

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay tầm quan trọng của việc phát triển các KCN tại Việt Nam càng được nhận thấy rõ qua việc góp phần thúc đẩy phát triển công nghiệp dịch vụ, tăng trưởng kinh tế, hình thành các trung tâm công nghiệp gắn liền với phát triển đô thị, đẩy nhanh quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa, trong đó công nghiệp và dịch vụ chiếm tỷ trọng cao, đồng thời giải quyết việc làm cho người lao động trên khắp các tỉnh, thành trong cả nước.

Tuy nhiên để đầu tư hoàn thiện KCN và đưa vào khai thác, bên cạnh việc doanh nghiệp phải có nguồn tài chính mạnh, nguồn nhân lực có chất lượng, am hiểu về lĩnh vực đầu tư, doanh nghiệp còn chịu sự tác động từ định hướng phát triển kinh tế xã hội của Chính phủ, địa phương, các quy trình, trình tự thủ tục để đầu tư.

Bên cạnh đó dưới tác động của cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới trong những năm gần đây làm cho việc thu hút các nhà đầu tư (khách hàng) vào các KCN ngày càng khó khăn.

Tuy sự cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh hạ tầng KCN không gay gắt như các lĩnh vực hàng tiêu dùng, điện tử nhưng để thu hút được khách hàng, bên cạnh việc Chính phủ hỗ trợ trong công tác xúc tiến thương mại, hiện nay các doanh nghiệp phải tự tìm hiểu, tiếp xúc với các đối tác bằng nhiều cách khác nhau do đó đã gặp rất nhiều khó khăn, thách thức nhưng hiệu quả đạt được thấp.

Là một doanh nghiệp nhà nước, với hướng đi tập trung đầu tư và phát triển các KCN ngay từ những ngày đầu thành lập, NhonTrachIP đã và đang ngày càng phát triển mạnh mẽ cả chiều rộng lẫn chiều sâu trong lĩnh vực này tại tỉnh Đồng Nai.

Tuy nhiên trước khó khăn chung của lĩnh vực kinh doanh hạ tầng KCN hiện nay và việc đầu tư phát triển dần trải các KCN tại các địa phương trên cả

nước đã làm cho khả năng thu hút khách hàng vào các KCN của công ty ngày càng trở nên khó khăn.

Đứng trước thách thức đó, NhonTrachIP cần đánh giá lại thực trạng hoạt động đầu tư kinh doanh của mình để nhận biết những cơ hội, nguy cơ có thể gặp phải từ đó đưa ra các giải pháp cụ thể để nâng cao hơn nữa năng lực cạnh tranh, góp phần thúc đẩy sự phát triển của công ty trong giai đoạn tới.

Từ những lý do trên, từ yêu cầu thực tế và với kiến thức đã học, tác giả đã quyết định chọn đề tài “**Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty TNHH MTV Khu công nghiệp Nhon Trạch 3 đến năm 2020**” làm luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

Phân tích thực trạng và đánh giá năng lực cạnh tranh của NhonTrachIP trong những năm qua.

Đưa ra giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của NhonTrachIP đến năm 2020

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu:

Năng lực cạnh tranh của NhonTrachIP.

Phạm vi nghiên cứu:

Phạm vi nghiên cứu của luận văn này chỉ giới hạn trong lĩnh vực đầu tư kinh doanh hạ tầng KCN. Đồng thời, các số liệu phân tích chủ yếu là tại NhonTrachIP, một số công ty hoạt động trong ngành và từ khách hàng của NhonTrachIP.

Không gian nghiên cứu: NhonTrachIP.

4. Phương pháp nghiên cứu

Trong quá trình nghiên cứu đề tài, luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phân lý thuyết, tác giả tham khảo các tài liệu liên quan đến đề tài như Chiến lược và chính sách kinh doanh của tác giả Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam; Chiến lược cạnh tranh, Lợi thế cạnh tranh của tác giả

Michael E. Porter; Thị trường, chiến lược, cơ cấu của tác giả Tôn Thất Nguyễn Thêm... để chọn lọc và hệ thống hóa làm cơ sở lý luận của đề tài.

- Phân đánh giá môi trường cạnh tranh: Được thực hiện từ các nguồn thông tin
 - + Thông tin thứ cấp: Các nguồn thông tin từ báo cáo của NhonTrachIP, BQLKCN Đồng Nai, TCT Tín Nghĩa, Tổng cục Thống kê, internet...
 - + Thông tin sơ cấp:
 - Qua chuyên gia: Lập bảng câu hỏi, phát phiếu điều tra trực tiếp đến các chuyên gia có kinh nghiệm, am hiểu trong lĩnh vực đầu tư, kinh doanh hạ tầng KCN với số lượng 35 phiếu. Sau đó tác giả thu về đủ 35 phiếu và chọn lọc lại để lấy 30 phiếu, sử dụng phần mềm Excel tổng hợp số liệu được thu thập.
 - Qua khách hàng: Lập bảng câu hỏi, phát phiếu điều tra trực tiếp hoặc bằng email đến các khách hàng của NhonTrachIP với số lượng 110 phiếu, sau đó tác giả thu về 105 phiếu và chọn lọc lại để lấy 100 phiếu, sử dụng phần mềm Excel để tổng hợp số liệu được thu thập.
 - + Tham khảo ý kiến chuyên gia bằng cách trao đổi với các lãnh đạo, chuyên viên của cơ quan chuyên môn, các công ty kinh doanh hạ tầng KCN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai như BQLKCN Đồng Nai, Công ty CP Phát triển KCN Tín Nghĩa, NhonTrachIP, TCT Tín Nghĩa, Công ty CP KCN Bàu Xéo... để xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài, ma trận đánh giá các yếu tố bên trong, bảng câu hỏi khảo sát khách hàng của NhonTrachIP.
- Phân giải pháp: Thực hiện trên cơ sở kết quả phân tích thực trạng, giải quyết các nguyên nhân gây ra điểm yếu, phát huy các điểm mạnh về năng lực cạnh tranh, các mục tiêu đến năm 2020 của NhonTrachIP và tham khảo ý kiến một số lãnh đạo NhonTrachIP.

5. Điểm mới của đề tài:

Đánh giá được những điểm mạnh, điều yếu, những cơ hội, thách thức để từ đó đưa ra các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho NhonTrachIP đến năm 2020.

6. Bố cục của luận văn:

Với mục đích, phạm vi nghiên cứu như trên, ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn có bố cục như sau:

Chương 1: Cơ sở lý thuyết về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực đầu tư kinh doanh hạ tầng khu công nghiệp.

Chương 2: Thực trạng năng lực cạnh tranh của NhonTrachIP.

Chương 3: Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của NhonTrachIP.

Chương 1:

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ CẠNH TRANH VÀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH TRONG LĨNH VỰC ĐẦU TƯ KINH DOANH HẠ TẦNG KHU CÔNG NGHIỆP

1.1 Tổng quan về tình hình đầu tư, thu hút đầu tư vào các khu công nghiệp của tỉnh Đồng Nai

Cùng với quá trình đổi mới và mở cửa nền kinh tế bắt đầu từ Đại hội đại biểu toàn quốc Đảng Cộng Sản Việt Nam lần thứ VI (năm 1986), Đảng và nhà nước đã chủ trương hình thành các KCN, KCX với ý nghĩa là các trung tâm sản xuất công nghiệp, dịch vụ có kết cấu hạ tầng đồng bộ, hiện đại. Với sự ra đời của KCX Tân Thuận tại Thành phố Hồ Chí Minh vào năm 1991 đã “khai sinh” ra mô hình các KCN trong chiến lược xây dựng phát triển kinh tế - xã hội ở Việt Nam. Từ đó đến nay với nhiều cơ chế, chính sách liên quan đến việc thành lập, hoạt động của các KCN được ban hành, điều chỉnh đã tạo ra hành lang pháp lý cho sự ra đời và phát triển các KCN trên địa bàn cả nước. Tính đến cuối năm 2011, Việt Nam đã có 286 KCN được thành lập, trong đó có 180 KCN (chiếm gần 63% tổng số KCN của cả nước) đã đi vào hoạt động, số còn lại đang trong quá trình xây dựng, hoàn thiện.

Các KCN chủ yếu được thành lập ở bốn vùng kinh tế trọng điểm, bao gồm vùng kinh tế trọng điểm phía Bắc 55 KCN, vùng kinh tế trọng điểm phía Nam 143 KCN, vùng kinh tế trọng điểm miền Trung 40 KCN, vùng Đồng Bằng Sông Cửu Long 48 KCN. Cho đến nay trên 58 tỉnh, thành phố của cả nước có KCN được thành lập. Việc hình thành và đi vào hoạt động của các KCN đã thể hiện vai trò quan trọng trong sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, góp phần quan trọng trong việc tăng trưởng kinh tế, hỗ trợ cho sự chuyển đổi cơ cấu kinh tế, tăng nguồn thu ngoại tệ góp phần cải thiện cán cân thương mại, tạo cơ hội tiếp thu kỹ thuật công nghệ mới, phát triển nguồn nhân lực cho đất nước [24].

Đối với tỉnh Đồng Nai, được đánh giá là một trong những địa phương đi

đầu trong việc xây dựng, phát triển các KCN và có tốc độ công nghiệp hóa nhanh nhất cả nước, bắt đầu từ KCN Biên Hòa 1 được thành lập năm 1990 (được khôi phục, nâng cấp từ Khu kỹ nghệ Biên Hòa¹). Đến năm 2012, tỉnh Đồng Nai đã có 31 KCN được thành lập với tổng diện tích đất 9.724ha, trong đó 6.371ha diện tích đất dành cho thuê, đứng thứ 2 trong cả nước về số KCN được thành lập (sau tỉnh Long An với 34 KCN). Các KCN đã cho thuê được 3.958,46ha, đạt tỷ lệ 62,13% diện tích đất dành cho thuê (xem phụ lục 1).

Về tình hình thu hút đầu tư, tại 31 KCN của tỉnh Đồng Nai đã có 36 quốc gia và vùng lãnh thổ hoạt động đầu tư với tổng số 1.177 dự án, trong đó 858 dự án có vốn đầu tư nước ngoài với tổng vốn đầu tư 14.426,80 triệu Usd và 319 dự án trong nước với tổng vốn đầu tư 33.167 tỷ đồng [12].

Tình hình thu hút lao động, số lao động trong các KCN Đồng Nai khoảng 412.486 người, trong đó số lao động ngoại tỉnh chiếm khoảng 60,4%, lao động nữ chiếm 61% trên tổng số lao động và lao động người nước ngoài khoảng 5.364 người. Người lao động chủ yếu tập trung vào làm việc tại các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài (chiếm khoảng 92%). Cơ cấu về trình độ tay nghề lao động, lao động có trình độ từ cao đẳng trở lên chiếm khoảng 10%; trung cấp nghề, công nhân kỹ thuật chiếm khoảng 20%; công nhân nghề chiếm khoảng 29% và lao động phổ thông chiếm khoảng 41% [12].

1.2 Cơ sở lý thuyết về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực đầu tư kinh doanh hạ tầng khu công nghiệp

1.2.1 Khái niệm về cạnh tranh

Bất kỳ mọi hoạt động trong hầu hết các lĩnh vực đều có sự cạnh tranh với nhau, vì vậy đã có rất nhiều khái niệm về cạnh tranh được đưa ra. Tuy nhiên, tùy theo cách nhìn nhận vấn đề khác nhau nên đã có rất nhiều khái niệm về cạnh tranh được đưa ra.

Theo Karl Marx: "Cạnh tranh là sự ganh đua, đấu tranh gay gắt giữa các nhà tư bản để giành giật những điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu thụ hàng hóa để thu được lợi nhuận siêu ngạch" (Nguyễn Vĩnh Thanh (2005),

¹ là KCN đầu tiên của Việt Nam được xây dựng vào năm 1963

tr.13,14).

Theo Từ điển Bách khoa Việt Nam: “Cạnh tranh (trong kinh doanh) là hoạt động tranh đua giữa những người sản xuất hàng hóa, giữa các thương nhân, các nhà kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, chi phối quan hệ cung cầu, nhằm dành các điều kiện sản xuất, tiêu thụ thị trường có lợi nhất” (Nguyễn Vĩnh Thanh (2005), tr.14).

Theo tác giả Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2006, tr.87), “Cạnh tranh trong thương trường không phải là diệt trừ đối thủ của mình mà chính là phải mang lại cho khách hàng những giá trị gia tăng cao hơn hoặc/và mới lạ hơn để khách hàng lựa chọn mình chứ không lựa chọn các đối thủ cạnh tranh của mình!”.

Ngoài các khái niệm trên, trong thực tế còn có rất nhiều khái niệm khác nhau về cạnh tranh. Theo tác giả, “Cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh hạ tầng KCN là hoạt động nhằm thu hút khách hàng thông qua sự hài lòng đối với sản phẩm, dịch vụ cung cấp. Qua cạnh tranh tự doanh nghiệp có thể thấy được những điểm mạnh, điểm yếu, những cơ hội thách thức đã, đang và sẽ gặp trong tương lai, từ đó có những chiến lược kinh doanh phù hợp nhất để tham gia vào quá trình cạnh tranh nhằm đạt được mục tiêu của mình”.

1.2.2 Khái niệm về năng lực cạnh tranh

Theo tác giả Đinh Thị Nga (2011, tr.16), “Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngắn hạn là khả năng của doanh nghiệp trong việc thu hút và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực sản xuất, tạo ra các sản phẩm có giá cả, chất lượng và tính độc đáo, có khả năng cạnh tranh với các sản phẩm tương tự trên thị trường để giành được thị phần tương xứng. Trong dài hạn, năng lực cạnh tranh là khả năng tạo ra tăng trưởng lợi nhuận thông qua việc liên tục đưa ra thị trường các sản phẩm khác biệt, mới lạ”.

Theo tác giả Trần Sửu (2005, tr.9) cho rằng “Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng doanh nghiệp tạo ra được 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”.

Cũng theo tác giả Tôn Thất Nguyễn Thiêm trong cuốn “Thị trường, chiến

lược, cơ cấu” (2006) cho rằng, giá trị gia tăng nội sinh² và giá trị gia tăng ngoại sinh³ chính là năng lực cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp, là những yếu tố mà các doanh nghiệp phải đạt được nhằm tăng hiệu quả kinh doanh, mở ra những hướng phát triển mới.

Trên thực tế, vẫn còn rất nhiều khái niệm về năng lực cạnh tranh. Tuy nhiên theo tác giả, “Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh hạ tầng KCN là toàn bộ giá trị nội sinh và giá trị ngoại sinh mà các giá trị này doanh nghiệp phải tạo ra được sự gia tăng vượt trội trong quá trình hoạt động. Các giá trị gia tăng này có được thông qua việc sử dụng, phát huy có hiệu quả các nguồn lực bên trong và khai thác triệt để những cơ hội từ bên ngoài doanh nghiệp, từ đó tạo ra được những sản phẩm, dịch vụ có chất lượng cao hơn đối thủ cạnh tranh, thu hút được các nhà đầu tư lớn, gia tăng về lợi nhuận và phát triển bền vững cho doanh nghiệp”.

1.2.3 Khái niệm về lợi thế cạnh tranh

Michael E. Porter (2012) cho rằng Lợi thế cạnh tranh xuất phát chủ yếu từ giá trị mà doanh nghiệp có thể tạo ra cho khách hàng. Lợi thế có thể ở dưới dạng giá cả thấp hơn đối thủ cạnh tranh (trong khi lợi ích của người mua là tương đương), hoặc việc cung cấp những lợi ích vượt trội so với đối thủ khiến người mua chấp nhận thanh toán một mức giá cao hơn.

Theo tác giả, lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp kinh doanh hạ tầng KCN so với các đối thủ là khả năng mà doanh nghiệp đó cung cấp nhiều hơn các giá trị về sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng, làm gia tăng sự thỏa mãn, hài lòng của khách hàng so với các đối thủ.

1.2.4 Tầm quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh

Năng lực cạnh tranh là sức mạnh của doanh nghiệp được thể hiện trên thương trường. Sự tồn tại và sức sống của một doanh nghiệp thể hiện trước hết ở năng lực cạnh tranh. Để từng bước vươn lên giành thế chủ động trong quá trình hội nhập, nâng cao năng lực cạnh tranh chính là tiêu chí phấn đấu của các doanh

² Giá trị được tạo ra từ sự khoản chênh lệch giữa giá bán và giá thành của sản phẩm/dịch vụ làm ra.

³ Là những gì mà khách hàng thu về được, trong các lĩnh vực mà khách hàng mong đợi, sau khi đã tốn kém tiền của và công sức để mua và sử dụng “offer” của doanh nghiệp.

ng nghiệp trong giai đoạn hiện nay.

Việc nâng cao năng lực cạnh tranh đối với doanh nghiệp đầu tư kinh doanh hạ tầng KCN luôn là một đòi hỏi hết sức cần thiết và cấp bách. Nó không chỉ giúp doanh nghiệp tự hoàn thiện để tồn tại, phát triển mà còn góp phần thúc đẩy phát triển ngành, thỏa mãn nhu cầu của khách hàng và mang lại các lợi ích về kinh tế, xã hội cho quốc gia.

1.3 Tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp đầu tư kinh doanh hạ tầng khu công nghiệp

Kinh doanh hạ tầng KCN là lĩnh vực kinh doanh sản phẩm đặc biệt do đó để đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh hạ tầng KCN, theo tác giả những tiêu chí sau được xem xét để đánh giá:

- Tài chính: Thể hiện qua nguồn vốn tự có, khả năng thanh toán, khả năng sinh lời.
- Nguồn nhân lực: Có vai trò hết sức quan trọng đối với doanh nghiệp, thể hiện qua số lượng, chất lượng của đội ngũ lãnh đạo, nhân viên và chiến lược phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.
- Hoạt động marketing: bao gồm:
 - + Sản phẩm, dịch vụ: Được đánh giá qua chất lượng sản phẩm, dịch vụ và khả năng đáp ứng của sản phẩm, dịch vụ cho các hoạt động của khách hàng khi vào KCN.
 - + Hoạt động xúc tiến thương mại, thu hút đầu tư: Là quá trình nghiên cứu thị trường, tìm hiểu khách hàng, các hoạt động quảng bá trên thông tin đại chúng, internet... mang đến cho khách hàng những thông tin, hình ảnh của doanh nghiệp bao gồm sản phẩm, dịch vụ, tình hình hoạt động đầu tư kinh doanh... qua đó giúp khách hàng hiểu hơn về doanh nghiệp, mặt khác doanh nghiệp cũng tạo được hình ảnh tốt đối với khách hàng, những người quan tâm đến doanh nghiệp, từ đó nâng cao được năng lực cạnh tranh doanh nghiệp.
 - + Thương hiệu: Là một trong những yếu tố quan trọng giúp cho việc thu hút các nhà đầu tư vào KCN. Doanh nghiệp kinh doanh hạ tầng KCN có

thương hiệu tốt là các doanh nghiệp có bề dày kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh, đầu tư xây dựng các KCN có chất lượng... .

- + Giá cả và các hoạt động hỗ trợ khách hàng: Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp thể hiện khả năng hoạch định giá cả cùng các chính sách, các hỗ trợ một cách linh hoạt, phù hợp với từng khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp.
- Nghiên cứu và phát triển (R&D): Là các hoạt động giúp cho doanh nghiệp
 - + Nâng cao chất lượng các hoạt động hỗ trợ hiện có để phục vụ khách hàng được tốt hơn.
 - + Tìm ra các hoạt động hỗ trợ mới đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong KCN.
 - + Đưa ra các các loại hình dịch vụ mới để thu hút khách hàng vào KCN, tạo ra sự khác biệt so với các đối thủ cùng ngành.
 - + Phát triển thêm hướng đầu tư mới cho doanh nghiệp bằng cách đầu tư mở rộng KCN hiện hữu hoặc các KCN mới.

Ngoài ra các tiêu chí trên còn một số các tiêu chí khác để đánh giá năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh doanh hạ tầng KCN. Việc nhận biết và đánh giá thường xuyên các tiêu chí giúp cho doanh nghiệp đưa ra được những giải pháp, chiến lược để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

1.4 Các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp đầu tư kinh doanh hạ tầng khu công nghiệp

Trong quá trình hoạt động, doanh nghiệp kinh doanh hạ tầng KCN luôn chịu sự tác động và ảnh hưởng bởi rất nhiều yếu tố trong các môi trường khác nhau. Các môi trường này có thể tạo thuận lợi hoặc ngăn cản sự phát triển của doanh nghiệp bằng cách tạo ra những cơ hội hoặc tiềm ẩn những nguy cơ, thách thức mới.

1.4.1 Môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô là yếu tố bên ngoài doanh nghiệp có ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả thực hiện của doanh nghiệp.

1.4.1.1 Yếu tố kinh tế

Yếu tố kinh tế bao gồm tốc độ tăng trưởng kinh tế, mức độ tăng trưởng GDP, lãi suất, cán cân thanh toán, tỷ giá hối đoái, chỉ số lạm phát, thu nhập bình quân trên đầu người.... Yếu tố này ảnh hưởng đến yếu tố đầu vào của doanh nghiệp, đến hoạt động sản xuất kinh doanh của nhà đầu tư cũng như sự ổn định mang tính lâu dài của hoạt động doanh nghiệp.

1.4.1.2 Yếu tố Chính phủ và chính trị

Yếu tố Chính phủ và chính trị thể hiện qua các quan điểm, đường lối chính sách của Nhà nước, hệ thống luật pháp, chính sách vĩ mô của quốc gia, quan hệ ngoại giao....

Hoạt động đầu tư phát triển KCN và các hoạt động sản xuất kinh doanh của các nhà đầu tư là các hoạt động thực hiện trong dài hạn. Do đó, yếu tố chính Chính phủ và chính trị luôn có tầm ảnh hưởng mạnh đến tất cả hoạt động của doanh nghiệp kinh doanh hạ tầng KCN và ảnh hưởng trực tiếp đến từng nhà đầu tư vào KCN, trong đó các vấn đề về sự ổn định của chính trị quốc gia, chính sách phát triển từng địa phương, các quy định pháp luật trong lĩnh vực đầu tư, thuế, mối quan hệ chặt chẽ giữa việc thu hút đầu tư nước ngoài... là những yếu tố giúp doanh nghiệp nhận diện đâu là những cơ hội, những nguy cơ tiềm ẩn để đưa ra các chiến lược đầu tư kinh doanh cho phù hợp.

1.4.1.3 Yếu tố văn hóa, xã hội

Là yếu tố về tôn giáo, tín ngưỡng, trình độ học vấn, tuổi thọ trung bình, sức khỏe, thu nhập trung bình, phân phối thu nhập, lối sống, các quan điểm về thẩm mỹ....

Yếu tố văn hóa, xã hội ảnh hưởng sâu sắc đến hoạt động quản trị và kinh doanh của một doanh nghiệp. Việc hiểu biết văn hóa xã hội giúp cho doanh nghiệp có chính sách, chiến lược về sử dụng con người, xây dựng văn hóa doanh nghiệp cũng như giúp doanh nghiệp hiểu được các nhà đầu tư để đưa ra các giải pháp về marketing hiệu quả.

1.4.1.4 Yếu tố tự nhiên

Yếu tố tự nhiên bao gồm các yếu tố về môi trường thiên nhiên, khí hậu, nguồn tài nguyên, khoáng sản, đất đai, năng lượng....

Nhóm yếu tố này đặc biệt quan trọng đối với các nhà đầu tư trong KCN và là lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh doanh hạ tầng KCN. Do đó trong hoạt động đầu tư kinh doanh, doanh nghiệp phải tính đến các yếu tố này. Thông qua các hoạt động phân tích, dự báo của bản thân doanh nghiệp và đánh giá của cơ quan chuyên môn để từ đó tận dụng được lợi thế và tránh những thiệt hại do yếu tố này mang đến.

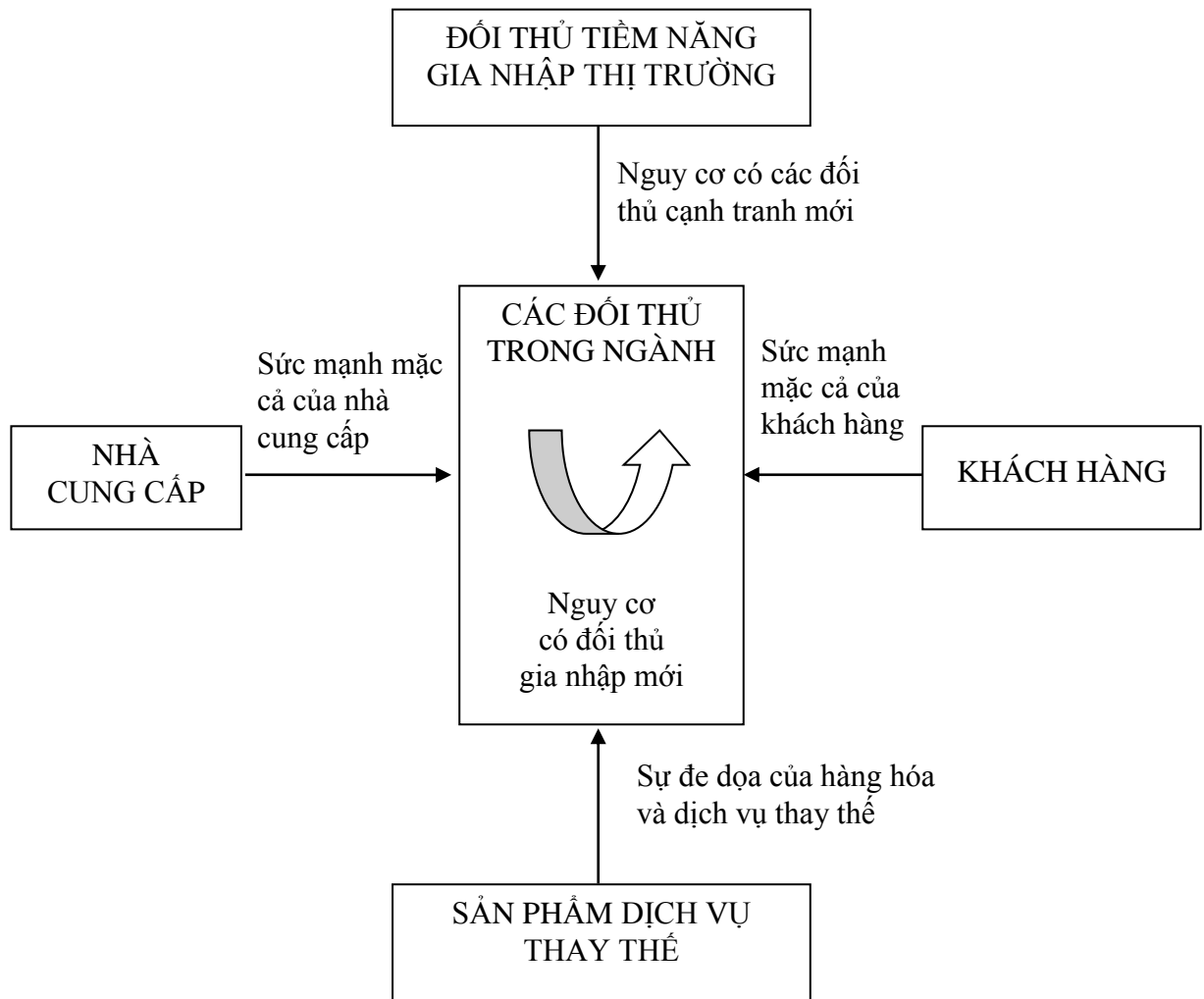
1.4.1.5 Yếu tố công nghệ và kỹ thuật

Yếu tố công nghệ và kỹ thuật có vai trò và có ý nghĩa hết sức quan trọng đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật, công nghệ đã tác động sâu sắc đến sản phẩm, dịch vụ, thị trường... của doanh nghiệp. Công nghệ, kỹ thuật mới làm cho thời gian tạo ra các sản phẩm ngắn hơn, sản phẩm mới có chất lượng, giá thành hợp lý hơn. Tuy nhiên sự phát triển của công nghệ mới cũng góp phần làm cho sản phẩm của doanh nghiệp trở nên lỗi thời, lạc hậu một cách trực tiếp hay gián tiếp.

Việc đổi mới công nghệ, áp dụng khoa học kỹ thuật đối với các doanh nghiệp lớn sẽ thuận lợi hơn so với các doanh nghiệp mới hoạt động do có lợi thế về kinh nghiệm, vốn thực hiện. Khi đưa công nghệ, kỹ thuật mới vào, doanh nghiệp sẽ tạo ra những ưu thế cạnh tranh mới, mạnh mẽ hơn các ưu thế hiện có.

1.4.2 Môi trường vi mô

Môi trường vi mô bao gồm các yếu tố trong ngành và là yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp, có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp kinh doanh hạ tầng KCN, tác động của môi trường vi mô tới năng lực cạnh tranh của mình cũng theo mô hình “5 áp lực cạnh tranh” của Michael E. Porter (xem hình 1.1).



(Nguồn: Michael E. Porter (2012), tr.37)

Hình 1.1: Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael E. Porter

1.4.2.1 Khách hàng

Khách hàng luôn là trọng tâm của chiến lược phát triển doanh nghiệp. Để có được sự tín nhiệm và lòng trung thành của khách hàng, doanh nghiệp phải biết thỏa mãn những nhu cầu, thị hiếu của khách hàng.

Thế mạnh của khách hàng là khả năng mặc cả của họ, khách hàng có thể làm cho lợi nhuận của doanh nghiệp giảm bằng cách ép giá xuống, đòi hỏi chất lượng cao hơn, tăng dịch vụ lên.

Khách hàng là một phần không thể thiếu của doanh nghiệp vì vậy để thu hút được khách hàng là các nhà đầu tư, doanh nghiệp cần phải đưa ra những sản phẩm, dịch vụ có chất lượng, giá thành hợp lý để đáp ứng nhu cầu, những đòi hỏi của khách hàng.

1.4.2.2 Nhà cung ứng

Với tất cả các ngành, nhà cung ứng luôn gây các áp lực nhất định nếu họ có quy mô, sự tập hợp và việc sở hữu các nguồn lực quý hiếm nhưng đối với những nhà cung cấp các sản phẩm đầu vào nhỏ lẻ sẽ có rất ít quyền lực đàm phán đối với các doanh nghiệp.

Nhà cung ứng có tác động rất lớn đến hoạt động của doanh nghiệp, do đó việc nghiên cứu để hiểu biết về những nhà cung ứng các nguồn lực cho doanh nghiệp là không thể bỏ qua trong quá trình nghiên cứu môi trường.

1.4.2.3 Đối thủ tiềm ẩn

Đối thủ tiềm ẩn nhiều hay ít, áp lực của họ tới ngành mạnh hay yếu sẽ phụ thuộc vào sức hấp dẫn của ngành⁴, rào cản gia nhập ngành⁵, kỹ thuật, vốn.... Đối thủ tiềm ẩn là yếu tố làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết khác.

Đối thủ tiềm ẩn có thể xuất hiện, làm ảnh hưởng đến chiến lược phát triển kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, để giữ vững và phát triển được thị phần, doanh nghiệp cần xem xét đến yếu tố này.

1.4.2.4 Sản phẩm thay thế

Sức ép do có sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Nếu không chú ý đến các sản phẩm thay thế tiềm ẩn, doanh nghiệp có thể bị tụt lại với các thị trường nhỏ bé.

Để tồn tại, doanh nghiệp phải không ngừng nghiên cứu và dành nguồn lực để phát triển hoặc vận dụng công nghệ mới vào chiến lược của mình.

1.4.2.5 Đối thủ cạnh tranh

Sự cạnh tranh của các đối thủ trong ngành để giành cơ hội, vị thế và mở rộng thị trường luôn là áp lực đối với các doanh nghiệp. Đòi hỏi các doanh nghiệp phải nỗ lực không ngừng trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Sự cạnh tranh nhiều hay ít phụ thuộc vào mức độ tăng trưởng ngành, số lượng doanh

⁴ Được thể hiện qua các chỉ tiêu như tỉ suất sinh lợi, số lượng khách hàng, số lượng doanh nghiệp trong ngành...

⁵ Là những yếu tố làm cho việc gia nhập vào một ngành khó khăn và tốn kém hơn.

nghiệp tham gia cạnh tranh, lợi nhuận, mức độ tăng trưởng ngành.

Sự hiểu biết về các đối thủ có ý nghĩa rất quan trọng, các doanh nghiệp cần nhận diện và phân tích từng đối thủ để từ đó xác định được các thế mạnh và điểm yếu, những đe dọa mà đối thủ có thể mang lại để từ đó có các chiến lược ứng phó với các đối thủ cùng ngành.

1.4.3 Môi trường bên trong

Gồm các yếu tố:

- Nguồn lực tài chính: Đây là một trong những yếu tố quan trọng nhất trong giai đoạn đầu tư của doanh nghiệp hạ tầng KCN, được thể hiện qua các chỉ tiêu cơ cấu vốn, tỷ lệ thanh khoản, khả năng sử dụng vốn, tỷ suất lợi nhuận.
- Nguồn nhân lực: Có vai trò hết sức quan trọng trong đầu tư kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm các hoạt động đào tạo, chế độ lương thưởng....
- Hoạt động marketing: Là các hoạt động quảng bá, mời gọi các nhà đầu tư vào KCN.
- Nghiên cứu phát triển (R&D): Là hoạt động để hoàn thiện các dịch vụ, các hoạt động hỗ trợ hiện có của doanh nghiệp; đưa ra các loại hình dịch vụ, hoạt động hỗ trợ mới; phát triển thêm sản phẩm bằng cách đầu tư mở rộng KCN hiện hữu hoặc các KCN mới.

1.5 Một số công cụ để phân tích và lựa chọn giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp đầu tư kinh doanh hạ tầng KCN

1.5.1 Ma trận phân tích đối thủ cạnh tranh

Ma trận hình ảnh cạnh tranh cho thấy những điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh, qua đó xác định được lợi thế và những điểm yếu cần khắc phục. Có 5 bước trong việc xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh:

Bước 1: Lập danh mục từ 10 đến 20 yếu tố có ảnh hưởng quan trọng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Bước 2: Xác lập mức độ quan trọng từ 0,00 (không quan trọng) đến 1,00 (quan trọng nhất) cho từng yếu tố. Mức độ quan trọng của từng yếu tố cho thấy tầm quan trọng tương ứng của yếu tố đó so với ngành của doanh nghiệp. Tổng

cộng mức độ quan trọng bằng 1,00.

Bước 3: Xác định trọng số từ 1 đến 4 cho từng yếu tố, trọng số của mỗi yếu tố tùy thuộc vào khả năng phản ứng của doanh nghiệp với yếu tố, trong đó: 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình, 1 là phản ứng yếu.

Bước 4: Nhân điểm mức độ quan trọng của từng yếu tố với trọng số để xác định số điểm của mỗi yếu tố.

Bước 5: Cộng số điểm của tất cả các yếu tố để xác định tổng số điểm của ma trận cho doanh nghiệp và các đối thủ cạnh tranh để so sánh.

Bảng 1.1 Mô hình ma trận hình ảnh cạnh tranh

Stt	Các yếu tố	Mức độ quan trọng	Doanh nghiệp		Đối thủ cạnh tranh 1			Đối thủ cạnh tranh n	
			Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng			Hạng	Điểm quan trọng
1	Yếu tố 1									
2	Yếu tố 2									
3	Yếu tố 3									
....									
n	Yếu tố n									
Tổng cộng		1,00	

Sau khi so sánh để xác định lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ, doanh nghiệp thường dùng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài để xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài đối với doanh nghiệp.

1.5.2 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài được xây dựng qua 5 bước:

Bước 1: Lập danh mục các yếu tố (từ 10 đến 20 yếu tố) có vai trò quyết định đối với sự thành công của doanh nghiệp, bao gồm cả những cơ hội và các mối đe dọa.

Bước 2: Xác lập mức độ quan trọng từ 0,00 (không quan trọng) đến 1,00 (quan trọng nhất) cho từng yếu tố. Việc xác lập này cho thấy mức độ quan trọng tương ứng của yếu tố đó đối với ngành kinh doanh của doanh nghiệp. Tổng số mức độ quan trọng bằng 1,00.

Bước 3: Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công để cho thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của doanh nghiệp phản ứng với yếu tố này, trong đó: 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình, 1 là phản ứng yếu. Các mức này dựa trên hiệu quả của chiến lược ở doanh nghiệp.

Bước 4: Nhân tầm quan trọng của mỗi yếu tố với loại của yếu tố đó để xác định số điểm về tầm quan trọng.

Bước 5: Cộng tổng số điểm về mức độ quan trọng của mỗi yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng cho doanh nghiệp.

Bảng 1.2 Mô hình ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

STT	Các yếu tố chủ yếu bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Yếu tố 1			
2	Yếu tố 2			
3	Yếu tố 3			
.....			
n	Yếu tố n			
	Tổng cộng	1,00	

1.5.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Yếu tố nội bộ được xem là rất quan trọng trong mỗi chiến lược kinh doanh và các mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra, sau khi xem xét tới các yếu tố nội bộ, nhà quản trị chiến lược cần lập ma trận các yếu tố này nhằm xem xét khả năng

phản ứng và nhìn nhận những điểm mạnh, yếu. Từ đó giúp doanh nghiệp tận dụng tối đa điểm mạnh để khai thác, chuẩn bị nội lực đối đầu với những điểm yếu và tìm ra những phương thức cải tiến điểm yếu này. Để hình thành một ma trận đánh giá yếu tố bên trong cần thực hiện qua 5 bước và các bước thực hiện giống như các bước thực hiện ma trận đánh giá yếu tố bên ngoài. Tổng số điểm quan trọng của ma trận nằm trong khoảng từ 1,00 đến 4,00 điểm và số điểm trung bình là 2,5 điểm. Nếu tổng số điểm quan trọng dưới 2,5 điểm, doanh nghiệp yếu về những yếu tố nội bộ, tổng số điểm quan trọng trên 2,5 điểm công ty mạnh về các yếu tố nội bộ.

Bảng 1.3 Mô hình ma trận đánh giá các yếu tố bên trong

STT	Các yếu tố chủ yếu bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Yếu tố 1			
2	Yếu tố 2			
3	Yếu tố 3			
.....			
n	Yếu tố n			
	Tổng cộng	1,00	

1.5.4 Ma trận SWOT để xây dựng giải pháp

Để lập ma trận SWOT người quản trị phải thực hiện qua 08 bước như sau:

- Bước 1: Liệt kê những cơ hội chủ yếu từ môi trường bên ngoài.
- Bước 2: Liệt kê những đe dọa chủ yếu từ môi trường bên ngoài.
- Bước 3: Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu của doanh nghiệp.
- Bước 4: Liệt kê các điểm yếu chủ yếu của doanh nghiệp.
- Bước 5: Kết hợp các điểm mạnh với cơ hội hình thành các giải pháp (SO).
- Bước 6: Kết hợp các điểm yếu với cơ hội hình thành các giải pháp (WO).
- Bước 7: Kết hợp các điểm mạnh với đe dọa hình thành các giải pháp (SO).
- Bước 8: Kết hợp các điểm yếu với đe dọa hình thành các giải pháp (WT).

Bảng 1.4 Mô hình ma trận SWOT

SWOT	Các cơ hội (O)	Các đe dọa (T)
	O1: O2: O3:	T1: T2: T3:
Các điểm mạnh (S) S1: S2: S3:	Phối hợp SO <i>(Các giải pháp nhằm phát huy những điểm mạnh để khai thác các cơ hội)</i> Giải pháp 1: Giải pháp 2:	Phối hợp ST <i>(Các giải pháp nhằm phát huy những điểm mạnh để ứng phó với những nguy cơ)</i> Giải pháp 1: Giải pháp 2:
Các điểm yếu (W) W1: W2: W3:	Phối hợp WO <i>(Các giải pháp nhằm khắc phục các điểm yếu để khai thác các cơ hội)</i> Giải pháp 1: Giải pháp 2:	Phối hợp WT <i>(Các giải pháp nhằm cải thiện điểm yếu bên trong để tránh hay giảm bớt ảnh hưởng của mối đe dọa)</i> Giải pháp 1: Giải pháp 2:

Tóm tắt nội dung chương 1

Trong chương 1, tác giả đưa ra tổng quan về tình hình đầu tư và thu hút đầu tư vào các KCN tại tỉnh Đồng Nai để làm rõ hơn về các hoạt động của ngành.

Tác giả cũng đã trình bày các khái niệm về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh, tầm quan trọng của nâng cao năng lực cạnh tranh, các tiêu chí để đánh giá năng lực cạnh tranh, những yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh hạ tầng KCN.

Trên cơ sở đó, tác giả đưa ra các công cụ để đánh giá các điểm mạnh, điểm

yếu, các cơ hội và nguy cơ mà các doanh nghiệp kinh doanh hạ tầng KCN phải đối diện trong quá trình hoạt động kinh doanh của mình cũng như công cụ để xây dựng các giải pháp và lựa chọn các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của mỗi công ty kinh doanh hạ tầng KCN.

Các nội dung được trình bày trong chương 1 là cơ sở để tác giả đi vào phân tích năng lực cạnh tranh của NhonTrachIP trong Chương 2.

Chương 2:

THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY TNHH MTV KHU CÔNG NGHIỆP NHƠN TRẠCH 3

2.1 Giới thiệu sơ lược về NhonTrachIP**2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển**

NhonTrachIP là loại hình doanh nghiệp nhà nước 100% vốn chủ sở hữu, với chủ sở hữu là Tổng Công ty Tín Nghĩa⁶.

Sau khi được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt dự án Đầu tư xây dựng Khu công nghiệp Nhơn Trạch 3 tại Quyết định số 464/TTg ngày 02/07/1997 và cho phép Công ty Tín Nghĩa (nay là Tổng Công ty Tín Nghĩa) để xây dựng và kinh doanh kết cấu hạ tầng KCN Nhơn Trạch 3 tại Quyết định số 899/TTg ngày 22/10/1997. Ngày 5/2/1999, Công ty Tín Nghĩa đã thành lập Xí nghiệp xây dựng và kinh doanh cơ sở hạ tầng với chức năng chính đầu tư xây dựng, quản lý và kinh doanh hạ tầng KCN Nhơn Trạch 3.

Sau khi hoàn tất đầu tư xây dựng KCN Nhơn Trạch 3, để thuận tiện cho việc quản lý và các hoạt động kinh doanh, ngày 31/3/2009, xí nghiệp đổi tên thành Công ty TNHH MTV Khu công nghiệp Nhơn Trạch 3 theo Quyết định số 17/QĐ-HĐTV ngày 16/02/2009 của Hội đồng Quản trị Công ty Tín Nghĩa.

Qua hơn 13 năm hoạt động, công ty đã từng bước phát triển, khẳng định vị trí quan trọng của mình trong lĩnh vực đầu tư và phát triển KCN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Hệ thống quản lý chất lượng và bảo vệ môi trường luôn được công ty chú trọng hoàn thiện và phát triển để đạt mục tiêu thỏa mãn yêu cầu của khách hàng bằng chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Công ty luôn cam kết chất lượng cho mọi sản phẩm và dịch vụ của mình, đồng thời luôn mong muốn hợp tác lâu dài với mọi khách hàng, mọi đối tác.

⁶ TCT Tín Nghĩa là một trong ba TCT nhà nước tại tỉnh Đồng Nai, với đơn vị chủ quản là Văn phòng Tỉnh ủy Đồng Nai, hoạt động kinh doanh trong nhiều lĩnh vực. Các lĩnh vực đầu tư chính của TCT Tín Nghĩa bao gồm Đầu tư kinh doanh hạ tầng KCN, Kinh doanh xăng dầu, Xây dựng và kinh doanh địa ốc, Kinh doanh, Chế biến nông sản, Kinh doanh dịch vụ logistics, Kinh doanh dịch vụ du lịch, Khai thác khoáng sản và sản xuất vật liệu xây dựng, Đầu tư tài chính.

Thông tin chính của doanh nghiệp

Tên công ty: CÔNG TY TNHH MTV KHU CÔNG NGHIỆP NHƠN TRẠCH 3

Tên giao dịch quốc tế : NHONTRACH IP

Trụ sở chính: Đường 25B, xã Hiệp Phước, huyện Nhơn Trạch, tỉnh Đồng Nai

Điện thoại : (84-61) 3560.124 Fax: (84-61) 3549.544

Email: nhontrachip@tinnghiacorp.com.vn

Website: <http://www.tinnghiacorp.com.vn/NhontrachIP/>

2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của Công ty

2.1.2.1 Chức năng

Chức năng chính của NhonTrachIP là đầu tư xây dựng, kinh doanh hạ tầng khu công nghiệp.

Ngoài ra công ty còn thực hiện các dịch vụ tư vấn về môi trường; bất động sản; cho thuê văn phòng làm việc, nhà xưởng; dịch vụ xử lý nước thải, chất thải khu công nghiệp; thi công, sửa chữa hệ thống điện nước.

2.1.2.2 Nhiệm vụ

Đảm bảo kinh doanh có lãi, bảo toàn và phát triển nguồn vốn đầu tư.

Hoàn thành các mục tiêu do công ty mẹ giao.

Tối đa hóa hiệu quả hoạt động của tổ hợp công ty mẹ – công ty con.

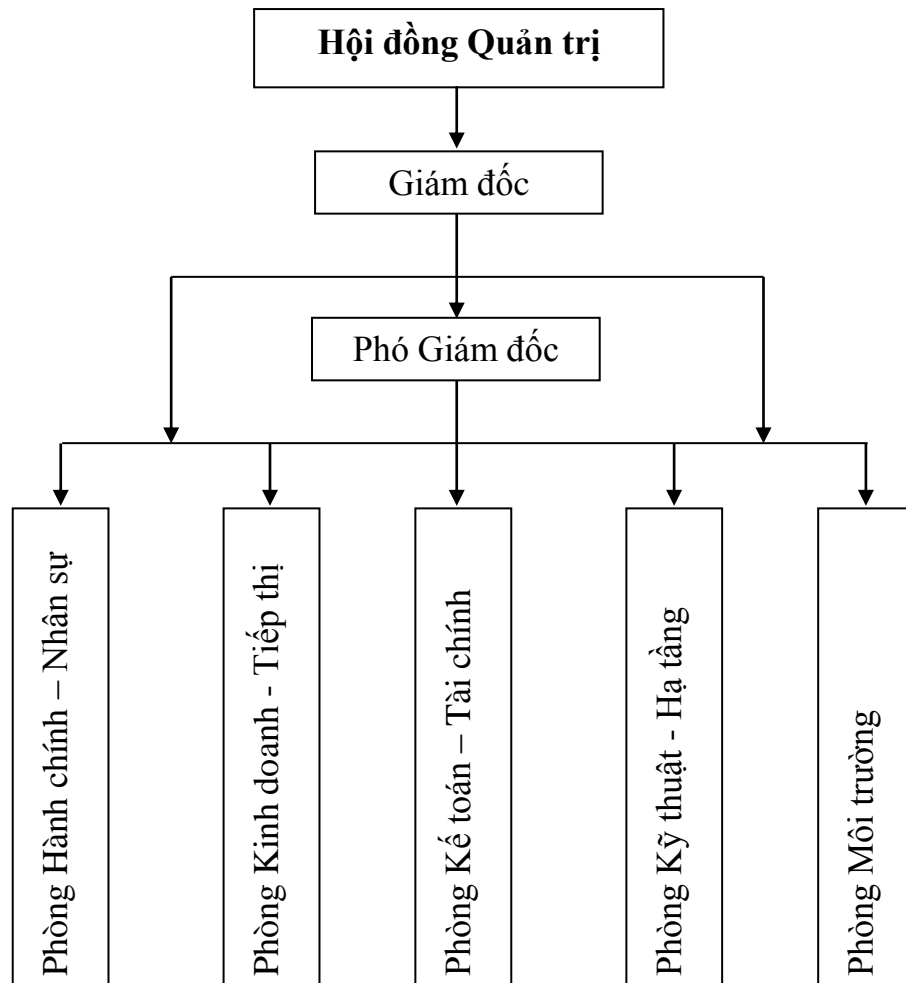
2.1.2.3 Quyền hạn

Được sử dụng con dấu riêng doanh nghiệp để quan hệ giao dịch trong phạm vi quyền hạn quy định.

Được quyền quyết định cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ, biên chế bộ máy giúp việc của công ty để đảm bảo thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

Được chi tiêu cho các hoạt động sản xuất kinh doanh theo kế hoạch được Hội đồng Quản trị duyệt.

2.1.3 Cơ cấu tổ chức của công ty



(Nguồn: Phòng Hành chánh Nhân sự - NhonTrachIP)

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của NhonTrachIP

Do NhonTrachIP hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ nên cơ cấu tổ chức của công ty gọn nhẹ. Ngoài Hội đồng Quản trị và Ban giám đốc, công ty hiện có 5 phòng ban. Các phòng ban tùy theo chức năng nhiệm vụ của mình có vai trò tham mưu cho Ban Giám đốc để xây dựng chiến lược, kế hoạch hoạt động của Công ty.

2.1.4 Tổng quan về hoạt động đầu tư kinh doanh của NhonTrachIP

Sau khi được Chính phủ cho thuê đất để triển khai xây dựng và kinh doanh kết cấu hạ tầng KCN Nhon Trạch 3, NhonTrachIP đã khẩn trương hoàn tất các thủ tục để triển khai việc đầu tư, xây dựng. Đến cuối năm 2002 toàn bộ diện tích đất 337ha của giai đoạn 1 đã hoàn tất việc đền bù giải tỏa; đưa vào xây dựng hạ tầng và cho các nhà đầu tư thuê lại để triển khai dự án.

Đầu năm 2002, công ty đã ký kết hợp đồng với Tập đoàn Công nghiệp

Formosa (Đài Loan) thuê lại 300ha tại KCN Nhơn Trạch 3 – GD1 để Formosa triển khai dự án đầu tư xây dựng các nhà máy sản xuất điện, dệt, sợi... và đầu tư hạ tầng Phân khu chức năng Hưng Nghiệp Formosa, cho các đơn vị khác thuê lại đất. Diện tích đất 37ha còn lại của KCN Nhơn Trạch 3 – GD1, công ty đã hoàn thiện cơ sở hạ tầng. Đến cuối năm 2002 toàn bộ quỹ đất của giai đoạn 1 đã được cho thuê lấp kín diện tích.

Trước tình hình khả quan của việc kêu gọi thu hút đầu tư như trên, vào đầu quý IV/2002 được sự chấp thuận của các cấp thẩm quyền, công ty tiếp tục đầu tư mở rộng KCN Nhơn Trạch 3, xây dựng KCN Nhơn Trạch 3 - GD2 với diện tích 351,1ha. Đến đầu năm 2005, KCN Nhơn Trạch 3 - GD2 hoàn tất đầu tư xây dựng.

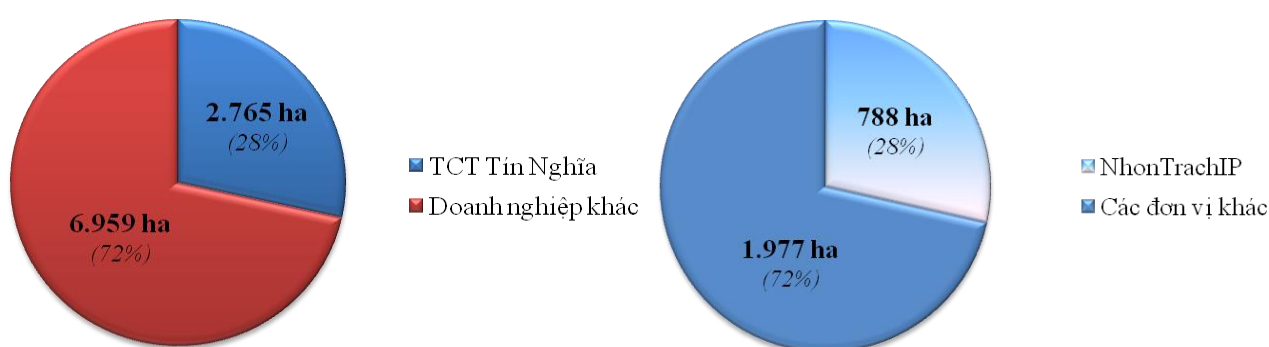
Trước thành quả đạt được của công ty, năm 2008, sau khi hoàn tất các thủ tục pháp lý về đầu tư, TCT Tín Nghĩa đã tiếp tục giao NhơnTrachIP đầu tư dự án KCN Nhơn Trạch 6A có vị trí gần KCN Nhơn Trạch 3 để tiếp tục đẩy mạnh hoạt động kinh doanh. Hiện nay công tác đầu tư xây dựng KCN Nhơn Trạch 6A đã hoàn tất công tác bồi thường thu hồi đất, san lấp mặt bằng và đang tiến hành xây dựng các hạng mục chính của dự án. Về cơ bản, tiến độ công việc thực hiện đã đạt được khoảng 65% kế hoạch của dự án. Công ty cũng đã chủ động xúc tiến các thủ tục mời gọi các nhà đầu tư vào thuê đất, sử dụng hạ tầng KCN Nhơn Trạch 6A.

Bảng 2.1: Tổng hợp các KCN của NhơnTrachIP

TT	KCN	Tổng DT (ha)	DT để cho thuê (ha)	DT đã cho thuê (ha)	Số dự án (dự án)	Tỷ lệ lấp đầy (%)	Tổng VĐT hạ tầng (tỷ đồng)
1	Nhơn Trạch 3 – GD 1	337	233,85	233,85	30	100	27,49
2	Nhơn Trạch 3 – GD 2	351	227,55	112,13	29	49,28	395,78
3	Nhơn Trạch 6A	100	68,00	-	-	-	216,80
	<i>Tổng cộng</i>	788	529,40	345,98	59	65,35	

(Nguồn: NhơnTrachIP)

Quản lý trực tiếp 3 KCN tại huyện Nhơn Trạch với tổng diện tích đất 788ha chiếm 28% tổng diện tích đất KCN của Tổng Công ty Tín Nghĩa tại tỉnh Đồng Nai (xem biểu đồ 2.1). Đến đầu năm 2012, NhơnTrachIP đã cho khách hàng thuê đất, sử dụng hạ tầng được 65,35% tổng diện tích đất các KCN. Hiện đã có 59 doanh nghiệp trong và ngoài nước với tổng số vốn đầu tư hơn 1,5 tỷ Usd thuộc nhiều ngành nghề như: Dệt sợi, chế biến nông hải sản, dược phẩm, thức ăn, nhựa, bao bì, thiết bị dụng cụ văn phòng phẩm và các ngành sản xuất kỹ thuật cao... vào các KCN của NhơnTrachIP (xem phụ lục 3).



Tỷ lệ DT đất các KCN của
TCT Tín Nghĩa tại tỉnh Đồng Nai

Tỷ lệ DT đất các KCN của
NhơnTrachIP trong tổng DT đất KCN
của TCT Tín Nghĩa tại tỉnh Đồng Nai

(Nguồn: BQLKCN Đồng Nai; TCT Tín Nghĩa)

Biểu đồ 2.1: Tỷ lệ diện tích đất các KCN của TCT Tín Nghĩa và NhơnTrachIP tại tỉnh Đồng Nai

Ngoài ra, để thu hút các khách hàng, NhơnTrachIP còn hỗ trợ khách hàng trong việc làm các thủ tục đăng ký giấy chứng nhận đầu tư, con dấu, mã số thuế; cung cấp các dịch vụ xuất nhập khẩu và thông quan, khai báo hải quan, giao nhận, vận chuyển hàng hoá xuất nhập khẩu, cho thuê văn phòng làm việc; xử lý nước thải, rác thải; lập báo cáo đánh giá tác động môi trường dự án.

Về tình hình kinh doanh của NhơnTrachIP:

Bảng 2.2: Tình hình hoạt động kinh doanh của NhonTrachIP

Stt	Chỉ tiêu	Đvt	Năm		
			2009	2010	2011
1	Tổng tài sản	Triệu đồng	236.259	265.467	397.871
2	Vốn chủ sở hữu	Triệu đồng	209,197	211,145	215,410
3	Tổng doanh thu	Triệu đồng	18.844	32.664	47.111
4	Lợi nhuận trước thuế	Triệu đồng	4.208	8.914	18.356
5	Lợi nhuận sau thuế	Triệu đồng	3.468	6.678	13.757
6	Tỷ suất lợi nhuận/doanh thu	%	22,33%	27,29%	38,96%

(Nguồn: Phòng Kế toán Tài chính - NhonTrachIP)

Từ bảng 2.2 cho thấy, tổng tài sản của NhonTrachIP tăng đều qua các năm. Kết thúc năm 2011, tổng tài sản đã đạt được 397.871 triệu đồng.

Với nỗ lực không ngừng trong công tác mời gọi thu hút các nhà đầu tư vào KCN, trong những năm qua khả năng lấp đầy các KCN của NhonTrachIP luôn được đánh giá cao thể hiện qua diện tích đất được thuê, qua đó làm cho doanh thu và lợi nhuận sau thuế của NhonTrachIP tăng trưởng đều qua các năm. Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu của NhonTrachIP trong 3 năm qua đều đạt trên 20%, đặc biệt năm 2011, tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu đạt 38,96% cho thấy hoạt động đầu tư kinh doanh luôn đạt hiệu quả cao.

2.2 Phân tích những yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của NhonTrachIP

2.2.1 Phân tích môi trường vĩ mô

2.2.1.1 Ảnh hưởng của yếu tố kinh tế

Trong những năm qua, nền kinh tế Việt Nam đã có những chuyển biến tích

cực, tốc độ tăng trưởng nhanh. Với các chính sách kinh tế mở và những mô hình kinh tế mới được đưa ra phù hợp với tình hình phát triển chung của thế giới đã thúc đẩy nhiều doanh nghiệp tham gia vào các lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh mới, trong đó có việc hình thành các khu chế xuất, khu công nghiệp. Sự ra đời của các khu chế xuất, khu công nghiệp đã góp phần quan trọng trong việc chuyển dịch cơ cấu nền kinh tế từ nền kinh tế nông nghiệp theo hướng phát triển công nghiệp hóa, hiện đại hóa. Nâng cao được vị thế của Việt Nam trên trường Quốc tế.

Dưới tác động của cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu trong những năm gần đây đã làm cho tình hình kinh tế Việt Nam bị ảnh hưởng và gặp nhiều khó khăn, lạm phát từ năm 2008 đến nay tăng dần qua các năm, tỷ giá hối đoái ngoại tệ không ổn định (xem bảng 2.3). Năm 2011, lãi suất đồng Việt Nam tăng cao vượt 2 con số, gây khó khăn cho hoạt động sản xuất kinh doanh chung của các doanh nghiệp, trong đó hoạt động đầu tư xây dựng và kinh doanh hạ tầng KCN cũng không ngoại lệ. Giá thành thiết bị, nguyên vật liệu tăng cao đã làm cho chi phí đầu vào tăng, bên cạnh đó việc Chính phủ thực hiện chính sách thắt chặt tiền tệ làm cho các doanh nghiệp Việt Nam khó tiếp cận được nguồn vốn từ các ngân hàng để thực hiện các chiến lược sản xuất, kinh doanh của mình.

Bảng 2.3: Tổng hợp một số chỉ tiêu phát triển kinh tế xã hội Việt Nam

Chỉ tiêu	Đvt	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
GDP bình quân trên đầu người	Usd	1.064	1.169	1.375
Tốc độ tăng trưởng GDP	%	5,32	6,78	5,89
Vốn đầu tư phát triển toàn xã hội	Tỷ đồng	708,8	830,3	877,9
Thu hút vốn đầu tư nước ngoài	Tỷ Usd	10	11	11
Tổng kim ngạch XNK	Tỷ Usd	56,60	71,63	96,30
Tổng thu ngân sách	Tỷ đồng	442.340	559.170	674.500
Lạm phát	%	6,88%	11,75%	18,58%
Tỷ giá Vnd/Usd	Vnd/Usd	18,435	19,500	20,800

(Nguồn: Tổng cục thống kê)

Để phục hồi nền kinh tế, Chính phủ đã ban hành các chính sách để kiềm chế lạm phát, các gói giải pháp hỗ trợ được đưa ra nhằm giúp các doanh nghiệp tháo gỡ khó khăn tuy nhiên các chính sách này đến nay vẫn chưa phát huy được hiệu quả.

Nhận xét: Với những thuận lợi và khó khăn trên, để có thể cạnh tranh với đối thủ trong ngành, NhonTrachIP đã phải xây dựng chiến lược phù hợp và có các giải pháp cụ thể, đưa ra nhiều hỗ trợ và các dịch vụ phục vụ cho khách hàng nhằm thu hút các nhà đầu tư, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty so với các đối thủ cùng ngành.

2.2.1.2 Ảnh hưởng của yếu tố chính trị, Chính phủ

Việt Nam là một trong những nước có nền chính trị ổn định, môi trường sống thân thiện. Quan hệ ngoại giao về kinh tế, chính trị, hợp tác đầu tư với các nước trên thế giới ngày càng được mở rộng và phát triển. Với nền chính trị thân thiện, cởi mở đã góp phần tạo nên một môi trường đầu tư an toàn cho tất cả các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Bên cạnh đó, vấn đề về luật pháp thể hiện qua các bộ luật ngày càng được hoàn thiện, hòa hợp chung với thế giới và phù hợp với điều kiện phát triển thực tế tại Việt Nam, cải cách mạnh mẽ thủ tục hành chính (đề án 30 của Chính phủ), gỡ bỏ các rào cản trong kinh doanh, cải thiện môi trường đầu tư nước ngoài không những góp phần thuận lợi cho quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mà còn giúp tiết kiệm được ngân sách của Chính phủ. Mặc dù vậy, hiện nay vẫn còn một số quy định, nghị định, các quy trình, thủ tục chưa rõ ràng, chưa chặt chẽ, cứng nhắc đã tạo ra những kẻ hở để các hành vi gian lận thương mại, quan liêu, tham nhũng phát triển ngày càng tinh vi và phức tạp.

Nhận xét: Với các chính sách nhằm thu hút nguồn vốn FDI vào Việt Nam của Chính phủ và sự ổn định chính trị xã hội đã tạo điều kiện cho NhonTrachIP tiếp tục đẩy mạnh đầu tư KCN Nhơn Trạch 6A, cải tạo các KCN đã đi vào hoạt động nhằm thu hút được các nhà đầu tư hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao, không gây ô nhiễm môi trường, sử dụng ít lao động. Về thách thức, các thủ tục đầu tư vẫn còn rườm rà, phức tạp, thời gian thực hiện kéo dài đã làm giảm khả năng thu hút khách hàng vào thuê đất sử dụng hạ tầng, dẫn đến làm hạn chế hoạt

động đầu tư kinh doanh của công ty.

2.2.1.3 Ảnh hưởng của yếu tố xã hội

Theo báo cáo của Tổng cục Thống kê, dân số trung bình cả nước năm 2011 ước tính 87,84 triệu người, tăng 1,04% so với năm 2010, trong đó dân số chiếm 49,5%, dân số nữ chiếm 50,5%; dân số khu vực thành thị chiếm 30,6%, dân số khu vực nông thôn chiếm 69,4% dân số cả nước. Lực lượng lao động từ 15 tuổi trở lên năm 2011 của cả nước là 51,39 triệu người, lực lượng lao động trong độ tuổi lao động là 46,48 triệu người. Hiện nay dân số Việt Nam đang ở thời kỳ dân số vàng với số người trong độ tuổi lao động lớn. Dự báo, dân số Việt Nam tiếp tục tăng và sẽ vượt ngưỡng 88 triệu người vào năm 2012.

Trình độ dân trí Việt Nam trong thời gian qua đã có bước phát triển nhanh, gia tăng về số lượng và chuyển biến về chất lượng. Với sự phát triển vượt bậc về công nghệ thông tin đã giúp cho việc tiếp nhận các nguồn tri thức dễ dàng hơn, giảm dần khoảng cách dân trí giữa các nước đang phát triển và phát triển, góp phần nâng cao trình độ dân trí của Việt Nam và hòa nhập với thế giới.

Nhận xét: Với sự gia tăng dân số ở độ tuổi lao động như hiện nay, cùng với trình độ dân trí ngày càng cao là nguồn nhân lực dồi dào cung cấp cho các KCN, đây là cơ hội để công ty thu hút được các nhà đầu tư. Tuy nhiên với sự chuyển dịch lao động từ nông thôn lên các khu công nghiệp cũng đã làm phát sinh thêm các vấn đề về xã hội như nhu cầu về nhà ở, vui chơi, giải trí thể thao, tình hình an ninh trật tự.

2.2.1.4 Ảnh hưởng của yếu tố tự nhiên

Để thu hút các nhà đầu tư vào hoạt động sản xuất kinh doanh tại các KCN, bên cạnh các yếu tố tự nhiên như gần nguồn nguyên vật liệu, năng lượng, vấn đề bảo vệ môi trường hiện nay đang ngày càng được các nhà đầu tư quan tâm. Đối với doanh nghiệp kinh doanh hạ tầng KCN, điều kiện tự nhiên góp phần rất lớn vào lợi thế cạnh tranh thể hiện qua việc hình thành chi phí đầu vào: các KCN có địa hình bằng phẳng, địa chất khu vực tốt giúp cho công tác san lấp mặt bằng, công tác thiết kế xây dựng, công tác thi công công trình đơn giản hơn đã góp phần vào việc giảm mức đầu tư cho các dự án xây dựng KCN.

Nhận xét: Tỉnh Đồng Nai là nơi có điều kiện khí hậu ôn hòa. Mặt khác địa

hình địa chất tự nhiên tại khu vực các KCN của NhonTrachIP tương đối tốt, đã mang lại nhiều thuận lợi trong quá trình đầu tư xây dựng các KCN. Tiếp tục tận dụng lợi thế về yếu tố tự nhiên, vào năm 2008 công ty đã mạnh dạn đẩy mạnh đầu tư thêm một KCN mới (KCN Nhon Trạch 6A), góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh trong hoạt động đầu tư kinh doanh.

2.2.1.5 Ảnh hưởng của yếu tố công nghệ và kỹ thuật

Với sự phát triển và tiến bộ không ngừng của khoa học đã tạo ra những công nghệ, kỹ thuật, những quy trình mới để từ đó tạo ra các nguyên vật, sản phẩm, dịch vụ mới, đa dạng, phong phú hơn góp phần nâng cao đời sống con người. Yếu tố công nghệ ngày nay thể hiện rõ năng lực của doanh nghiệp và nó tác động trực tiếp đến chất lượng, giá thành sản phẩm cũng như thị hiếu của khách hàng. Đối với lĩnh vực đầu tư phát triển KCN, yếu tố công nghệ được thể hiện qua chất lượng sản phẩm. Việc sử dụng các nguyên vật liệu mới, sử dụng các máy móc thiết bị hiện đại giúp cho việc đầu tư xây dựng KCN có chất lượng hơn, tiết kiệm thời gian, giảm thiểu được các tác hại trong quá trình xây dựng như tai nạn lao động, ô nhiễm môi trường.

Để đáp ứng nhu cầu cho các khách hàng là các nhà đầu tư trong, ngoài nước và để nâng cao uy tín của mình bằng chất lượng sản phẩm, NhonTrachIP đã sử dụng các nguyên vật tư, thiết bị mới, các công nghệ tiên tiến và hiện đại của các nhà cung cấp có uy tín trong và ngoài nước cho công tác xây dựng KCN để tạo ra một KCN hoàn thiện về cơ sở vật chất, thân thiện môi trường.

Nhận xét: Yếu tố công nghệ góp phần vào việc tăng năng lực cạnh tranh của công ty, việc áp dụng công nghệ tiên tiến và sử dụng vật tư thiết bị mới đã làm gia tăng tuổi thọ của các thiết bị, giảm việc bảo trì, bảo dưỡng hệ thống, hạn chế tối đa những thiệt hại cho các doanh nghiệp trong KCN do ảnh hưởng của yếu tố công nghệ, góp phần tạo nên uy tín cho NhonTrachIP.

2.2.2 Phân tích môi trường vi mô

2.2.2.1 Ảnh hưởng của khách hàng

Khách hàng của NhonTrachIP là các công ty trong và ngoài nước hoạt động trong mọi lĩnh vực sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên để thu hút được các nhà đầu tư vào KCN trong thời điểm hiện nay là một vấn đề không đơn giản, các yêu cầu

đặt ra của nhà đầu tư thường là vị trí KCN có thuận lợi về giao thông (gần bến cảng, sân bay...); cơ sở hạ tầng phải hoàn thiện; khả năng đáp ứng nguồn lao động; phải có hệ thống xử lý nước thải, rác thải; gần các nguồn tài nguyên; giá cả; các dịch vụ hỗ trợ; dịch vụ công cộng; nhà ở cho người lao động.

Nhận xét: Hiện nay hầu hết các tỉnh thành lớn trên cả nước đều đã có các KCN, tạo cho nhà đầu tư có nhiều cơ hội lựa chọn. Mặt khác với các yêu cầu của nhà đầu tư như trên đã tạo nên áp lực cho NhonTrachIP trong việc đầu tư xây dựng, tạo ra các sản phẩm là các KCN thỏa mãn đầy đủ các yêu cầu của khách hàng.

2.2.2.2 Ảnh hưởng của nhà cung ứng

Đối với các lĩnh vực đầu tư kinh doanh hạ tầng KCN, các nhà cung ứng trong giai đoạn đầu tư xây dựng là các công ty thiết kế, xây dựng, các nhà cung cấp thiết bị trong và ngoài nước. Khi KCN đi vào hoạt động, nhà cung ứng là các công ty cung cấp điện, nước, viễn thông, thiết bị trong nước và các công ty cung cấp nguyên vật liệu đầu vào cho các dịch vụ. Trong lĩnh vực kinh doanh hạ tầng KCN, nhà cung ứng không có ảnh hưởng đáng kể, nói cách khác nhà cung ứng không nằm trong thế mạnh để có thể tác động nhiều đến lĩnh vực kinh doanh này.

Nhận xét: Lực lượng này không tạo ra cơ hội và nguy cơ lớn để có thể ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh và năng lực cạnh tranh của NhonTrachIP.

2.2.2.3 Ảnh hưởng của đối thủ tiềm ẩn

Kinh doanh hạ tầng KCN là lĩnh vực phụ thuộc nhiều yếu tố như quy hoạch và chủ trương của nhà nước cũng như của địa phương. Việc tham gia vào kinh doanh KCN phải được sự phê chuẩn của cơ quan chính quyền, đây chính là rào cản tương đối lớn đối với các doanh nghiệp muốn tham gia vào lĩnh vực này.

Nhận xét: Với những rào cản gia nhập ngành như trên, nguy cơ cạnh tranh từ các đối thủ tiềm ẩn đối với NhonTrachIP là không lớn.

2.2.2.4 Ảnh hưởng của sản phẩm thay thế

Kinh doanh hạ tầng KCN là cho thuê đất có hạ tầng và cung cấp các dịch vụ kèm theo. Có thể xem đây là một loại “hàng hóa” đặc biệt, một loại hình kinh doanh đặc biệt và chưa có sản phẩm thay thế. Trước đây, một số dự án cũng đã

được UBND tỉnh của một số tỉnh thành, trong đó có tỉnh Đồng Nai đã giới thiệu, trực tiếp cho thuê đất ở các vị trí riêng biệt theo từng dự án, qua quá trình thực hiện đã phát sinh nhiều vấn đề phức tạp trong việc kết nối hạ tầng, xử lý môi trường, an ninh trật tự... do vậy, hiện nay chủ trương của tỉnh Đồng Nai là tập trung các dự án vào các KCN, không giới thiệu đất lẻ ở bên ngoài.

Nhận xét: Đối với lĩnh vực kinh doanh hạ tầng KCN gần như không có sản phẩm thay thế. Do đó yếu tố sản phẩm thay thế không làm ảnh hưởng đến các doanh nghiệp kinh doanh hạ tầng KCN nói chung và NhonTrachIP nói riêng.

2.2.2.5 Ảnh hưởng của đối thủ cạnh tranh

Đầu tư, kinh doanh về KCN luôn mang lại hiệu quả thể hiện qua việc thu được lợi nhuận cao và ổn định. Tuy nhiên, đây là một lĩnh vực kinh doanh có điều kiện. Phát triển KCN liên quan đến quy hoạch và sử dụng đất - tài sản quốc gia. Kinh doanh KCN chịu sự chi phối lớn của cơ quan chính quyền địa phương và cơ quan quản lý nhà nước (các Bộ và Chính phủ). Vì vậy, kinh doanh trong lĩnh vực này vừa có tính “độc quyền” vừa mang tính “cạnh tranh”. Tính cạnh tranh thể hiện ở năng lực phát triển các KCN có sức hút lớn đối với các chủ đầu tư và việc quản lý khai thác các KCN. Ngoài ra, tính cạnh tranh còn thể hiện ở “khả năng” được nhà nước cho thuê đất để phát triển các khu công nghiệp của các doanh nghiệp kinh doanh hạ tầng KCN.

Trên địa bàn tỉnh Đồng Nai hiện có 31 KCN của 17 doanh nghiệp tham gia đầu tư, kinh doanh hạ tầng KCN. Để xác định đối thủ cạnh tranh của công ty cần đánh giá trên 2 khía cạnh chính:

- Khả năng thu hút các nhà đầu tư: Phụ thuộc các yếu tố diện tích, vị trí KCN, cơ sở hạ tầng, dịch vụ, giá thuê đất, uy tín của doanh nghiệp.
- Khả năng quản lý và khai thác KCN: Phụ thuộc vào kinh nghiệm doanh nghiệp.

Từ các yếu tố trên, tác giả xác định đối thủ cạnh tranh chính của NhonTrachIP trên địa bàn tỉnh Đồng Nai là Sonadezi và Idico.

Sonadezi:

Được thành lập từ năm 1990, khởi đầu cho hoạt động kinh doanh hạ tầng KCN là việc Sonadezi được giao nhiệm vụ khôi phục, nâng cấp và quản lý hạ tầng khu kỹ nghệ Biên Hòa (nay là KCN Biên Hòa 1). Đến nay Sonadezi đang quản lý 08 khu công nghiệp trong đó có 1 KCN liên kết⁷ hợp tác đầu tư với đơn vị khác. Hiện nay đã có 4/8 KCN của Sonadezi đã được lấp đầy, còn 4 KCN tỷ lệ lấp đầy tương đối thấp (xem bảng 2.4).

Bảng 2.4: Tổng hợp các KCN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai của Sonadezi

TT	KCN	Tổng DT (ha)	DT để cho thuê (ha)	DT đã cho thuê (ha)	TL lấp đầy (%)
1	Biên Hòa 1	335	248,48	248,48	100
2	Biên Hòa 2	365	261,00	261,00	100
3	Gò Dầu	184	136,70	136,70	100
4	Long Thành	488	282,74	227,24	80,37
5	Amata	494	314,08	253,87	80,83
6	Xuân Lộc	109	63,88	40,05	62,70
7	Giang Điền	529,20	319,58	5,00	1,56
8	Nhon Trạch 2	347	257,24	257,24	100
	Tổng cộng	2.851,20	1.883,70	1.429,58	75,89%

(Nguồn: BQLKCN Đồng Nai)

Khả năng thu hút các nhà đầu tư: Đa số các KCN của Sonadezi đều có diện tích lớn thuận lợi cho việc thu hút các nhà đầu tư là các tập đoàn, công ty đa quốc gia. Ngoài ra các KCN còn có vị trí thuận lợi, gần trung tâm thành phố Biên Hòa, giao thông thuận tiện. Bên cạnh đó, với đơn vị chủ quản là UBND tỉnh Đồng Nai, đây là một lợi thế vô cùng lớn cho Sonadezi do có được sự hỗ trợ từ các cơ quan ban ngành của tỉnh trong hoạt động đầu tư kinh doanh cũng như các công tác thu hút đầu tư cho công ty. Mặt khác, quỹ đất còn lại của các KCN còn nhiều do đó sẽ làm cho Sonadezi phải đưa ra những biện pháp hấp dẫn các

⁷ KCN Amata: Sonadezi liên kết hợp tác đầu tư với Công ty Amata Thái Lan

nhà đầu tư, làm tăng sức cạnh tranh giữa Sonadezi và NhơnTrachIP trong việc thu hút các nhà đầu tư vào các KCN của mình.

Về năng lực quản lý và khai thác KCN, Sonadezi đã tham gia kinh doanh KCN rất sớm, do đó công ty có nhiều kinh nghiệm, được nhiều người biết đến. Năng lực quản lý và khai thác những KCN của doanh nghiệp này khá tốt. Đây là một thách thức đối với các nhà quản lý KCN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Idico:

Tổng Công ty Đầu tư phát triển đô thị và khu công nghiệp Việt Nam (Idico) là Tổng Công ty thuộc Bộ Xây dựng được thành lập vào năm 1994. Idico được biết đến như một doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam về đầu tư phát triển hạ tầng KCN, khu đô thị, khu dân cư tập trung; điện năng; giao thông; vật liệu xây dựng; thi công xây lắp.

Đối với lĩnh vực đầu tư kinh doanh hạ tầng KCN, Idico đã và đang đầu tư, quản lý vận hành 21 dự án KCN trên cả nước. Đối với tỉnh Đồng Nai, công ty đã đầu tư hoàn chỉnh và đang quản lý khai thác 2 KCN tại huyện Nhơn Trạch, tỉnh Đồng Nai là KCN Nhơn Trạch 1 và KCN Nhơn Trạch 5.

Bảng 2.5: Tổng hợp các KCN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai của Idico

TT	KCN	Tổng DT (ha)	DT để cho thuê (ha)	DT đã cho thuê (ha)	TL lắp đầy (%)
1	Nhơn Trạch 1	430	311,25	281,47	90,43
2	Nhơn Trạch 5	302	205,00	184,03	89,77
	Tổng cộng	732	516,25	465,5	90,17%

(Nguồn: BQLKCN Đồng Nai)

Khả năng thu hút các nhà đầu tư: Cũng như các KCN khác trên địa bàn huyện Nhơn Trạch, KCN Nhơn Trạch 1 và KCN Nhơn Trạch 5 của Idico có vị trí tương đối thuận lợi. Nằm trong vùng kinh tế trọng điểm phía Nam và có hệ thống hạ tầng kết nối với khu vực, cảng biển. Mặt khác điều kiện địa chất, địa hình tại khu vực tốt đã giúp chi phí đầu tư xây dựng KCN giảm đáng kể với khu vực lân cận. Bên cạnh đó, hạ tầng kỹ thuật tại hai KCN này cũng đã được đầu tư

hoàn chỉnh và đã có 98 nhà đầu tư vào hoạt động ổn định. Những ưu điểm nêu trên tạo nên tính hấp dẫn trong việc thu hút các nhà đầu tư vào KCN.

Về năng lực quản lý và khai thác KCN: Với đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn gần 20 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý đầu tư hạ tầng KCN là một lợi thế rất lớn của Idico. Ngoài ra, với việc đầu tư vận hành 21 dự án hạ tầng KCN trong phạm vi cả nước, đã giúp Idico tích lũy nhiều kinh nghiệm trong quản lý, vận hành đối với mọi vùng miền nên việc nắm bắt, chia sẻ kinh nghiệm trong việc thu hút, mời gọi đầu tư trong nước cũng như nước ngoài. Đây là một trong những thế mạnh của Idico.

Nhận xét: Cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh hạ tầng KCN chịu sự chi phối của nhiều yếu tố bên ngoài và mức độ cạnh tranh không quá gay gắt. Đây là lĩnh vực kinh doanh rủi ro thấp và lợi nhuận cao, dòng tiền ổn định. Lĩnh vực kinh doanh KCN đã và đang tiếp tục mở ra những cơ hội lớn cho NhonTrachIP phát triển trong hoạt động đầu tư kinh doanh của mình.

Ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh chủ yếu

Ma trận hình ảnh cạnh tranh được xây dựng trên cơ sở lý thuyết đã đề cập ở mục 1.5.1, chương 1 và đối thủ chính là Sonadezi và Idico.

Trong quá trình thực hiện, tác giả tham khảo ý kiến, phỏng vấn chuyên gia trong ngành bằng hình thức gửi bảng câu hỏi trực tiếp, qua email. Sau khi nhận diện các yếu tố trong quá trình phân tích, tác giả đưa ra bảng câu hỏi với 11 yếu tố (xem phụ lục 4), sau đó xác lập mức độ quan trọng cho mỗi yếu tố (xem phụ lục 5), phân loại và đưa ra điểm quan trọng của các yếu tố.

**Bảng 2.6: Ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh chủ yếu của
NhonTrachIP**

STT	Các yếu tố	Mức độ quan trọng	NhonTrachIP		Sonadezi		Idico	
			Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng
1	Chất lượng hạ tầng, dịch vụ của KCN	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
2	Khả năng cạnh tranh về giá	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
3	Sự ổn định của phí sử dụng hạ tầng, phí quản lý KCN cho khách hàng	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
4	Mức độ đa dạng của các dịch vụ trong KCN	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
5	Công tác Marketing	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22
6	Hoạt động hỗ trợ đối với khách hàng	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
7	Uy tín thương hiệu	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24
8	Công nghệ sản phẩm	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
9	Quản trị điều hành doanh nghiệp	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
10	Chất lượng nguồn nhân lực	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
11	Hoạt động nghiên cứu phát triển	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
	Tổng điểm	1,00	29	2,64	32	2,89	28	2,52

(Nguồn: Khảo sát và phân tích của tác giả)

Nhận xét: Từ bảng 2.6, trên cơ sở tổng điểm quan trọng của mỗi yếu tố, thứ hạng của NhonTrachIP và các đối thủ cạnh tranh chính như sau: Sonadezi xếp thứ 1 với số điểm 2,89 điểm, tiếp theo là NhonTrachIP với 2,64 điểm, sau đó là Idico với 2,52 điểm.

Qua đánh giá, NhonTrachIP có các mặt mạnh như chất lượng sản phẩm dịch vụ, cạnh tranh về giá, sự ổn định của phí sử dụng hạ tầng, phí quản lý KCN cho khách hàng, công tác quản trị điều hành, marketing và các hoạt động hỗ trợ khách hàng. Bên cạnh đó, công ty cũng có các mặt yếu như: uy tín thương hiệu, mức độ đa dạng của các dịch vụ trong KCN, chất lượng nguồn nhân lực, hoạt động nghiên cứu phát triển. Do đó để nâng cao năng lực cạnh tranh hơn nữa so với các đối thủ, công ty cần phát huy các mặt mạnh, hạn chế và khắc phục những mặt còn yếu, không mang lại lợi thế cho công ty.

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài được xây dựng trên cơ sở lý thuyết đã đề cập ở mục 1.5.2, chương 1.

Trong quá trình thực hiện, tác giả tham khảo ý kiến, phỏng vấn chuyên gia trong ngành bằng hình thức gửi bảng câu hỏi trực tiếp, qua email. Sau khi nhận diện các yếu tố trong quá trình phân tích, tác giả đưa ra bảng câu hỏi với 11 yếu tố (xem phụ lục 4), xác lập mức độ quan trọng cho mỗi yếu tố (xem phụ lục 5), phân loại và đưa ra điểm quan trọng của các yếu tố.

Bảng 2.7: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

STT	Các yếu tố môi trường bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Hỗ trợ của Chính phủ trong việc xúc tiến thương mại để thu hút nhà đầu tư vào KCN	0,08	2	0,16
2	Chính sách ưu đãi đối với các nhà đầu tư vào KCN	0,10	2	0,20
3	Tình hình chính trị Việt Nam ổn định	0,07	3	0,21
4	Cải cách thủ tục hành chính	0,11	2	0,22
5	Nguồn cung lao động cho nhà đầu tư trong KCN	0,11	3	0,33
6	Sự quan tâm hỗ trợ của Chính phủ đối với việc phát triển các KCN	0,08	3	0,24
7	Sự ủng hộ của các cấp chính quyền tại tỉnh Đồng Nai trong hoạt động đầu tư, kinh doanh của công ty	0,11	4	0,44
8	Chính sách thu hút đầu tư FDI vào Việt Nam của Chính phủ	0,08	3	0,24
9	Vị trí địa lý và hệ thống cơ sở hạ tầng của tỉnh Đồng Nai	0,10	3	0,30
10	Lạm phát	0,07	2	0,14
11	Chất lượng lao động tại KCN	0,10	2	0,20
	Tổng điểm	1,00	29	2,68

(Nguồn: Khảo sát và phân tích của tác giả)

Nhận xét: Từ bảng 2.7, tổng điểm quan trọng của NhonTrachIP là 2,68 điểm cho thấy công ty đã tận dụng tốt các cơ hội và hạn chế được các nguy cơ, ảnh hưởng từ các yếu tố bên ngoài. Với phân loại là 4 cho thấy công ty đã tận dụng được sự ủng hộ của các cấp chính quyền tại tỉnh Đồng Nai trong hoạt động đầu tư, kinh doanh của mình. Với phân loại là 3, các yếu tố chính sách thu hút

đầu tư FDI vào Việt Nam của Chính phủ, tình hình chính trị ổn định, nguồn cung lao động cho các doanh nghiệp trong KCN, sự quan tâm hỗ trợ của Chính phủ đối với việc phát triển các KCN, vị trí địa lý và hệ thống cơ sở hạ tầng của tỉnh Đồng Nai đã tạo những cơ hội để công ty phát triển tốt. Với phân loại là 2, các yếu tố xúc tiến thương mại trong lĩnh vực đầu tư kinh doanh chưa được Chính phủ quan tâm nhiều, sự chưa hoàn thiện về luật thuế, các thủ hành chính vẫn còn phức tạp, lạm phát tăng cao, chất lượng lao động tại các KCN chưa đáp ứng đã đem đến cho công ty những thách thức, tạo những rào cản cho hoạt động đầu tư kinh doanh không chỉ riêng cho công ty mà còn cho cả ngành.

Tóm lại: Môi trường bên ngoài của doanh nghiệp luôn thay đổi do tác động của nhiều yếu tố khác nhau, vì vậy trong phạm vi luận văn, tác giả chỉ đưa ra một số yếu tố chính, nổi bật để đánh giá. Mặt khác, để luôn nhận diện được các yếu tố bên ngoài có ảnh hưởng đến mình, doanh nghiệp cần thường xuyên cập nhật, nhận định và phân tích các yếu tố. Đối với các yếu tố tích cực, tận dụng để tìm ra được các cơ hội. Ngược lại với các yếu tố mang lại những nguy cơ, thách thức, phải có biện pháp thích hợp để ngăn ngừa, hạn chế.

2.2.3 Phân tích môi trường bên trong

2.2.3.1 Nguồn lực tài chính

+ Tỷ suất lợi nhuận

Bảng 2.8: Tỷ suất lợi nhuận

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
1	Tỷ suất lợi nhuận/doanh thu (ROS)	22,33%	27,29%	38,96%
2	Tỷ suất lợi nhuận/tổng tài sản (ROA)	1,78%	3,36%	4,61%
3	Tỷ suất lợi nhuận/vốn chủ sở hữu (ROE)	2,01%	4,22%	8,52%

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Từ bảng 2.8 cho thấy, tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản và tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu từ năm 2009 đến 2011 tăng dần, cho thấy hoạt động đầu tư kinh doanh của công ty ngày càng đạt hiệu quả tốt.

Trong năm 2011, tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản của công ty 4,61%

trong khi tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu là 8,52%, điều này cho thấy công ty đã sử dụng vốn chủ sở hữu có hiệu quả nên đã khuếch đại được tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu cao hơn tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản.

+ Cơ cấu nguồn vốn

Bảng 2.9: Cơ cấu nguồn vốn

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
1	Nợ phải trả/tổng nguồn vốn	11,45%	20,46%	45,86 %
2	Nguồn vốn chủ sở hữu/tổng nguồn vốn	88,55%	79,54%	54,14%

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Từ bảng 2.9, nguồn vốn chủ sở hữu luôn chiếm tỷ trọng chủ yếu trong tổng nguồn vốn của công ty. Điều này chứng tỏ hiện nay NhonTrachIP hoạt động chủ yếu dựa vào nguồn vốn chủ sở hữu. Do đó xét về góc độ tài chính, không phát sinh rủi ro tiềm tàng cho doanh nghiệp. Các khoản nợ phải trả do công ty cho thuê đất theo phương thức thanh toán 1 lần cho suốt thời gian thuê, doanh thu được phân bổ theo từng năm, phần doanh thu tương ứng cho các năm được hạch toán vào doanh thu chưa thực hiện, thể hiện trên bảng cân đối kế toán khoản mục nợ phải trả làm cho số khoản mục này tăng lên.

+ Cơ cấu tài sản

Bảng 2.10: Cơ cấu tài sản

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
1	Tài sản ngắn hạn/tổng tài sản	1.10%	1.65%	1.01%
2	Tài sản cố định và tài sản dài hạn/tổng tài sản	98.90%	98.35%	98.99 %

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Cơ cấu tài sản của công ty thay đổi liên tục qua các năm, đặc biệt là năm 2011, cơ cấu tài sản đang có xu hướng giảm tỷ trọng tài sản ngắn hạn và tăng tỷ trọng tài sản cố định và tài sản dài hạn. Nguyên nhân của sự thay đổi này là do nguồn hình thành nên tài sản (nguồn vốn) đã thay đổi, khoản tiền nhận được từ

các khách hàng thanh toán 1 lần cho suốt thời gian thuê đất đã được chuyển về công ty mẹ và được hạch toán vào khoản phải thu dài hạn.

+ Hiệu quả hoạt động

Bảng 2.11: Hiệu quả hoạt động

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
1	Hiệu quả sử dụng tài sản cố định	0,16	0,29	0,32
2	Hiệu quả sử dụng tổng tài sản	0,08	0,12	0,12
3	Hiệu quả sử dụng vốn chủ sở hữu	0,09	0,15	0,22

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Từ bảng 2.11 cho thấy, hiệu quả hoạt động của NhonTrachIP tăng dần qua các năm nhưng ở mức thấp.

+ Tỷ lệ tài trợ

Bảng 2.12: Tỷ lệ tài trợ

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
1	Tỷ số nợ trên tài sản	0,11	0,20	0,46
2	Tỷ số nợ trên vốn chủ sở hữu	0,13	0,26	0,85
3	Tỷ số nợ dài hạn trên vốn chủ sở hữu	0,01	0,12	0,71

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Chi phí cho tất cả hoạt động của NhonTrachIP từ nguồn vốn chủ sở hữu không sử dụng vốn vay, các khoản nợ phải trả chủ yếu là những khoản nợ phát sinh từ chi phí quản lý doanh nghiệp, chi phí điện nước và một số chi phí khác cho các hoạt động trong KCN. Điều này cho thấy khả năng tự chủ về tài chính của công ty. Do đó công ty sẽ dễ tiếp cận nguồn vốn vay từ ngân hàng, các nguồn vốn khác khi cần huy động thêm nguồn vốn cho các hoạt động đầu tư mở rộng của mình.

Nhận xét:

Điểm mạnh: Nguồn lực tài chính của NhonTrachIP tương đối tốt, khả năng sinh lợi ổn định. Đây chính là nguồn lực, là lợi thế của công ty so với các doanh nghiệp khác.

Chủ động về mặt tài chính đáp ứng cho nhu cầu phát triển đầu tư, kinh doanh và thực hiện các chiến lược của công ty.

Điểm yếu: Do đơn vị không được chủ động sử dụng nguồn tiền có được từ tiền thuê đất thu trước theo phương thức thanh toán 1 lần. Do đó làm giảm đi cơ hội đầu tư tài chính có được từ nguồn này.

2.2.3.2 Nguồn nhân lực**Bảng 2.13: Tình hình nhân sự NhonTrachIP**

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011	
	SL	TL	SL	TL	SL	TL
	(người)	(%)	(người)	(%)	(người)	(%)
Tổng số lao động:	60	100%	58	100%	59	100%
1. Số lao động theo trình độ						
– Trên đại học	02	3%	04	7%	05	8%
– Đại học	27	45%	25	43%	26	44%
– Cao đẳng	02	3%	02	3%	02	3%
– Trung cấp	07	12%	06	10%	05	8%
– Khác	22	37%	21	36%	21	36%
2. Số lao động theo giới tính						
– Nam					49	83%
– Nữ					10	17%
3. Số lao động theo độ tuổi						
– Từ 18 – 30 tuổi					20	34%
– Từ 31 – 45 tuổi					33	56%
– Trên 45 tuổi					6	10%

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự - NhonTrachIP)

Từ bảng 2.13 cho thấy, với tính chất hoạt động của NhonTrachIP là quản lý

và kinh doanh khai thác các KCN nên tổng số cán bộ công nhân viên của công ty tương đối ít. Tổng số lao động của công ty trong các năm (từ năm 2009 đến năm 2011) dao động ở mức 60 người, trong đó lao động nam chiếm 83%, lao động nữ chiếm 17%.

Về trình độ lao động: Đa số các lao động làm việc tại các phòng ban có trình độ từ cao đẳng trở lên. Năm 2011, số lao động có trình độ sau đại học và đại học chiếm tỷ lệ cao nhất với 52%, cao đẳng, trung cấp chiếm 11%, còn lại 36% lao động có trình độ phổ thông trung học trở xuống là nhân viên làm các công việc bảo trì, bảo vệ, lái xe, lao công và chăm sóc cây xanh.

Về chất lượng lao động: Ngoại trừ số lao động làm các công việc ngoài hiện trường KCN như bảo vệ, chăm sóc cây xanh... đảm bảo cho công việc. Số nhân viên làm việc tại các phòng ban công ty ít, do đó bên cạnh công tác chuyên môn còn phải kiêm nhiệm thêm một số công việc khác không thường xuyên, vì vậy chỉ đảm bảo các công việc được hoàn thành theo yêu cầu, chất lượng công việc không cao do không có nhiều thời gian, kinh nghiệm để giải quyết các công việc phát sinh này. Đặc biệt yếu tố chất lượng công việc thể hiện rõ nhất qua nhân lực trong công tác marketing. Đây là nguồn nhân lực được đánh giá cực kỳ quan trọng trong giai đoạn thu hút đầu tư vào KCN hiện nay. Số lượng nhân viên cho công tác này hiện chỉ có 5 người, ngoài các công việc chính là tìm kiếm khách hàng, quảng bá thương hiệu đến các nhà đầu tư, soạn thảo ký kết hợp đồng với khách hàng, nhưng với chiến lược phát triển của công ty đẩy mạnh công tác thu hút khách hàng, đội ngũ lao động này phải thực hiện các công tác hỗ trợ khách hàng, nghiên cứu phát triển thêm các dịch vụ mới đã làm cho chất lượng công việc thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu của công ty.

Về phát triển nguồn nhân lực: Với chiến lược phát triển nguồn nhân lực có chuyên môn sâu và đội ngũ quản lý có kinh nghiệm, công ty đã tuyển dụng những lao động có trình độ, chuyên môn nghiệp vụ. Đối với nhân viên đang làm việc, công ty luôn động viên khuyến khích nhân viên tự đào tạo để nâng cao năng lực bản thân. Công tác tự đánh giá năng lực cũng được công ty đưa ra hàng năm để xác định yêu cầu đào tạo bổ sung năng lực, tổ chức đào tạo tập trung đối với những nhân viên trẻ, nhân viên dự bị nguồn, các lớp ngắn hạn để bồi dưỡng,

cập nhật kiến thức đối với nhân viên cấp quản lý, nhân viên chuyên môn. Công ty cũng đào tạo nhân sự thông qua các lớp tập huấn, do TCT Tín Nghĩa tổ chức. Ngoài ra nhiều hình thức động viên khuyến khích khác được áp dụng ở công ty như chính sách khen thưởng, nghỉ mát hàng năm theo chế độ, khám sức khỏe định kỳ. Những hình thức động viên khuyến khích này đã góp phần làm cho nhân viên gắn bó lâu dài với công ty.

Chính sách lương, thưởng: NhonTrachIP áp dụng chính sách tiền lương, nâng bậc, phụ cấp chức vụ, thưởng lễ tết, bảo hiểm xã hội theo quy định của nhà nước. Để đảm bảo nguồn thu nhập cho nhân viên, công ty còn thực hiện thêm mức lương khoán. Ngoài ra các chính sách khen thưởng đột xuất, tăng lương, mức phụ cấp đối với các nhân viên xuất sắc cũng được công ty áp dụng.

Bảng 2.14: Thu nhập bình quân của NhonTrachIP

Năm	Thu nhập bình quân (triệu đồng)	So với năm trước (%)
2009	4,15	
2010	4,9	Tăng 18%
2011	6,5	Tăng 33%

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự - NhonTrachIP)

Mức thu nhập bình quân của NhonTrachIP được cải thiện qua các năm. So sánh với thu nhập bình quân của các doanh nghiệp nước ngoài, thu nhập bình quân của NhonTrachIP nằm ở mức thấp. Điều này chưa tạo nên tính cạnh tranh, chưa kích thích, thúc đẩy nhân viên trong công việc (xem bảng 2.14).

Với nguồn nhân lực có trình độ, chính sách về nhân sự tốt giúp nguồn nhân lực của công ty được ổn định, có chất lượng. Tuy nhiên để đáp ứng được tình hình kinh doanh hiện nay và với chiến lược phát triển của công ty trong lâu dài, công ty cần xây dựng lại chiến lược phát triển nguồn nhân lực để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

Nhận xét:

Điểm mạnh: Cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, phù hợp với mô hình hoạt động của công ty dịch vụ. Đội ngũ lao động có trình độ cao, ổn định. Ngoài việc tự trang

bị kiến thức, kinh nghiệm cho bản thân, nhân viên khi vào làm việc được đào tạo, huấn luyện về chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng sống phù hợp với yêu cầu công việc. Chế độ và chính sách người lao động luôn được công ty thực hiện theo đúng quy định của nhà nước, quan tâm tới đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động để họ yên tâm làm việc, gắn bó lâu dài với công ty.

Điểm yếu: Cơ cấu tổ chức chưa hợp lý, sự phối hợp và giải quyết công việc giữa các bộ phận chưa tốt, còn mất nhiều thời gian. Sự kiêm nhiệm của một số bộ phận làm cho hiệu quả hoạt động còn chưa cao. Số lượng nhân sự ít sẽ không đáp ứng được khi công ty đẩy mạnh các hoạt động đầu tư kinh doanh của mình.

2.2.3.3 Hoạt động marketing

+ Sản phẩm - dịch vụ

Được đánh giá là một trong những KCN có quy hoạch và chất lượng cơ sở hạ tầng tốt ở tỉnh Đồng Nai. Để đạt được điều này, công ty đã thực hiện việc kiểm soát từ bước chuẩn bị đầu tư đến khi thi công, xây dựng hoàn thiện. Bên cạnh đó việc các KCN đã hoàn thiện việc kết nối hạ tầng bên ngoài hàng rào KCN mang lại sự thuận lợi cho các nhà đầu tư khi vào hoạt động tại KCN của công ty. Ngoài ra công ty cũng cung cấp các dịch vụ cho khách hàng như dịch vụ về môi trường, hải quan, bưu chính viễn thông, cung cấp điện, nước, thuế, cung ứng lao động... thông qua nhiều hình thức như cung cấp trực tiếp, liên doanh, liên kết với một số đối tác để bảo đảm các dịch vụ cần thiết luôn sẵn có (cung cấp dịch vụ khép kín cho các nhà đầu tư), thuận tiện và chất lượng cao để phục vụ các KCN, đáp ứng nhu cầu của các nhà đầu tư, nhất là các nhà đầu tư nước ngoài.

Nhận xét:

Điểm mạnh: Chất lượng sản phẩm, dịch vụ luôn được đánh giá cao, mang lại sự hài lòng cho khách hàng, nâng cao được uy tín cho công ty.

Điểm yếu: Dịch vụ của công ty chỉ đáp ứng cơ bản cho khách hàng. Các loại hình dịch vụ cho các nhà đầu tư ở các KCN còn nghèo nàn, chưa đáp ứng được mong đợi của các nhà đầu tư. Bên cạnh đó chất lượng của một số dịch vụ còn thấp do thiếu tính cạnh tranh, sự gắn kết giữa các loại hình dịch vụ chưa

được chặt chẽ. Việc thiếu các dịch vụ cần thiết để thu hút khách hàng như nhà ở cho công nhân, dịch vụ y tế cộng đồng, hoạt động thương mại tại chỗ... đã làm hạn chế năng lực cạnh tranh của công ty.

+ **Hoạt động hỗ trợ khách hàng**

Cung cấp miễn phí các hoạt động hỗ trợ nhà đầu tư. Hoạt động hỗ trợ khách hàng của NhonTrachIP rất đa dạng, từng bước đã đáp ứng được yêu cầu của khách hàng. Để thuận lợi và đảm bảo chất lượng cho hoạt động hỗ trợ, công ty đã phân thành nhóm hỗ trợ về thủ tục pháp lý bao gồm các thủ tục thành lập công ty, cấp giấy phép các loại trong phạm vi pháp luật Việt Nam; nhóm hỗ trợ các hoạt động tư vấn về môi trường; các hoạt động tư vấn thiết kế, xây dựng, bảo trì bảo dưỡng; hỗ trợ trong công tác tuyển dụng lao động. Từng nhóm hỗ trợ đã được công ty giao nhiệm vụ cụ thể cho các phòng ban để tập trung giải quyết một cách tốt nhất, giúp khách hàng chuyên tâm trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

Nhận xét:

Điểm mạnh: Giúp cho các nhà đầu tư tiết kiệm được chi phí, thời gian trong công tác đầu tư xây dựng ban đầu và trong suốt quá trình hoạt động tại KCN.

Đánh giá được nhu cầu thực tế của khách hàng từ đó có những hoạt động hỗ trợ phù hợp, đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Điểm yếu: Hoạt động hỗ trợ khách hàng đóng vai trò quan trọng đối với doanh nghiệp kinh doanh hạ tầng KCN. Thực tế, các hoạt động chăm sóc khách hàng của công ty còn hạn chế, chưa có một chiến lược và chính sách chăm sóc các nhà đầu tư vào KCN một cách có hiệu quả, chỉ thực hiện khi có yêu cầu của khách hàng.

+ **Chính sách giá**

Công ty áp dụng chính sách giá cả linh hoạt cho các sản phẩm và dịch vụ cung cấp. Đối với phí sử dụng hạ tầng và phí quản lý KCN. Đối với khách hàng vừa và nhỏ, công ty đã đưa ra các gói phí trả hàng năm, với gói phí trả một lần trong suốt thời gian thuê đất phù hợp với khách hàng lớn, tiềm năng, có khả

năng tài chính mạnh. Mặt khác, với chính sách ổn định các loại phí cho khách hàng trong thời gian dài đã mang lại sự yên tâm cho khách hàng (xem bảng 2.15).

Bảng 2.15: Bảng giá thuê đất, phí sử dụng hạ tầng và giá một số dịch vụ chính của NhonTrachIP

Stt		Đvt	Đơn giá
<i>Giá thuê đất, phí sử dụng hạ tầng, phí quản lý</i>			
1	Tiền thuê đất trả hàng năm (trả theo đơn giá quy định của nhà nước)	Đồng/m ² /năm	1.750 - 3.800
2	Phí sử dụng hạ tầng		
	- Trả một lần (đến năm 2058)	Usd/m ² /năm	60 - 65
	- Trả hàng năm	Usd/m ² /năm	6 - 8
3	Phí quản lý	Usd/m ² /năm	0,5
<i>Dịch vụ</i>			
1	Phí xử lý nước thải	Usd/m ³	0,32
2	Phí thực hiện Báo cáo đánh giá tác động môi trường dự án	Đồng/dự án	Thỏa thuận
3	Cho thuê nhà xưởng	Usd/m ² /năm	4 - 6
4	Cho thuê văn phòng	Usd/m ² /tháng	10 - 12
5	Nước cấp	Đồng/m ³	6.500

(Nguồn: NhonTrachIP)

Nhận xét:

Điểm mạnh: Với diện tích lớn, các KCN có chi phí đầu tư ban đầu thấp, đây là lợi thế vô cùng lớn để công ty thực hiện các chiến lược về giá. Chính sách giá luôn được công ty quan tâm và đưa ra một cách linh hoạt nhất, tạo cho khách hàng có nhiều sự lựa chọn.

Điểm yếu: Doanh thu chủ yếu của công ty từ việc thu phí hạ tầng và phí quản lý, với số lượng khoảng 70% nhà đầu tư chọn gói phí trả hàng năm, làm cho việc sử dụng nguồn thu của công ty bị hạn chế, bên cạnh đó công ty phải kiểm soát việc thu hàng năm đối với các nhà đầu tư này.

+ **Nguồn lực danh tiếng, thương hiệu**

NhonTrachIP chưa có thương hiệu riêng cho hoạt động đầu tư kinh doanh, ngoại trừ các nhà đầu tư trong KCN Nhon Trach 3 biết đến các KCN và các dịch vụ của NhonTrachIP. Trong thời gian qua, nhà đầu tư chỉ biết đến NhonTrachIP là công ty con chuyên hoạt động trong lĩnh vực đầu tư phát triển các KCN của TCT Tín Nghĩa nhưng không biết các sản phẩm dịch vụ riêng của NhonTrachIP. Mọi hoạt động xúc tiến thương mại, kêu gọi đầu tư mặc dù trực tiếp công ty thực hiện nhưng đều dưới danh nghĩa TCT Tín Nghĩa để tận dụng các lợi thế về danh tiếng, mối quan hệ của TCT Tín Nghĩa, tăng hiệu quả thu hút đầu tư.

Việc chưa xây dựng thương hiệu riêng đã làm hạn chế năng lực cạnh tranh của NhonTrachIP. Để thực hiện chiến lược marketing trong thời gian tới, công ty cần xây dựng thương hiệu riêng cho mình.

Nhận xét:

Điểm mạnh: Chất lượng sản phẩm và dịch vụ đã tạo niềm tin cho khách hàng. Bên cạnh đó với tiêu chí luôn mang lại sự làm thỏa mãn khách hàng, lấy trách nhiệm đối với khách hàng làm động lực phát triển, giữ vững cam kết với khách hàng đã làm cho uy tín của công ty được khách hàng đánh giá ngày càng cao.

Điểm yếu: Việc các loại hình dịch vụ chưa được đa dạng đã làm ảnh hưởng đến uy tín thương hiệu của công ty, làm hạn chế sức cạnh tranh của công ty với các đối thủ cùng ngành.

+ **Xúc tiến thương mại, thu hút đầu tư**

Lĩnh vực kinh doanh KCN là một lĩnh vực đặc thù cần có phương pháp thu hút đầu tư riêng và cách thức tiến hành riêng. Xúc tiến thương mại và kêu gọi đầu tư có thể giúp NhonTrachIP tạo ra hình ảnh tốt và quảng bá về kinh doanh KCN của mình, mang lại lợi thế cho doanh nghiệp. Điểm mạnh chính của NhonTrachIP trong kêu gọi đầu tư là sử dụng tốt mối quan hệ rộng và sự năng động của lãnh đạo công ty để quảng bá về KCN. Cách làm này tỏ ra khá hiệu quả trong thời gian qua.

Chú trọng đến hoạt động xúc tiến thương mại và kêu gọi đầu tư,

NhonTrachIP cũng đã thành lập bộ phận chuyên trách về tiếp thị và thu hút đầu tư (phòng Kinh doanh Tiếp thị). Nhiều hoạt động xúc tiến thương mại đã được thực hiện, cả tại NhonTrachIP và thông qua phòng Truyền thông Tiếp thị của TCT Tín Nghĩa (xem phụ lục 9).

Bảng 2.16: Tổng hợp chi phí hoạt động xúc tiến thương mại, thu hút đầu tư và diện tích đất cho thuê của NhonTrachIP

Stt	Chỉ tiêu	Đvt	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
1	Chi phí hoạt động xúc tiến thương mại	Triệu đồng	124	181	796
2	Diện tích đất thu hút được các nhà đầu tư	m ²		76.097	277.429
	– KCN Nhon Trạch 3 - GD1	m ²	-	3.857	-
	– KCN Nhon Trạch 3 - GD2	m ²	-	72.240	277.429
	– KCN Nhon Trạch 6A	m ²	-	-	-

(Nguồn: NhonTrachIP)

Từ bảng 2.16 cho thấy, trong năm 2009 NhonTrachIP không thu hút được các nhà đầu tư vào các KCN. Năm 2010, hoạt động thu hút đầu tư của NhonTrachIP chủ yếu thông qua giới thiệu sản phẩm dịch vụ qua internet, qua các Tham tán Thương mại, các Đại sứ quán các nước và các nhà môi giới trong và ngoài nước, chi phí cho hoạt động không nhiều dẫn đến diện tích đất thu hút các nhà đầu tư trong năm không đáng kể chỉ cho thuê được 7,6ha đất. Trong năm 2011, với chiến lược đẩy mạnh thu hút đầu tư, đặc biệt là đón đầu làn sóng đầu tư của Nhật Bản vào Việt Nam, công ty đã chủ động tổ chức gặp mặt các nhà đầu tư Nhật tại công ty và tại các cuộc hội thảo trong nước. Điểm nhấn cho hoạt động xúc tiến thương mại, thu hút đầu tư của NhonTrachIP trong năm 2011 là công ty đã tổ chức thành công hội thảo xúc tiến thương mại tại Nhật Bản, hoạt động này đã góp phần thu hút được nhiều nhà đầu tư đến thuê đất, sử dụng hạ tầng và các dịch vụ của công ty.

Nhận xét:

Điểm mạnh: Hoạt động marketing của NhonTrachIP được đánh giá khá tốt trong thời gian qua. Bên cạnh việc chủ động giới thiệu về các sản phẩm dịch vụ của công ty đến với các nhà đầu tư, tiếp cận thị trường mới, công ty còn tận dụng mối quan hệ của công ty mẹ để đẩy mạnh hoạt động, tăng hiệu quả cho công tác thu hút đầu tư vào KCN.

Đánh giá tầm quan trọng của công tác PR (quan hệ công chúng), công ty đã đẩy mạnh công tác tuyển dụng, thu hút nhân viên có chất lượng và kinh nghiệm trong lĩnh vực marketing vào làm việc, đưa ra các chiến lược nhằm quảng bá các sản phẩm, dịch vụ mới để thu hút khách hàng.

Điểm yếu: Công ty đã chủ động trong công tác PR, được nhiều nhà đầu tư trong và ngoài nước quan tâm nhưng kết quả đạt được lại rất hạn chế, số lượng khách hàng đăng ký vào các KCN ít. Một số nguyên nhân chính là do tình hình khó khăn chung của nền kinh tế thế giới, cơ chế, chính sách nhà nước chưa linh hoạt, thiếu hụt về lao động tại địa phương... thêm vào đó, ngân sách dành cho hoạt động PR còn hạn chế, làm ảnh hưởng đến chiến lược PR. Đội ngũ cán bộ làm công tác PR thiếu, một số nhân viên chưa đảm bảo được chất lượng công việc, trình độ ngoại ngữ hạn chế, còn thụ động trong việc giới thiệu thông tin và tìm kiếm khách hàng. Sự kiêm nhiệm trong công việc cũng đã làm ảnh hưởng đến hiệu quả của hoạt động này.

2.2.3.4 Hoạt động nghiên cứu và phát triển

Đây được xem là hoạt động khá quan trọng trong chiến lược kinh doanh của NhonTrachIP trong giai đoạn hiện nay. Công tác đầu tư nghiên cứu nắm bắt nhu cầu thị trường, phát triển các dịch vụ mới, các chính sách hỗ trợ cho khách hàng đang được chú trọng, đặc biệt là việc triển khai dịch vụ cho thuê nhà xưởng xây sẵn đang được các khách hàng Nhật rất quan tâm.

Tuy nhiên do kinh phí dành cho hoạt động nghiên cứu phát triển còn ít, công tác nghiên cứu phát triển đều do các nhân viên trong bộ phận marketing kiêm nhiệm nên chất lượng của công việc thấp và chưa thể hiện được tính chuyên nghiệp trong hoạt động.

Nhận xét:

Điểm mạnh: Việc nghiên cứu và phát triển đã được công ty triển khai trên nhiều khía cạnh như các hoạt động hỗ trợ, chăm sóc khách hàng, mở rộng các loại hình dịch vụ trong KCN thông qua tìm hiểu nhu cầu của các đối tác, khách hàng và những sản phẩm, dịch vụ của đối thủ cạnh tranh, của ngành.

Điểm yếu: Công tác nghiên cứu và phát triển chưa được thực hiện một cách rõ ràng và bài bản. Chưa chủ động trong việc phát triển các loại hình dịch vụ, hoạt động hỗ trợ khách hàng. Việc nghiên cứu phát triển chỉ thực hiện khi có yêu cầu từ các đối tác, khách hàng hoặc chỉ dựa trên các hoạt động thu thập thông tin của bộ phận PR. Việc bộ phận kinh doanh tiếp thị đảm nhiệm công tác nghiên cứu phát triển cho thấy công ty chưa quan tâm và thấy rõ tầm quan trọng của hoạt động R&D.

Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong

Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong của NhonTrachIP được xây dựng trên cơ sở lý thuyết đã đề cập ở mục 1.5.1, chương 1.

Trong quá trình thực hiện, tác giả tham khảo ý kiến, phỏng vấn chuyên gia trong ngành bằng hình thức gửi bảng câu hỏi trực tiếp, qua email. Sau khi nhận diện các yếu tố trong quá trình phân tích, tác giả đưa ra bảng câu hỏi với 12 yếu tố (xem phụ lục 4), xác lập mức độ quan trọng cho mỗi yếu tố (xem phụ lục 5), phân loại và đưa ra điểm quan trọng của các yếu tố.

Bảng 2.17: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

STT	Các yếu tố môi trường bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Chất lượng hạ tầng, dịch vụ của KCN	0,09	4	0,36
2	Phí sử dụng hạ tầng, phí quản lý KCN cho khách hàng	0,09	3	0,27
3	Mức độ đa dạng của các dịch vụ trong KCN	0,08	2	0,16
4	Công tác Marketing	0,10	3	0,30
5	Hoạt động hỗ trợ đối với khách hàng	0,09	3	0,27
6	Uy tín thương hiệu	0,07	2	0,14
7	Công nghệ sản phẩm	0,08	3	0,24
8	Khả năng tài chính	0,08	3	0,24
9	Quản trị điều hành doanh nghiệp	0,07	3	0,21
10	Chính sách phát triển nguồn nhân lực	0,10	2	0,20
11	Chất lượng nguồn nhân lực	0,08	2	0,16
12	Hoạt động nghiên cứu phát triển	0,07	2	0,14
	Tổng điểm	1,00	32	2,69

(Nguồn: Khảo sát và phân tích của tác giả)

Nhận xét: Từ bảng 2.17, tổng điểm quan trọng của NhonTrachIP là 2,69 điểm, cho thấy nội lực công ty đạt mức trên trung bình (trung bình ngành là 2,5 điểm). Các điểm mạnh nội lực của công ty thể hiện qua chất lượng sản phẩm, giá cả, tài chính doanh nghiệp, công tác quản trị điều hành, marketing, công nghệ sản phẩm, hoạt động hỗ trợ đối với khách hàng. Điểm yếu bao gồm uy tín thương hiệu, sự đa dạng của các dịch vụ trong KCN, hoạt động nghiên cứu phát triển, chất lượng nguồn nhân lực, chính sách phát triển nguồn nhân lực của công ty.

Tóm lại: Việc nhận diện được các yếu tố nội lực của NhonTrachIP là rất quan trọng và cần thiết. Do đó trên cơ sở điểm mạnh, công ty cần duy trì và phát huy hơn để luôn tạo lợi thế cho mình. Mặt khác, việc tìm ra các điểm yếu giúp

công ty có kế hoạch, chiến lược nhằm khắc phục để tạo ra nhiều nội lực hơn nữa cho mình.

2.2.4 Đánh giá của khách hàng về năng lực cạnh tranh của NhonTrachIP

Năng lực cạnh tranh là yếu tố góp phần quyết định sự thành công của doanh nghiệp trên thương trường. Vì vậy việc nhận biết các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh từ nhiều góc độ là một vấn đề cần thiết, trong đó các đánh giá từ phía khách hàng sẽ phản ánh đúng hơn về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp nhận biết rõ hơn những điểm mạnh, điểm yếu của mình qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh để đáp ứng tốt các nhu cầu của khách hàng, phục vụ tốt hơn, mang đến nhiều quyền lợi hơn cho khách hàng.

Để đánh giá mức độ các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NhonTrachIP, tác giả đã tiến hành phát 110 phiếu khảo sát cho 30 khách hàng của công ty và nhận về 105 phiếu, sau đó tác giả đã chọn 100 phiếu để đánh giá. Các nhân tố tác giả khảo sát bao gồm:

- Quy mô, diện tích KCN; cơ sở vật chất của công ty; chất lượng cơ sở hạ tầng KCN: thể hiện năng lực tài chính của NhonTrachIP.
- Vị trí địa lý KCN thuận lợi; phí sử dụng hạ tầng KCN; nhiều loại hình dịch vụ trong KCN; chất lượng các dịch vụ; nhiều hoạt động hỗ trợ cho khách hàng; chính sách hỗ trợ đối với khách hàng; được khách hàng quan tâm đến các hoạt động đầu tư kinh doanh của công ty; khả năng tiếp cận các thông tin về sản phẩm, dịch vụ, hoạt động đầu tư kinh doanh của công ty; hoạt động quảng bá, kênh thông tin về sản phẩm, dịch vụ: thể hiện năng lực marketing của NhonTrachIP
- Thương hiệu của công ty; thực hiện đúng các cam kết với khách hàng: thể hiện uy tín, thương hiệu của NhonTrachIP
- Công ty thường xuyên quan tâm, tìm hiểu nhu cầu của khách hàng; phát triển được nhiều sản phẩm, dịch vụ mới; cung cấp kịp thời các sản phẩm, dịch vụ mới khách hàng mong muốn: thể hiện năng lực nghiên cứu phát triển của NhonTrachIP.
- Phong cách, thái độ phục vụ của đội ngũ nhân viên công ty đối với khách

hàng; nhân viên công ty am hiểu và thành thạo trong công việc; lãnh đạo công ty tạo sự tin tưởng nơi khách hàng; thể hiện nguồn nhân lực của NhonTrachIP.

Bảng 2.18: Thống kê đánh giá của khách hàng đối với các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NhonTrachIP

Stt	Nhân tố	Điểm bình quân
1	Quy mô, diện tích KCN	4,02
2	Cơ sở vật chất của công ty	4,21
4	Chất lượng cơ sở hạ tầng KCN	4,02
3	Vị trí địa lý KCN thuận lợi	4,11
5	Phí sử dụng hạ tầng KCN	3,17
6	Nhiều loại hình dịch vụ trong KCN	2,44
7	Chất lượng các dịch vụ	3,72
8	Công ty có nhiều hoạt động hỗ trợ cho khách hàng	4,04
9	Chính sách hỗ trợ đối với khách hàng	3,96
11	Thương hiệu của công ty	2,00
12	Công ty thực hiện đúng các cam kết với khách hàng	3,94
10	Khả năng tiếp cận các thông tin về sản phẩm, dịch vụ, hoạt động đầu tư kinh doanh của công ty	2,58
13	Hoạt động quảng bá, kênh thông tin về sản phẩm, dịch vụ	2,07
14	Được khách hàng quan tâm đến các hoạt động đầu tư kinh doanh của công ty	2,46
15	Công ty thường xuyên quan tâm, tìm hiểu nhu cầu của khách hàng (sản phẩm, dịch vụ, hoạt động hỗ trợ, ...)	2,30
16	Công ty phát triển được nhiều sản phẩm, dịch vụ mới	2,55
17	Cung cấp kịp thời các sản phẩm, dịch vụ mới khách hàng mong muốn	2,25
18	Phong cách, thái độ phục vụ của đội ngũ nhân viên công ty đối với khách hàng	3,71
19	Nhân viên công ty am hiểu và thành thạo trong công việc	3,18
20	Lãnh đạo công ty tạo sự tin tưởng nơi khách hàng	4,06

(Nguồn: Khảo sát và phân tích của tác giả)

– Từ bảng 2.18 cho thấy, các yếu tố năng lực tài chính, chất lượng nguồn nhân lực được khách hàng đánh giá tương đối cao. Đối với yếu tố năng lực marketing, các nhân tố về giá, chất lượng sản phẩm, dịch vụ được đánh giá tốt tuy nhiên về loại hình dịch vụ, nguồn thông tin về công ty không được khách hàng đánh giá cao.

Về thương hiệu, năng lực nghiên cứu phát triển của NhonTrachIP, theo đánh giá của khách hàng ở mức thấp.

Tóm lại: Đánh giá của khách hàng về năng lực cạnh tranh là cơ sở để NhonTrachIP nhận diện lại một cách toàn diện về hoạt động kinh doanh của mình từ đó có những giải pháp, chiến lược phù hợp để ngày càng mang lại nhiều lợi ích cho khách hàng hơn.

Tóm tắt nội dung chương 2

Trong chương 2, tác giả đã giới thiệu những thông tin tổng quát về NhonTrachIP, cơ cấu tổ chức, các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn (2009 – 2011).

Tác giả cũng đã phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài, môi trường bên trong, môi trường nội bộ. Xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh chính là Sonadezi, Idico, xây dựng ma trận IFE, ma trận EFE, khảo sát các đánh giá của khách hàng về năng lực cạnh tranh của NhonTrachIP. Từ đó tìm ra những điểm mạnh, điểm yếu, những hạn chế trong năng lực cạnh tranh của công ty.

Những phân tích, đánh giá và kết luận của chương 2 là cơ sở để tác giả đề xuất các giải pháp, kiến nghị để nâng cao năng lực cạnh tranh cho NhonTrachIP trong chương tiếp theo.

Chương 3 :

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH
CỦA CÔNG TY TNHH MTV KHU CÔNG NGHIỆP
NHƠN TRẠCH 3 ĐẾN NĂM 2020**

3.1 Quan điểm, mục tiêu phát triển các KCN đến năm 2020**3.1.1 Quan điểm, mục tiêu phát triển các KCN tại tỉnh Đồng Nai****3.1.1.1 Quan điểm**

Phát triển các KCN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai phù hợp với quy hoạch và chính sách phát triển các KCN của Chính phủ. Phát huy thế mạnh về vị trí địa lý, điều kiện tự nhiên, cơ sở hạ tầng và đất đai của tỉnh.

Chuyển đổi nhanh cơ cấu sản phẩm theo hướng nâng cao sức cạnh tranh của bền vững cho công nghiệp trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng.

Đẩy mạnh thu hút đầu tư các ngành công nghiệp kỹ thuật cao, các ngành công nghiệp tạo ra sản phẩm có hàm lượng công nghệ và có giá trị gia tăng cao, các dự án sản xuất sản phẩm công nghiệp hỗ trợ. Tiếp tục đầu tư chiều sâu, đổi mới nâng cao trình độ công nghiệp, năng suất, chất lượng sản phẩm cho các ngành công nghiệp có lợi thế so sánh.

Phát triển KCN gắn kết với việc bảo vệ môi trường trên cơ sở áp dụng tiên bộ kỹ thuật trong sản xuất, đổi mới công nghệ, phát triển công nghiệp sạch, bố trí địa điểm các nhà đầu tư hợp lý để nâng cao hiệu quả bảo vệ môi trường [14].

3.1.1.2 Mục tiêu

Thu hút đầu tư vào KCN: Tập trung vận động thu hút đầu tư để lấp đầy các KCN đã thành lập.

Quy hoạch diện tích đất đai phát triển KCN trên địa bàn tỉnh giai đoạn 2012 – 2015: Điều chỉnh, mở rộng diện tích 6 KCN với tổng diện tích là 764ha, giai đoạn 2015 - 2020: Chuyển đổi công năng KCN Biên Hòa 1 thành Khu đô thị, thương mại và dịch vụ theo chủ trương của Thủ tướng Chính phủ, còn 29 KCN với tổng diện tích là 10.002,77ha. Hoàn thành xây dựng và đưa vào hoạt động 4

KCN bổ sung mới và 3 KCN chuyên ngành đặc thù theo quy hoạch, với diện tích là 1.849ha. Đến năm 2020, nâng số KCN trên địa bàn tỉnh lên 36 KCN, với tổng diện tích là 11.851,77ha.

Về ngành nghề thu hút vào các KCN: Ưu tiên thu hút đầu tư các ngành công nghiệp kỹ thuật cao, các ngành công nghiệp tạo ra sản phẩm có hàm lượng công nghệ và có giá trị gia tăng cao như ngành công nghiệp điện - điện tử; cơ khí, đặc biệt là cơ khí chế tạo; hoá chất – cao su – plastic – công nghệ sinh học và ngành công nghiệp hỗ trợ.

Về nhu cầu vốn đầu tư: Giai đoạn 2011 – 2015, nhu cầu vốn đầu tư trong nước khoảng 41.623 tỷ đồng, tương đương 2,1 tỷ Usd (giá năm 2010), bình quân mỗi năm khoảng 427 triệu Usd. Thu hút vốn đầu tư nước ngoài khoảng 157.528 tỷ đồng, tương đương 8 tỷ Usd, bình quân mỗi năm khoảng 1,6 tỷ Usd. Giai đoạn 2016 – 2020, nhu cầu vốn đầu tư trong nước khoảng 109.769 tỷ đồng, tương đương 5,6 tỷ Usd, bình quân mỗi năm khoảng 1,1 triệu Usd. Thu hút vốn đầu tư nước ngoài khoảng 369.573 tỷ đồng, tương đương 18,95 tỷ Usd, bình quân mỗi năm khoảng 3,8 tỷ Usd [14].

3.1.2 Sứ mạng và mục tiêu phát triển của NhonTrachIP

Sứ mạng

Sứ mạng của công ty là tìm kiếm, khơi dậy tiềm năng của xã hội, nhận biết và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng để cùng hướng đến một cuộc sống thịnh vượng và bền vững.

Mục tiêu

Căn cứ vào nhiệm vụ và sứ mạng, mục tiêu của NhonTrachIP đến năm 2020 như sau:

Mục tiêu tổng quát:

Là nhà cung cấp hàng đầu về cơ sở hạ tầng và các dịch vụ trong KCN tại tỉnh Đồng Nai, là điểm đến đầy tiềm năng cho các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Hoạt động kinh doanh cũng như sự phát triển của công ty luôn gắn liền với sự phát triển bền vững và ổn định, gắn liền với sự phát triển của toàn xã hội.

Mục tiêu cụ thể:

❖ Về đầu tư phát triển

- Đến năm 2016, đầu tư xây dựng hoàn thiện hạ tầng KCN Nhơn Trạch 6A, đem đến cho khách hàng một sản phẩm có chất lượng tốt, một môi trường đầu tư an toàn, tiện lợi.
- Mở rộng và nâng cao chất lượng các loại hình dịch vụ trong KCN để phục vụ các khách hàng ngày càng tốt hơn. Cung cấp dịch vụ một cửa thuận tiện, nhanh chóng để thỏa mãn tối đa các yêu cầu thỏa đáng của nhà đầu tư.
- Thu hút đầu tư nước ngoài và đầu tư trong nước bằng sản phẩm chất lượng, giá cả cạnh tranh. Chú trọng các nhà đầu tư lớn, công nghệ hiện đại, ít gây ô nhiễm môi trường.
- Không ngừng cải tiến nâng cao hình ảnh của KCN trong mắt các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Xây dựng và quảng bá hình ảnh cũng như thương hiệu của KCN ngày càng rộng rãi và ấn tượng để phát huy tính cạnh tranh trong quá trình thu hút đầu tư.
- Tăng cường sự phối hợp và hỗ trợ các nhà đầu tư trong KCN, luôn đồng hành cùng nhà đầu tư trong suốt quá trình triển khai thực hiện dự án đầu tư. Mở rộng phạm vi các mối quan hệ với cộng đồng và các cấp quản lý nhà nước
- Tích cực mở rộng quỹ đất phát triển KCN của công ty trong tương lai thông qua việc đề nghị công ty mẹ là TCT Tín Nghĩa giao đầu tư, quản lý và khai thác các KCN do TCT Tín Nghĩa được nhà nước cho phép đầu tư, xây dựng. Trước hết cần tập trung phát triển kinh doanh KCN ở huyện Nhơn Trạch, sau đó mở rộng dần sang các huyện, thị xã khác của tỉnh Đồng Nai hoặc địa bàn ngoài tỉnh để phát triển các KCN và có bước đi thích hợp để mở rộng lĩnh vực kinh doanh này.

❖ *Về tỷ lệ lấp đầy các KCN*

- Lấp đầy 55% diện tích trong năm 2012, 80% diện tích trong năm 2013 và toàn bộ diện tích còn lại trong năm 2014 đối với KCN Nhơn Trạch 3 – GD2.
- Đến năm 2015, lấp đầy được 50% diện tích KCN Nhơn Trạch 6A và đến năm 2018 phải lấp đầy toàn bộ diện tích đất cho thuê của KCN Nhơn Trạch 6A.

❖ *Về chiến lược phát triển nguồn nhân lực*

- Cấu trúc lại nguồn nhân lực về số lượng lẫn chất lượng để đảm bảo mục tiêu về đầu tư phát triển của công ty.
- Đào tạo chuyên sâu và mở rộng cho nhân viên, cung cấp đầy đủ điều kiện làm việc, môi trường lao động tốt nhất cho nhân viên.
- Đảm bảo tăng trưởng bền vững đối với thu nhập của nhân viên.

❖ *Về nghĩa vụ đối với nhà nước, hoạt động xã hội*

- Thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ đối với nhà nước.
- Không ngừng nâng cao trách nhiệm xã hội thông qua các hoạt động xây nhà tình thương cho các Bà mẹ Việt Nam Anh hùng, ủng hộ quỹ vì người nghèo, đồng bào bị lũ lụt và các hoạt động xã hội khác.

3.1.3 Phân tích ma trận SWOT về năng lực cạnh tranh của NhơnTrachIP

Trên cơ sở phân tích, đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu thuộc môi trường bên trong, các cơ hội và nguy cơ của môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của NhơnTrachIP, các ma trận IFE, EFE và ma trận hình ảnh cạnh tranh trong chương 2, tác giả xây dựng ma trận SWOT để từ đó đưa ra các giải pháp góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty.

Bảng 3.1: Ma trận SWOT

<p style="text-align: center;">SWOT</p>	<p style="text-align: center;">Các cơ hội (O)</p> <p>O1: Tình hình chính trị Việt Nam ổn định.</p> <p>O2: Chính sách phát triển các KCN Việt Nam của Chính phủ.</p> <p>O3: Sự ủng hộ của các cấp chính quyền tại tỉnh Đồng Nai trong hoạt động đầu tư, kinh doanh của công ty.</p> <p>O4: Chính sách thu hút đầu tư FDI vào Việt Nam của Chính phủ.</p> <p>O5: Vị trí địa lý và hệ thống cơ sở hạ tầng của tỉnh Đồng Nai.</p> <p>O6: Mức độ cạnh tranh không quá gay gắt, lợi nhuận cao và dòng tiền ổn định.</p>	<p style="text-align: center;">Các đe dọa (T)</p> <p>T1: Hỗ trợ của Chính phủ trong việc xúc tiến thương mại để thu hút nhà đầu tư vào KCN.</p> <p>T2: Chính sách ưu đãi đối với các nhà đầu tư vào KCN.</p> <p>T3: Thủ tục hành chính phức tạp.</p> <p>T4: Lạm phát.</p> <p>T5: Chất lượng lao động tại các KCN của NhonTrachIP.</p> <p>T6: Cạnh tranh từ các đối thủ ở Đồng Nai và ở những địa phương khác.</p> <p>T7: Thiếu nguồn lao động cung cấp cho nhà đầu tư tại các KCN của NhonTrachIP.</p>
<p style="text-align: center;">Các điểm mạnh (S)</p> <p>S1: Chất lượng hạ tầng, dịch vụ của KCN.</p> <p>S2: Phí sử dụng hạ tầng, phí quản lý KCN cho khách hàng.</p> <p>S3: Khả năng tài chính.</p> <p>S4: Quản trị điều hành doanh nghiệp.</p> <p>S5: Công tác Marketing.</p> <p>S6: Công nghệ sản phẩm.</p> <p>S7: Hoạt động hỗ trợ đối với khách hàng.</p>	<p style="text-align: center;">Phối hợp SO</p> <p>1. <i>Giải pháp đẩy mạnh phát triển sản phẩm (S3, S4, S6, S7, O3, O4, O5)</i></p> <p>2. <i>Giải pháp mở rộng và phát huy các mối quan hệ để nâng cao hiệu quả kêu gọi đầu tư vào KCN (S1, S2, S5, S6, O1, O2, O3, O4, O5)</i></p>	<p style="text-align: center;">Phối hợp ST</p> <p>1. <i>Giải pháp phát triển và đa dạng hóa dịch vụ (S3, S7, T1, T3, T6, T7)</i></p>
<p style="text-align: center;">Các điểm yếu (W)</p> <p>W1: Uy tín thương hiệu.</p> <p>W2: Mức độ đa dạng của các dịch vụ trong KCN.</p> <p>W3: Hoạt động nghiên cứu phát triển.</p> <p>W4: Chất lượng nguồn nhân lực.</p> <p>W5: Chính sách phát triển nguồn nhân lực.</p>	<p style="text-align: center;">Phối hợp WO</p> <p>1. <i>Giải pháp phát triển thương hiệu (W1, O3, O4)</i></p> <p>2. <i>Giải pháp phát triển nguồn nhân lực (W4, W5, T1)</i></p>	<p style="text-align: center;">Phối hợp WT</p> <p>1. <i>Giải pháp đổi mới cơ cấu tổ chức (W1, W4, W5, T1, T3)</i></p> <p>2. <i>Giải pháp tăng cường hoạt động nghiên cứu phát triển (W3, T1, T3, T5)</i></p>

(Nguồn: Nghiên cứu của tác giả)

Qua phân tích ma trận SWOT, tác giả đưa ra 4 nhóm giải pháp với 7 giải pháp cụ thể góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của NhonTrachIP từ nay đến năm 2020 như sau:

Nhóm giải pháp điểm mạnh - cơ hội (SO): Giải pháp đẩy mạnh phát triển sản phẩm và giải pháp mở rộng, phát huy các mối quan hệ để nâng cao hiệu quả kêu gọi đầu tư vào KCN. Trong đó giải pháp mở rộng, phát huy các mối quan hệ để nâng cao hiệu quả kêu gọi đầu tư vào KCN cần được ưu tiên thực hiện ngay và giải pháp phát triển sản phẩm tiến hành trong dài hạn.

Nhóm giải pháp điểm yếu - cơ hội (WO): Giải pháp phát triển thương hiệu, giải pháp phát triển nguồn nhân lực đều là các giải pháp cấp bách, cần ưu tiên giải quyết ngay.

Nhóm giải pháp điểm mạnh - nguy cơ (ST): Giải pháp phát triển và đa dạng hóa dịch vụ. Giải pháp này cần thực hiện ngay và thực hiện trong dài hạn.

Nhóm giải pháp điểm yếu - nguy cơ (WT): Giải pháp đổi mới cơ cấu tổ chức và giải pháp tăng cường hoạt động nghiên cứu phát triển. Đây là những giải pháp được thực hiện trong dài hạn.

Ngoài ra để hỗ trợ cho các giải pháp trên, tác giả đưa ra giải pháp hỗ trợ giúp cho việc thực hiện các giải pháp được tốt nhất.

3.2 Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của NhonTrachIP đến năm 2020

3.2.1 Nhóm giải pháp điểm mạnh - cơ hội

3.2.1.1 Giải pháp đẩy mạnh phát triển sản phẩm

A. Mục tiêu:

Tạo lợi thế cạnh tranh cho NhonTrachIP thông qua:

- Đa dạng hóa sản phẩm, mang đến cho khách hàng nhiều sự lựa chọn.
- Mở rộng thị phần sản phẩm của NhonTrachIP so với các đối thủ cùng ngành trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

B. Giải pháp thực hiện:

Đối với KCN đang trong giai đoạn đầu tư, xây dựng:

- Hoàn tất đầu tư xây dựng một số tuyến đường chính và hệ thống hạ tầng

kèm theo tại các vị trí thuận lợi của KCN Nhơn Trạch 6A trong năm 2013, 2014 nhằm dễ dàng thu hút khách hàng và để đón đầu làn sóng đầu tư từ các doanh nghiệp Nhật Bản đang chuyển hướng mạnh mẽ vào Việt Nam.

– Trên cơ sở dòng tiền thu được từ các khách hàng, NhơnTrachIP tiếp tục đầu tư cơ sở hạ tầng phần diện tích còn lại và đến năm 2016 đầu tư xây dựng hoàn chỉnh KCN Nhơn Trạch 6A.

Đầu tư, xây dựng các KCN mới:

- Tiếp tục đẩy mạnh công tác đầu tư phát triển sản phẩm qua việc đề xuất TCT Tín Nghĩa tiếp tục giao quản lý các KCN nằm trong tổng thể KCN Nhơn Trạch 6 mà TCT đang hợp tác đầu tư với các đối tác khác trên địa bàn huyện Nhơn Trạch như KCN Nhơn Trạch 6B diện tích 76,84ha, KCN Nhơn Trạch 6C diện tích 78,27ha, KCN Nhơn Trạch 6D diện tích 20,13ha, KCN Nhơn Trạch 6E diện tích 40,03ha. Cụ thể:

+ Đến năm 2013: Hoàn tất các thủ tục pháp lý về việc giao NhơnTrachIP quản lý về đầu tư xây dựng các KCN 6B, 6C, 6D, 6E từ TCT Tín Nghĩa.

+ Đến năm 2015: Hoàn tất đầu tư xây dựng một số tuyến đường chính và hệ thống hạ tầng kèm theo tại các vị trí thuận lợi của KCN Nhơn Trạch 6B, 6C, 6D, 6E để thu hút đầu tư.

+ Căn cứ vào khả năng thu hút khách hàng, NhơnTrachIP tiếp tục có kế hoạch đầu tư xây dựng hoàn chỉnh phần còn lại của KCN trong những năm tiếp theo.

Để thực hiện giải pháp phát triển sản phẩm mới, NhơnTrachIP cần tận dụng các cơ hội và điểm mạnh của mình như sau:

Chính phủ đã hệ thống chính sách phát triển KCN tương đối hoàn thiện, đưa ra mục tiêu, phương hướng phát triển KCN cho từng giai đoạn. Ngoài ra sự quan tâm chỉ đạo của các bộ ngành trong công tác quản lý phát triển KCN cũng tạo điều kiện cho doanh nghiệp khi tham gia vào hoạt động đầu tư kinh doanh hạ tầng KCN.

Sự ủng hộ của Tỉnh ủy, UBND tỉnh, các Sở, Ban ngành, địa phương trong tỉnh Đồng Nai đối với công ty thông qua TCT Tín Nghĩa đã tạo cơ hội để công

ty phát triển hoạt động đầu tư, kinh doanh, khẳng định vị thế và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Chính sách thu hút đầu tư FDI vào KCN của Chính phủ để đáp ứng nhu cầu tăng trưởng kinh tế, góp phần chuyển dịch cơ cấu kinh tế, nâng cao năng lực sản xuất công nghiệp, đóng góp đáng kể vào thu ngân sách và các cân đối vĩ mô của nhà nước.

Khả năng tài chính, công tác quản lý điều hành doanh nghiệp, kinh nghiệm trong lĩnh vực đầu tư kinh doanh hạ tầng KCN, hoạt động hỗ trợ cho khách hàng của NhonTrachIP tương đối tốt, là những lợi thế của công ty so với đối thủ cùng ngành.

Trên cơ sở những cơ hội và điểm mạnh trên, giải pháp phát triển sản phẩm được thực hiện trong dài hạn. Tuy nhiên để giải pháp mang lại hiệu quả cao, NhonTrachIP cần phải tập trung nguồn lực về tài chính, cải thiện các nguồn lực về marketing, nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu của giải pháp.

C. Hiệu quả của giải pháp:

Giải pháp này nhằm phát huy những điểm mạnh mà công ty đang có như vốn, kinh nghiệm phát triển KCN, sự ủng hộ nhiệt tình của cơ quan ban ngành tại tỉnh để khai thác cơ hội về vị trí thuận lợi của tỉnh Đồng Nai cho công tác thu hút các nhà đầu tư.

Việc mở rộng các KCN liên kề giúp NhonTrachIP khai thác lợi thế về quy mô và giảm chi phí đầu tư ban đầu, thuận lợi trong việc quản lý các KCN do có vị trí gần nhau.

3.2.1.2 Giải pháp mở rộng và phát huy các mối quan hệ để nâng cao hiệu quả kêu gọi đầu tư vào KCN

A. Mục tiêu:

Đẩy mạnh hoạt động marketing, tận dụng các mối quan hệ để từ đó nâng cao năng lực về marketing cho NhonTrachIP.

B. Giải pháp thực hiện:

– Xây dựng chiến lược marketing và quảng bá thương hiệu dài hạn. Hoạt động marketing cần chú trọng hơn những nhà đầu tư lớn, có công nghệ, trang

thiết bị hiện đại, sử dụng ít lao động.

- Tiếp tục chủ động vận động, xúc tiến đầu tư trực tiếp đối với từng dự án, từng nhà đầu tư có tiềm năng trong và ngoài nước.

- Khai thác các mối quan hệ sẵn có với khách hàng, có thể tập trung vào các doanh nghiệp đã đầu tư trong KCN, thông qua họ để tìm kiếm và thu hút thêm các khách hàng là đối tác của các doanh nghiệp này.

- Khai thác mối quan hệ với các cơ quan quản lý nhà nước, đó là sự quan tâm hỗ trợ của các cấp, các ngành của tỉnh Đồng Nai. Tận dụng cơ hội khi các cấp ngành tổ chức các cuộc hội thảo hoặc cử phái đoàn xúc tiến kêu gọi đầu tư ở nước ngoài để cùng tham gia, qua đó quảng bá thương hiệu của KCN và nâng cao hiệu quả thu hút đầu tư.

- Tăng cường quảng bá các KCN của NhonTrachIP thông qua các website của NhonTrachIP, TCT Tín Nghĩa, BQLKCN Đồng Nai, của các đối tác, khách hàng bằng một số ngôn ngữ thông dụng trên thế giới.

- Ứng dụng công cụ internet mạnh mẽ hơn qua các chiến dịch email marketing, tham gia vào các diễn đàn chuyên ngành, xuất hiện trên báo, tạp chí điện tử.

- Chú trọng công tác điều tra nghiên cứu thị trường, đây là công tác rất quan trọng để công ty cập nhật thông tin về thị trường qua đó giúp cho việc đưa ra các quyết định một cách đúng đắn và kịp thời. Những nghiên cứu này bao gồm nghiên cứu về khách hàng, đối thủ cạnh tranh và những yếu tố khác thuộc môi trường hoạt động kinh doanh của công ty. Nghiên cứu thị trường là công tác phức tạp và có thể có những sai lầm dẫn đến những quyết định sai trong quá trình xây dựng và lựa chọn chiến lược. Vì vậy, bên cạnh việc tự thiết kế và tổ chức thực hiện công tác nghiên cứu thị trường, đối với những nghiên cứu quan trọng và phức tạp, công ty cần phải liên hệ với các chuyên gia có trình độ và kinh nghiệm trong lĩnh vực này để được hỗ trợ.

- Tìm kiếm công ty lớn, nổi tiếng và tìm cách lôi kéo họ đầu tư vào KCN để biến họ thành “Nhà đầu tư hạt nhân”. Nhà đầu tư này sẽ giúp quảng bá về KCN và góp phần thu hút các nhà đầu tư khác đến với KCN. Để làm được điều đó, cần

phục vụ tốt nhà đầu tư hạt nhân và phát triển mối quan hệ bền vững với họ trong lâu dài.

- Cần phải thực hiện các biện pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả marketing. Trước hết, cần làm cho tất cả cán bộ công nhân viên nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của công tác marketing. Mọi người trong đơn vị đều có lòng tự hào khi được đứng trong hàng ngũ của đơn vị, tự hào về hình ảnh và thương hiệu của NhonTrachIP, tích cực góp phần quảng bá sản phẩm/dịch vụ và tạo ra hình ảnh tốt đẹp về KCN.

- Phòng Kinh doanh Tiếp thị phải đủ mạnh với những cán bộ có kiến thức, kinh nghiệm và nhiệt huyết. Công ty cần thu hút một số nhân lực có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực marketing, làm việc trong những tập đoàn, công ty lớn trong và ngoài nước. Những người này sẽ giúp đơn vị xây dựng và triển khai hoạt động marketing mang tính chuyên nghiệp và hiệu quả hơn, đồng thời sẽ góp phần nâng cao chuyên môn về marketing cho các đồng nghiệp. Bên cạnh đó, đơn vị cần có các chính sách đánh giá hiệu quả marketing và khen thưởng kịp thời cho bộ phận marketing dựa trên hiệu quả của việc xây dựng và tổ chức thực hiện cũng như kết quả mang lại.

- Cần phải xây dựng kế hoạch “Ngân sách marketing” cho từng thời kỳ (hàng năm, hàng quý, hàng tháng...) và dành một khoản ngân sách thỏa đáng cho hoạt động marketing, ngân sách đó cần được dự toán trước nhằm giúp cho hoạt động marketing mang tính chủ động cao.

Từ mục tiêu phát triển sản phẩm mới, NhonTrachIP nên xây dựng kế hoạch cho hoạt động mở rộng và phát huy mối quan hệ với khách hàng (xem bảng 3.2).

Bảng 3.2: Kế hoạch cho hoạt động mở rộng và phát huy mối quan hệ với khách hàng

Stt	Hoạt động	Năm								
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Tiếp xúc với khách hàng cũ, khách hàng tiềm năng	3	3	3	3	3	3	2	2	2
2	Sử dụng phương tiện truyền thông (qua báo chí, internet, ...)	2	3	2	3	2	2	2	2	2
3	Xúc tiến thương mại trong nước	2	3	2	2	3	2	2	2	2
4	Xúc tiến thương mại nước ngoài	3	2	1	1	1	3	2	1	1

Trong đó: 1: *Mức độ yếu*; 2: *Mức độ vừa*; 3: *Mức độ mạnh*.

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Căn cứ vào bảng 3.2 và tình hình thu hút được các nhà đầu tư vào các KCN thực tế qua các năm, NhonTrachIP sẽ lên kế hoạch chi phí thực hiện để đảm bảo hoạt động mở rộng và phát huy mối quan hệ với khách hàng đạt được kết quả tốt.

C. Hiệu quả của giải pháp:

- Thu hút được nhiều nhà đầu tư vào KCN, tăng nguồn thu cho công ty và giải quyết được việc làm cho người lao động.
- Tạo dựng hệ thống phân phối sản phẩm tốt.
- Giúp khách hàng nhận diện và biết đến công ty nhiều hơn.
- Thu thập nhiều thông tin về thị trường và đối thủ cạnh tranh.

3.2.2 Nhóm giải pháp điểm yếu - cơ hội

3.2.2.1 Giải pháp phát triển thương hiệu

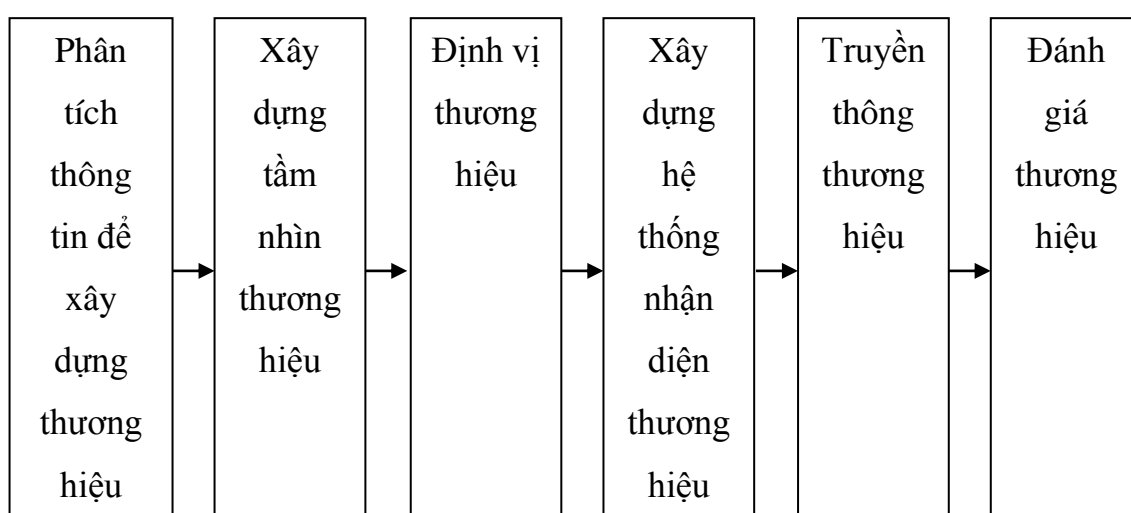
A. Mục tiêu:

Thương hiệu là yếu tố đầu tiên xác định vị trí của doanh nghiệp trên thị

trường, khách hàng biết đến và lựa chọn sản phẩm của doanh nghiệp phần nhiều phụ thuộc vào giá trị thương hiệu của doanh nghiệp. Do vậy, việc quảng bá, phát triển thương hiệu là giải pháp quan trọng và đóng vai trò quyết định cho sự thành công của doanh nghiệp. NhonTrachIP hiện chưa được nhiều người biết đến, khách hàng chỉ biết đến NhonTrachIP khi có nhu cầu tìm hiểu, hoặc thông qua các khách hàng của công ty. Vì vậy để xây dựng một thương hiệu tốt, được nhiều nhà đầu tư biết đến, NhonTrachIP cần phải có các giải pháp đầu tư cả chiều rộng và chiều sâu cho công tác quảng bá thương hiệu các KCN của mình.

B. Giải pháp thực hiện:

Thực hiện giải pháp này, tác giả đề xuất NhonTrachIP xây dựng và phát triển thương hiệu theo quy trình sau (xem sơ đồ 3.1).



(Nguồn : Đề xuất của tác giả)

Sơ đồ 3.1: Quy trình xây dựng và phát triển thương hiệu

Về phân tích thông tin để xây dựng thương hiệu, công ty cần phân tích các yếu tố như đặc trưng về ngành nghề kinh doanh; phương hướng và chiến lược kinh doanh; quy mô và năng lực kinh doanh; văn hóa doanh nghiệp; cam kết của công ty.

Về xây dựng tầm nhìn thương hiệu, trên cơ sở mục tiêu phát triển của công ty, định hướng sử dụng nguồn lực; xây dựng thước đo cho sự phát triển thương hiệu và tạo tiền đề cho việc xây dựng các mục tiêu phát triển; động viên nhân viên hướng đến mục đích phát triển chung... để xây dựng tầm nhìn thương hiệu một cách ngắn gọn và xuyên suốt, định hướng hoạt động của công ty đồng thời

cũng định hướng phát triển thương hiệu.

Sau đó NhonTrachIP tiến hành định vị thương hiệu. Định vị thương hiệu được hiểu là xác định vị trí của thương hiệu trong nhận thức của khách hàng so với đối thủ cạnh tranh

Sau khi đã định vị thương hiệu, công ty phải xây dựng hệ thống nhận diện thương hiệu thông qua sản phẩm; những giá trị văn hoá hay triết lý kinh doanh của công ty; hình ảnh nhân viên, các mối quan hệ bên trong và bên ngoài; biểu tượng (tên gọi, logo, khẩu hiệu, nhạc hiệu, hình tượng, kiểu dáng và mẫu mã). Tiến hành thiết kế thương hiệu, bao gồm: đặt tên, thiết kế logo, biểu tượng, nhạc hiệu, câu khẩu hiệu.

Nếu chỉ xây dựng thương hiệu thì chưa đủ, thương hiệu phải được mọi người biết đến, hiểu nó và chấp nhận nó. Đây là vấn đề cốt lõi dẫn đến sự thành công của công tác xây dựng thương hiệu. Do đó, xây dựng thương hiệu chỉ mới dừng lại ở trong nội bộ thì chưa hoàn thành mà phải thực hiện các hoạt động truyền thông thương hiệu với thị trường thì thương hiệu mới đi đến được tâm trí khách hàng.

Cuối cùng công ty cần đánh giá thương hiệu. Việc đánh giá thương hiệu thông qua mức độ nhận biết thương hiệu, mức độ nhận thức giá trị sản phẩm và sự liên tưởng rõ ràng trong tâm thức của khách hàng, đặc biệt là mức độ trung thành với thương hiệu của khách hàng.

Để thực hiện quy trình trên một cách có hiệu quả và xây dựng được một thương hiệu mạnh đòi hỏi NhonTrachIP phải thành lập bộ phận chuyên trách về thương hiệu với các nhân viên có kinh nghiệm trong lĩnh vực xây dựng và phát triển thương hiệu. Bộ phận chuyên trách về thương hiệu sẽ nằm trong phòng Kinh doanh Tiếp thị của công ty.

C. Hiệu quả của giải pháp:

– Tạo thế mạnh, nâng cao, duy trì vị thế và uy tín với đối tác, nhà đầu tư nhất là trong công tác thu hút đầu tư vào KCN, NhonTrachIP sẽ tạo ra ấn tượng và niềm tin với khách hàng, đối tác qua hệ thống nhận diện thương hiệu chuyên nghiệp.

- Giúp nhiều đối tượng khách hàng biết đến các sản phẩm, đến hoạt động đầu tư kinh doanh của công ty.

- Tạo niềm tự hào cho nhân viên: Giá trị tinh thần, niềm tự hào khi được làm việc trong một môi trường chuyên nghiệp, một doanh nghiệp được nhiều người biết đến. Góp phần tạo động lực, niềm say mê và nhiệt huyết của nhân viên trong công việc, gia tăng sự gắn bó và lòng trung thành của nhân viên.

3.2.2.2 Giải pháp phát triển nguồn nhân lực

A. Mục tiêu:

Để khắc phục điểm yếu về chất lượng nguồn nhân lực, thiếu hụt lao động tại các phòng ban, phát huy được năng lực của từng cá nhân trong NhonTrachIP, các giải pháp trong công tác sắp xếp, ổn định và duy trì nguồn lực hiện có, tuyển dụng thu hút nguồn nhân lực có chất lượng, chính sách đào tạo được thực hiện để phát triển nguồn nhân lực trong hiện tại và đảm bảo nguồn lực cho chiến lược phát triển dài hạn của NhonTrachIP.

B. Giải pháp thực hiện:

Sắp xếp, ổn định và duy trì nguồn nhân lực hiện có:

- Xây dựng các tiêu chí đánh giá cụ thể về năng lực của nhân viên và cấp lãnh đạo.

- Dựa vào tiêu chí đánh giá năng lực, hàng năm kiểm tra, đánh giá lại năng lực của toàn bộ nhân viên từ cấp phó giám đốc trở xuống. Sau đó sắp xếp lại nhân sự cho phù hợp với năng lực chuyên môn của từng cá nhân.

- Đảm bảo công bằng và hợp lý trong chi trả lương cho người lao động, tạo tính cạnh tranh trong việc thu hút nguồn lực bên ngoài và giữ chân nguồn lực bên trong của NhonTrachIP.

- Tiếp tục cải thiện môi trường làm việc, nâng cao tầm nhận thức về văn hóa doanh nghiệp cho toàn thể nhân viên.

- Cải tiến phương thức làm việc, giảm thiểu việc kiêm nhiệm công việc không đúng chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban, nhân viên, đảm bảo tính chuyên nghiệp cao trong môi trường làm việc.

- Hàng năm xem xét lại mức lương thưởng phù hợp đối với toàn bộ nhân

viên, giúp họ an tâm công tác, tránh chảy máu chất xám.

Tuyển dụng, thu hút nguồn nhân lực có chất lượng

- Tạo môi trường làm việc năng động, các chính sách đãi ngộ phúc lợi, tiền lương, thưởng hấp dẫn nhằm thu hút các nguồn lực từ bên ngoài về làm việc cho NhonTrachIP.

- Phối hợp cùng các công ty tuyển dụng, các trường đại học, trung tâm đào tạo để tìm kiếm các ứng viên có năng lực. Đặt biệt có các chương trình hỗ trợ và tìm kiếm các ứng viên là những sinh viên có năng lực và tâm huyết ngay từ khi còn trên ghế nhà trường.

- Sàng lọc kỹ nguồn lao động đầu vào để đảm bảo tuyển dụng được những nhân viên thật sự có khả năng, tâm huyết với công việc, nhiệt tình và sáng tạo, có hướng gắn bó lâu dài.

Chính sách đào tạo:

- Tiếp tục khuyến khích nhân viên tự nâng cao năng lực chuyên môn qua việc tự đào tạo trên cơ sở có những chính sách khen thưởng phù hợp.

- Tiến hành đánh giá năng lực của từng nhân viên theo định kỳ nhằm xem xét khả năng của từng người để lên kế hoạch đào tạo hoặc tái đào tạo với mục đích nâng cao hơn nữa hiệu quả công việc của nhân viên.

- Hoàn thiện kỹ năng công việc qua việc phối hợp làm việc nhóm.

- Quy hoạch nguồn lãnh đạo kế cận để có chiến lược đào tạo hợp lý, bổ sung vào hàng ngũ lãnh đạo của NhonTrachIP trong tương lai.

- Thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo, các khóa huấn luyện nhằm phổ biến các kiến thức mới, các thay đổi về trình tự thủ tục, các quy định của nhà nước để phục vụ cho công việc cũng như phương thức làm việc hiện đại cho nhân viên.

- Có định hướng trong sự phát triển của công ty trong tương lai để tiến hành đào tạo các kiến thức đón đầu.

C. Hiệu quả của giải pháp:

- Giúp cho NhonTrachIP tiếp tục phát huy được lợi thế về nguồn lao động có trình độ.

- Gia tăng được nguồn lao động có chất lượng đáp ứng nhu cầu phát triển

công ty ở hiện tại và trong tương lai.

- Góp phần nâng cao giá trị nguồn lực bên trong của NhonTrachIP.

3.2.3 Nhóm giải pháp điểm mạnh - nguy cơ

Giải pháp phát triển và đa dạng hóa dịch vụ phục vụ KCN

A. Mục tiêu:

Nhằm ứng phó với những nguy cơ có thể đến từ tiến trình hội nhập kinh tế toàn cầu, từ yêu cầu ngày càng phải hoàn thiện dịch vụ để có thể cạnh tranh với các KCN khác. NhonTrachIP cần tập trung vào việc hoàn thiện và đa dạng hóa dịch vụ cung ứng của mình vì đây là điểm yếu cần quan tâm cải thiện của công ty.

B. Giải pháp thực hiện:

- Tiếp tục phát huy khai thác các dịch vụ hiện có và đang được khách hàng đánh giá tốt như các dịch vụ về môi trường, cung cấp nước sạch.
- Thực hiện dịch vụ một cửa: Trên cơ sở hoạt động hỗ trợ khách hàng, NhonTrachIP nên phát triển hoạt động này thành dịch vụ một cửa để phù hợp với sự phát triển của ngành, đảm bảo phục vụ cho khách hàng được tốt hơn. Dịch vụ một cửa bao gồm :

- ***Dịch vụ về thủ tục pháp lý chuẩn bị cho đầu tư***

Dịch vụ này gồm các công việc liên quan đến việc thành lập doanh nghiệp như: thiết lập hồ sơ dự án xin cấp Giấy phép đầu tư, đăng bố cáo thành lập công ty trên phương tiện thông tin, đăng ký mã số thuế, mã số xuất nhập khẩu, đăng ký con dấu...

Cần có cam kết với nhà đầu tư về dịch vụ này: Hiện nay nhà nước đã có các qui định chặt chẽ về trình tự và thủ tục cấp phép cũng như các thủ tục liên quan theo hướng ngày càng giảm thiểu thủ tục và thời gian thực hiện. Điều đó sẽ tạo điều kiện thuận lợi hơn cho NhonTrachIP trong việc thực hiện đảm bảo đúng thời gian đã cam kết. Đây sẽ là bước đầu tiên để tạo lòng tin đối với các nhà đầu tư.

- ***Dịch vụ tư vấn thiết kế và thẩm định thiết kế kỹ thuật***

NhonTrachIP cần sớm tổ chức và triển khai công đoạn này vì hiện nay mặc dù công ty có chức năng tư vấn thiết kế xây dựng nhưng vẫn chưa triển khai thực hiện được do chưa có nhân viên chuyên môn và có kinh nghiệm đảm trách. Để có thể thực hiện tốt công đoạn này, công ty cần phải chú trọng bổ sung nguồn nhân lực, nhất là những người có chuyên môn và kinh nghiệm trong thiết kế và xây dựng công trình để tổ chức thực hiện.

Một nội dung không thể thiếu trước khi triển khai thi công xây dựng đó là trình thẩm định hồ sơ thiết kế kỹ thuật. Với mối quan hệ sẵn có của công ty với cơ quan quản lý chức năng về xây dựng (Sở Xây dựng tỉnh Đồng Nai), NhonTrachIP hoàn toàn có nhiều thuận lợi trong việc tổ chức thực hiện công việc này để hỗ trợ cho các nhà đầu tư.

▪ ***Dịch vụ thu hút, đào tạo và cung cấp nguồn lao động***

Vấn đề được các nhà đầu tư rất quan tâm hiện nay là nguồn lao động và giải quyết chỗ ở cho người lao động. Lao động tại các doanh nghiệp trong KCN ở Nhon Trạch đến từ các tỉnh thành khác chiếm đa số. Hầu hết lao động đều chưa qua đào tạo nên cũng gây không ít khó khăn cho nhà đầu tư trong quá trình hoạt động. Bên cạnh đó, lực lượng lao động này vẫn chưa đáp ứng được hết nhu cầu sử dụng của các doanh nghiệp, ngày càng khó thu hút và thường không ổn định. Nguy cơ thiếu hụt lao động vẫn đang là nguy cơ tiềm ẩn đối với hoạt động của các doanh nghiệp tại các KCN trên địa bàn Nhon Trạch.

Để giải quyết vấn đề này, NhonTrachIP nhất thiết phải có các chiến lược cũng như chính sách đầu tư nghiêm túc. Không nên để xảy ra tình trạng chủ đầu tư các KCN chỉ tìm cách kêu gọi nhà đầu tư đến đầu tư, nhưng khi dự án vào hoạt động thì để cho nhà đầu tư tự mình giải quyết các vấn đề khó khăn trong tuyển dụng, đào tạo và ổn định lực lượng lao động.

Trong năm 2012, NhonTrachIP cần có kế hoạch đầu tư xây dựng trường đào tạo nghề bằng cách phối hợp với các đối tác có chức năng để thành lập trường hoặc liên kết với các trường đào tạo nghề trên địa bàn huyện Nhon Trạch. Bên cạnh đó là dịch vụ cung ứng lao động cho các nhà đầu tư, cần

chuẩn bị tốt việc tổ chức và triển khai cung ứng nguồn lao động từ khâu tuyển dụng đến đào tạo và cả ổn định nguồn lao động cho nhà đầu tư.

Ổn định nguồn lao động cũng là vấn đề cần hết sức quan tâm không những đối với các KCN mà còn là vấn đề của các cơ quan quản lý nhà nước. Việc dịch chuyển cơ học về dân số do sự hình thành và phát triển các KCN đã dẫn đến tình trạng phân bố lại cơ cấu dân số của địa phương, đồng thời dẫn đến những phức tạp về quản lý trật tự và an ninh xã hội. Lực lượng lao động dịch chuyển đến thường không ổn định, hay thay đổi do không được ổn định chỗ ở, thiếu hụt nghiêm trọng về các nhu cầu giải trí lành mạnh. Điều đó ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động đầu tư sản xuất kinh doanh các nhà đầu tư. Do vậy NhonTrachIP cần phải chú trọng đến việc hỗ trợ nhà đầu tư trong việc ổn định lực lượng lao động thông qua việc đề xuất cơ quan quản lý nhà nước cho NhonTrachIP thực hiện đầu tư xây dựng nhà ở công nhân để giải quyết nhu cầu về nhà ở cho người lao động, đặc biệt cần chú trọng đến việc hình thành các khu vui chơi giải trí, thể dục - thể thao, ăn uống, y tế để phục vụ nhu cầu cơ bản cho người lao động trong KCN.

▪ ***Các dịch vụ khác trong quá trình hoạt động của khách hàng***

Hoạt động của các nhà đầu tư không chỉ gói gọn trong một khoảng thời gian ngắn mà thường kéo dài trung bình từ trên 20 năm. Sau quá trình chuẩn bị và xây dựng thì việc dự án đi vào hoạt động trong một thời gian dài là điều kiện tốt để tổ chức thực hiện các dịch vụ trong KCN. Đó là các dịch vụ: thông quan hàng hóa xuất nhập khẩu, vận chuyển hàng hóa, cho thuê kho xưởng... mà hầu hết các dịch vụ này đều tạo doanh thu cho NhonTrachIP.

Hiện NhonTrachIP đang phối hợp với ICD Biên Hòa là đơn vị chuyên trách và cũng là công ty con của TCT Tín Nghĩa thực hiện các dịch vụ này. Tuy nhiên do vị trí địa lý không thuận lợi trong việc giao dịch nên hoạt động của đơn vị này tại các KCN của NhonTrachIP vẫn còn nhiều hạn chế. Để nâng cao hiệu quả hoạt động của KCN, cần quan tâm đầu tư và tổ chức thực hiện các dịch vụ này ngay tại các KCN của NhonTrachIP. Điều đó sẽ

giúp cho các doanh nghiệp tiết kiệm được thời gian và chi phí đồng thời giúp cho NhonTrachIP tăng thêm nguồn thu trong hoạt động của mình.

Tổ chức thực hiện có hiệu quả các loại hình dịch vụ như trên, NhonTrachIP sẽ dần hình thành một chu trình khép kín, hỗ trợ cho nhà đầu tư trong suốt quá trình triển khai dự án đồng thời nâng cao hiệu quả trong hoạt động kinh doanh hạ tầng KCN của mình.

Về lâu dài NhonTrachIP cần thành lập bộ phận chuyên trách để xây dựng chiến lược phát triển các dịch vụ và triển khai thực hiện. Trong điều kiện hiện nay thì bộ phận này được giao cho Phòng Kinh doanh Tiếp thị kiêm nhiệm là phù hợp với cơ cấu tổ chức của công ty cũng như phù hợp với tính chất tác nghiệp của bộ phận này. Bên cạnh đó cần có sự hỗ trợ phối hợp của Phòng Kỹ thuật về mặt kỹ thuật như trong quá trình thiết kế và thẩm định xin phép xây dựng cho dự án. Cán bộ công nhân viên được phân công công tác này phải là những người có kinh nghiệm và có quan hệ tốt đối với các cơ quan quản lý nhà nước (BQLKCN, các sở ngành liên quan, Cục thuế, Hải quan, Công an... của tỉnh Đồng Nai).

Trong quá trình thực hiện, NhonTrachIP luôn luôn phải đặt mục tiêu hoàn thành đúng thời hạn đã cam kết với các khách hàng vì điều đó sẽ tạo nên uy tín cho công ty cũng như làm cho khách hàng yên tâm và hài lòng khi được đáp ứng các dịch vụ một cách nhanh chóng và tiện lợi.

Về mặt chi phí, công ty cần có chính sách thu phí hợp lý. Ngoại trừ các dịch vụ chuyên trách tạo doanh thu như thủ tục thông quan xuất nhập khẩu, vận chuyển hàng hóa, cho thuê kho xưởng ... công ty không nên chú trọng vào việc thu phí dịch vụ cao đối với một số công đoạn mang tính hỗ trợ (thiết lập hồ sơ xin cấp phép và các thủ tục pháp lý, trình thẩm định thiết kế kỹ thuật...) vì đây là yếu tố không tạo nên lợi nhuận cho công ty, chỉ nên thu các khoản phí theo qui định và một phần chi phí cho việc đi lại và giao dịch của công nhân viên thực hiện.

Cuối cùng, cần phải đặt mục tiêu là phát triển và nâng cấp các dịch vụ hỗ trợ đầu tư đạt đến trình độ chuyên nghiệp, không những chỉ trong giai đoạn chuẩn bị cho dự án mà còn phải đặt mục tiêu phục vụ dài hạn cho khách hàng

trong suốt thời gian hoạt động.

C. Hiệu quả của giải pháp:

Tổ chức thực hiện các hoạt động dịch vụ trong KCN vừa có tác dụng nâng cao hiệu quả marketing vừa tạo nên sự hài lòng và yên tâm cho khách hàng khi triển khai đầu tư sản xuất kinh doanh. Hầu hết các khách hàng đều đến từ nước ngoài, vẫn còn nhiều ngỡ ngàng và chưa am hiểu về các qui định của pháp luật Việt Nam. Do vậy tổ chức thực hiện các dịch vụ là hết sức cần thiết, giúp cho:

- Đa dạng các loại hình dịch vụ, tăng sự hấp dẫn đối với khách hàng.
- Tăng nguồn thu từ các dịch vụ.
- Phát huy được tiềm năng của mỗi KCN.
- Góp phần thể hiện lợi thế cạnh tranh của NhonTrachIP so với các đối thủ.

3.2.4 Nhóm giải pháp điểm yếu - nguy cơ

3.2.4.1 Giải pháp tăng cường hoạt động nghiên cứu phát triển

A. Mục tiêu:

Với hạn chế về nguồn nhân lực, kinh nghiệm, các hoạt động nghiên cứu phát triển trong thời gian qua chưa được chủ động, chỉ thực hiện khi có yêu cầu của khách hàng về dịch vụ mới do đó đã làm hiệu quả hoạt động không cao. Đây là nguyên nhân làm giảm năng lực cạnh tranh của NhonTrachIP so với đối thủ chính là Sonadezi.

Trong thời điểm hiện nay, nhà đầu tư ngày càng chú trọng nhiều đến hoạt động hỗ trợ của chủ đầu tư, các dịch vụ trong KCN, nhất là đối với các nhà đầu tư Nhật Bản. Vì vậy để thu hút được các khách hàng, tìm kiếm các cơ hội tiếp cận và mở rộng thị trường, NhonTrachIP cần quan tâm nhiều đến hoạt động nghiên cứu phát triển NhonTrachIP và hoạt động này phải được thực hiện ngay.

B. Giải pháp thực hiện:

Để khắc phục điểm yếu này NhonTrachIP cần thực hiện các giải pháp:

- Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu phát triển qua việc tách rời công việc nghiên cứu phát triển ra khỏi phòng Kinh doanh Tiếp thị, thành lập bộ phận mới để tạo tính chuyên nghiệp trong công việc.
- Cần tổ chức và đầu tư cả chiều rộng cũng như chiều sâu cho hoạt động.

Xây dựng đội ngũ nhân viên có chuyên môn tốt qua việc lựa chọn nhân viên đang làm việc tại NhonTrachIP đáp ứng được yêu cầu công việc hoặc tuyển dụng nhân viên giỏi từ bên ngoài có kinh nghiệm kèm chế độ đãi ngộ hợp lý.

- Phối hợp với phòng Kinh doanh Tiếp thị để tìm hiểu được nhu cầu của khách hàng từ nhiều nguồn thông tin khác nhau.

- Thường xuyên tìm hiểu các sản phẩm, dịch vụ mà các đối thủ cùng ngành đang thực hiện để xác định được nhu cầu của khách hàng cũng như đánh giá lại được điểm mạnh, điểm yếu các sản phẩm, dịch vụ mà NhonTrachIP đã có và những dịch vụ còn thiếu để từ đó đưa ra chiến lược phát triển các loại hình sản phẩm, dịch vụ phục vụ trong KCN phù hợp.

C. Hiệu quả của giải pháp:

- Nâng cao được năng lực nghiên cứu phát triển sản phẩm dịch vụ.
- Tạo ra được nhiều dịch vụ phục vụ cho khách hàng hơn.
- Góp phần tạo lợi thế cạnh tranh và nâng cao năng lực cạnh tranh cho NhonTrachIP.

3.2.4.2 Giải pháp đổi mới cơ cấu tổ chức

A. Mục tiêu:

Mô hình cơ cấu tổ chức của NhonTrachIP không còn phù hợp với sự phát triển của công ty, vì vậy đổi mới cơ cấu tổ chức là giải pháp cần thực hiện ngay, giúp NhonTrachIP khắc phục các điểm yếu về chất lượng nguồn nhân sự, chiến lược phát triển nguồn nhân lực, uy tín thương hiệu.

B. Giải pháp thực hiện:

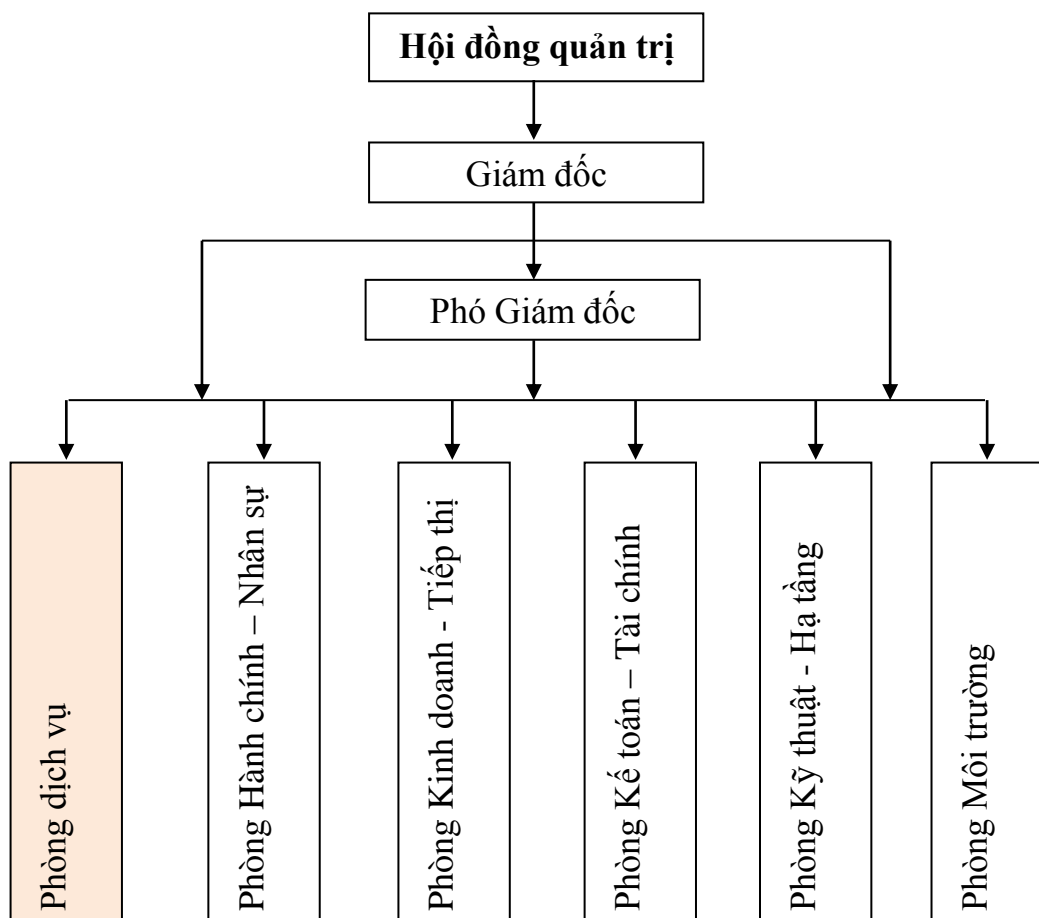
Giải pháp này bao gồm:

- Thành lập thêm phòng dịch vụ để thực hiện các dịch vụ phục vụ khách hàng được tốt nhất, thuận tiện nhất. Phòng dịch vụ sẽ có chức năng thực hiện các dịch vụ theo yêu cầu khách hàng, nghiên cứu phát triển dịch vụ mới và Phòng chịu sự quản lý trực tiếp từ giám đốc, phó giám đốc và có liên hệ chặt chẽ với các phòng ban khác.

- Xây dựng lại chức năng nhiệm vụ của các phòng ban, căn cứ vào chức năng nhiệm vụ mới, sắp xếp lại các phòng ban cho phù hợp. Trong đó chú trọng việc

đánh giá lại chức năng nhiệm vụ của phòng kinh doanh tiếp thị, phân bổ công việc một cách hợp lý, tăng cường công tác quản trị thương hiệu công ty, đẩy mạnh hoạt động marketing để đáp ứng mục tiêu thu hút đầu tư của công ty trong thời gian tới.

– Tiếp tục phát huy điểm mạnh về công tác quản lý. Có sự phân cấp, phân quyền hợp lý khi thay đổi cơ cấu tổ chức. Phát huy năng lực của nhân viên qua việc đề bạt, bổ nhiệm, điều chuyển vào các vị trí công việc phù hợp. Hoàn thiện cơ cấu tổ chức theo hướng giao quyền để chủ động trong công việc và tự chịu trách nhiệm đối với công việc thực hiện.



(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Sơ đồ 3.2: Cơ cấu tổ chức mới của NhonTrachIP

C. Hiệu quả của giải pháp:

Thực hiện tốt giải pháp này giúp cho NhonTrachIP:

- Hoàn thiện cơ cấu tổ chức để phù hợp với tình hình với phát triển công ty.
- Phát huy được nội lực bên trong, ứng phó với những thay đổi từ môi trường

bên ngoài.

- Đáp ứng được chiến lược đầu tư kinh doanh trong dài hạn của công ty.

3.2.5 Nhóm giải pháp hỗ trợ

Để có thể thực hiện tốt các giải pháp trên, tác giả xin đề xuất thêm các giải pháp hỗ trợ sau:

❖ *Giải pháp nguồn nhân lực*

- Ban lãnh đạo công ty cam kết theo đuổi mục tiêu và giải pháp đã đề ra từ đó tạo cơ sở đồng thuận nhất trí cao tạo thuận lợi hơn trong việc triển khai thực hiện các giải pháp.
- Cơ chế tuyển dụng đề bạt chức vụ xem trọng hiệu quả và thành tích công việc của nhân viên hơn là đề cao vào kinh nghiệm, thời gian công tác.
- Công tác đào tạo phát triển được thực hiện và xem xét vai trò phản biện, phản hồi từ nhân viên.
- Chú trọng vào công tác phát triển nhân viên.
- Xây dựng chính sách đãi ngộ và trọng dụng nhân tài, giúp họ được phát huy được năng lực bản thân, góp phần mang lại sự thành công trong công việc cá nhân cũng như của công ty.

❖ *Giải pháp tài chính*

- Xây dựng bộ phận tài chính ngày càng chuyên nghiệp.
- Nâng cao hiệu quả việc quản lý các khoản phải thu, hoạch định tốt dòng tiền.
- Đưa việc quản trị rủi ro vào thực hiện tại công ty.

❖ *Giải pháp kinh doanh- Marketing*

- Tiếp tục thực hiện các chương trình xúc tiến thương mại, thông qua việc trực tiếp tới các đối tác và chào các gói sản phẩm tới các khách hàng trong và ngoài nước.
- Hỗ trợ các doanh nghiệp trong công tác tuyển dụng, chu trình quản lý và bảo vệ an toàn lao động, môi trường.
- Thực hiện nhiều hoạt động xã hội nâng cao hình ảnh và uy tín của công ty với địa phương.

❖ ***Giải pháp về quản trị chất lượng***

- Thực hiện chương trình quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9000 vào hệ thống quản trị chất lượng tại công ty.

❖ ***Công tác R&D***

- Công ty cần chú trọng hơn công tác R&D.
- Hỗ trợ thêm về chi phí cho hoạt động để công tác R&D được thường xuyên.
- Tăng cường nhân viên giỏi có năng lực làm việc tại bộ phận R&D.

3.3 Một số kiến nghị

Thành công trong đầu tư kinh doanh hạ tầng KCN vừa phụ thuộc những yếu tố bên trong vừa phụ thuộc những yếu tố bên ngoài. Vì vậy, để thực hiện được các giải pháp như đã nêu ở trên và giải quyết các khó khăn vướng mắc trong hoạt động đầu tư kinh doanh của NhơnTrachIP, tác giả xin đưa ra một số kiến nghị sau:

3.3.1 Kiến nghị đối với nhà nước

Hoàn thiện hệ thống pháp luật nhằm tạo ra môi trường đầu tư tốt cho các nhà đầu tư hạ tầng KCN và các nhà đầu tư vào KCN. Đồng thời hướng dẫn cụ thể, nhất quán về việc thi hành các văn bản pháp luật.

Đẩy mạnh cải cách hành chính nhằm giảm nhẹ thủ tục giấy tờ và bệnh quan liêu gây cản trở các chủ đầu tư, các nhà đầu tư trong và ngoài nước, giúp hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đạt hiệu quả.

Thực hiện quy hoạch tổng thể mang tính đồng bộ và lâu dài. Đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng và các ngành hỗ trợ một cách đồng bộ. Trước hết ưu tiên phát triển những ngành này ở các khu vực kinh tế trọng điểm. Giảm và tiến tới xóa tình trạng độc quyền trong những ngành hỗ trợ như điện, nước và viễn thông nhằm bảo đảm cho những ngành này phục vụ các nhà đầu tư một cách tốt hơn.

3.3.2 Kiến nghị đối với cấp ngành tỉnh Đồng Nai

Thực hiện tốt quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh, quy hoạch đồng bộ về cơ sở hạ tầng trong và ngoài hàng rào KCN. Tập trung phát triển cơ sở hạ tầng, trước hết ưu tiên phát triển mạng lưới cơ sở hạ tầng kết nối

các KCN của tỉnh với thị trường bên ngoài và những nơi cung ứng đầu vào.

Có chính sách và những biện pháp hỗ trợ cần thiết để thu hút lao động của các địa phương khác đến làm việc tại các KCN của Đồng Nai nhằm khắc phục tình trạng thiếu lao động trầm trọng như hiện nay.

Có chính sách hỗ trợ cho các doanh nghiệp kinh doanh hạ tầng KCN như miễn tiền thuê đất, hỗ trợ vốn trong việc xây dựng quỹ nhà ở cho công nhân, các khu vui chơi giải trí, trường học, bệnh viện nhằm đáp ứng nhu cầu của người lao động và tăng khả năng thu hút các nhà đầu tư vào KCN.

Khuyến khích và hỗ trợ để nhanh chóng xây dựng trường dạy nghề. Liên doanh liên kết với các đối tác nước ngoài nhằm đào tạo đội ngũ lao động lành nghề đáp ứng nhu cầu của các nhà đầu tư trong các KCN.

Xác định cụ thể vai trò của các cơ quan chức năng thuộc tỉnh trong việc hỗ trợ các doanh nghiệp phát triển KCN và thu hút đầu tư thông qua tổ chức những chương trình quảng bá, thu hút đầu tư của tỉnh.

Đẩy mạnh công tác xúc tiến thương mại trong và ngoài nước nhằm hỗ trợ cho các chủ đầu tư hạ tầng KCN trong công tác thu hút đầu tư vào KCN, góp phần nâng cao vị thế của tỉnh Đồng Nai.

3.3.3 Kiến nghị đối với TCT Tín Nghĩa

Đẩy mạnh các mối quan hệ, các công tác xúc tiến thương mại để hỗ trợ NhonTrachIP trong công tác thu hút đầu tư vào KCN.

Xây dựng thương hiệu riêng cho các công ty trực thuộc để các công ty chủ động hơn nữa trong hoạt động marketing và giới thiệu các sản phẩm dịch vụ đến được với nhiều đối tượng khách hàng, mở rộng được các phân khúc thị trường.

Cần tăng thêm bộ máy tham mưu cho Hội đồng Quản trị của NhonTrachIP qua việc điều chuyển các nhân sự có năng lực, kinh nghiệm từ TCT Tín Nghĩa nhằm giúp cho những quyết định từ Hội đồng Quản trị, từ lãnh đạo được đúng đắn, phù hợp và đạt hiệu quả nhất.

Trên cơ sở những điều kiện thuận lợi, khó khăn của NhonTrach IP và của các KCN TCT Tín Nghĩa đang quản lý, TCT Tín Nghĩa xem xét tiếp tục giao cho NhonTrachIP đầu tư và khai thác các KCN phù hợp, giúp NhonTrach IP mở rộng hoạt động và sử dụng nguồn vốn có hiệu quả.

Tóm tắt nội dung chương 3

Từ kết quả thực trạng chương 2 và căn cứ vào mục tiêu hoạt động đầu tư kinh doanh đến năm 2020, tác giả đã xây dựng ma trận SWOT về năng lực cạnh tranh của NhonTrachIP. Qua đó tác giả đã lựa chọn và đưa ra 7 giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của NhonTrachIP đến năm 2020, đó là giải pháp đẩy mạnh phát triển sản phẩm, giải pháp mở rộng và phát huy các mối quan hệ để nâng cao hiệu quả kêu gọi đầu tư vào KCN, giải pháp phát triển thương hiệu, giải pháp phát triển nguồn nhân lực, giải pháp tăng cường hoạt động nghiên cứu và phát triển, giải pháp phát triển và đa dạng hóa dịch vụ, giải pháp đổi mới cơ cấu tổ chức và giải pháp hỗ trợ.

Hỗ trợ cho việc thực hiện các giải pháp, tác giả cũng đã đưa ra một số kiến nghị đối với nhà nước, các cấp ngành tỉnh Đồng Nai và TCT Tín Nghĩa để việc thực hiện các giải pháp được tốt hơn.

KẾT LUẬN

Phát triển KCN là nhiệm vụ quan trọng không chỉ đối với các doanh nghiệp là chủ đầu tư các KCN mà còn quan trọng đối với các cấp các ngành địa phương trong việc phát triển kinh tế, chính trị, xã hội của đất nước.

NhonTrachIP trong những năm qua đã thể hiện được vai trò của mình trong việc hoàn thiện các KCN có chất lượng, nỗ lực trong công tác mời gọi, thu hút các nhà đầu tư vào các KCN của mình, góp phần vào việc phát triển huyện Nhơn Trạch nói riêng và tỉnh Đồng Nai nói chung.

Bên cạnh những thành tựu đạt được, những khó khăn thách thức trong những năm gần đây cũng đã gây áp lực mạnh mẽ cho công ty trong việc định hướng phát triển trong tương lai.

Với luận văn này, tác giả mong muốn góp phần vào việc đánh giá thực trạng đầu tư kinh doanh của Nhơn Trạch IP, những mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội, thách thức từ đó đưa ra các giải pháp góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty. Đồng thời tác giả cũng có các đề xuất kiến nghị với cơ quan quản lý nhà nước nhằm giúp cho các biện pháp đã trình bày trong luận văn phát huy hiệu quả cao. Hy vọng rằng các phân tích và những giải pháp đã đề ra là tài liệu hữu ích cho NhơnTrachIP xem xét và ứng dụng vào thực tiễn.

Do hạn chế về thời gian và khả năng của bản thân, luận văn chắc chắn sẽ còn một vài thiếu sót, tác giả rất mong nhận được ý kiến đóng góp từ Quý Thầy Cô, Ban lãnh đạo Công ty TNHH MTV Khu công nghiệp Nhơn Trạch 3, bạn bè đồng nghiệp nhằm giúp cho luận văn được hoàn thiện hơn.