

JTST - JOURNAL OF TRANSPORTATION SCIENCE & TECHNOLOGY

MANUSCRIPT ID: JIST-2022-0038

NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN POCO EXPRESS ĐẾN NĂM 2025

Manuscript ID	JIST-2022-0038
Full title	Nâng Cao Năng Lực Cạnh Tranh Của Công Ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Poco Express Đến Năm 2025
Summary	<p>Bài báo giải thích thế nào là NLCT (NLCT) và các yếu tố cần xem xét đánh giá trước khi quyết định các phương án nâng cao NLCT. Trên nền tảng cơ sở lý luận kết hợp với phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp thể hiện trực quan bằng hình ảnh ma trận cạnh tranh nhằm góp phần định hướng mang tính cần thiết giúp công ty nâng cao NLCT trong thời gian sắp tới. Cụ thể bài báo nêu lên các vấn đề về ý nghĩa NLCT, cách thức xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh; giới thiệu tổng quan về công ty Trách nhiệm hữu hạn (TNHH) Poco Express; đánh giá một số nhân tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến NLCT của công ty giai đoạn 2015 - 2019 và một số giải pháp nhằm nâng cao NLCT của công ty.</p>
Research Area	Kinh tế
Research Topic	Kinh tế
Keywords	Giải pháp; năng lực cạnh tranh; Poco Express
Authors	<p>Đỗ Thị Ánh Lua, Email: donguyen2211@gmail.com, Insitution: Công ty Trách nhiệm hữu hạn Poco Express, Department: . Hồ Thị Thu Hòa, Email: , Insitution: Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh, Department: .</p>
Corresponding author	Đỗ Thị Ánh Lua, Email: donguyen2211@gmail.com, Insitution: Công ty Trách nhiệm hữu hạn Poco Express, Department: .
Funding	N/A

NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN POCO EXPRESS ĐẾN NĂM 2025

IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF POCO EXPRESS CO.,LTD TO 2025

¹Đỗ Thị Ánh Lụa, ²Hồ Thị Thu Hòa

¹Công ty Trách nhiệm hữu hạn Poco Express

²Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh

Tóm tắt: Bài báo giải thích thế nào là NLCT (NLCT) và các yếu tố cần xem xét đánh giá trước khi quyết định các phương án nâng cao NLCT. Trên nền tảng cơ sở lý luận kết hợp với phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp thể hiện trực quan bằng hình ảnh ma trận cạnh tranh nhằm góp phần định hướng mang tính cần thiết giúp công ty nâng cao NLCT trong thời gian sắp tới. Cụ thể bài báo nêu lên các vấn đề về ý nghĩa NLCT, cách thức xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh; giới thiệu tổng quan về công ty Trách nhiệm hữu hạn (TNHH) Poco Express; đánh giá một số nhân tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến NLCT của công ty giai đoạn 2015 - 2019 và một số giải pháp nhằm nâng cao NLCT của công ty.

Từ khóa: Giải pháp, năng lực cạnh tranh, Poco Express.

Mã phân loại: 12

Abstract: The article explains what competitiveness is and what should be considered before deciding on solutions for competitiveness enhancement. Base on the result of combining the theoretical with analysis the reality of the company's operations, which is presented by the image of the competition matrix to contribute to the urgent of orientation for the company to improve its competitiveness in the upcoming time. The article focus on the importance and meaning of competitiveness, a method which is using for building a competitive image matrix; presenting the overview of Poco Express Co., Ltd; evaluating some of the company's internal and external factors affecting the company's competitiveness for the period 2015-2019, and some solutions to improve the company's competitiveness.

Keywords: Competitiveness, Poco Express, solutions.

Classification code: 12

1. Giới thiệu

Đề thích ứng được cơ hội cũng như thách thức khi những nước phát triển dịch chuyển các công xưởng từ Trung Quốc về các nước ASEAN trong quá trình toàn cầu hóa diễn biến ngày càng linh hoạt và phức tạp, Việt Nam đang dần hoàn thiện các cơ sở hạ tầng và mở ra những chính sách nhằm thu hút các nhà đầu tư. Sức hút mạnh, số lượng doanh nghiệp mới gia nhập ngành tăng với tốc độ rất nhanh đã tạo ra tính cạnh tranh ngày càng khốc liệt trong tất cả các ngành, nổi trội hơn nhất là ngành kinh doanh dịch vụ vận tải - một hình thức kinh doanh mang tính chất mạng lưới, kết nối các điểm.

Vì vậy, để có thể tồn tại trong thời kì cạnh tranh này, doanh nghiệp cần nhìn nhận và đánh giá một cách rõ nét về lợi thế và năng lực của mình so với các đối thủ cạnh tranh để đưa ra được những chiến lược phù hợp. NLCT là khả năng khai thác, quản lý và sử dụng hiệu

quả các nguồn lực của doanh nghiệp để duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh cao hơn so với đối thủ cạnh tranh trong việc thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng nhằm đạt hiệu quả bền vững trong điều kiện môi trường kinh doanh thay đổi.

Nhằm tìm được phương án nâng cao NLCT phù hợp, cần đánh giá đến các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp như: chính trị pháp luật, môi trường kinh tế, công nghệ, đối thủ cạnh tranh, khách hàng, hệ thống nhà cung cấp, trang thiết bị công nghệ, trình độ năng lực và quản lý doanh nghiệp, trình độ lao động, trình độ marketing...

Ma trận hình ảnh cạnh tranh trong tiếng Anh là Competitive Profile Matrix (CPM) - một mô hình xác định các đối thủ cạnh tranh chính của công ty và đưa ra những đánh giá so sánh công ty với các đối thủ cạnh tranh, sự so sánh dựa trên các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành. Qua

đó, nhà quản trị nhìn nhận được những điểm mạnh và điểm yếu của công ty với đối thủ cạnh tranh, xác định lợi thế cạnh tranh và những điểm yếu cần được khắc phục. Để xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh cần thực hiện qua năm bước [1]:

Bước 1: Xác định các yếu tố thành công quan trọng (Critical Success Factors)

Lập một danh sách khoảng 10 yếu tố chính có ảnh hưởng quan trọng đến khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành. Có rất nhiều yếu tố có thể kể đến như: Thị phần, chất lượng sản phẩm, dịch vụ khách hàng, lòng trung thành của khách hàng, uy tín thương hiệu, sự thỏa mãn của khách hàng, khả năng cạnh tranh về giá, sự đa dạng về sản phẩm, kênh phân phối, chuỗi cung ứng hiệu quả, chuyển hàng đúng giờ, trình độ và kinh nghiệm quản lý, đổi mới trong các sản phẩm và dịch vụ... [2]

Bước 2: Trọng số (Weight)

Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (Không quan trọng) đến 1,0 (Rất quan trọng) cho từng yếu tố. Tầm quan trọng của mỗi yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố đến khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành. Tổng điểm số tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1,0 [1].

Bước 3: Xếp hạng (Rating)

Xác định trọng số từ 1 đến 4 cho từng yếu tố, trọng số của mỗi yếu tố tùy thuộc vào khả năng của công ty với yếu tố, trong đó 4 là tốt, 3 là trên trung bình, 2 là trung bình, 1 là yếu [2]

Bước 4: Điểm (Score)

Điểm là kết quả của trọng số (weight) nhân với xếp hạng (rating) [1].

Bước 5: Total score

Tổng số điểm là tổng của tất cả các điểm số riêng cho công ty. Công ty nhận được tổng số điểm cao nhất được nhận định là mạnh hơn các đối thủ cạnh tranh [1]

2. Giới thiệu về công ty TNHH Poco Express

Công ty TNHH Poco Express là một doanh nghiệp tư nhân được thành lập từ đầu năm 2010 bởi một nhóm chuyên gia tận tâm,

từng có nhiều năm kinh nghiệm trong ngành giao nhận vận tải, với tên tiên thân là công ty Streamline, đây là một trong những công ty mẹ của nhóm Triple-Eagle Container Line tại Hồng Kông. Đến năm 2014, công ty đổi tên lần một là Công ty TNHH Một thành viên (MTV) Poco Express và đổi tên lần hai là Công ty TNHH Poco Express vào năm 2020 với giấy phép đăng ký kinh doanh số: 0312705904, công ty hoạt động với nhiệm vụ cung cấp các dịch vụ giao nhận và vận chuyển hàng hóa, dịch vụ thông quan hàng hóa. Cùng với sự phát triển của thị trường giao nhận quốc tế, công ty đã không ngừng cố gắng và đang tiếp tục vươn lên, minh chứng chính là sự thành lập của hai chi nhánh vào tháng 5 năm 2018 tại thành phố Hải Phòng và thành phố Đà Nẵng với tên pháp nhân là chi nhánh công ty TNHH MTV Poco Express.

3. Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của công ty TNHH Poco Express

Phân tích các yếu tố bên ngoài và bên trong doanh nghiệp là một trong những hành động cần thiết để đánh giá NLCT của công ty; xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh nhằm có cái nhìn trực quan.

Thứ nhất, đối với nhân tố bên ngoài

- **Chính trị, pháp luật:** Từ năm 2015 môi trường chính trị tại Việt Nam được đánh giá là ổn định, Nhà nước đang từng bước xây dựng hệ thống pháp luật ngày càng hoàn thiện hơn, tạo mọi điều kiện cho doanh nghiệp phát triển, đầu tư, kinh doanh trên lãnh thổ Việt Nam như sửa đổi nghị định 163/2017/NĐ-CP mở rộng các lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp Logistics, Nghị định số 31/2018/NĐ-CP ban hành ngày 08/3/2018 quy định chi tiết Luật Quản lý ngoại thương về xuất xứ hàng hóa, Nghị định số 59/2018/NĐ-CP ban hành ngày 20/4/2018 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 08/2015/NĐ-CP ban hành ngày 21/01/2015 của Chính phủ quy định chi tiết và biện pháp thi hành Luật Hải quan về thủ tục hải quan, kiểm tra, giám sát, kiểm soát hải quan [11];

- **Môi trường kinh tế:** Những năm trở lại đây, đặc biệt là từ cuối năm 2018 đến giai đoạn 2019, Việt Nam được đánh giá là một

trong những nước có môi trường phát triển kinh tế tốt nhất. Tăng trưởng kinh tế của Việt Nam từ năm 2015 đến năm 2019 đạt 6.76% cao hơn giai đoạn từ năm 2010 đến năm 2014: 0.96%, mức tăng trưởng này đã đạt với kế hoạch phát triển kinh tế xã hội 05 năm từ 2016 đến 2020 là 6.5% - 7% của Thủ tướng Chính phủ. Cơ cấu kinh tế chuyển hướng theo hướng công nghiệp hóa hiện đại hóa, tỉ trọng trong tổng sản phẩm quốc nội (Gross Domestic Product – GDP) của khu vực nông, lâm nghiệp, thủy sản giảm từ mức 17% của năm 2015 xuống 13,96% vào năm 2019, trong khi đó, tỉ trọng của khu vực dịch vụ tăng từ mức 39,73% của năm 2015 lên 41,17% vào năm 2018 và 41,64 % trong năm 2019; tỉ trọng khu vực công nghiệp và xây dựng duy trì ổn định ở mức 33-34,5% từ năm 2015 đến năm 2019 [10];

- **Có nhiều những chính sách kinh tế mới đã được ban hành:** Năm 2019 là năm đánh dấu có nhiều đột phá về chính sách phát triển dịch vụ logistics nhằm cải thiện cơ sở hạ tầng, tháo gỡ những nút thắt tắc nghẽn trong chuỗi dịch chuyển hàng hóa, đơn giản hóa các thủ tục giấy tờ nhằm tối giản thời gian thực hiện các chứng từ giấy không cần thiết. Thể hiện rõ quan điểm xây dựng phát triển Đà Nẵng, Hải Phòng không chỉ là các trọng điểm logistics của Việt Nam trở thành các trọng điểm logistics của Đông Nam Á. Bên cạnh đó Chính phủ cũng đã ký Quyết định số 703/QĐ-TTg phê duyệt Đề án “Xây dựng thị trường vận tải cạnh tranh theo hướng phát triển vận tải đa phương thức, kết nối giữa các hình thức vận tải khác nhau, chú trọng áp dụng công nghệ thông tin để giảm thiểu chi phí vận tải tạo thuận lợi cho lưu thông, phân phối hàng hóa và dịch vụ của doanh nghiệp;

- **Công nghệ:** Đây chính là yếu tố có sự thay đổi năng động nhất trong các yếu tố phát triển. Công nghệ ngày càng phát triển và sự ứng dụng của công nghệ trong các công tác hoạt động kinh doanh ngày càng được đưa vào một cách triệt để, đặc biệt là với những công ty kinh doanh dịch vụ logistics. Trong các công ty dịch vụ logistics ứng dụng công nghệ được thể hiện rõ nhất ở công tác quản lý doanh nghiệp, theo dõi hàng hóa... Ngày nay có rất nhiều phần mềm dùng để quản lý doanh

nh nghiệp vận tải như Mona Logistics, XLogis, FMS, Best Gear..., ứng dụng công nghệ xanh như thực hiện từng bước ứng dụng E-Logistics, green logistics, E-Documents... và ứng dụng công nghệ điện toán đám mây, công nghệ Blockchain...

- **Cơ sở hạ tầng logistics:** Cơ sở hạ tầng logistics bao gồm mạng lưới giao thông vận tải, tuyến đường, phương tiện vận chuyển, mạng lưới thông tin, nguồn nhân lực, tính hữu hiệu của các dịch vụ ngân hàng - tài chính. Từ năm 2015 đến năm 2019, Chính phủ rất chú trọng phát triển về cơ sở hạ tầng. Tuy nhiên trên thực tế vẫn thiếu sự kết nối giữa các phương thức vận tải khiến các doanh nghiệp khó khăn trong vấn đề triển khai những phương án vận tải đa phương thức, sự tắc nghẽn tại các điểm đầu mối vẫn luôn diễn ra, quá trình bố trí nhân lực giải quyết vấn đề còn rất hạn chế và mất nhiều thời gian.

- **Môi trường quốc tế:** Toàn cầu hóa tác động đến mọi lĩnh vực của các nước trên thế giới, nó vừa thúc đẩy sự phát triển nhưng cũng vừa đem lại nhiều thách thức và sức ép cạnh tranh cho các công ty. Xu hướng tự do hóa thương mại sẽ thúc đẩy cạnh tranh trong kinh doanh ngày càng mạnh mẽ hơn, xu hướng này làm cho thị trường có không ít biến động dẫn đến nhiều sự thay đổi trong tổ chức quản lý, cơ cấu đầu tư... Kinh doanh lĩnh vực dịch vụ vận tải phải áp dụng công nghệ tiên tiến mới tạo ra sức mạnh cạnh tranh. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp cần có khả năng nắm bắt được sự phát triển khoa học công nghệ, phải có kế hoạch đầu tư đổi mới công nghệ để nâng cao năng suất lao động;

- **Đối thủ cạnh tranh:** Các công ty về kinh doanh dịch vụ vận tải trong nước, trong khu vực và trên thế giới chính là đối thủ cạnh tranh của công ty. Ngày nay với nhu cầu tăng nhanh chóng của dịch chuyển hàng hóa giữa các quốc gia thì việc sử dụng các loại hình vận tải ngày càng được khai thác triệt để, chính vì vậy mà sự gia nhập ngành của các đối thủ ngày càng mạnh. Công ty Poco Express chịu rất nhiều sức ép từ các đối thủ cạnh tranh là những doanh nghiệp mới trong nước và các doanh nghiệp nước ngoài mở chi nhánh ở Việt Nam. Áp lực mạnh nhất chính là các doanh nghiệp vận tải hoạt động lâu đời có kinh

nghiệm và khách hàng lâu năm; doanh nghiệp có nền tảng công nghệ tốt và có nhiều chi nhánh trên khắp thế giới. Các đối thủ cạnh tranh kinh doanh các loại hình vận tải khác mà công ty chưa tổ chức khai thác

- **Khách hàng:** Trong lĩnh vực vận tải, khách hàng có nhu cầu vận chuyển hàng hóa từ điểm này đến điểm khác, đó chính là những công ty sản xuất, công ty thương mại, công ty cung cấp dịch vụ trong cùng ngành. Với việc càng tích hợp phát triển công nghiệp hóa hiện đại hóa, mở rộng các chính sách cho các đối tác nước ngoài vào Việt Nam thì lượng khách hàng của công ty ngày càng đa dạng và số lượng ngày càng nhiều. Hơn nữa lượng khách hàng không chỉ tập trung trong khu vực lãnh thổ trong nước mà còn vươn rộng ra các khu vực nước ngoài;

- **Các nhà cung cấp:** Cùng với sự phát triển dịch vụ vận tải thì nhà cung cấp trên thị trường cũng rất nhiều. Đó chính là những công ty có phương tiện vận tải khai thác hoặc những công ty cũng hoạt động thương mại như Poco. Các nhà cung cấp không chỉ trong lãnh thổ Việt Nam mà còn mở rộng ra các thị trường Đông Nam Á, châu Á, Liên minh châu Âu... Tuy nhiên khi hợp tác thì công ty cũng cần có sự am hiểu về thị trường và cách thức hoạt động của từng nhà cung cấp nhằm có chiến lược phù hợp. Trải qua nhiều năm hoạt động, công ty đã có những nhà cung cấp từ nhỏ đến lớn, những công ty có uy tín trong lĩnh vực dịch vụ vận tải và đặc biệt là chú trọng phát triển hệ thống nhà cung cấp ở Trung Quốc. Với số lượng nhà cung cấp lớn nhưng công ty chưa có sự chọn lọc đánh giá các nhà cung cấp nhằm hạn chế nhiều nhất có thể các rủi ro xảy ra trong quá trình giao dịch vận tải.

Thứ hai, đối với nhân tố bên trong doanh nghiệp

- **Trình độ năng lực và quản lý doanh nghiệp:** Công ty được lãnh đạo bởi cán bộ có nhiều năm kinh nghiệm nên có sự am hiểu khá rõ về ngành. Công ty có phương pháp quản lý rõ ràng đã phân theo từng chuyên môn cụ thể. Tuy nhiên sự phân bổ nhân lực chưa thể hiện được hết năng lực của từng vị trí;

- **Trang thiết bị, công nghệ:** Trang thiết bị của công ty chưa được đầu tư tối đa, hệ thống mạng và máy tính với tốc độ và khả năng xử lý yếu gây ra tốn thời gian trong quá trình xử lý chứng từ.

Hệ thống phần mềm hỗ trợ doanh nghiệp chỉ dừng lại ở phần mềm hỗ trợ phân hệ kế toán của Misa, các hoạt động theo dõi khác như chứng từ, khách hàng, tiền độ đều do mỗi nhân viên theo dõi bằng excel nên rất thiếu tính chính xác và kịp thời của thông tin, tính chia sẻ thông tin sẽ bị giảm thiểu;

- **Trình độ lao động:** Trình độ lao động tuyển dụng là những cử nhân được đào tạo cơ bản, có trình độ tiếng Anh khá tốt. Tuy nhiên số lượng người có kinh nghiệm thực tế còn rất hạn chế, số lượng nhân viên chủ yếu có kinh nghiệm khoảng một hai năm trong ngành, nhân viên chưa được tích cực trong quá trình đóng góp nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của công ty;

Bảng 1. Đánh giá trình độ lao động công ty Poco Express (31/12/2019).

STT	Chi tiết	Số lượng (người)	Tỉ trọng (%)
1	Theo trình độ		
1.1	Sau đại học	0	
1.2	Đại học	17	65.38
1.3	Cao đẳng	9	34.62
2	Theo kinh nghiệm		
2.1	Từ 0 đến 2 năm	14	53.85
2.2	Từ 2 đến < 5 năm	9	34.62
2.3	Trên 5 năm	3	11.54
3	Trình độ ngoại ngữ		
3.1	Toeic 350 - 625	21	80.77
3.2	Toeic 625- 750	5	19.23
3.3	Toeic ≥ 800	0	0

Nguồn. Phòng kế toán công ty Poco Express.

- **Khả năng liên kết và hợp tác với doanh nghiệp khác:** Poco đang ngày càng mở rộng liên kết với tất cả doanh nghiệp là nhà cung cấp dịch vụ vận tải, những nhà có năng lực khai thác phương tiện, mạnh nhất là hai thị

trường Trung Quốc và trong nước. Điểm hạn chế chính là sự liên kết với các doanh nghiệp tại châu Âu và các khu vực kinh tế khác còn rất hạn chế, bên cạnh đó công ty chưa triển khai hiệu quả việc phát triển liên doanh liên kết với các nhà tổ chức vận tải đang áp dụng công nghệ 4.0. Bên cạnh việc hợp tác các doanh nghiệp là nhà cung cấp dịch vụ, công ty còn liên kết với các công ty cùng ngành để tạo ra thị trường các khách hàng mới nhằm tận dụng gom đủ khối lượng hàng cho mỗi lần tổ chức vận chuyển;

- **Trình độ năng lực marketing:** Công ty quan tâm đến vấn đề này trong những năm gần đây như thực hiện quảng cáo trên các trang web... tuy nhiên chưa được chú trọng xây dựng mà đang được thực hiện rời rạc bởi những nhân viên kinh doanh khác nhau, làm cho chiến lược chông chéo và chưa đạt hiệu quả như mong đợi. Chưa có nguồn năng lực cụ thể cho hoạt động marketing. Vì vậy lượng khách hàng được thu hút từ hoạt động marketing còn rất ít. Bên cạnh đó hoạt động marketing cũng chưa tạo ra được những chương trình hướng tới khách hàng đã và đang sử dụng dịch vụ của công ty nhằm tạo sự thân thiết, gắn bó giữa khách hàng và công ty;

- **Trình độ nghiên cứu phát triển của doanh nghiệp:** Trình độ nghiên cứu và phát triển các dịch vụ mới của POCO còn hạn chế khi trên thị trường có rất nhiều gói cung cấp dịch vụ cho khách hàng nhưng công ty chỉ đang dừng ở những dịch vụ cơ bản, chưa tích hợp được các yếu tố giá trị gia tăng khác cho các gói dịch vụ. Vì vậy đây cũng là yếu tố khiến cho NLCT của doanh nghiệp bị giảm.

Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Để xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh trước tiên cần xác định được trọng số các chỉ tiêu thể hiện NLCT bằng cách sử dụng phương pháp phân tích thứ bậc (AHP) qua các bước như sau:

- Khảo sát ý kiến chuyên gia (tổ chuyên gia gồm 05 thành viên) bằng cách trả lời

phỏng vấn trực tiếp mức độ quan trọng của từng cặp chỉ tiêu X so với Y với số điểm từ 1/10 - 10 thể hiện mức độ ít quan trọng nhất đến quan trọng nhất. Giá trị so sánh mức độ quan trọng của chỉ tiêu Y so với X bằng nghịch đảo của giá trị X so với Y;

- Thiết lập ma trận đối ứng: Nhóm gồm 12 chỉ tiêu cần so sánh, kết quả so sánh cặp giữa các chỉ tiêu trong nhóm lập thành ma trận cấp 12.12, là ma trận đối xứng với các phần tử $a_{i,j} = 1/a_{j,i}$ ($i, j = 1, 12$); $a_{i,j} = 1$ khi $i = j$. Các phần tử $a_{i,j}$ là giá trị trung bình cộng của các kết quả đánh giá của các chuyên gia;

- Tính giá trị thành phần ma trận vec-tơ riêng W . Từ ma trận, tính các thành phần của ma trận vec-tơ riêng $W = [w_{i,j}]_{12.12}$ theo công thức:

$$W_{i,j} = \frac{a_{i,j}}{\sum_{i=1}^n a_{i,j}} \quad (I = 1,12; j = 1,12)$$

- Tính giá trị thành phần vec-tơ trọng số w_i . Từ ma trận W , tính giá trị thành phần vec-tơ trọng số w_j theo công thức:

$$w_{i,j} = \frac{\sum_{i=1}^n W_{i,j}}{n} \quad (j = 1,12)$$

Trong đó w_j là điểm trọng số của chỉ tiêu

$$j \text{ và } \sum_{j=1}^n w_j = 1$$

- Đánh giá kết luận tính hợp lý chỉ số bằng tỉ số nhất quán Consistency Ratio (CR) để xác định vec-tơ trọng số thể hiện thứ bậc quan trọng của mỗi chỉ tiêu, với chỉ tiêu có hệ số lớn hơn sẽ có thứ bậc quan trọng cao hơn.

$$CR = CI/RI$$

Trong đó:

RI : Chỉ số tương ứng nhất quán;

CI : Chỉ số nhất quán.

Khảo sát khách hàng (55 khách hàng) đã phát sinh giao dịch với công ty để khách hàng cho điểm đánh giá từng chỉ tiêu, bằng cách tính điểm trung bình của các chỉ tiêu, bảng ma trận cạnh tranh được trình bày như bảng 2.

Bảng 2: Ma trận hình ảnh ma trận hình ảnh cạnh tranh Công ty TNHH Poco Express.

STT	Chỉ tiêu	Mức độ quan trọng	Công ty Poco Express		Công ty DHL		Công ty Sotrans		Công ty Transimex	
			Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Giá cước	0.16	3.2	0.51	4.21	0.67	4.2	0.67	4.19	0.66
2	Chất lượng dịch vụ	0.14	3.71	0.52	4.45	0.63	4.37	0.62	4.32	0.61
3	Sự đa dạng của sản phẩm	0.05	3.06	0.15	4.45	0.21	4.3	0.21	4.24	0.20
4	Năng lực vận chuyển	0.10	3.25	0.33	4.44	0.45	4.12	0.42	4.08	0.41
5	Nguồn nhân lực	0.05	3.11	0.16	4.44	0.23	4.15	0.22	4.08	0.21
6	Khả năng kết nối các tuyến vận tải	0.03	3.01	0.09	4.53	0.14	4.24	0.13	4.22	0.13
7	Kênh phân phối và marketing	0.05	2.85	0.14	4.35	0.21	4.02	0.20	4.00	0.20
8	Kinh nghiệm hoạt động	0.13	3.08	0.39	4.49	0.56	4.24	0.53	4.19	0.52
9	Sự trung thành của khách hàng	0.06	3.29	0.18	3.92	0.22	3.98	0.22	3.94	0.22
10	Thị phần	0.07	1.5	0.11	4.5	0.32	4.48	0.32	4.52	0.32
11	Hệ thống thông tin	0.08	2.33	0.20	4.58	0.39	4.2	0.36	4.2	0.36
12	Năng lực quản trị, tổ chức liên kết hoạt động	0.08	2.93	0.24	4.56	0.37	4.2	0.35	4.15	0.34
	Tổng	1.00		3.02		4.41		4.22		4.19

Nguồn. Khảo sát của nhóm tác giả.

Qua bảng 2, nhận xét của các khách hàng đánh giá cho công ty Poco Express là 3.02, là điểm số thấp nhất trong 4 công ty tuy nhiên các đối thủ của công ty là những đối thủ mạnh trong ngành nên với số điểm được đánh giá cũng đã thể hiện hình ảnh của công ty trong khách hàng khá tốt. Theo bảng 2, đối thủ mạnh nhất của công ty là công ty DHL, tiếp đến là Sotrans và Transimex.

Các chỉ tiêu được công ty Poco đánh giá cao là giá cước, chất lượng dịch vụ, năng lực vận chuyển, sự trung thành của khách hàng. Các chỉ tiêu đều được đánh giá trên 3.2 điểm. Thông qua bảng xếp hạng mức độ quan trọng các chỉ tiêu được khảo sát, những chỉ tiêu này cũng có mức độ quan trọng cao với công ty. Điều này chứng tỏ công ty đã thực hiện những chiến lược đúng đắn, tập trung vào phát triển các chỉ tiêu quan trọng nhất và đã được khách hàng công nhận. Vì vậy với những chỉ tiêu này công ty cần duy trì và bảo vệ vị trí.

Các chỉ tiêu có mức độ quan trọng cao nhưng được đánh giá điểm thấp như: Thị phần công ty được 1.5 điểm trong khi mức độ quan trọng là 0.07, hệ thống thông tin được 2.33, năng lực quản trị và tổ chức liên kết hoạt động là 2.93, cả hai chỉ tiêu này có mức độ quan trọng khá cao. Đây chính là dấu hiệu cho thấy cần triển khai những chiến lược tiếp theo của công ty, đó là gia tăng thị phần, cải thiện hệ thống thông tin, mở rộng liên kết với các tổ chức. Một trong những cách thức để đạt được chiến lược tổng quan trên là công ty cần mở rộng sự đa dạng của dịch vụ tức là ngoài những dịch vụ cơ bản, công ty có thể mở rộng các dịch vụ nhằm tạo giá trị gia tăng cho khách hàng, tăng khả năng kết nối các tuyến vận tải, mở rộng mạng lưới vận chuyển, phát triển các hoạt động marketing nhằm tạo dấu ấn sâu sắc của công ty đối với khách hàng.

Nhìn chung, đánh giá qua 12 yếu tố tác động bằng hình ảnh ma trận cạnh tranh thì công ty cần tiếp tục duy trì những yếu tố đang

là thể mạnh như về giá cước chất lượng dịch vụ, năng lực vận chuyển. Những điều này được thể hiện qua khả năng linh hoạt xử lý các vấn đề phát sinh, thời gian phản hồi các yêu cầu của khách hàng nhanh chóng, tính đảm bảo chất lượng và số lượng hàng hóa trong vận chuyển, thỏa mãn được khách hàng về khối lượng và sự trung thành của khách hàng. Bên cạnh đó cũng có một số yếu tố được xem như là điểm yếu cần được chú trọng như hệ thống thông tin, khả năng tổ chức liên kết hoạt động, khả năng kết nối các tuyến vận tải còn ít, chương trình marketing và chăm sóc khách hàng chưa được chú trọng...

4. Một số giải pháp nhằm nâng cao NLCT của công ty TNHH Poco Express

Ngành kinh doanh vận tải đa phương thức có tiềm năng phát triển rất lớn, khả năng hấp dẫn các nhà đầu tư trong và ngoài nước rất cao nên quá trình cạnh tranh sẽ càng mạnh mẽ và gay gắt hơn. Căn cứ vào định hướng phát triển của ngành và công ty, kết hợp với điểm mạnh và điểm yếu của công ty còn tồn tại, phần dưới đây đề xuất một số giải pháp nhằm giúp công ty cải thiện được một số điểm yếu hiện tại, quản lý chặt chẽ hơn yếu tố đầu vào, gia tăng sự trung thành của khách hàng, phân định rõ ràng nhiệm vụ và chức năng đến từng vị trí ở các phòng ban, từ đó nâng cao NLCT của công ty trong tương lai.

Xây dựng hệ thống nhà cung cấp tiềm năng

Lựa chọn nhà cung cấp dựa trên thói quen mua sắm ở các nhà cung cấp trước đó. cách thức lựa chọn nhà cung cấp theo cảm tính sẽ khiến công ty mất đi tính lợi thế của khách hàng trong việc lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ, lâu dài công ty mất đi thông tin về thị trường cung cấp dịch vụ trong ngành. Với định hướng xây dựng người bạn đồng hành đáng tin cậy của khách hàng, công ty cần có những nhà cung cấp chất lượng. Vì vậy, công ty sẽ tập trung vào nâng cao tính quản trị chuỗi ngay từ những bước đầu tiên là chọn lọc những nhà cung cấp có uy tín, trách nhiệm. Để xây dựng được hệ thống nhà cung cấp tiềm năng ổn định và có chất lượng, công ty cần xây dựng quy trình lựa chọn từ những bước ban đầu và quy trình theo dõi những biến động trong quá trình cung cấp nhằm nhận định được

tình hình của nhà cung cấp, đảm bảo sự lựa chọn trong từng thời điểm là an toàn cho hàng hóa của khách hàng. Để giải pháp được thực hiện một cách tối ưu, công ty cần đội ngũ nhân viên được đào tạo có chuyên môn về đánh giá thẩm định nhà cung cấp và trên hết là cần có tính tuân thủ quy trình trong quá trình thực hiện, tức là nhà cung cấp chưa đánh giá thì không được chọn để mua dịch vụ.

Nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng và gia tăng số lượng khách hàng thân thiết

Theo nghiên cứu của Bain & Company, tỉ lệ giữ chân khách hàng tăng 5% sẽ giúp cho lợi nhuận tăng trưởng từ 25 đến 95% [9]. Vì vậy gia tăng sự gắn bó của khách hàng chính là gia tăng thị phần của công ty trong ngành. Một số cách thức mà công ty có thể triển khai như:

- Xây dựng chuỗi cung ứng tiên phong trong dự đoán và ngăn ngừa khó khăn cho khách hàng;
- Xây dựng chiến lược cho dịch vụ khách hàng tùy theo thời điểm của các khách hàng;
- Thực hiện chương trình khách hàng thân thiết bằng cách xây dựng các chương trình khuyến mãi;
- Sử dụng “chatbox” để tăng khả năng tương tác, phản hồi với khách hàng;
- Bên cạnh đó công ty cũng cần hiểu được những suy nghĩ, đánh giá của khách hàng sau khi sử dụng các dịch vụ của công ty bằng cách xây dựng các bảng khảo sát khách hàng, đây là nguồn thông tin rất quan trọng và có tính khả thi cao.

Đa dạng dịch vụ công ty cung cấp

Tính chất nhanh chóng nhưng phải tiết kiệm, an toàn luôn luôn là yêu cầu của ngành dịch vụ vận tải, để đáp ứng được điều đó, doanh nghiệp cần có sự kết hợp các phương thức vận tải. Vì vậy để nâng cao NLCT việc đa dạng hóa dịch vụ là một trong những nhiệm vụ cấp bách và cần có sự cập nhật liên tục, bên cạnh đó với định hướng phát triển của Nhà nước tập trung vào phát triển cơ sở hạ tầng đường sắt không chỉ nội địa mà đang lan rộng ra cả quốc tế thì việc phát triển kinh doanh dịch vụ đường sắt, kết hợp với đường bộ là

một trong những dịch vụ công ty cần hướng tới đầu tiên.

Ứng dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động quản lý của công ty

Sự nhanh chóng và chính xác là một trong những yếu tố luôn luôn được đề cập đến khi nhắc đến dữ liệu, thông tin. Vì vậy, công ty cần phải thực hiện dựa trên một nền tảng công nghệ toàn diện đó là ERP, một số ứng dụng công ty có thể dùng như phần mềm Cargo wise, FSM... sẽ giúp công ty quản lý dữ liệu và tự chủ trong quá trình tìm kiếm, tổng hợp thông tin ở từng vị trí.

Tái cấu trúc cơ cấu tổ chức

Cơ cấu nhân sự hiện tại vẫn chưa được phân công nhiệm vụ rõ ràng và khi đẩy mạnh công tác kiểm tra chất lượng nhà cung cấp đầu vào đồng nghĩa là cần thêm nhân sự để đáp ứng. Vì vậy công ty cần làm rõ ở từng vị trí chức năng nhiệm vụ nhằm chuyên môn hóa ở từng vị trí. Điều này có thể được thực hiện bằng việc tách bạch nhân viên hai luồng hàng nhập và xuất ở vị trí phòng kinh doanh và phòng chứng từ. Chia bộ phận cước phí thành bộ phận phát triển nhà cung cấp và bộ phận báo giá. Bên cạnh đó cũng cần thành lập hai bộ phận mới là chăm sóc khách hàng và quản lý nhà cung cấp nhằm phục vụ cho công tác quản lý thật chặt chất lượng đầu vào.

5. Kết luận

Công ty TNHH Poco Express là một trong những nguồn cung cấp dịch vụ vận tải với NLCT được đánh giá ở mức trung bình. Nhằm nâng cao NLCT công ty cần có những điều chỉnh phù hợp với nhu cầu thị trường và tăng khả năng thích nghi trong thời kỳ cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Bên cạnh đó công ty cũng cần có những giải pháp nhằm khắc phục những vấn đề tồn đọng khác như vấn đề marketing, gia tăng nguồn vốn... □

Tài liệu tham khảo

- [1] Báo cáo Logistics Việt Nam 2018, NXB Công Thương;
- [2] Dipanwita Bhattacharjee and Mouri Dey (2015), *ABAC Journal Issue: Competitive Profile Matrix-A Theoretical Review*;
- [3] Fred R.David (2017), *Strategic Management Concepts and Cases*, 6th edition;
- [4] Nguyễn Thị Hồng Hạnh, Vũ Thị Hải Anh (2016), *Nghiên cứu mối quan hệ giữa marketing vận tải và logistics*, tạp chí Giao thông vận tải, phát hành ngày 1/8/2016;
- [5] Nguyễn Vĩnh Thanh (2005), *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp thương mại Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội;
- [6] Nguyễn Hữu Thắng (2009), *Năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội;
- [7] Nguyễn Thị Huyền Trâm (2014), *Nâng cao NLCT của doanh nghiệp Việt Nam trong thời kỳ hội nhập*, Bài báo đăng bản tin NCKH, <http://fe.hcmute.edu.vn/Resources/Docs/SubDomain/fe/NCKH/Bai%20bao%20dang%20ban%20tin%20NCKH.pdf>, Ngày truy cập: 10/2020;
- [8] Phạm Thị Thu Hương (2002), *Quản trị chiến lược trong nền kinh tế toàn cầu*. NXB Khoa học và kỹ thuật;
- [9] Vũ Trọng Tích (2017), *Phương pháp xác định điểm trọng số của các tiêu chí đánh giá NLCT của dịch vụ vận tải hành khách*, Tạp chí điện tử của Bộ Giao Thông Vận tải. <http://www.tapchigiaothong.vn/phuong-phap-xac-dinh-diem-trong-so-cua-cac-tieu-chi-danh-gia-nang-luc-can-hanh-tranh-cua-dich-vu-van-tai-hanh-khach-d44080.html>, Ngày truy cập: 09/2020;
- [10] Thicao (2020), *12 chiến lược giữ chân khách hàng hiệu quả*, <https://movad.vn/customer-retention-12-chien-luoc-giu-chan-khach-hang-hieu-qua/> Ngày truy cập: 10/2020;
- [11] Sử dụng số liệu từ tổng website của Tổng cục Thống kê: www.gso.gov.vn.

Ngày nhận bài: 05/02/2021

Ngày chuyển phản biện: 08/02/2021

Ngày hoàn thành sửa bài: 01/03/2021

Ngày chấp nhận đăng: 08/03/2021