các hoạt động đầu vào, vận hành, các hoạt động đầu ra, marketing và bán hàng, dịch vụ khách hàng), và các hoạt động hỗ trợ (quản trị nguồn nhân lực, phát triển đội tàu, xưởng sửa chữa, và cơ sở hạ tầng khác của doanh nghiệp).

### **3.3. Xác định sứ mạng và mục tiêu của doanh nghiệp:**

Xác định sứ mạng và mục tiêu của doanh nghiệp là một trong những nội dung đầu tiên hết sức quan trọng trong quản trị chiến lược, tạo cơ sở cho quá trình phân tích và lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp trong tương lai. Xác định sứ mạng cho doanh nghiệp là công việc quan trọng không chỉ với các doanh nghiệp mới thành lập mà còn đối với tất cả các doanh nghiệp có quá trình phát triển lâu dài, có vị trí quan trọng trong thương trường vận tải biển.

Sứ mạng của doanh nghiệp là vai trò, vị trí và giá trị của doanh nghiệp trong ngành và trong toàn bộ nền kinh tế quốc dân. Sứ mạng của doanh nghiệp phải được người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp công bố bằng văn bản trước toàn thể cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp, và nó có thể được công bố cả trên các phương tiện thông tin đại chúng. Thông thường, bản tuyên bố về sứ mạng của doanh nghiệp phải đạt được các yêu cầu: đảm bảo sự đồng tâm và nhất trí về mục đích trong nội bộ doanh nghiệp, tạo cơ sở để huy động các nguồn lực của doanh nghiệp, cung cấp một cơ sở hoặc tiêu chuẩn để phân phối các nguồn lực của doanh nghiệp, hình thành khung cảnh và bầu không khí kinh doanh thuận lợi, là trung tâm điểm để mọi người đồng tình với mục đích và phương hướng của doanh nghiệp, tạo điều kiện để chuyển hóa mục đích của doanh nghiệp thành mục tiêu thích hợp và tạo điều kiện để chuyển hóa mục tiêu thành các chiến lược và biện pháp hoạt động cụ thể.

Mục tiêu (định tính và định lượng) của doanh nghiệp là phương tiện để thực hiện mục đích của doanh nghiệp, giúp nhận định được các ưu tiên và là cơ sở cho việc lập kế hoạch hoạt động, tổ chức thực hiện và đánh giá các hoạt động. Bên cạnh việc phân chia các mục tiêu theo thời gian (ngắn hạn, trung hạn và dài hạn), mục tiêu còn có thể được phân theo các cấp độ (cấp doanh nghiệp, cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng).

### **3.4. Hình thành chiến lược:**

Chiến lược cấp doanh nghiệp được hình thành và xây dựng dựa trên bản tuyên bố về sứ mạng và mục tiêu của doanh nghiệp. Đây là sự lựa chọn về lĩnh vực kinh doanh và thị trường mục tiêu của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể bắt đầu phát triển từ một hoặc một số lĩnh vực kinh doanh nào đó, sau đó sẽ thực hiện việc phát triển thị trường và tiến hành đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ của mình trong tương lai.

Tiếp đến, để cạnh tranh một cách hiệu quả, doanh nghiệp cần nhận dạng những cơ hội và đe dọa trong môi trường kinh doanh ngành cũng như xây dựng và phát triển những năng lực khác biệt nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh. Để chọn các chiến lược cạnh tranh trên cơ sở các năng lực khác biệt và lợi thế cạnh tranh, cần phải hiểu được nền tảng của chiến lược cạnh tranh và nguồn lực của lợi thế cạnh tranh, để từ đó gắn nó với các chiến lược đầu tư trong bối cảnh phát triển của ngành. Năng lực phân biệt và lợi thế cạnh tranh chỉ có thể được phát huy và phát triển khi các chức năng tạo ra sự cộng hưởng, và mỗi chức năng là một nhân tố quan trọng để tạo ra các giá trị gia tăng thêm cho khách hàng.

Các chiến lược kinh doanh được hỗ trợ và đảm bảo bởi các chiến lược cấp chức năng. Việc hình thành và phát triển các chiến lược chức năng phải tạo ra sự cộng hưởng các chức năng nhằm phát triển các lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Các chiến lược về marketing, tài chính,

hoạt động, nguồn nhân lực, nghiên cứu và phát triển dịch vụ phải được thiết kế phù hợp với chiến lược cạnh tranh đã chọn, để đạt tới các mục tiêu của chiến lược cạnh tranh và doanh nghiệp.

### **3.5. Thực hiện chiến lược:**

Chiến lược kinh doanh cấp doanh nghiệp, cấp kinh doanh và cấp chức năng được lập ra sẽ không thể mang lại hiệu quả gì cho doanh nghiệp nếu không tổ chức thực hiện tốt các chiến lược này. Các nhà quản trị doanh nghiệp vận tải biển phải biến chiến lược thành hành động và đạt tới sự hội nhập. Chiến lược đã vạch ra nếu không được thực hiện tốt thì cũng không có giá trị gì. Một chiến lược thành công luôn là một quá trình, trong đó các kế hoạch thực hiện chiến lược được chú trọng ngay từ trong quá trình hình thành chiến lược.

Kế hoạch muốn được thực hiện hiệu quả phải đảm bảo sự nhất quán của các mục tiêu và hoạt động. Sự nhất quán không chỉ được đảm bảo giữa các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn mà còn là giữa các đơn vị và cá nhân với nhau và với toàn bộ tổ chức trong doanh nghiệp.

Khi doanh nghiệp phát triển, sẽ hình thành nhiều đơn vị, bộ phận, với các mức độ độc lập khác nhau. Việc thực hiện chiến lược thành công hay không, phụ thuộc vào việc liệu có tạo ra được sự cộng hưởng giữa các đơn vị, bộ phận này hay không. Sự hội nhập giữa các đơn vị kinh doanh chiến lược và các chức năng, do vậy, là rất cần thiết.

Việc thực hiện thành công chiến lược luôn đòi hỏi những thay đổi trong việc sử dụng các nguồn lực trong doanh nghiệp. Thông thường, việc hoạch định nguồn lực luôn được quan tâm ở hai cấp độ. Ở cấp độ lớn, đó là cách thức các nguồn lực được phân bổ giữa các chức năng, bộ phận, và đơn vị khác nhau trong doanh nghiệp. Ở cấp độ cụ thể và chi tiết hơn, đó là cách thức các nguồn lực được bố trí thế nào trong mỗi bộ phận chức năng và đơn vị khác nhau trong doanh nghiệp để đảm bảo, chiến lược được chọn lựa, được thực hiện tốt nhất, và đảm bảo để duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Sẽ là vô nghĩa, nếu như chiến lược được lập ra xa rời thực tế và không có khả năng thực hiện.

Rõ ràng con người là nguồn lực quan trọng nhất để phát triển doanh nghiệp, do đó cách thức các nguồn lực được tổ chức là rất quan trọng đối với việc thực hiện thành công các chiến lược đã vạch ra. Quan điểm truyền thống cho rằng, chiến lược là một quá trình từ trên xuống, nên việc thiết kế hệ thống tổ chức là một phương tiện để thực hiện và kiểm soát của lãnh đạo cấp cao, và tổ chức được hiểu là hành chính và cơ giới. Song trong môi trường kinh doanh cạnh tranh và năng động như hiện nay, những chiến lược vạch ra luôn đòi hỏi phải có sự phản ứng nhanh với những thay đổi của môi trường và khuyến khích sự sáng tạo của mọi thành viên trong doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp vận tải biển.

### **4. Kết luận:**

Qua việc phân tích khái niệm và nội dung của quá trình quản trị chiến lược kinh doanh trong các doanh nghiệp vận tải biển nói chung ở trên. Ta có thể rút ra một số lưu ý sau đây đối với các nhà quản trị doanh nghiệp vận tải biển của Việt Nam, khi thực hành quản trị các doanh nghiệp vận tải biển của mình:

Một là, lãnh đạo các doanh nghiệp vận tải biển phải luôn có tầm nhìn chiến lược, hướng về tương lai, luôn có những kỳ vọng về tương lai tươi sáng của doanh nghiệp, tìm mọi cách để xây dựng và tạo dựng một hình ảnh đẹp, một thương hiệu kinh doanh mạnh trong cộng đồng các doanh nghiệp vận tải biển trong nước và quốc tế.

Hai là, phải tiến hành phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp trong cả hiện tại và tương lai. Việc phân tích môi trường bên ngoài nhằm phát hiện những cơ hội và những mối đe dọa đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong tương lai. Việc phân tích môi trường bên trong nhằm tìm ra những điểm mạnh, điểm yếu trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, và nguyên nhân của nó.

Ba là, phải tuyên bố sứ mạng và mục tiêu của doanh nghiệp vận tải biển là công việc rất quan trọng trong các chuỗi hoạt động quản lý của người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp vận tải biển. Mục tiêu của doanh nghiệp phải được lập cho cả ngắn hạn, trung hạn và dài hạn và phải phù hợp với nguồn lực của doanh nghiệp mình quản lý, không nên lập mục tiêu thấp hơn năng lực, hay cao quá năng lực thực hiện của doanh nghiệp. Mục tiêu càng cụ thể, rõ ràng bao nhiêu, càng dễ tổ chức lập chiến lược kinh doanh và thực hiện các chiến lược kinh doanh đó bấy nhiêu.

Bốn là, trên cơ sở phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức và mục tiêu cần đạt được của doanh nghiệp trong tương lai, các nhà quản trị doanh nghiệp vận tải biển đi xây dựng chiến lược kinh doanh. Khi xây dựng chiến lược kinh doanh, các nhà quản trị doanh nghiệp vận tải biển có thể sử dụng ma trận SWOT, ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động (SPACE) hay ma trận BCG.

Năm là, để thực hiện chiến lược kinh doanh có hiệu quả phải huy động mọi nguồn lực trong doanh nghiệp thực hiện có hiệu quả chiến lược kinh doanh đã lập ra. Trong quá trình thực hiện chiến lược kinh doanh, vai trò của bộ máy quản trị doanh nghiệp và các thuyền trưởng trên các tàu vận tải biển là vô cùng quan trọng. Tuy nhiên, sự tham gia tích cực của tất cả mọi thành viên khác trong doanh nghiệp cũng góp phần thực hiện có hiệu quả các chiến lược kinh doanh đã vạch ra.

#### **TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

- [1]. TS Phạm Văn Cương. *Chất lượng cạnh tranh và hội nhập trong kinh doanh hàng hải*. Tạp chí Hàng hải Việt Nam số 4 năm 2002.
- [2]. PGS. TS Phạm Văn Cương. *Một số giải pháp để ngành vận tải biển của Việt Nam hội nhập có hiệu quả với khu vực và thế giới khi Việt Nam trở thành thành viên chính thức của Tổ chức Thương mại thế giới (WTO)*. Tạp chí Khoa học - Công nghệ Hàng hải, Số 6-6/2006.
- [3]. PGS. TS Nguyễn Thị Liên Diệp, Th.S Phạm Văn Nam (2005). *Chiến lược và chính sách kinh doanh*. Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
- [4]. PGS. TS Nguyễn Bách Khoa (2005). *Chiến lược kinh doanh quốc tế*. Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.

---

**Người phản biện: TS. Nguyễn Văn Sơn**