

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

“Đối thủ cạnh tranh có thể dễ dàng copy những thành tựu của bạn về chất lượng hiệu quả nhưng không nên và không thể copy những định vị về chiến lược - điều phân biệt của công ty bạn với các đối thủ khác”¹. Như vậy có thể nói, chiến lược là duy nhất và là điểm khác biệt lớn nhất giữa công ty này và công ty khác. Các công ty khác nhau cùng kinh doanh một loại hàng hóa, dịch vụ như nhau nhưng chỉ có một thiểu số rất ít các công ty thành công. Nguyên nhân có phải là do họ quản trị sản xuất tốt? Nhân lực của họ được đào tạo bài bản? Tài chính công ty họ mạnh? Marketing của họ chuyên nghiệp? Câu trả lời cho các vấn đề này có thể là “có”, mà cũng có thể là “không”. “Một công ty có vượt qua được các đối thủ cạnh tranh khi và chỉ khi nó có thể tạo ra những khác biệt mà nó có thể gìn giữ (“A company can outperform rivals only if it can establish a difference that it can preserve”²). Rõ ràng chính chiến lược kinh doanh sẽ quyết công ty hướng đi như thế nào, tuyển dụng nhân sự ra sao, sản xuất tập trung vào sản phẩm nào, tìm hiểu những phân khúc khách hàng nào,... Chiến lược bao trùm toàn bộ các hoạt động khác của công ty. Một chiến lược đúng sẽ giúp chúng ta đi đúng hướng, tiết kiệm tối đa các chi phí, tối đa hóa lợi nhuận. Đây là lý do đầu tiên chúng tôi chọn bộ môn “**Quản trị chiến lược**” làm cơ sở nghiên cứu chính của đề tài này.

Theo số liệu của Sở giao thông vận tải, riêng tại thành phố Hồ Chí Minh hiện có khoảng 12,550 xe. Trong thời gian qua, đã có nhiều doanh nghiệp đầu tư kinh doanh vào ngành vận tải taxi. Nhưng không phải ai cũng thành công trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt: nhiều doanh nghiệp làm ăn thua lỗ, xóa sổ, hoặc tìm đường liên doanh, hoặc chuyển hướng sang lĩnh vực khác... Trong khi đó thì cung vẫn không đủ cầu. Hiện nay các doanh nghiệp vận tải đều đang tập trung làm thương hiệu. “*Mai Linh chúng tôi xây dựng và phát triển thương hiệu trên một bề dày kinh nghiệm 14 năm. Chúng tôi xác định, trước hết phải tạo ra sự khác biệt đối với khách hàng và muốn khẳng định thương hiệu của mình thì phải tạo ra một sức mạnh cạnh tranh. Bên cạnh đó, sự khác biệt của Mai Linh ở đây là sự có mặt của*

¹ Michael M.Porter (1996), *What is Strategy*, Harvard Business Review.

² Michael M.Porter (1996), *What is Strategy*, Harvard Business Review.

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

Mai Linh ở 52 tỉnh thành từ Bắc đến Nam. Chúng tôi có một bản sắc văn hóa riêng mà không phải doanh nghiệp nào cũng có được. Bản sắc văn hóa Mai Linh không phải tạo ra trong một hai ngày mà ngay trong những ngày đầu thành lập chúng tôi đã có ý tưởng phải tạo cho mình một nét riêng trong ngành kinh doanh vận tải, cụ thể là thể hiện qua màu xanh”³.

Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế như hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam không được nhà nước bảo hộ nữa, thay vào đó, các doanh nghiệp phải đối mặt với những vấn đề của cạnh tranh, của nguy cơ khi mở cửa. Xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp với đặc điểm và nguồn lực của công ty nhằm tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh gay gắt trở thành nhu cầu cấp thiết đối với bản thân công ty.

Những năm gần đây kinh tế Việt Nam đã có những bước phát triển mạnh mẽ, thu nhập người dân ngày càng cao. Chính vì thế đòi hỏi của người dân đối với nhu cầu đi lại ngày càng cao. Công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh (MLG) là doanh nghiệp hàng đầu của Việt Nam trong lĩnh vực kinh doanh các dịch vụ vận tải, taxi. Trong hoàn cảnh nhu cầu của người dân ngày càng cao, và ngày càng có nhiều doanh nghiệp tham gia vào lĩnh vực này, Công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh cần có định hướng kinh doanh chiến lược nhằm giữ vững vị trí hàng đầu và tiếp tục phát triển bền vững trong tương lai.

Xuất phát từ thực tiễn nêu trên, nhóm chúng tôi xin lựa chọn đề tài “***Xây dựng chiến lược kinh doanh Công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010-2020***”.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược kinh doanh, nhóm tác giả đã nghiên cứu thực trạng và xu hướng phát triển của ngành vận tải tại Việt Nam, đi sâu vào phân tích môi trường bên ngoài và môi trường bên trong của Công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh để xác định những mặt mạnh – mặt yếu, xác định được những cơ hội – mối đe dọa đối với sự phát triển của công ty; từ đó xây dựng chiến lược kinh doanh và các giải pháp thực hiện của công ty trong giai đoạn 2010-2020.

³Theo ông Trương Quang Mẫn, Phó chủ tịch hội đồng quản trị Mai Linh Group

Đề tài: *Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020*
GVHD: *TS. Hoàng Lâm Tịnh*

3. Phạm vi nghiên cứu

Đề tài này chỉ được nghiên cứu trong phạm vi của một doanh nghiệp. Cụ thể là nghiên cứu trên cơ sở số liệu, tình hình thực tiễn của Công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh. Do đó, các kết quả giải pháp đưa ra trong đề tài này chỉ là đề cập cho Công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh. Đề tài cũng chỉ phân tích những vấn đề tổng quát, trong mối quan hệ tương hỗ với chiến lược phát triển của ngành vận tải, phục vụ cho việc xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010-2020, không đi sâu vào phân tích những vấn đề mang tính chuyên môn cao.

4. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu dựa trên việc phân tích những yếu tố ảnh hưởng, những thế mạnh, điểm yếu, cơ hội cũng như thách thức đối với hoạt động kinh doanh của Công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh, để từ đó xác định chuỗi giá trị của công ty, những tiềm lực cạnh tranh làm cơ sở xây dựng các chiến lược kinh doanh của công ty giai đoạn 2010-2020

5. Kết cấu đề tài

Ngoài phần mở đầu, mục lục, phụ lục, tài liệu tham khảo, đề tài bao gồm 3 chương chính sau:

- **Chương 1:** Cơ sở lý luận cho việc xây dựng chiến lược cho doanh nghiệp
- **Chương 2:** Phân tích thực trạng Công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh
- **Chương 3:** Chiến lược kinh doanh và các giải pháp phát triển cho Công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010-2020

Do lần đầu tiên áp dụng lý thuyết chiến lược kinh doanh vào việc xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty CP Tập đoàn Mai Linh; do thời gian nghiên cứu có hạn và những hạn chế về mặt kiến thức, đề tài chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót; rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của giảng viên hướng dẫn – **TS. Hoàng Lâm Tịnh**, để đề tài có thể được hoàn thiện hơn và cũng góp phần bổ túc cho phần kiến thức đang khiếm khuyết của nhóm.

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ LUẬN CHO VIỆC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CHO DOANH NGHIỆP

1. Khái niệm chiến lược và quản trị chiến lược

1.1. Khái niệm chiến lược

Thuật ngữ “chiến lược” được sử dụng đầu tiên trong lĩnh vực quân sự, sau đó được ứng dụng trong lĩnh vực kinh doanh. Có rất nhiều khái niệm khác nhau về chiến lược.

Theo cách tiếp cận của giáo sư đại học Havard, Alfred Chandler thì “*chiến lược là tiến trình xác định những mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp, xác định các hành động và phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu đó*”.

Theo Fred R. David, tác giả cuốn sách Concepts of Strategic Management thì “*chiến lược là những phương tiện đạt tới những mục tiêu dài hạn*”

Hoặc theo quan điểm của phương pháp C3 thì “*chiến lược thực chất là một giải pháp mang tính chất lâu dài nhằm củng cố vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường*”

Từ các cách tiếp cận trên chúng ta có thể có khái niệm:

Chiến lược là một chương trình hành động tổng quát: xác định các mục tiêu dài hạn, cơ bản của một doanh nghiệp, lựa chọn các đường lối hoạt động và các chính sách điều hành việc thu nhập, sử dụng và bố trí các nguồn lực, để đạt được mục tiêu cụ thể, làm tăng sức mạnh một cách hiệu quả nhất và giành được lợi thế bền vững đối với các đối thủ cạnh tranh khác. Chiến lược là phương tiện đạt tới những mục tiêu dài hạn.

1.2. Quản trị chiến lược

Có rất nhiều những khái niệm khác nhau về quản trị chiến lược, tuy nhiên có thể tập hợp các khái niệm ấy theo ba cách tiếp cận phổ biến sau:

Đề tài: *Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020*
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh

- **Cách tiếp cận về môi trường:** “*Quản trị chiến lược là một quá trình quyết định nhằm liên kết khả năng bên trong của tổ chức với các cơ hội và đe dọa của môi trường bên ngoài*”. Đặc điểm của cách tiếp cận này là làm cho công ty định hướng theo môi trường, khai thác cơ hội và tránh né rủi ro.

- **Cách tiếp cận về mục tiêu và biện pháp:** “*Quản trị chiến lược là một hệ thống những quyết định và những hành động quản trị ấn định thành tích dài hạn của một công ty*”. Cách tiếp cận này cho phép các nhà quản trị xác định chính xác hơn mục tiêu của tổ chức, đó là nền tảng của quản trị đồng thời cũng cho phép quản trị sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực của tổ chức.

- **Cách tiếp cận các hành động:** “*Quản trị chiến lược là tiến hành xem xét môi trường hiện tại và tương lai, tạo ra những mục tiêu của tổ chức, ra quyết định, thực thi những quyết định và kiểm soát việc thực hiện quyết định nhằm đạt mục tiêu trong môi trường hiện tại và tương lai*”.

2. Vai trò của quản trị chiến lược đối với doanh nghiệp

Không thể tìm được mối liên hệ trực tiếp của quản trị chiến lược với sự gia tăng lợi nhuận của công ty vì trong môi trường có rất nhiều biến số tác động và rất phức tạp, do đó việc cô lập sự tác động của một mình nhân tố quản trị chiến lược đến lợi nhuận của công ty là không thể được. Tuy nhiên không thể phủ nhận những đóng góp gián tiếp vào lợi nhuận của quản trị chiến lược thông qua việc khai thác cơ hội và giành ưu thế trong cạnh tranh.

2.1. Lợi ích của quản trị chiến lược

- *Thứ nhất*, quá trình quản trị chiến lược giúp các tổ chức thấy rõ mục đích và hướng đi của mình.
- *Thứ hai*, điều kiện môi trường mà các tổ chức gặp phải luôn biến đổi. Những biến đổi nhanh thường tạo ra các cơ hội và các nguy cơ bất ngờ. Dùng quản trị chiến lược giúp nhà quản trị nhằm vào các cơ hội và nguy cơ trong tương lai. Nhờ thấy rõ điều kiện môi trường tương lai mà nhà quản trị có khả năng nắm bắt tốt hơn các cơ hội, tận dụng hết các cơ hội đó và giảm bớt nguy cơ liên quan đến điều kiện môi trường.

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

- *Thứ ba*, nhờ có quá trình quản trị chiến lược, doanh nghiệp sẽ gắn liền các quyết định đề ra với các điều kiện môi trường liên quan.
- *Thứ tư*, phần lớn các công trình nghiên cứu cho thấy các công ty nào vận dụng quản trị chiến lược thì đạt được kết quả tốt hơn nhiều so với kết quả mà họ đạt được trước đó và các kết quả của các công ty không vận dụng quản trị chiến lược.

2.2. Một số nhược điểm của quản trị chiến lược

Mặc dù các ưu điểm nêu trên là rất quan trọng, quản trị chiến lược vẫn có một số nhược điểm.

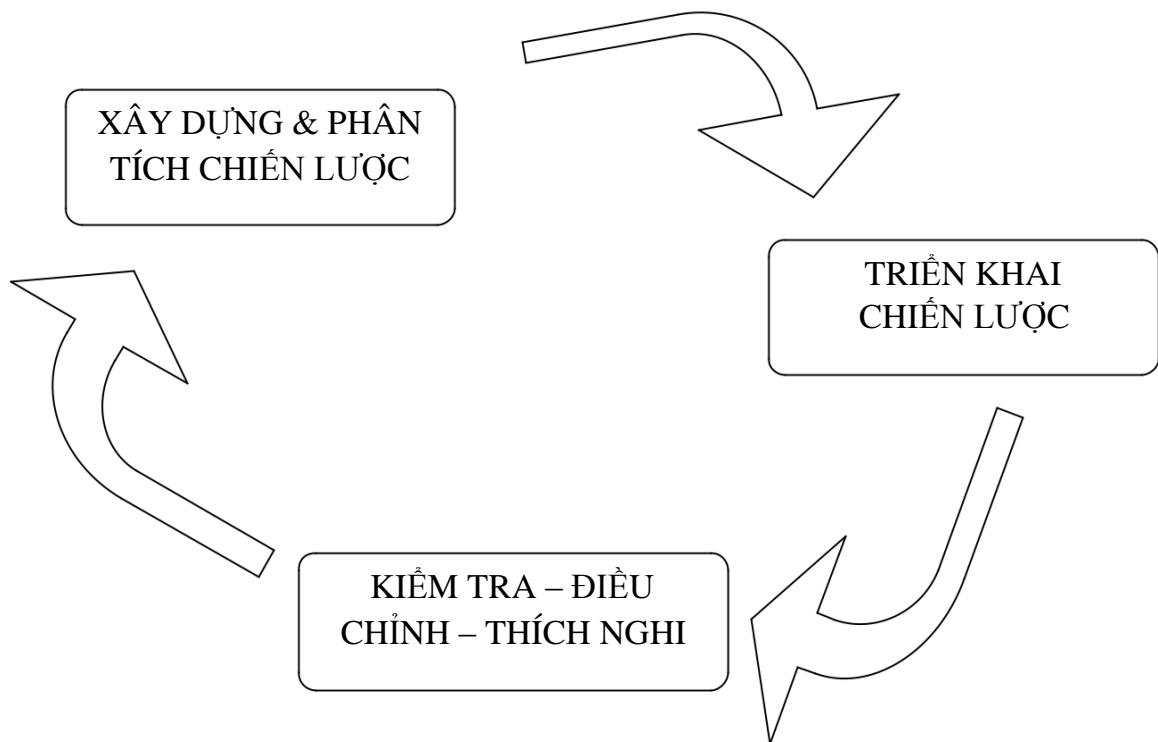
- *Thứ nhất*, quản trị chiến lược cần nhiều thời gian và nỗ lực.
- *Thứ hai*, là các kế hoạch chiến lược có thể bị coi tựa như chúng được lập ra một cách cứng nhắc khi đã được ấn định thành văn bản. Đây là sai lầm nghiêm trọng của việc vận dụng không đúng đắn môn quản trị chiến lược..
- *Thứ ba*, sai sót trong việc dự báo môi trường dài hạn có thể lớn.
- *Thứ tư*, một số hãng dường như vẫn ở giai đoạn kế hoạch hóa và chú ý quá ít đến vấn đề thực hiện. Hiện tượng này khiến một số nhà quản trị nghi ngờ về tính hữu ích của quá trình quản trị chiến lược.

3. Các giai đoạn của quản trị chiến lược

Một chiến lược khi được hoạch định có hai nhiệm vụ quan trọng và hai nhiệm vụ đó quan hệ mật thiết với nhau là việc hình thành chiến lược và thực hiện chiến lược. Hai nhiệm vụ này được cụ thể hóa qua ba giai đoạn tạo thành một chu trình khép kín

- **Giai đoạn xây dựng và phân tích chiến lược:** là quá trình phân tích hiện trạng, dự báo tương lai, chọn lựa và xây dựng những chiến lược phù hợp
- **Giai đoạn triển khai chiến lược:** là quá trình triển khai những mục tiêu chiến lược vào hoạt động của doanh nghiệp. Đây là giai đoạn phức tạp và khó khăn, đòi hỏi một nghệ thuật quản trị cao
- **Giai đoạn kiểm tra – điều chỉnh – thích nghi với chiến lược:** là quá trình đánh giá và kiểm soát kết quả, tìm các giải pháp để thích nghi chiến lược với hoàn cảnh môi trường.

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh

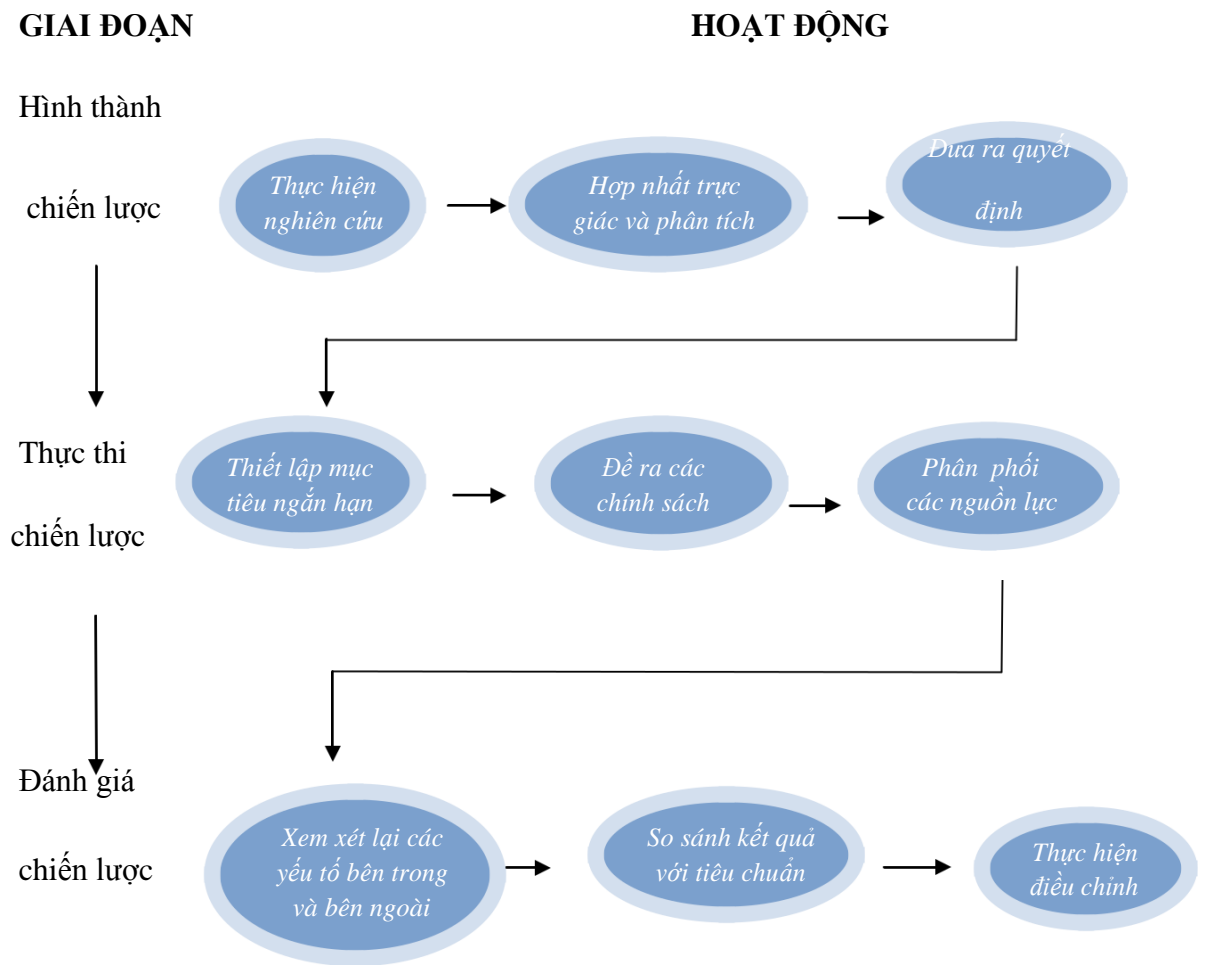


Hình 1: Các giai đoạn của quá trình quản trị chiến lược

Ba giai đoạn trên phản ánh chu trình **Plan – Do - Check** trong quản trị học hiện đại, được áp dụng rộng rãi trong công tác quản lý doanh nghiệp hiện nay.

Các giai đoạn và các hoạt động trong quá trình quản trị chiến lược được minh họa bằng sơ đồ sau

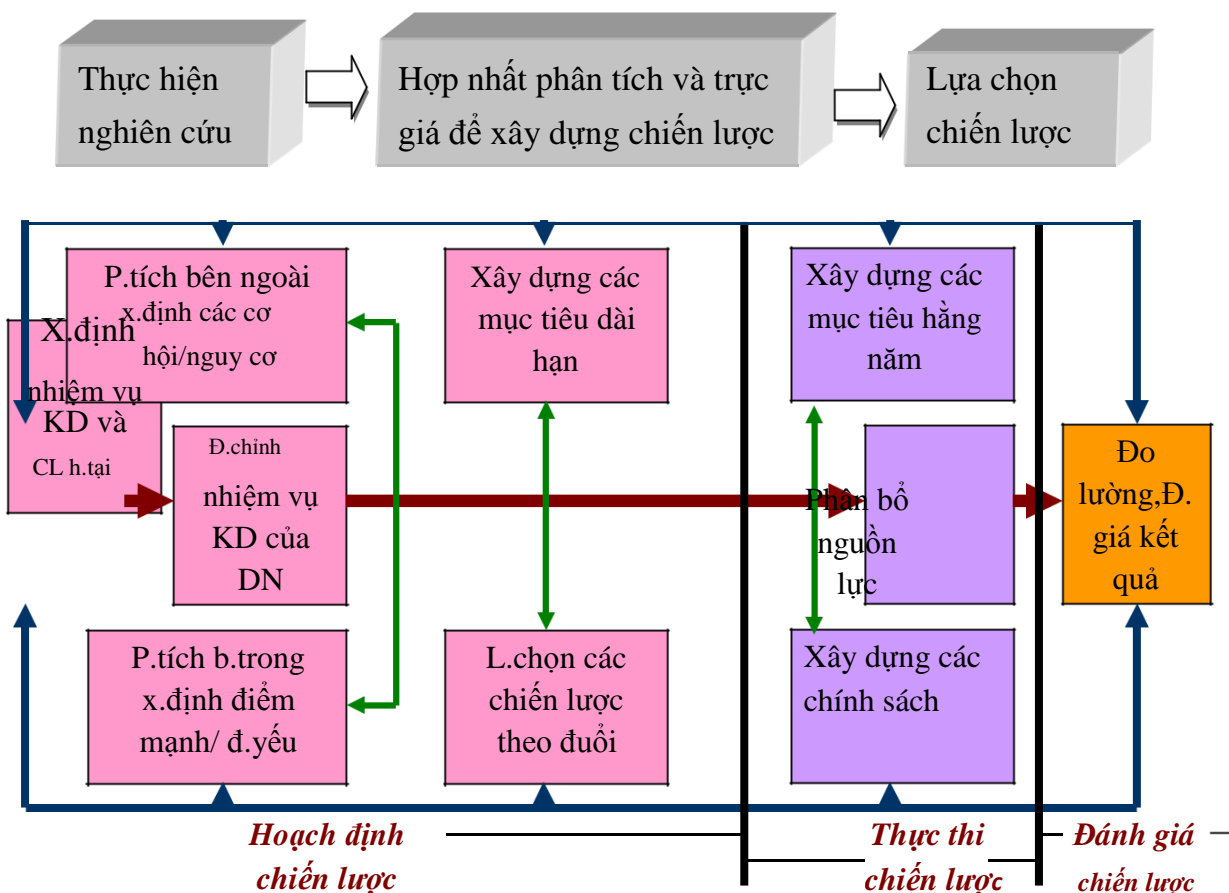
Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tĩnh



Hình 2: Sơ đồ các hoạt động trong quản trị chiến lược

Với phạm vi nghiên cứu của đề tài, luận án chỉ tập trung đi sâu vào giai đoạn hoạch định chiến lược. Theo sơ đồ trên, giai đoạn này gồm:

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh



Hình 3: Quy trình xây dựng chiến lược

3.1. Phân tích môi trường bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp

Người ta thường cho rằng: Môi trường kinh doanh là tổng hợp các yếu tố, các điều kiện có ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Xét theo cấp độ tác động đến quản trị doanh nghiệp thì môi trường kinh doanh của doanh nghiệp có 3 cấp độ chính, được thể hiện qua sơ đồ sau:

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh



Hình 4: Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

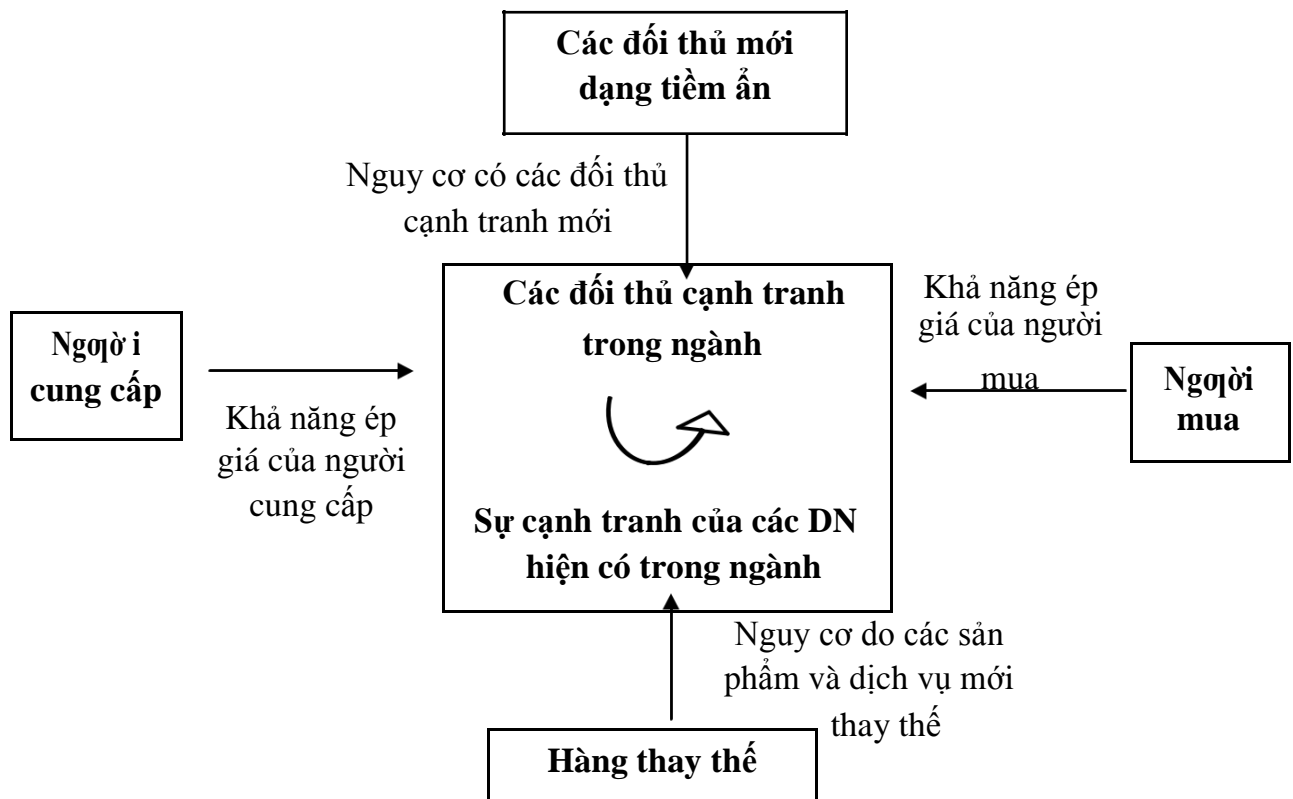
3.1.1. Môi trường kinh tế vĩ mô

Môi trường kinh tế vĩ mô bao gồm 5 nhóm yếu tố về kinh tế, chính trị - pháp luật, văn hóa – xã hội, yếu tố tự nhiên, yếu tố công nghệ.

3.1.2. Môi trường tác nghiệp

Môi trường tác nghiệp hay còn được gọi là môi trường vi mô bao gồm các yếu tố trong ngành và là các yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp. Nó quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành kinh doanh đó. Trong phân tích môi trường vi mô chú ý mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael E.Porter

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh



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

Nguồn: Michael E.Porter (1985)

Để đề ra một chiến lược thành công thì phải phân tích từng yếu tố này để doanh nghiệp thấy được mặt mạnh, mặt yếu, nguy cơ, cơ hội mà ngành kinh doanh đó gặp phải.

3.1.3. Phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp

Phân tích môi trường nội bộ là nhằm tìm ra những điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp, qua đó xác định các năng lực phân biệt và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Việc phân tích môi trường nội bộ cơ bản bao gồm

3.1.3.1. Dây chuyền giá trị của doanh nghiệp

Là tổng hợp các hoạt động có liên quan của doanh nghiệp làm tăng giá trị cho khách hàng. Việc thực hiện hiệu quả dây chuyền giá trị sẽ quyết định hiệu quả hoạt động chung và tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Các hoạt động của doanh nghiệp được chia thành 2 nhóm: nhóm hoạt động chủ yếu: gồm những hoạt động được gắn trực tiếp với các sản

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp đó là: hoạt động đầu vào, vận hành, các hoạt động đầu ra, marketing và bán hàng và dịch vụ; và nhóm hoạt động hỗ trợ: quản trị nguồn nhân lực, phát triển công nghệ, thu mua và cấu trúc hạ tầng của công ty.



Hình 6: Sơ đồ chuỗi giá trị của của công ty

Nguồn: Michael E.Porter. “Competitive Advantage”. NewYork: Free Press, 1985

3.1.3.2. Các vấn đề khác trong phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp

Để có một cách đánh giá hoàn hảo về môi trường nội bộ của tổ chức chúng ta cần xem xét thêm các nhân tố sau: phân tích tài chính – nhằm đánh giá vị trí tài chính của công ty, văn hoá và tổ chức lãnh đạo – yếu tố này cho thấy cách thức công ty tiến hành hoạt động kinh doanh, có ảnh hưởng quan trọng đến các mục tiêu chiến lược và các chính sách, tính hợp pháp và danh tiếng của công ty.

3.2. Công cụ xây dựng chiến lược – Ma trận SWOT

Kỹ thuật phân tích SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) là công cụ giúp cho các nhà quản trị trong việc tổng hợp kết quả nghiên cứu môi trường và đề ra chiến lược một cách khoa học. Sau đây là một số khía cạnh quan trọng của kỹ thuật phân tích SWOT.

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh

3.2.1. Xác định những cơ hội, nguy cơ, điểm yếu, điểm mạnh then chốt

Những cơ hội và nguy cơ chủ yếu: Các nhà quản trị cần phải xác định các cơ

hội và nguy cơ chủ yếu mà doanh nghiệp cần phải quan tâm trong quá trình hình thành chiến lược.

Các cơ hội chủ yếu: là những cơ hội mà tích số giữa các mức độ tác động đối với doanh nghiệp khi nó được tận dụng và xác suất mà doanh nghiệp có thể tranh thủ được cơ hội đó đạt giá trị lớn nhất.

Nguy cơ chủ yếu: là những nguy cơ mà tích số giữa mức tác động khi nguy cơ xảy ra đối với doanh nghiệp và xác suất nguy cơ xảy ra đó đạt giá trị lớn nhất.

Những điểm mạnh và điểm yếu cốt lõi:

Việc phân tích đánh giá môi trường bên trong của doanh nghiệp có thể rút ra những nhân tố cốt lõi có thể ảnh hưởng đến vị thế cạnh tranh và việc thực hiện những mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

3.2.2. Liên kết các yếu tố bên trong và điều kiện bên ngoài

Sau khi liên kết các yếu tố cơ bản của các điều kiện bên trong và bên ngoài, các nhà quản trị cần tiến hành phân tích và đề xuất các chiến lược về môi trường theo bảng tóm tắt ở dưới.

	NHỮNG ĐIỂM MẠNH – S	NHỮNG ĐIỂM YẾU – W
	1. 2. 3. Liệt kê những điểm mạnh 4.	1. 2. 3. Liệt kê những điểm yếu 4.
CÁC CƠ HỘI – O	CÁC CHIẾN LƯỢC SO	CÁC CHIẾN LƯỢC WO
1. 2. 3. Liệt kê các cơ hội 4. ...	Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội. 1. 2. 3. 4.	Kết hợp khắc phục điểm yếu để tận dụng cơ hội 1. 2. 3. 4.

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh

CÁC MỐI ĐE DOẠ - T	CÁC CHIẾN LƯỢC ST	CÁC CHIẾN LƯỢC WT
1.	Sử dụng các điểm mạnh để ứng phó đe dọa	Khắc phục điểm yếu để ứng phó đe dọa.
2	1.	1.
3. Liệt kê các mối đe dọa	2.	2.
4.	3.	3.
.....	4.	4.

Hình 7 : Mô hình ma trận SWOT

3.2.3. Tổng hợp xem xét lại các chiến lược

Bước cuối cùng trong quy trình phân tích SWOT là tổng hợp xem xét lại các chiến lược bằng cách:

- Phân nhóm chiến lược.
- Phối hợp các chiến lược thành một hệ thống có tính hỗ trợ nhau và loại bỏ bớt các chiến lược nào không đảm bảo tính hệ thống.

3.3. Lựa chọn chiến lược

Qua quá trình phân tích các yếu tố tác động đến hiệu quả hoạt động, xác định được những nguy cơ, thách thức, điểm yếu, điểm mạnh, căn cứ vào tình hình thực tế, doanh nghiệp có thể lựa chọn chiến lược kinh doanh cho mình

3.3.1. Các chiến lược tăng trưởng tập trung

- ◆ Chiến lược thâm nhập thị trường: mục đích là tăng thị phần hiện tại của doanh nghiệp
- ◆ Chiến lược phát triển thị trường: mục đích mở rộng thêm các thị trường mới nhằm tối đa hóa số bán các sản phẩm hiện tại
- ◆ Chiến lược phát triển sản phẩm: nhằm cải tiến sản phẩm hoặc đưa sản phẩm mới ra thị trường.

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

3.3.2. Chiến lược hội nhập về phía trước

Là chiến lược tăng trưởng các hoạt động sản xuất kinh doanh thông qua sự kiểm soát đối với các nhà tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp như hệ thống bán hàng và phân phối hàng.

3.3.3. Chiến lược tăng trưởng đa dạng hóa

- ◆ *Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm: tăng trưởng bằng cách hướng vào thị trường mới với sản phẩm mới*

- ◆ *Chiến lược đa dạng hóa hàng ngang: thêm vào những sản phẩm mới với những công nghệ mới.*

Kết luận

Việc nghiên cứu môi trường là phân tích sự kết hợp bên trong và bên ngoài nhằm tận dụng điểm mạnh của tổ chức để tiến hành khai thác cơ hội và nhận rõ điểm yếu của mình mục đích né tránh các mối đe dọa của môi trường. Đồng thời, phân tích và xác định được chức năng, nhiệm vụ, mục tiêu chiến lược cũng góp phần to lớn cho việc xác định hướng đi chính yếu của doanh nghiệp, xác định được các tác nhân ảnh hưởng đến chiến lược. Đây chính là các dữ liệu quan trọng làm cơ sở cho việc thực hiện các chức năng trong quản trị chiến lược, bắt đầu từ giai đoạn hoạch định đến khả năng tổ chức và kiểm soát quá trình rồi tiếp tục chương trình này.

CHƯƠNG II

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN MAI LINH

1. Giới thiệu về Công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh

1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần Tập đoàn Mai Linh, tiền thân là Công ty TNHH Du lịch Thương mại Vận tải Hành khách Mai Linh, được thành lập vào ngày 12/07/1993, với 100% vốn trong nước. Dưới sự điều hành của Ông Hồ Huy, Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Tổng Giám đốc và là người sáng lập, Công ty đã liên tục gặt hái được nhiều thành quả tốt đẹp trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Với vốn thành lập ban đầu chỉ là 300 triệu đồng, 2 chiếc xe du lịch 4 chỗ và 25 nhân viên, đến nay Công ty Cổ phần Tập đoàn Mai Linh (Mai Linh Group – MLG) đã tạo được những bước đi vững chắc, liên tiếp gặt hái thành công trên nhiều lĩnh vực: Từ 01/07/2002 chuyển đổi thành công ty cổ phần theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 4103001038 do Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hồ Chí Minh (TPHCM) cấp, ngày 01/11/2007 Công ty Cổ phần Mai Linh đổi tên thành Công ty Cổ phần tập đoàn Mai Linh.

- *Ngành nghề kinh doanh theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh:* Dịch vụ du lịch lữ hành nội địa, quốc tế. Kinh doanh vận tải hành khách theo tuyến cố định, bằng xe buýt, bằng taxi, theo hợp đồng, kinh doanh vận tải hàng; Vận tải khách đường thủy nội địa theo tuyến cố định và không theo tuyến cố định; vận tải hành khách đường thủy nội địa ngang sông, qua biên giới Việt Nam; kinh doanh xếp dỡ tại cảng, bến thủy nội địa; bảo dưỡng, sửa chữa xe ô tô, máy kéo, phương tiện xây dựng, phương tiện vận tải; sửa chữa, đóng mới trang thiết bị, phương tiện vận tải thủy bộ; Gia công cơ khí, phụ tùng ô tô; Mua bán xe có động cơ, phương tiện vận tải, phụ tùng và bộ phận phụ trợ của xe có động cơ, nhớt, xăng, dầu, gas; Đào tạo dạy nghề; Môi giới bất động sản; Dịch vụ nhà đất; Quản lý bất động sản; Xây dựng và kinh doanh dịch vụ bãi đỗ xe; Đại lý vận tải, dịch vụ cho thuê văn phòng; Dịch vụ bán vé máy bay, tàu thủy, tàu lửa; Dịch vụ bến xe, bãi đỗ xe; Sản xuất

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

quần áo may sẵn, bảo hộ lao động, caravat, mũ, các đồ phụ trợ quần áo, valy, túi xách, yên đệm xe. Mua bán máy đếm cây số và phụ kiện; Dịch vụ nhận, chi trả ngoại tệ; Đại lý đổi ngoại tệ, mua bán chế tác, gia công đá quý, vàng bạc, đồ trang sức; Đại lý mua bán, ký gửi hàng hoá; Mua bán đồ điện gia dụng, hàng gia dụng, hàng trang trí nội thất, vật liệu trái sàn, rèm, màn treo, giường, tủ, bàn ghế; Tư vấn du học, dịch vụ cho thuê kiểu dáng công nghiệp, nhãn hiệu; dịch vụ chuyên giao công nghệ; mua bán thiết bị y tế, điện, điện tử, viễn thông, điện thoại cố định, di động, bộ đàm; Bảo trì, lắp đặt, sửa chữa điện thoại; Bán sim, thẻ cào điện thoại di động, Dịch vụ thu hộ các chi phí tiêu dùng: điện thoại; đại lý ký gửi hàng hoá; đại lý dịch vụ viễn thông; Dịch vụ giới thiệu việc làm, kinh doanh dược; Mua bán mỹ phẩm, thực phẩm thiết bị y tế; Dịch vụ săn sóc da mặt (trừ kinh doanh các hoạt động dịch vụ gây chảy máu); trồng rừng, đầu tư xây dựng thủy điện; cho thuê nhà ở, văn phòng; cho thuê nhà phục vụ các mục đích kinh doanh (kiốt, trung tâm thương mại); Đào tạo bổ sung, tu nghiệp định kỳ, bồi dưỡng nâng cao trình độ, cập nhật kiến thức, kỹ năng; Đào tạo ngoại ngữ; Đại lý bảo hiểm; Hoạt động nhà bảo tàng (không kinh doanh các hiện vật thuộc di tích lịch sử, văn hoá, bảo tàng); đào tạo lái xe cơ giới đường bộ...

- Trụ sở chính của Công ty: số 64-68 Hai Bà Trưng, Phường Bến Nghé, Quận 1, TPHCM.
Điện thoại: 08.38298888, Fax: 38225999.

Công ty Cổ phần (CP) Tập đoàn Mai Linh là một trong những doanh nghiệp lớn hoạt động trong lĩnh vực vận tải hành khách, lữ hành... Trong đó, mảng kinh doanh chính là dịch vụ taxi. Tập đoàn bao gồm công ty mẹ - Công ty CP Tập đoàn Mai Linh (MLG) và hơn 70 công ty con. Trong đó có 13 công ty con do MLG nắm giữ trực tiếp và các công ty con của các công ty con này.

Công ty CP Tập đoàn Mai Linh đã trải qua quá trình hình thành và phát triển sau:

Hiện nay, Mai Linh đã mở rộng hoạt động kinh doanh tại 52 tỉnh thành trong cả nước với trên 100 công ty thành viên thuộc 8 lĩnh vực ngành nghề, Mai Linh đã thu hút được trên 15 000 cán bộ nhân viên làm việc tại 6 khu vực trong cả nước và nước ngoài.

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tĩnh

1.2. Sơ đồ tổ chức



Hình 8 : Sơ đồ tổ chức Mai Linh Group

1.3. Lĩnh vực hoạt động

Mai Linh Group tập trung hoạt động trong các lĩnh vực chính sau

1.3.1. Vận tải

Là lĩnh vực chủ lực trong 8 ngành nghề kinh doanh của Tập đoàn Mai Linh (MLG) gồm Du lịch, Đào tạo, Thương mại, Tài chính, Xây dựng, Vệ sỹ, Công nghệ Thông tin, kinh doanh vận tải của MLG không chỉ khẳng định vị thế dẫn đầu trong ngành vận tải của Việt Nam mà còn là ước mơ vươn xa ra thị trường quốc tế.

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

Kinh doanh vận tải của Mai Linh hiện có 3 phương thức chủ yếu: taxi, tốc hành đường dài (MaiLinh Express) và xe cho thuê. Trong đó taxi là trọng điểm của kinh doanh vận tải với số lượng trên 5.000 xe, trải dài trên 52 tỉnh thành trong cả nước. Hệ thống MaiLinh Express trên 500 xe từ 16 đến 45 chỗ với 48 tuyến nội địa và một tuyến liên vận quốc tế TP.HCM – Phnompenh – TP.HCM, khởi hành 16 chuyến mỗi ngày đi và về. Xe cho thuê cũng là thế mạnh của Mai Linh với gần 300 xe đời mới phục vụ cho khách du lịch, người nước ngoài làm việc tại Việt Nam... Toàn bộ xe của Mai Linh đều là dòng xe chất lượng cao như Mercedes, Lexus, BMW, Toyota Camry, Toyota Landcruise, Ford, Hyundai....

Vị thế dẫn đầu luôn là mục tiêu mà MLG hướng tới trong hoạt động kinh doanh vận tải. Trong định hướng phát triển đến năm 2012, Mai Linh không chỉ dừng ở quy mô là doanh nghiệp có số lượng xe taxi nhiều nhất Việt Nam như hiện nay mà tiếp tục phát triển hệ thống taxi của mình lên đến con số 10.000 xe. Mai Linh sẽ liên tục thay mới dòng xe cũng như đầu tư tập trung hơn vào những dòng xe có thương hiệu nổi tiếng trên thế giới như Toyota, Mitsubishi, Mercedes, Ford, Hyundai.... Cũng trong định hướng phát triển này, đến năm 2010 dịch vụ taxi của Mai Linh sẽ phủ kín 64 tỉnh thành trong cả nước. Mai Linh đang đưa vào sử dụng dịch vụ Taxi Mai Linh Việt Nam với số điện thoại 1900 8989 sử dụng chung trên toàn quốc, khách hàng dù đứng nơi đâu cũng chỉ cần bấm gọi một số điện thoại này để được phục vụ. Cùng với taxi, vận tải tốc hành đường dài cũng sẽ mở rộng đến tất cả các nơi trong nước, khách hàng muốn đặt vé, giữ chỗ chỉ cần gọi 1900 8686. Đây là chương trình hành động của ngành vận tải Mai Linh, nối tất cả mạng lưới xe liên tỉnh lại với nhau tạo nên hình ảnh Mai Linh có mặt trên toàn quốc.

Các tuyến liên vận quốc tế là mục tiêu trong chặng đường phát triển sắp tới của Mai Linh. Ngày 25-3 vừa qua, Tập đoàn Mai Linh đã được lãnh đạo thành phố Xiêm Riệp (Campuchia) trao giấy phép đầu tư vận chuyển hành khách bằng taxi. Như vậy, ngoài MaiLinh Express đã và đang hoạt động tuyến Xiêm Riệp – Phnompenh – TP.HCM và ngược lại, việc MLG được cấp giấy phép đầu tư kinh doanh vận chuyển hành khách bằng xe taxi tại Xiêm Riệp một lần nữa đánh dấu sự vươn xa của Tập đoàn Mai Linh. Không chỉ dừng lại ở đó, Mai Linh còn dự định sẽ tiếp tục mở các tuyến liên vận quốc tế qua Lào, Trung Quốc, vươn tới các thị trường khác trong khu vực Châu Á, mang thương hiệu Mai Linh cũng như niềm tự hào của Việt Nam cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

1.3.2. Hoạt động Du lịch

Với một đội ngũ nhân viên đông đảo, chuyên nghiệp và nhiệt tình, Mailinhtourism không ngừng phát triển, luôn đổi mới nhằm khẳng định năng lực, đa dạng các chương trình du lịch, tạo ra nhiều sản phẩm du lịch hấp dẫn trong lĩnh vực du lịch trong nước và du lịch nước ngoài. Ngoài ra, Mailinhtourism còn thiết kế và tổ chức chương trình du lịch theo nhu cầu của Quý khách, nhằm tạo nên sự hài lòng tốt nhất nơi Quý khách.

Mailinhtourism là thành viên của Hiệp hội du lịch quốc tế PATA, JATA, được bạn đọc Tạp chí Du Lịch TP.HCM bình chọn là 1 trong 10 đơn vị lữ hành tốt nhất năm 2007

Mailinhtourism tập trung kinh doanh các tour nội địa, tour outbound và inbound, phát triển đa dạng nhiều sản phẩm mới, hiện đại, chuyên nghiệp như TRANS INDOCHINA TOURS; YOUTHACTION – Adventure & Teambuilding; Du lịch dành cho cựu chiến binh; Du lịch về nguồn; Du lịch dã ngoại...v.v... Đồng thời, Mailinhtourism cũng kinh doanh nhiều dịch vụ phục vụ khách hàng khác như Đặt vé máy bay; Đặt khách sạn toàn quốc; Dịch vụ visa và Cho thuê xe du lịch.

1.3.3. Hoạt động đào tạo

Trường trung học Dân lập kỹ thuật nghiệp vụ Mai Linh: Được thành lập theo Công văn số 4560/TCCB của Bộ Giáo dục & Đào tạo ngày 6 tháng 6 năm 2005 và Quyết định thành lập số 3403/QĐ-UB ngày 8 tháng 7 năm 2005 của UBND Tp. Hồ Chí Minh. Là một thành viên trực thuộc Công ty CP Mai Linh với sứ mệnh đào tạo nguồn nhân lực có trình độ quốc tế cho vùng kinh tế trọng điểm phía Nam nói chung và phục vụ nhu cầu nguồn nhân lực cho tất cả các công ty thành viên của Mai Linh tại các tỉnh thành trên cả nước.

Trung Tâm Tư Vấn Du Học & Giới Thiệu Việc Làm Mai Linh (Mai Linh OSCC) ra đời nhằm đáp ứng nhu cầu học tập ngày càng cao của con em CB-NV hệ thống Mai Linh và xã hội, làm cầu nối giữa người lao động Việt Nam và các tổ chức, doanh nghiệp nước ngoài.

Ngoài ra MLG còn thành lập trung tâm dạy nghề, trung tâm ngoại ngữ và tin học

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh

1.3.4. Đánh giá về tình hình tài chính của công ty

1.3.4.1. Phân tích chi tiết bảng cân đối kế toán: (xem chi tiết bảng cân đối kế toán ở phần phụ lục 1)

- **Tổng Tài sản:**
 - Tổng Tài sản của công ty tại thời điểm 31/12/2009 đạt 5.072.298.159,096 đồng, tăng 19% so với năm 2008 và 64% so với năm 2007.
 - Cơ cấu tài sản của doanh nghiệp năm 2009: tài sản ngắn hạn chiếm tỷ trọng 22%, tài sản dài hạn chiếm tỷ trọng 78%. Cơ cấu này là hợp lý, phù hợp với loại hình kinh doanh của công ty, tài sản cố định chiếm tỷ lệ cao (chiếm 83%/ tài sản dài hạn, 65% /tổng tài sản).
- **Vốn bằng tiền:**
 - Tại thời điểm 31/12/2008 đạt 49.751.106.768 đồng, chiếm tỷ lệ 5% trong tài sản ngắn hạn của công ty;
 - Tại thời điểm 31/12/2009 đạt 61.695.297.485 đồng, chiếm tỷ lệ 6% trong tài sản ngắn hạn của công ty
- **Đối với các khoản phải thu:**
 - Tại thời điểm 31/12/2008: Các khoản phải thu ngắn hạn của công ty đạt 537.739.636.646 đồng, chiếm tỷ lệ 54% trong tài sản ngắn hạn của công ty, tập trung vào các khoản phải thu khác và phải thu của khách hàng.
 - Tại thời điểm 31/12/2009: Các khoản phải thu ngắn hạn của công ty đạt 654.100.648.948 đồng, chiếm tỷ lệ 58% trong tài sản ngắn hạn của công ty, tập trung vào các khoản phải thu khác và phải thu của khách hàng.
- **Phân tích hàng tồn kho:**
 - Tại thời điểm 31/12/2008: Hàng tồn kho của công ty đạt 45.040.749.758 đồng, chiếm tỷ lệ 5% trong tài sản ngắn hạn của công ty.
 - Tại thời điểm 31/12/2009: Hàng tồn kho của công ty đạt 68.528.023.273 đồng, chiếm tỷ lệ 6% trong tài sản ngắn hạn của công ty, tăng không đáng kể so với thời điểm 31/12/2008.
 - Tỷ lệ hàng tồn kho không lớn, chứng tỏ công ty lưu chuyển hàng hóa tốt.
- **Phân tích tài sản cố định:**
 - Tài sản dài hạn của công ty tại thời điểm 31/12/2008 trị giá 3.285.790.880.674 đồng chiếm 77% trong tổng tài sản của công ty, chủ yếu là tài sản cố định....
 - Tại thời điểm 31/12/2009, tài sản dài hạn của công ty đạt 3,952,091,865,386 đồng chiếm 78% trong tổng tài sản của công ty, tăng so với năm 2008 do công ty đầu tư mua thêm xe, máy móc, thiết bị...
- **Nợ phải trả:**
 - Tại thời điểm 31/12/2008 chiếm 72% tổng nguồn vốn, trong đó chiếm tỷ lệ cao theo thứ tự giảm dần là vay và nợ ngắn hạn, các khoản phải trả, phải nộp ngắn hạn khác và phải trả người bán.

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh

- Tại thời điểm 31/12/2009: chiếm 78% tổng nguồn vốn, tăng so với thời điểm 31/12/2008, đặc biệt khoản vay và nợ ngắn hạn tăng cao (tăng 44% so với cuối năm 2008).
- Tỷ lệ này phù hợp với mô hình công ty kinh doanh vận tải, vì chi phí đầu tư ban đầu lớn, cần vốn vay nhiều và chứng tỏ công ty có khả năng chiếm dụng khoản phải trả cao. Tuy nhiên tỷ lệ nợ phải trả cao cũng đi kèm với rủi ro mất khả năng thanh khoản cao.

▪ **Vốn chủ sở hữu:**

- Tại thời điểm 31/12/2008 đạt 1.175.508.181.329 đồng, chiếm tỷ lệ 28% tổng nguồn vốn của công ty.
- Tại thời điểm 31/12/2009 đạt 1.119.945.117.032 đồng, chiếm tỷ lệ 22% tổng nguồn vốn của công ty, giảm so với năm 2008 chủ yếu do cổ phiếu quỹ và thặng dư vốn cổ phần giảm nhiều.
- Điểm đáng chú ý là cổ phiếu quỹ và lợi nhuận sau thuế chưa phân phối. Tuy nhiên có bổ sung của phần vốn khác của chủ sở hữu, điều này thể hiện quyết tâm tránh lệ thuộc vào nguồn vốn ngoài công ty và giúp cho công ty tiết giảm đáng kể chi phí sử dụng vốn



Nhận xét: Nhìn chung, Công ty Cổ phần Tập đoàn Mai Linh là một công ty có quy mô lớn, có nhiều công ty con và hệ thống trải rộng trên nhiều tỉnh thành. Cơ cấu nguồn vốn, sử dụng nguồn vốn hợp lý. Cụ thể năm 2008 công ty đã sử dụng nguồn vốn dài hạn (chủ yếu là nợ phải trả 5.072.298.159.096 đồng, không có nợ dài hạn) để tài trợ tài sản dài hạn (3.952.091.865.386 đồng), phần còn lại (1.120.206.293.710 đồng) công ty để tài trợ tài sản ngắn hạn, cơ cấu nguồn vốn, tài sản công ty không mất cân đối, nhưng tỷ lệ nợ vay khá cao, nên sẽ dẫn đến chi phí sử dụng vốn cao, ảnh hưởng rất lớn đến lợi nhuận công ty. Về cơ bản công ty đã tạo được chỗ đứng trên thị trường, tuy nhiên kết quả kiểm toán thì lợi nhuận kinh doanh của công ty đang âm.

Đơn vị tính: đồng

<i>Cân đối nguồn vốn - sử dụng vốn</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
Mức độ đảm bảo vốn cố định			
Nguồn vốn dài hạn	2,503,387,536,201	3,043,003,698,678	3,349,359,866,235
Vốn chủ sở hữu (vốn góp)	1,149,536,265,231	1,175,508,181,329	1,119,945,117,032
Nợ dài hạn, KQ dài hạn, nợ dài hạn đến hạn trả	1,353,851,270,970	1,867,495,517,349	2,229,414,749,203
Tài sản cố định và đầu tư dài hạn	1,881,227,485,111	3,285,790,880,674	3,952,091,865,386

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh

Chênh lệch (-, mất cân đối tài chính)	622,160,051,090	(242,787,181,996)	(602,731,999,151)
Mức độ đảm bảo vốn lưu động			
Nguồn vốn ngắn hạn	1,334,664,518,925	1,270,743,573,097	1,331,699,726,598
Vốn CSH hình thành TSLĐ	622,160,051,090	(242,787,181,996)	(602,731,999,151)
Nợ ngắn hạn	712,504,467,835	1,513,530,755,093	1,934,431,725,749
Tài sản lưu động	1,209,758,548,146	987,208,385,569	1,120,206,293,710
Chênh lệch (-, mất cân đối tài chính)	124,905,970,779	283,535,187,528	211,493,432,888

1.3.4.2. Phân tích cáo cáo kết quả kinh doanh: (xem chi tiết bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh ở phần phụ lục 2)

- **Phân tích tăng trưởng về mặt doanh thu:**
 - Doanh thu năm 2008 đạt 2.089.643.095.436 đồng, tăng 73% so với năm 2007. Tổng doanh thu của năm 2008 chiếm 132,67% của tổng giá vốn hàng bán của năm 2008 (1.537.299.421.674 đồng) và hàng tồn kho năm 2007 (37,821,334,299 đồng). Điều này chứng tỏ công ty có khả năng bán được sản phẩm của mình có lợi nhuận so với giá vốn
 - Doanh thu năm 2009 đạt 2.428.984.904.341 đồng, tăng 16,24% so với năm 2008. Tổng doanh thu của năm 2009 chiếm 130,94% của tổng giá vốn hàng bán của năm 2009 (1.809.938.946.427 đồng) và hàng tồn kho năm 2008 (45.040.749.758 đồng), tỷ lệ này giảm so với năm 2008.
- **Phân tích cơ cấu giá vốn:**
 - Năm 2008, giá vốn hàng bán chiếm 53% doanh thu của năm 2008;
 - Năm 2009, giá vốn hàng bán chiếm 75% doanh thu của năm 2008, tăng cao so với tỷ lệ năm 2008, chứng tỏ công ty đang có khó khăn về đầu ra, hiệu quả bán hàng giảm so với năm 2008.
- **Phân tích cơ cấu chi phí hoạt động:** Phần chi phí hoạt động và chi phí bán hàng chiếm tỷ trọng lớn (chiếm 15% doanh thu ở cả năm 2008 và năm 2009). Tỷ lệ này khá ổn định qua 2 năm 2008 và 2009 .

Nhận xét: Tổng lợi tức sau thuế cả 03 năm (2007, 2008, 2009) theo kết quả kiểm toán đều âm, có thể khiến công ty gặp khó khăn về nguồn vốn. Theo giải trình từ phía Ban Giám Đốc trong Đại Hội Cổ Đông thì nguyên nhân chủ yếu là do công ty đầu tư mua thêm nhiều phương tiện và đầu tư vào nhiều công trình đang dở dang chưa thu hồi vốn.

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tĩnh

■ **Khả năng thanh toán:**

Khả năng thanh toán	2007	2008	2009
Chỉ tiêu			
Khả năng thanh toán ngắn hạn	1.70	0.65	0.58
Khả năng thanh toán nhanh	1.22	0.39	0.37
Khả năng thanh toán bằng tiền	0.22	0.03	0.03

- Khả năng thanh toán ngắn hạn (*khả năng thanh toán hiện hành*) của công ty ở hai năm 2008 và 2009 đều nhỏ hơn 1 rất nhiều: công ty mất khả năng thanh toán nợ đến hạn trong ngắn hạn;
- Khả năng thanh toán nhanh ở hai năm 2008 và 2009 đều nhỏ hơn 0,5: công ty không có khả năng chuyển hóa một số khoản mục thành tiền nhanh để thanh toán nợ ngắn hạn.
- Khả năng thanh toán bằng tiền (*khả năng thanh toán tức thời*) ở hai năm 2008 và 2009 đều là 0,03: rất thấp, chứng tỏ khả năng thanh toán nợ ngắn hạn của công ty rất kém.

■ **Hệ số nợ:**

Nhóm chỉ tiêu đòn cân nợ	2007	2008	2009
Hệ số đòn bẩy	1.7	2.64	3.53
Hệ số nợ	0.63	0.72	0.78

- Hệ số đòn bẩy năm 2009 là $3,53 > 3$: chứng tỏ mức độ sử dụng nợ trên vốn chủ sở hữu khá cao, vượt tỷ lệ có thể chấp nhận (≤ 3).
- Hệ số nợ năm 2009 là $0,78 > 0,75$: chứng tỏ mức độ sử dụng nợ trên tổng tài sản khá cao, vượt tỷ lệ có thể chấp nhận ($\leq 0,75$)
- Theo giải trình từ Ban Giám Đốc trong Hội nghị Cổ Đông vừa qua thì các hệ số này gia tăng do việc gia tăng tài sản bằng nguồn vốn vay.

■ **Vòng quay vốn:**

Vòng quay vốn	2007	2008	2009
Chu kỳ sản xuất kinh doanh			
Vòng quay các khoản phải thu	13.94	10.66	7.49

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tĩnh

Số ngày phải thu bình quân	26	34	49
Vòng quay hàng tồn kho	53	37	26
Số ngày dự trữ hàng tồn kho bình quân	7	10	14
Vòng quay các khoản phải trả	64	54	32
Số ngày phải trả bình quân	6	7	11
Vòng quay vốn lưu động	2.00	1.90	2.17
Số ngày hoàn thành 1 chu kỳ SXKD	182	192	168

- Số ngày dự trữ hàng tồn kho lớn hơn số ngày phải trả bình quân là không hợp lý.
- Vòng quay các khoản phải thu thấp hơn nhiều so vòng quay các khoản phải trả, chứng tỏ khả năng chiếm dụng khoản phải trả của công ty khá thấp.
- Vòng quay vốn lưu động nhỏ (từ 1,90 đến 2,17), không phù hợp với loại hình kinh doanh của công ty.

■ **Khả năng sinh lời:**

Khả năng sinh lời	2007	2008	2009
Chỉ tiêu			
Tốc độ tăng trưởng doanh thu		73%	16%
Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận		83%	-90%
Lợi nhuận ST / Doanh thu (ROS)	-5.19%	-5.51%	-0.47%
Lợi nhuận ST / Vốn chủ sở hữu (ROE)	-5%	-10%	-1%
Lợi nhuận ST/ Tổng tài sản (ROA)	-2.03%	-2.69%	-0.23%
Giá vốn hàng bán / doanh thu	83.00%	73.57%	74.51%
Tỷ lệ lợi nhuận gộp / doanh thu	17.00%	26.43%	25.49%
Chi phí bán hàng và quản lý / doanh thu	15.27%	15.24%	15.35%

- ROS, ROE, ROA đều âm qua 03 năm liên tiếp, chứng tỏ tình hình hoạt động của công ty đang gặp nhiều khó khăn, tuy nhiên năm 2009 có nhiều cải thiện so với năm 2008.

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tĩnh

2. Phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài Công ty CP Tập Đoàn Mai Linh

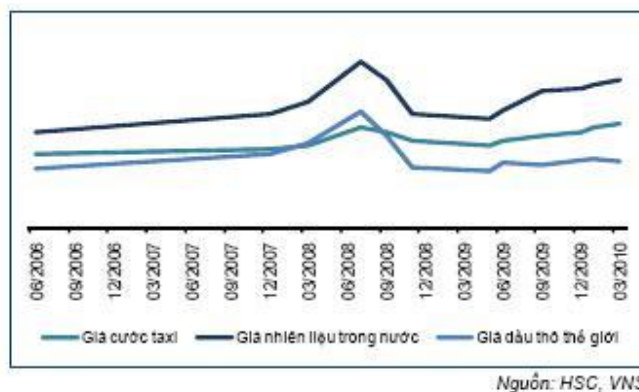
2.1. Môi trường vĩ mô

2.1.1. Môi trường kinh tế

Là một quốc gia vừa hội nhập WTO, có nền kinh tế chủ yếu dựa vào xuất khẩu và thu hút đầu tư nước ngoài nên Việt Nam đã và đang chịu sự tác động mạnh mẽ của cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu: Tốc độ tăng trưởng kinh tế chậm lại, xuất khẩu gặp khó khăn, nhập siêu tăng đột biến, các cam kết đầu tư trực tiếp bị hoãn hoặc ngưng, hoạt động sản xuất kinh doanh và tiêu dùng trong nước bị thu hẹp đáng kể, thị trường bất động sản bị đóng băng, thị trường chứng khoán tuột dốc, thị trường tiền tệ biến động ngoài dự đoán... Những điều này gây ảnh hưởng rõ nét tới hầu hết các chủ thể trong nền kinh tế từ các doanh nghiệp đến người lao động và gia đình của họ.

Thêm vào đó, việc chỉ số giá tiêu dùng liên tục tăng cao trong ba quý đầu năm 2008 và việc suy giảm tăng trưởng kinh tế những tháng cuối năm khiến thu nhập thực tế giảm đáng kể, người tiêu dùng và các doanh nghiệp Việt Nam đã phản ứng bằng cách thắt chặt chi tiêu (tỷ lệ tăng trưởng tiêu dùng năm 2008 chỉ là 3,9% so với mức 9,6% của năm 2007 và tỷ lệ này tiếp tục suy giảm trong năm 2009).

Trong bối cảnh thắt chặt chi tiêu, giao thông vận tải và vận chuyển hành khách công cộng trong năm 2008 bị ảnh hưởng rất nghiêm trọng. Cụ thể như: Giá xăng dầu đã liên tục biến động đến 11 lần lên cao điểm là 19.000 đồng/lít; Tỷ giá hối đoái có thời điểm biến động khá đáng kể, tác động không nhỏ đến giá phương tiện và các trang thiết bị, phụ tùng sửa chữa, bảo dưỡng; Thị trường ô tô thiếu nguồn cung nghiêm trọng, ảnh hưởng đến kế hoạch đầu tư, thanh lý, kinh doanh và năng lực cạnh tranh của các đơn vị...



Hình 9: Biểu đồ diễn biến cước taxi, giá nhiên liệu trong nước và giá dầu thô thế giới

HVTH: Nhóm 18 – Quản trị kinh doanh đêm 1 & 2 – K19

31

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

Tiếp đó, năm 2009 cũng là năm có nhiều biến động, tình hình kinh tế thế giới vẫn diễn biến hết sức phức tạp và khó lường. Dư chấn của cuộc khủng hoảng tài chính vào cuối năm 2008 vẫn ảnh hưởng nặng nề trong năm 2009 đối với hầu hết các quốc gia. Đồng thời giá vàng, giá USD và đặc biệt là giá dầu thô thế giới biến động liên tục, làm cho giá cả xăng dầu trong nước năm 2009 cũng thay đổi đến 7 lần cũng đã gây nhiều trở ngại cho các đơn vị kinh doanh vận tải.

Bên cạnh đó, hạ tầng giao thông đô thị ngày càng hạn chế với các cung đoạn sửa chữa và các điểm kẹt xe, ngập lụt ngày càng nhiều dẫn đến tiêu hao nhiên liệu cao hơn, sửa chữa nhiều hơn và giảm thời gian hoạt động hiệu quả một cách đáng kể...

2.1.2. Môi trường chính trị, pháp luật

Năm 2008, lãi suất ngân hàng tăng đột biến từ 14%/năm lên 21%/năm (tương đương lãi suất cơ bản 14%), lệ phí trước bạ ô tô được điều chỉnh từ 2% lên 10% vào tháng 10/2008 (gấp 5 lần), bảo hiểm thân vỏ xe tăng lên đến 3,9%/năm (gấp 3 lần), chi phí hoa hồng bến bãi ngày càng cao, các trạm thu phí cầu đường ngày càng nhiều cũng tạo áp lực không nhỏ cho các doanh nghiệp.

Tiếp theo, có thể kể đến chính sách thắt chặt tiền tệ của chính phủ để chống lạm phát vào cuối năm 2008 và đầu năm 2009. Với chính sách này thì việc tiếp cận nguồn vốn của ngân hàng, phục vụ cho đầu tư đổi mới phương tiện của các doanh nghiệp nói chung và tập đoàn Mai Linh nói riêng khó khăn hơn nhiều so với những năm trước.

Bên cạnh những khó khăn cơ bản, thì đối với ngành kinh doanh dịch vụ vận tải hành khách công cộng nói chung và dịch vụ taxi nói riêng sang cuối năm 2009 và đầu năm 2010 có đan xen một số điều kiện thuận lợi. Đó là chính sách kích cầu của chính phủ với việc tung ra gói kích cầu số 1 với sự hỗ trợ 4% lãi suất. Với chính sách này thì việc tiếp cận nguồn vốn của ngân hàng đối với các doanh nghiệp đã thuận lợi hơn đồng thời làm tăng mức tiêu dùng của xã hội. Và chính sách giảm 50% lệ phí trước bạ xe ô tô cũng là một thuận lợi cho kinh doanh vận tải trong năm 2009.

Đồng thời, theo Quyết định số 62/2009/QĐ-TTg, Thủ tướng Chính phủ miễn tiền thuê đất để xây dựng trạm bảo dưỡng, sửa chữa, bãi đỗ xe của doanh nghiệp kinh doanh vận tải hành khách công cộng bắt đầu từ ngày 15/6/2009.

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tĩnh*

Ngoài ra, Sở Giao thông Vận tải thành phố Hồ Chí Minh (TPHCM) vừa giao Trung tâm Quản lý điều hành vận tải hành khách công cộng tạm thời “chốt” số lượng xe taxi đang hoạt động của từng doanh nghiệp. Hạn chốt hoàn thành công tác này là ngày 31/05/2010. Từ ngày 01/06/2010 chỉ cho phép các doanh nghiệp thay thế 1 xe cũ bằng 1 xe mới cho đến khi có quyết định mới của UBND TPHCM. Theo quy hoạch phát triển giao thông vận tải TPHCM nêu trên, trong giai đoạn 2010-2015 TPHCM sẽ có khoảng 9.500 xe taxi. Tuy nhiên số lượng xe taxi hiện nay đã hơn 12.550 xe, vượt hơn 3.000 xe so với dự kiến. Sở Giao thông Vận tải dự định “chốt” số lượng taxi theo số lượng phù hiệu taxi dán trên mỗi xe do Trung tâm Quản lý điều hành vận tải hành khách công cộng phát hành. Hiệp hội Taxi đề nghị bổ sung thêm phương thức: thống kê số lượng taxi bằng danh sách xe taxi đăng ký tại cơ quan công an hoặc bằng số lượng meter taxi các doanh nghiệp taxi đưa đi kiểm định ở cơ quan chức năng. Tạm ngưng phát triển taxi để chấn chỉnh, rà soát, rất cần thiết trong bối cảnh trật tự an toàn giao thông TPHCM đang diễn biến phức tạp. Thế nhưng, ở góc độ khác, cũng có nghĩa là đang... bảo vệ quyền lợi cho các doanh nghiệp kinh doanh taxi. Hành khách không có thêm nhiều taxi mới để lựa chọn, các doanh nghiệp kinh doanh taxi hiện hữu càng “có giá”. Hiện nay, về nguyên tắc, Nhà nước không quản lý giá cước vận tải nói chung và giá cước taxi nói riêng. Tuy nhiên, để đảm bảo quyền lợi người dân, hành khách đi taxi, TPHCM cần sớm nghiên cứu ban hành các quy chế quản lý mới phù hợp trong điều kiện này nhằm vừa chấn chỉnh trật tự an toàn giao thông vừa không để quyền lợi chính đáng của hành khách bị xâm phạm.

2.1.3. Môi trường văn hóa, xã hội

Một khó khăn rất đặc thù của Việt Nam đó là việc mua xe ô tô – phương tiện chủ yếu của kinh doanh vận tải trong năm 2009 – cũng gặp khó khăn do lượng cung không đủ cầu, mặc dù giá cả xe cao hơn so với năm 2008.

Năm 2009, Miền Trung còn phải gánh chịu hai cơn bão số 9 và số 11 đã gây thiệt hại rất lớn về tài sản của nhà nước và nhân dân các tỉnh miền Trung. Tuy nhiên, trái với dự báo năm 2009, lượng khách du lịch nội địa về Miền Trung tăng đột biến làm tăng nhu cầu đi lại bằng taxi ở các thành phố du lịch như Huế, Hội An, Đà Nẵng...

Tất cả các yếu tố liên quan đến chi phí đầu vào và vận hành đều tăng rất cao nên giá thành sản phẩm dịch vụ vận tải hành khách tăng mạnh, trong khi đó giá cước đầu ra, do ảnh

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

hưởng tổng cầu giảm mạnh, mật độ cạnh tranh tăng và cũng để hưởng ứng kêu gọi cùng chính phủ giảm lạm phát (do giá thành vận tải ảnh hưởng rất mạnh đến giá thành các sản phẩm khác) nên tăng không đáng kể. Điều này làm cho tình hình hoạt động của ngành vận tải hành khách công cộng và việc đảm bảo đời sống người lao động ngày càng khó khăn hơn.

2.1.4. Môi trường dân số

Thị trường taxi tập trung vào 3 thị trường là TPHCM, Bình Dương và Đồng Nai, 3 tỉnh và thành phố này chiếm khoản 40% tổng GDP của cả nước và là khu vực có tốc độ và mức độ phát triển kinh tế cao nhất Việt Nam. Hiện tại, khu vực này có dân số 12 triệu người và khoảng 12.000 chiếc taxi đang hoạt động, tương đương cứ 1 chiếc taxi trên 1.000 người, thấp hơn nhiều so với mức 1 chiếc taxi trên 300-350 người tại Thái Lan và 200 người tại Singapo. Tỷ lệ thâm nhập của dịch vụ taxi vẫn còn khá thấp.

Trong 5 năm qua, GDP của TPHCM tăng trưởng với tốc độ gộp bình quân là 12,1%/năm và số lượng khách đi xe taxi (tính bằng tổng số chuyến taxi) tăng với tốc độ tăng bình quân là 23,9%/năm. Quy mô của thị trường taxi tính theo doanh thu tăng gần gấp 2 lần tốc độ tăng GDP.

Với mục tiêu tăng trưởng GDP cả nước từ 7-8% trong 5 năm tới (2010-2015), GDP của TPHCM có thể tăng trưởng với tốc độ xấp xỉ 11%/năm, đạt mức cao nhất cả nước. Dự báo doanh thu taxi có thể tăng trưởng với tốc độ gấp đôi tốc độ tăng trưởng GDP.

Mục tiêu tăng trưởng GDP theo giá so sánh của tỉnh Đồng Nai ở mức 8,5%/năm trong giai đoạn 2010-2015, và Bình Dương là 13%/năm. Dựa trên tốc độ tăng trưởng GDP nói trên, dự báo doanh thu của thị trường dịch vụ taxi của Đồng Nai và Bình Dương sẽ tăng trưởng lần lượt là 15% và 25%.

Dự tính sơ bộ mức tăng trưởng doanh thu bình quân cho ngành dịch vụ taxi là 20% cho khu vực TPHCM, Đồng Nai và Bình Dương. Trong khu vực 3 thị trường nói trên, có khoảng 12.000 xe taxi hoạt động tính cho tới cuối năm 2009. Dự báo doanh thu của thị trường dịch vụ taxi sẽ tăng với tốc độ gộp bình quân là 20%/năm trong 5 năm tới và sẽ đạt quy mô 9.809 tỷ đồng vào năm 2014.

Theo Ủy ban nhân dân TPHCM, năng lực chuyên chở của các phương tiện vận tải hành khách công cộng bao gồm taxi và xe bus mới chỉ đáp ứng 6,2% nhu cầu đi lại của người

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tĩnh*

dân. Hầu hết người dân đi làm bằng xe gắn máy hoặc xe đạp. Mặc dù tỷ lệ sở hữu ô tô riêng đang tăng nhanh nhưng vẫn còn ở mức thấp thì dự báo tổng nhu cầu đối với dịch vụ taxi sẽ tăng cùng với xu hướng tăng của quá trình đô thị hóa và sự gia tăng dân số đang diễn ra tại tất cả các thành phố lớn tại Việt Nam.

Đặc biệt xét về việc đi lại trong nội bộ các thành phố và giữa các tỉnh, người dân sẽ ngày càng sử dụng nhiều dịch vụ taxi do tính tiện lợi, thoải mái và do thiếu phương tiện giao thông công cộng có thể thay thế taxi tại TPHCM.

Đối tượng sử dụng dịch vụ taxi chủ yếu là người sống và/hoặc làm việc và đi lại giữa nơi ở và nơi làm việc hoặc đi đến những điểm vui chơi giải trí. Khách du lịch và người đi công tác cũng đem lại nguồn doanh thu đáng kể cho ngành kinh doanh dịch vụ taxi. Do đó, doanh thu taxi (và nhu cầu đi lại) liên hệ mật thiết với mức sống và tần suất của các hoạt động kinh doanh, du lịch và vui chơi

Trong khi nhu cầu sử dụng dịch vụ taxi ở một mức độ nào đó có tính chu kỳ, thì trong từ 5 đến 10 năm nữa nhu cầu này sẽ tăng trưởng mạnh. Mặt khác, vì không có sự kiểm soát giá cước hay những hạn chế về số lượng giấy phép lái xe taxi được cấp như hiện nay hay trong tương lai gần, thì thị trường taxi sẽ tăng trưởng ngang bằng với tăng trưởng của nhu cầu.

Thị trường taxi tại TPHCM có mức độ tập trung cao với 3 hãng taxi đứng đầu chiếm 56% thị phần. Có khoảng hơn 40 hãng taxi trên thị trường này với hầu hết các hãng có đội xe dưới 50 chiếc. Tuy nhiên, trong năm ngoái, thị trường này đã bắt đầu hợp nhất lại.

Trên thực tế, năm 2008 là năm chuyển giao của thị trường taxi TPHCM. Trong năm 2008, Vinasun mở rộng đội xe của mình thêm 1,052 chiếc mặc dù kinh tế gặp khủng hoảng. Bước đi ngược với hoàn cảnh kinh tế khi đó đã tạo ra những thay đổi mạnh mẽ trên thị trường taxi và quá trình hợp nhất của ngành kinh doanh taxi bắt đầu.

Trong mô hình dự báo của mình, HSC đã giả định rằng số lượng xe taxi trong khu vực 3 thị trường TPHCM, Đồng Nai và Bình Dương (TPHCM được lấy làm đại diện) sẽ tăng với tốc độ gộp bình quân là 12%/năm trong 5 năm tới và đây là con số tăng trưởng được đưa ra một cách thận trọng. Trên thực tế, chỉ đơn giản để theo kịp mức độ tăng trưởng của dân số thì số lượng xe taxi sẽ phải tăng 3,5%/năm. Tốc độ tăng trưởng 15% cũng thấp hơn một chút so với dự báo mục tiêu tăng trưởng GDP đầu người hàng năm.

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh

2.2. Môi trường vi mô



Hình 10: Mô hình cạnh tranh 5 áp lực của ngành vận chuyển hành khách

2.2.1. Đối thủ cạnh tranh

Hiện tại, có hơn khoảng 40 doanh nghiệp hoạt động kinh doanh dịch vụ taxi ở các tỉnh phía Nam như Mai Linh, Vinasun (VNS), Hoàng Long (HLG), Future, Happy, Taxi gas Saigon Petrolimex (PGT) và một bộ phận của PV Trans (PVT)... trong đó, Mai Linh và Vinasun chiếm hơn 80% thị phần.

Công ty	Số lượng xe (taxi)	Số lượng xe taxi hoạt động tại TPHCM	Doanh thu trung bình ngày tại thị trường TPHCM (triệu đồng)
Vinasun Taxi	2,846	2,446	1.26
Mai Linh Taxi	6,400	1,803	1.03
Saigontourist Taxi	162	162	0.79
Petrolimex Taxi	387	387	0.55

(*): Chúng tôi ước tính doanh thu hàng ngày cho mỗi taxi hoạt động trên địa bàn TPHCM

So sánh hoạt động kinh doanh năm 2009

Nguồn: HSC (01/04/2010)

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

Hiện Taxi Mai Linh đang có thị phần lớn nhất ở phía Nam, nhưng trong phạm vi TPHCM thì Vinasun là công ty đứng đầu trong mảng dịch vụ taxi xét về quy mô đội xe và doanh thu từ kinh doanh dịch vụ taxi. Vinasun có đội xe tổng cộng là 2.846 chiếc, trong đó 86% hoạt động tại khu vực TPHCM và 7% hoạt động tại 2 tỉnh lớn của khu vực phía Nam là Bình Dương và Đồng Nai. Không những thế, doanh thu ngày bình quân của Vinasun hiện tại cao hơn 25% so với Mai Linh tại thị trường quan trọng nhất là TPHCM. VNS có đội xe taxi chất lượng tốt với tuổi xe bình quân là khoảng 2,1 năm. Đội xe chủ yếu gồm xe Innova được trang bị TV và tạo cảm giác dễ chịu cho hành khách khi đi xe.

Vào cuối 2009, TPHCM có số lượng xe taxi tổng cộng lên đến 10.710 chiếc. Nếu theo quy mô đội xe, thì hiện tại Vinasun chiếm 23% thị phần tại thị trường TPHCM. Vinasun gần đây đã trở thành hãng taxi đứng đầu tại thị trường TPHCM, là đối thủ cạnh tranh lớn nhất của công ty Mai Linh.

Có thể khẳng định, Vinasun là đối thủ lớn nhất của Mai Linh tại các thị trường Tp.HCM, Đồng Nai, Bình Dương. Tại các thị trường này, Vinasun đều là doanh nghiệp có thị phần lớn nhất.

Bảng dưới đây so sánh một số chỉ tiêu tài chính năm 2009 giữa MLG và VNS

Chỉ tiêu (tỷ đồng)	MLG	VNS
Tổng tài sản	5072.3	1,309.6
Vốn CSH	656.2	712.1
Vốn điều lệ	875.9	200.0
Doanh thu thuần	2429.0	1068.6
LN gộp	619.0	187.0
Biên LN gộp	25.5%	17.5%
Doanh thu tài chính	27.8	2.2
Chi phí tài chính	309.4	36.5
Chi phí bán hàng	79.4	4.5
Chi phí QLDN	293.4	38.1
Lợi nhuận thuần HĐKD	-35.5	110.0
Lợi nhuận khác	52.0	33.8
LNTT	18.7	143.8
LNTT/Doanh thu	0.8%	13.5%
LNST cổ đông Cty mẹ	-43.3	107.5
EPS (đồng)	-612	6175

Một số chỉ tiêu tài chính của MLG và VNS năm 2009

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh

(Nguồn: BCTC hợp nhất kiểm toán)

Hiện tại, Vinasun và Mai Linh đang có đội xe với quy mô lớn với thương hiệu được khách hàng nhận dạng. Đây là lợi thế tuyệt đối đối với các hãng taxi trong bối cảnh hiện tại có rất nhiều hãng taxi kinh doanh tại thị trường TPHCM.

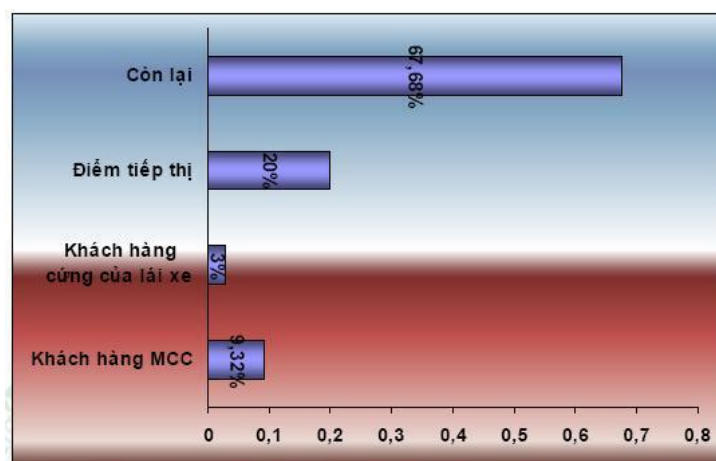
Công ty Mai Linh hoạt động dần trải khắp đất nước và doanh thu của Mai Linh tại thị trường TPHCM chỉ đạt 678 tỷ đồng, tương đương 19% thị phần trong năm 2009. 54% thị phần còn lại tại thị trường TPHCM do 38 hãng taxi nắm giữ, tương đương mỗi hãng bình quân nắm giữ 1,4% thị phần.

2.2.2. Khách hàng tiềm năng

2.2.2.1. Cơ cấu khách hàng của Mai Linh

Theo báo cáo thường niên 2009 thì cơ cấu khách hàng của Mai Linh như sau

- Khách hàng MCC: chiếm 9,32%
- Khách hàng cứng của lái xe (liên lạc trực tiếp với lái xe): chiếm 3%
- Khách hàng từ các điểm tiếp thị: chiếm 20%
- Khách hàng vắng lai, dân cư: chiếm 67,68%



Hình 11: Cơ cấu khách hàng Mai Linh

2.2.2.2. Các khách hàng tiềm năng để tác chiến lược

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

Đối với các điểm tiếp thị: nhóm khách hàng chủ lực của Mai Linh bao gồm: Nhà ga, sân bay, bệnh viện, các resort, khách sạn lớn... và phần nhiều trong số đó ký hợp tác độc quyền với Mai Linh.

Ngày 15/09/2009, Tập đoàn Mai Linh ký kết hợp tác chiến lược đặc biệt trong lĩnh vực quản trị tài chính với Tập đoàn Golden Bridge (Hàn Quốc). Theo đó, Tập đoàn Golden Bridge hợp tác với Tập đoàn Mai Linh trong việc tăng cường hiệu quả hoạt động cũng như tư vấn cấu trúc tài chính của Tập đoàn Mai Linh; phát triển bất động sản do Mai Linh hoặc các công ty con làm chủ sở hữu; tư vấn trong trường hợp cổ phiếu của Mai Linh được niêm yết trên thị trường chứng khoán nước ngoài; giới thiệu và tiến cử các đối tác chiến lược từ nước ngoài để hợp tác với Tập đoàn Mai Linh khi Mai Linh mở rộng quy mô hoạt động hoặc phát triển ngành nghề tại nước ngoài.

Ngày 19/09/2009, Tập đoàn Mai Linh đã ký kết “biên bản ghi nhớ” giữa Tập đoàn Mai Linh và Công ty Du lịch Quốc tế Century Holiday (Thảm Quyển – Trung Quốc) về nội dung hợp tác phát triển du lịch. Hai bên sẽ trao đổi các kinh nghiệm về quản lý và điều hành hoạt động du lịch lữ hành; hợp tác trong việc khai thác – kinh doanh – điều hành đối với khách du lịch từ Trung Quốc sang Việt Nam và ngược lại; bố trí trao đổi phối hợp nhân sự hợp tác làm việc trong quá trình kinh doanh, khai thác những thị trường chung

2.2.3. Nhà cung cấp

Tháng 07/2009, Tập đoàn Mai Linh đã ký kết với Công ty TNHH Robert Bosch Việt Nam (CHLB Đức) biên bản ghi nhớ hợp tác trong lĩnh vực bảo trì, sửa chữa ô tô với tập đoàn Mai Linh tại TPHCM. Theo đó, Công ty TNHH Robert Bosch Việt Nam và tập đoàn Mai Linh sẽ triển khai mô hình nhà xưởng Bosch Car Service ủy quyền trên cả nước để bảo dưỡng và sửa chữa các loại xe động cơ xăng và xe động cơ dầu. Trên cơ sở các nhà xưởng hiện tại của Mai Linh và các trạm dừng nghỉ của Mai Linh đang và sẽ xây dựng trong tương lai, Bosch sẽ đánh giá và tư vấn xây dựng cho phù hợp với tiêu chuẩn của mô hình Bosch Car Service (Đức). Khi hoàn thành các xưởng Bosch Car Service, Robert Bosch Việt Nam sẽ cung cấp phụ tùng cho khoảng 6.000 xe taxi và gần 500 xe tuyến cố định đường dài và 400 xe cho thuê của tập đoàn Mai Linh.

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

Ngày 23/07/2009, Công ty cổ phần Xăng dầu An Pha đã tổ chức thành công Đại hội đồng cổ đông thường niên lần thứ nhất với đại diện các cổ đông tham dự. Công ty cổ phần Xăng dầu An Pha có vốn điều lệ 100 tỷ đồng, trong đó có Công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh và ông Hồ Huy – Chủ tịch HĐQT góp 25% số vốn điều lệ. Ngay sau chương trình đại hội, đã diễn ra buổi lễ ký kết “Hợp đồng nguyên tắc kinh doanh xăng dầu” giữa Công ty cổ phần Xăng dầu An Pha và Tập đoàn Mai Linh. Theo đó, với thời hạn hợp đồng 15 năm, An Pha được độc quyền kinh doanh xăng, dầu, gas trên toàn hệ thống Mai Linh bao gồm các trạm dừng nghỉ, phương tiện vận chuyển, nhà máy, xí nghiệp... với hàng đúng chủng loại, đảm bảo số lượng và chất lượng, giá cả cạnh tranh.

Ngày 26/10/2009, Tập đoàn Mai Linh đã ký kết hợp đồng ghi nhớ với Công ty cổ phần Đầu tư phát triển Gas đô thị (Gas City). Theo đó, Gas City sẽ là nguồn cung cấp gas cho các tòa nhà do Mai Linh đầu tư xây dựng trên cả nước, bên cạnh sẽ cung cấp nhiên liệu năng lượng sạch cho các dòng xe taxi Mai Linh hiện đại sau này chạy bằng khí hóa lỏng LPG, góp phần giảm bớt lượng chất thải CO₂ vào không khí và cải thiện không khí, môi trường sống tốt hơn. Điều này còn cho thấy bên cạnh việc tập trung vào hoạt động sản xuất, phát triển kinh tế, Tập đoàn Mai Linh còn luôn quan tâm đến trách nhiệm xã hội và chấp hành các quy định về an toàn lao động, môi trường sống và làm việc. Đó cũng là một trong những công việc Tập đoàn Mai Linh quan tâm hàng đầu.

2.2.4. Môi trường nội bộ ngành (rào cản xâm nhập)

Ngành kinh doanh taxi tại TPHCM và các tỉnh lân cận có đặc điểm là mức độ cạnh tranh về giá tương đối thấp. Tất cả các hãng taxi đều có mức cước tương tự nhau bất chấp việc chất lượng và loại xe cũng như dịch vụ cung cấp khác nhau. Và đến một mức độ nào đó thì các hãng taxi nhỏ lẻ thậm chí còn lấy cước cao bất hợp lý. Tuy nhiên các hãng taxi này sẽ không tồn tại được lâu dài.

Trong vài năm tới, những lái xe tự do và những công ty taxi nhỏ với số lượng xe dưới 50 chiếc sẽ bị đào thải và 5 công ty taxi lớn nhất trong ngành sẽ giành thị phần từ các công ty nhỏ và lái xe tự do bị đào thải này. Với áp lực cạnh tranh, Vinasun, Mai Linh và các hãng taxi lớn khác cũng đang hiện đại hóa đội xe của mình.

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

Nhân tố chính tạo ra lợi thế cạnh tranh trong ngành kinh doanh taxi sẽ là dịch vụ tốt thay vì là giá cả. Việc đưa ra dịch vụ đồng nhất trên toàn bộ đội xe là điểm chính phân biệt các đối thủ cạnh tranh. Bất kỳ công ty taxi nào có đội xe hiện đại, đời mới cũng sẽ tạo ra được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ. Các hãng taxi lớn đã dần đẩy các hãng taxi nhỏ ra khỏi ngành kinh doanh này.

Dự báo sẽ không có thêm công ty mới gia nhập ngành. Trên thực tế, rào cản gia nhập ngành đã tăng mạnh trong những năm gần đây do (1) chi phí đầu tư đội xe mới (2) chi phí bảo hiểm (3) chi phí nhiên liệu.

Việc trang bị một đội xe hiện đại có thể cần chi phí xấp xỉ 34,000 USD/xe vào thời điểm hiện tại, cao gấp 2 lần so với 3 năm trước đây và quá khả năng của hầu hết các công ty taxi nhỏ. Và khả năng tiếp cận với nhiều hình thức huy động vốn, thì những công ty có số lượng xe lớn như Vinasun và Mai Linh có lợi thế hơn hẳn so với các công ty taxi nhỏ.

Với chi phí nhiên liệu và chi phí bảo hiểm xe dự kiến tăng với tốc độ bình quân gộp 10% và 20%/năm trong vài năm tới, thì các công ty taxi nhỏ sẽ ngày gặp phải bất lợi trong cạnh tranh. Với lợi thế kinh tế theo quy mô; một đội xe hiện đại và việc cung cấp dịch vụ đồng nhất và có chất lượng cao, các công ty taxi lớn sẽ dành thị phần từ tay các công ty taxi nhỏ.

3. Phân tích môi trường bên trong của Công ty CP Mai Linh

3.1. Tình hình hoạt động hiện tại

Trải qua hơn 16 năm hoạt động, với tiêu chí phục vụ “An toàn - Chất lượng - Mọi lúc - Mọi nơi”, Công ty Cổ phần Tập Đoàn Mai Linh (MLG) đã gặt hái được nhiều thành công trên 8 lĩnh vực kinh doanh, với mạng lưới thông tin rộng khắp 50 tỉnh thành tại Việt Nam và dự kiến đến năm 2007 sẽ phủ kín 64 tỉnh thành và các nước lân cận: Trung Quốc, Lào, Campuchia,...giải quyết công việc cho hơn 10.000 người. Có văn phòng đại diện kinh doanh tại: Mỹ, Campuchia, Nga và đang xúc tiến tại các nước Anh, Pháp, Nhật, Singapore, Thái Lan,...

Trong các ngành hoạt động, Vận tải được xem là nòng cốt, chủ lực cho sự phát triển lâu dài với những dự án đầu tư lớn: 1.000 xe bus chất lượng cao phục vụ tuyến cố định liên

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

tỉnh và quốc tế 5.000 xe taxi và cho thuê, 50 trạm dừng chân ở các tuyến trục lộ xuyên Á, xuyên Việt, hệ thống định vị bằng vệ tinh,...

Bên cạnh đó, các ngành nghề khác cũng tăng cường đầu tư: dự án Thủy điện LaLa, dự án du lịch “Con đường di sản Văn hóa Miền Trung”, dự án đầu tư khách sạn 5 sao tại Tp.HCM và Hà Nội...

Trong năm 2009, công ty đã đầu tư được 241 xe và là năm thành công nhất về công tác đầu tư phương tiện kể từ khi thành lập, nâng tổng số đầu xe lên 704 xe, chiếm 50% số đầu xe phương tiện taxi trên địa bàn từ Quảng Ngãi đến Quảng Bình

3.2. Marketing

3.2.1. Biểu tượng công ty

Ngày nay, tập đoàn Mai Linh được mọi người biết đến không còn đơn thuần là tên của một công ty, mà nó đã là tên của một thương hiệu nổi tiếng trên đất nước Việt Nam. Về ý nghĩa của thương hiệu Mai Linh, thì từ “Mai” nói lên hình ảnh của hoa mai trong ngày tết cổ truyền, của sự may mắn và niềm hạnh phúc đầu Xuân, đồng thời cũng là một từ dùng để chỉ về tương lai, về một ngày mai tốt đẹp. Còn từ “Linh” là mang ý nghĩa của từ tinh nhanh, sự linh hoạt, linh động trong giải quyết công việc. Và tô điểm cho thương hiệu của mình, ông Hồ Huy – Chủ tịch HĐQT kiêm TGD (người sáng lập MLG) – đã chọn màu xanh lá cây vì rằng đó là màu của hy vọng, màu của mùa xuân trên đất nước, màu của môi trường tươi đẹp. Đến với Mai Linh, Khách hàng có thể cảm nhận được một thiên nhiên tươi đẹp, một giá trị nhân nghĩa đích thực mà Mai Linh tâm niệm và xây dựng thành một logo làm biểu trưng cho thương hiệu của mình. Đó là hình ảnh của những ngọn núi hùng vĩ được tạo nên bởi 2 chữ ML cách điệu, là một dòng sông hiền hòa được tạo thành từ 3 nét vẽ nằm ngang và cũng là ý nghĩa của sự hòa hợp giữa Thiên, Địa, Nhân. Phía trên là hình ảnh của chim hạc, là nơi “Đất lành chim đậu”, nơi an lành hạnh phúc của mọi người.

Kết hợp tất cả các hình ảnh, màu sắc và ý nghĩa trên lại với nhau, Mai Linh muốn hướng đến một ý nghĩa sâu sắc: Mai Linh – Màu xanh cuộc sống. Tất cả vì ngày mai tươi đẹp của con em chúng ta, vì sự phát triển vững bền và lợi ích của ba bên – Công ty, Khách hàng và Xã hội

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh

3.2.2. Giá trị cốt lõi

- Tầm nhìn: "Trở thành nhà cung cấp dịch vụ tốt nhất nơi chúng tôi có mặt!" ("To be the best service provider wherever we are!").
- Sứ mạng: "Mang sự hài lòng đến cho mỗi người, vì cuộc sống tốt đẹp hơn!" ("Provide better satisfaction for better life!")
- Giá trị cốt lõi : Hiệu quả - Làm chủ - Dẫn đầu - Chuyên nghiệp - Chung sức, chung lòng (Effectiveness – Ownership – Leadership – Professionalism – Teamwork).

3.2.3. Các hoạt động quảng cáo, từ thiện

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, Công ty cổ phần tập đoàn Mai Linh luôn luôn ý thức thực hiện trách nhiệm tri ân của mình đối với xã hội. Mỗi cán bộ, nhân viên công ty luôn sẵn sàng tham gia vào các hoạt động xã hội.

Công ty thường xuyên tự tổ chức các phong trào nhân các ngày lễ lớn, hoặc phong trào do các tổ chức, ban ngành đoàn thể phát động, chẳng hạn như:

- *Hiến máu nhân đạo*
- *Lá lành đùm lá rách*: nạn nhân thiên tai, học bổng cho học sinh nghèo, xây dựng nhà tình thương, tình nghĩa: 119 triệu đồng (năm 2000), 85 triệu đồng (năm 2001), 371 triệu đồng (năm 2002), 474 triệu đồng (năm 2003), 1 tỷ 750 triệu đồng năm 2004 trong chương trình “Thăm lại chiến trường xưa” và riêng chương trình “Vang mãi khúc quân hành” nhân kỷ niệm 30 năm giải phóng miền Nam, thống nhất đất nước vào tháng 04/2005 là 6 tỷ đồng.
- *ng hộ, gây qu giúp đ nạn nhân chất độc da cam*: Mai Linh tổ chức thu thập hơn 100.000 chữ ký đòi công lý, 4000 người tham gia diễu hành , tổ chức chương trình ca nhạc “Thắp lên niềm hy vọng” với số tiền quyên góp của các tổ chức, cá nhân là hơn tỉ đồng, riêng Mai Linh là 400 triệu đồng
- *Chương trình Lửa ấm về các miền quê*: Trao tặng trâu và áo ấm trị giá 4,5 tỉ đồng cho bà con các tỉnh phía Bắc chịu ảnh hưởng của đợt rét đậm, rét hại năm 2008

3.2.4. Các danh hiệu đã được trao

Tập Đoàn Mai Linh vinh dự được các tổ chức xét thưởng uy tín trao nhiều cúp, giải thưởng: Sao vàng đất Việt, Thương hiệu mạnh, Giải thưởng chất lượng Việt Nam,...và nhận nhiều bằng khen, giấy khen của các Bộ, Ngành, đặc biệt Bằng khen của Thủ tướng chính phủ

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

và Huy chương lao động hạng 3 của Chủ tịch nước cho hoạt động kinh doanh năm 2006, công ty cung cấp dịch vụ taxi đầu tiên của Việt Nam đạt được giấy chứng nhận Hệ thống Quản lý Chất lượng phù hợp tiêu chuẩn Quốc tế ISO 9001:2000, một trong số các thương hiệu đầu tiên nhận được giải thưởng Sao Vàng Đất Việt 2003-2005...

Tháng 08/2008, Tập đoàn Mai Linh Đông Bắc Bộ đã vinh dự nhận được “Cúp vàng Văn hoá Doanh nghiệp” khẳng định cho quá trình nỗ lực của tập thể CBNV xây dựng một môi trường văn hóa kinh doanh trên nền tảng bản sắc văn hoá dân tộc.

Ngày 28/04/2009, Taxi Mai Linh đạt danh hiệu “Dịch vụ được hài lòng nhất 2009” do Báo Sài Gòn Tiếp Thị bình chọn.

Tập đoàn Mai Linh vừa được đánh giá nằm trong danh sách Top 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam năm 2009 (VNR500). Danh sách này được Công ty cổ phần Báo cáo đánh giá Việt Nam (Vietnam Report) công bố

3.3. Quản lý nguồn nhân lực

Trong kinh doanh vận tải, mặc dù chất lượng xe rất quan trọng, nhưng con người mới là yếu tố chính để hoạt động kinh doanh trở thành chuyên nghiệp. Trong giai đoạn cạnh tranh khốc liệt hiện nay giữa các tập đoàn vận tải, hầu như không khó để các tập đoàn trang bị những chiếc xe hiện đại nhất để cạnh tranh, vì vậy cái khác biệt để thể hiện tính chuyên nghiệp và làm khách hàng hài lòng chính là đội ngũ nhân viên phục vụ. Nâng cao chất lượng dịch vụ về con người là mục tiêu lâu dài của công ty.

Chính vì vậy, đội ngũ lái xe của Mai Linh được tuyển chọn rất cẩn thận và chặt chẽ với các tiêu chí về tay nghề, thể chất và cả ngoại hình. Sau khi tuyển dụng, các lái xe được qua lớp đào tạo khoảng 2 tháng về tay nghề, kiến thức kinh doanh, văn hóa để phục vụ khách hàng, tạo cho khách sự an tâm nhất khi sử dụng dịch vụ vận tải của Mai Linh. Cam kết của MaiLinh Express với khách hàng sử dụng là: chạy đúng giờ, đến đúng giờ, đúng tuyến, đúng lộ trình và không đón khách dọc đường. Từ khi đưa vào hoạt động, Mai Linh luôn thực hiện đúng cam kết khiến khách hàng rất vừa lòng. Mai Linh đang cố gắng phục vụ với cung cách tốt nhất để khách hàng cảm thấy hài lòng, thoải mái và an tâm khi sử dụng dịch vụ vận tải của Mai Linh.

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tĩnh*

Trong năm 2009, công ty đã làm tốt công tác nâng cao chất lượng dịch vụ bằng các công việc cụ thể là đào tạo và đào tạo lại đội ngũ nhân sự lái xe và cán bộ quản lý.

Trong khủng hoảng, hàng loạt doanh nghiệp phải tìm cách cắt giảm chi phí sản xuất và đội ngũ nhân sự nhưng, công ty Mai Linh đã thực hành tiết kiệm tối đa và tái cấu trúc theo tiêu chí luôn lấy con người làm trọng tâm, mở rộng thị trường tuyển dụng thêm hàng ngàn cán bộ, nhân viên.

Công ty liên tục tổ chức và duy trì các lớp đào tạo nâng cao cho cán bộ nhân viên và khóa huấn luyện nghiệp vụ cho nhân viên lái xe về kỹ năng giao tiếp, văn hóa ứng xử, ngoại ngữ và đạo đức nghề nghiệp... Thành quả của công tác này là nhân viên lái xe phục vụ khách hàng ngày càng chuyên nghiệp. Rất nhiều lần lái xe taxi của công ty đã trả lại tài sản quý giá của khách hàng để quên, dừng cảm ngăn chặn và bắt cướp, giúp đỡ khách hàng, đỡ đỡ cho sản phụ; tiêu biểu là tấm gương của lái xe Nguyễn Trung Dũng - Mai Linh Quảng Ninh đã trả lại tài sản cho khách trị giá 700 triệu đồng.

Chính phong cách phục vụ chuyên nghiệp, lịch sự, tận tụy, trung thực của hơn 2000 cán bộ nhân viên đã làm khách hàng hài lòng và tín nhiệm sử dụng dịch vụ taxi và các dịch vụ khác của tập đoàn.

3.4. Hệ thống thông tin

Công ty đã chủ động ứng dụng phần mềm quản lý ô tô thông qua hệ thống định vị vệ tinh (GPS) đã giảm thiểu đáng kể số lượng va quệt, đảm bảo an toàn giao thông.

Năm 2009, công ty đã triển khai nâng cấp hệ thống tổng đài điều hành taxi bằng việc cài đặt phần mềm tổng đài và huấn luyện đội ngũ nhân viên tổng đài. Do vậy mà công tác điều hành taxi qua tổng đài đã có nhiều tiến bộ. Hiện nay đã triển khai xong tại Đà Nẵng, Quảng Ngãi và Huế. Các công ty còn lại sẽ triển khai trong 2010.

Mai Linh là một trong những đơn vị đi đầu trong ứng dụng GIS (Geographic Information System - hệ thống thông tin địa lý) vào quản lý, điều hành hệ thống vận tải. Với công cụ điều hành này, dù các xe đang hoạt động tại nơi đâu, chỉ cần nhìn vào hệ thống định vị thì người quản lý ngồi tại văn phòng vẫn biết xe chạy với vận tốc bao nhiêu, đang ở vị trí nào, dừng ở đâu... để điều chỉnh, hướng dẫn. Cũng nhờ quản lý sát sao bằng phương tiện tiên

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tĩnh*

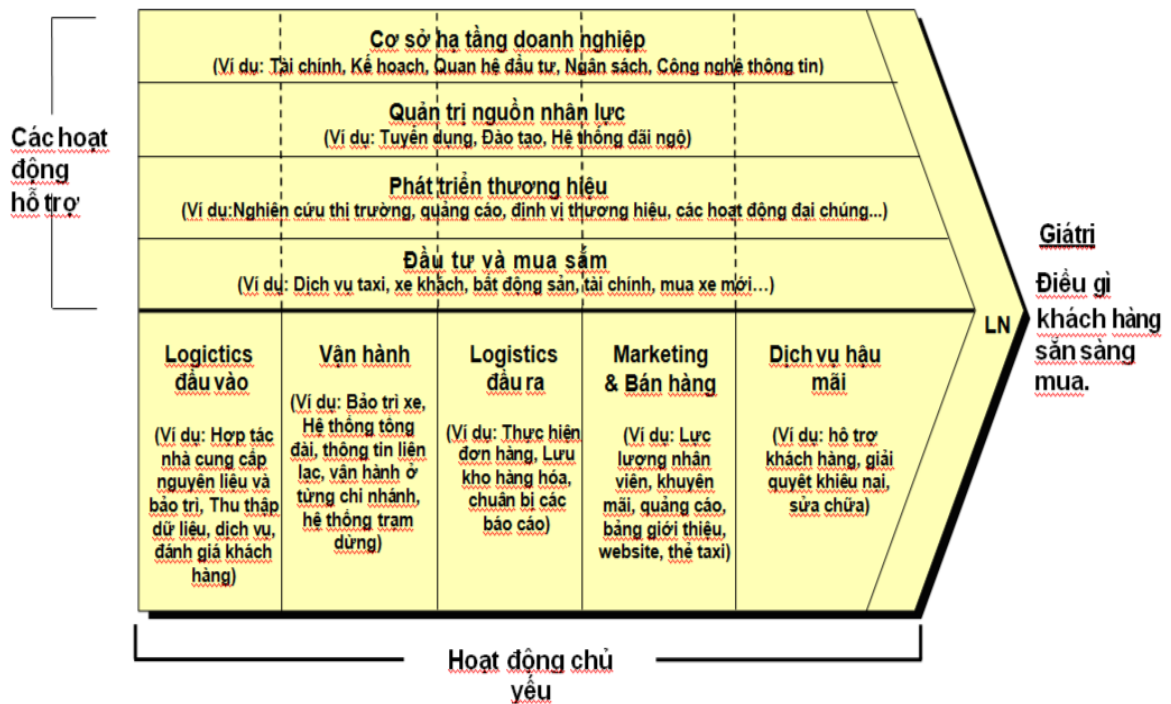
tiến nên Mai Linh là một trong những thương hiệu xe chạy an toàn nhất. Để quản lý bằng GIS, mỗi xe được đầu tư khoảng 1.000USD và hiện đã có gần 100 xe đường dài của công ty được trang bị GIS.

Các dịch vụ khép kín của Mai Linh cũng là một trong những điều làm khách hàng vừa lòng. Cùng với sự ra đời của MaiLinh Express là các trạm dừng chân được xây dựng dọc theo quốc lộ. Các trạm dừng chân này được xây dựng theo mô hình khép kín với các kho xăng dầu, nhà hàng khách sạn, khu thương mại dịch vụ để khách hàng mua sắm và giải lao trong lúc dừng xe.... Từ khi có dự án trạm dừng chân của Mai Linh, khách đi xe tránh được tình trạng cơm tù chật chội, được nghỉ ngơi trong không gian thoáng mát dễ chịu, giá cả phải chăng.

Tính chuyên nghiệp của Mai Linh còn được thể hiện rõ ở việc kinh doanh và điều hành kinh doanh hiệu quả. Trong điều kiện nguyên liệu chính cho vận tải là xăng dầu liên tục biến động giá theo chiều hướng tăng nhưng với một ngành đang cạnh tranh khốc liệt như vận tải thì không thể dễ dàng tăng giá để bảo đảm lợi nhuận. Cũng vì vậy mà Mai Linh đã phải tìm ra một phương thức để bảo đảm hiệu quả kinh doanh mà vẫn không đổ hết mọi thiệt thòi cho người sử dụng dịch vụ. Để làm điều này, Mai Linh đã nghiên cứu phương thức hoạt động và thực hành tiết kiệm. Taxi của Mai Linh vừa được hợp nhất thành một tổng đài chung với số gọi ở Hà Nội là (04)8 22 25 55 và TP.HCM là (08) 8 26 26 26 để công tác điều hành được nhịp nhàng và hiệu quả, tránh tình trạng xe chạy không khách, giảm được rất nhiều nhiên liệu. Mặc khác, công ty cũng sẽ tiếp tục gắn định vị vệ tinh cho hệ thống xe taxi để điều phối xe hoạt động hiệu quả hơn.

3.5. Xác định chuỗi giá trị của công ty:

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tĩnh



Hình 12: Chuỗi giá trị Công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh

3.5.1. Các hoạt động cung ứng đầu vào

- Trong tình hình kinh tế khó khăn, giá xăng dầu đã liên tục biến động đến 11 lần lên cao điểm là 19.000 đồng/lít; Tỷ giá hối đoái có thời điểm biến động khá đáng kể, tác động không nhỏ đến giá phương tiện và các trang thiết bị, phụ tùng sửa chữa, bảo dưỡng; Thị trường ô tô thiếu nguồn cung nghiêm trọng, ảnh hưởng đến kế hoạch đầu tư, thanh lý, kinh doanh và năng lực cạnh tranh của các đơn vị... Thế nhưng MLG vẫn đang là người dẫn đầu với số lượng xe nhiều nhất.

Chính sách thắt chặt số lượng xe là một thuận lợi lớn cho Mai Linh, với số lượng xe hiện tại đang vượt mức, MLG không sợ thiếu nguồn cung ứng vì cứ 1 xe cũ đổi 1 xe mới.

- Bên cạnh việc mua sắm các phương tiện vận tải để phục vụ cho quá trình cung ứng dịch vụ, tài xế lái xe cũng được xem là một trong những đầu vào của Mai Linh. Vì thế, Mai Linh luôn có những tiêu chuẩn khá khắt khe với nguồn nhân lực của mình.

Tiêu chuẩn tuyển tài xế lái xe: Ứng viên có bằng lái xe dấu B2, tuổi từ 21 trở lên, có hộ khẩu lý lịch rõ ràng, ký quỹ 3,5 triệu đồng. Ứng viên là bộ đội xuất ngũ, người có hoàn cảnh khó khăn chỉ đóng tiền ký quỹ là 1,5 triệu đồng, phần còn lại công ty cho trả dần. Riêng lái xe

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tĩnh*

cao cấp, ứng viên phải có hai năm kinh nghiệm, chứng chỉ A Anh văn, nhân dáng thuyết phục.

-Đánh giá: kém

3.5.2. Hoạt động vận hành

- Với sự thành công của xe taxi và xe tốc hành Mai Linh Express, MLG còn phát triển thêm tuyến xe buýt trợ giá và được sự tín nhiệm khá cao của khách hàng. Với tiêu chí luôn hướng đến khách hàng, tiêu chí hoạt động hàng đầu của vận tải Mai Linh là “an toàn”. Đây là cách mà doanh nghiệp xây dựng uy tín thương hiệu cho mình.

- Với phần mềm quản lý ô tô thông qua hệ thống định vị vệ tinh (GPS) đã giảm thiểu đáng kể số lượng va quệt, đảm bảo an toàn giao thông. Đồng thời, công ty đã triển khai nâng cấp hệ thống tổng đài điều hành taxi bằng việc cài đặt phần mềm tổng đài và huấn luyện đội ngũ nhân viên tổng đài. Do vậy mà công tác điều hành taxi qua tổng đài đã có nhiều tiến bộ.

-Đánh giá: tốt

3.5.3. Hoạt động cung ứng đầu ra

- Tập đoàn Mai Linh là một trong những doanh nghiệp lớn hoạt động trong lĩnh vực vận tải hành khách, lữ hành...Trong đó, mảng kinh doanh chính là dịch vụ taxi Trụ sở chính đặt tại số 64-68 Hai Bà Trưng, Phường Bến Nghé, Quận 1, TPHCM nhưng Mai Linh đã phủ màu xanh của mình lên khắp các tỉnh thành trên cả nước.

- Sự ra đời của Công Ty cổ phần sửa chữa ô tô Mai Linh là hệ quả tất yếu của sự phát triển của MAILINHCORPORATION theo định hướng phát triển trở thành một tập đoàn khép kín và vững mạnh có 3 chi nhánh đầu tiên tại TP. Hồ Chí Minh. Còn ở phía Bắc, Công Ty Mai Linh thăng Long đảm nhận nhiệm vụ này. Riêng mỗi đơn vị thành viên đều có xưởng bảo trì và bảo dưỡng hằng ngày nhằm đảm bảo việc cung ứng dịch vụ cho khách hàng là tốt nhất.

-Đánh giá: trung bình

3.5.4. Marketing

- Hiện Mai Linh có 6 đơn vị xe: Xe cao cấp cho thuê, Taxi Deluxe, Saigon Taxi, ML Taxi, Gia Định Taxi, Chợ Lớn Taxi. Với những danh hiệu như Sao vàng đất Việt, Thương hiệu mạnh, Giải thưởng chất lượng Việt Nam,...và nhận nhiều bằng khen, giấy khen của các Bộ, Ngành, đặc biệt Bằng khen của Thủ tướng chính phủ và Huy chương lao động hạng 3 của

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

Chủ tịch nước cho hoạt động kinh doanh năm 2006, công ty cung cấp dịch vụ taxi đầu tiên của Việt Nam đạt được giấy chứng nhận Hệ thống Quản lý Chất lượng phù hợp tiêu chuẩn Quốc tế ISO 9001:2000, một trong số các thương hiệu đầu tiên nhận được giải thưởng Sao Vàng Đất Việt 2003-2005... Mai Linh đã có được sự tín nhiệm của khách hàng khá cao.

→ Đánh giá: tốt

3.5.5. Dịch vụ khách hàng.

Trung tâm dịch vụ khách hàng của Mai Linh được thành lập nhằm:

- Giải quyết các khiếu nại của khách hàng về dịch vụ của Mai Linh.
- Hỗ trợ và cung cấp thông tin cho khách hàng.
- Cung cấp dịch vụ cho thuê xe ô tô điện, xe ô tô từ 4 chỗ đến 45 chỗ các loại.
- Đặt phòng khách sạn.
- Đại lý bán vé máy bay, tàu lửa, xe tuyến cố định Mai Linh chất lượng cao.
- Đại lý cung cấp nước khoáng Mai Linh.
- Điểm bán vé Tour du lịch và các sản phẩm của Mai Linh Tourism.
- Điểm bán vé tàu du lịch Mai Linh đi tham quan các tuyến đảo Nha Trang.
- Điểm bán vé tuyến Liên vận quốc tế Nha Trang – Gia Lai – Chămpasak (Lào).
- Đại lý chuyển phát nhanh thư từ cho Mailinh, Viettel, Saigon post,.....
- Dịch vụ thu đổi ngoại tệ, kiều hối.
- Đại lý cung cấp văn phòng phẩm...

Bên cạnh đó, tài xế Mai Linh luôn có thái độ phục vụ rất tốt. Mai Linh không thiếu những tấm gương sang về tính thật thà, dũng cảm, nghĩa hiệp của các bác tài. Những điều đó giúp Mai Linh đạt được danh hiệu “dịch vụ được hài lòng nhất 2009”.

- Đánh giá: tốt

→ **Nhận xét:** mặc dù ở hoạt động Cung ứng đầu vào, công ty có gặp một vài khó khăn, nhất là việc biến động tỷ giá ảnh hưởng đến nguồn cung phương tiện vận tải và chi phí xăng; nhưng nhờ quá trình vận hành tốt và dịch vụ khách hàng chu đáo, Mai Linh đã xây dựng được một giá trị thương hiệu vô cùng quý báu.

4. Xác định lợi thế cạnh tranh

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

4.1. Dự báo nhu cầu giao thông vận tải đường bộ đến năm 2020

4.1.1. Tình hình gia tăng phương tiện vận tải đường bộ

Năm 2010, tốc độ tăng trưởng bình quân của phương tiện đường bộ trên toàn quốc là 13-17%/năm, trong đó xe con dưới 9 chỗ là 13-18%/năm, xe khách trên 10 chỗ là 16-22%/năm và xe tải là 12-14%/năm. Từ năm 2011-2020, tốc độ tăng trưởng bình quân của phương tiện đường bộ trên toàn quốc là 7-12%/năm, trong đó xe con dưới 9 chỗ là 5-14%/năm, xe khách trên 10 chỗ là 6-12%/năm và xe tải là 8-10%/năm. Dự kiến, đến năm 2020, toàn quốc có khoảng 2,8 ÷ 3 triệu xe ô tô các loại, trong đó xe ô tô con 1,5 triệu chiếc, xe ô tô khách 0,5 triệu chiếc, xe ô tô tải 0,8 triệu chiếc. Với tình hình này, cần hạn chế tốc độ tăng trưởng xe máy và kiểm soát sự gia tăng xe con cá nhân, đặc biệt là ở các thành phố lớn. Trong năm 2010 không chế tăng trưởng xe máy dưới 7%/năm (theo hướng giảm dần) và xe con 10-15%/năm; từ năm 2010 trở đi, tại các đô thị lớn, không phát triển xe máy mà phát triển mạnh vận tải công cộng. Tại Tp.HCM, từ 01/06/2010 chính thức hạn chế việc phát triển taxi, chỉ cho phép các doanh nghiệp thay thế 1 xe cũ bằng 1 xe mới. Bởi với đà tăng trưởng trên thì đến cuối tháng 6/2010, lượng taxi trên địa bàn TPHCM có khả năng lên đến con số 15.000 chiếc, vượt xa quy hoạch phát triển taxi đến năm 2020 của TP (12.700 xe).

4.1.2. Hệ thống cơ sở hạ tầng phương tiện đường bộ

Hệ thống đường bộ Việt Nam dài hơn 200.000 km, trong đó mới có khoảng 19% đường được trải nhựa, đây hiện là kênh vận chuyển chính ở trong nước nhờ giá thành rẻ và tiện dụng. Tăng trưởng bình quân giai đoạn 2000 - 2006 của lĩnh vực này là 7,3% sản lượng hàng hóa và 9,7% số hành khách vận chuyển và có xu hướng tăng mạnh.

Nếu so sánh về năng lực cạnh tranh theo thang điểm từ thấp đến cao là 1 – 7 thì ngành đường bộ Việt Nam hiện nay mới đạt 2,98 điểm, đứng sau tất cả các nước trong khu vực Đông Nam Á được xếp hạng như Thái Lan, Malaysia, Philippines...

Định hướng của ngành GTVT là phải phát triển trên phạm vi toàn quốc một mạng lưới đường bộ cao tốc ít nhất 22 tuyến với tổng chiều dài 5.873km trong giai đoạn từ nay đến năm 2020 và các năm tiếp theo. Trong số này, khu vực phía Bắc có 7 tuyến hướng tâm dài

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

1.099km kết nối với thủ đô Hà Nội, khu vực phía Nam được hoạch định 6 tuyến dài gần 1.000km; Khu vực miền Trung và Tây Nguyên gồm 3 tuyến dài 264km. Riêng thủ đô Hà Nội và TPHCM còn có thêm hệ thống đường vành đai cao tốc dài hơn 260km. Bên cạnh hệ thống đường cao tốc là mạng lưới quốc lộ dàn trải đều khắp. Tại miền Trung, ngoài các trục dọc Bắc-Nam còn chú ý hệ thống các đường ngang nối liền vùng đồng bằng ven biển miền Trung với khu vực Tây nguyên, hoặc nối các cảng biển tới cửa khẩu quốc tế qua Lào và Campuchia. Các đường ngang phải đạt chuẩn cấp III, cấp IV, phục vụ 2 làn xe.

4.1.3. Nhu cầu giao thông đường bộ trong tương lai

Với việc phát triển hệ thống các đường cao tốc và nâng cấp các tuyến quốc lộ trên cả nước tạo điều kiện cho ngành giao thông vận tải đường bộ phát triển trong những năm tới, giảm được tình trạng quá tải trong các dịp lễ, tết. Sự phát triển kinh tế trong giai đoạn phục hồi sau khủng hoảng 2008 dẫn đến nhu cầu về vận chuyển hàng hóa sẽ tăng với tốc độ tương tự. Ngoài ra, khi thu nhập được cải thiện (tăng 7.8%/năm) thì nhu cầu giao thương, du lịch của người dân cũng sẽ tăng mạnh.

Song song với việc phát triển vận tải hành khách công cộng, đặc biệt là các phương thức vận tải hành khách công cộng khối lượng lớn, đảm bảo tỷ lệ đảm nhận vận tải hành khách công cộng ở các thành phố lớn đạt 25-30% trong năm 2010 và 50-60% vào năm 2020. Theo Quy hoạch đã được phê duyệt, phân đấu đến năm 2020, vận chuyển 5,5 tỷ hành khách với 165,5 tỷ hành khách luân chuyển, tăng bình quân 11,2%/năm về hành khách luân chuyển; khối lượng hàng hóa vận chuyển là 760 triệu tấn với 35 tỷ tấn hàng hóa luân chuyển, tăng bình quân 7,5%/năm về tấn luân chuyển.

Theo tính toán dựa trên số liệu dự báo của dự án Nghiên cứu toàn diện về phát triển bền vững hệ thống Giao thông vận tải Việt Nam (VITRANSS2), nhu cầu GTVT của Việt Nam từ nay đến giai đoạn 2030 sẽ tăng rất mạnh. Cụ thể, về lượt hành khách và tấn hàng hóa sẽ tăng 300% - 400% so với năm 2008. Về hành khách/km và tấn/km sẽ tăng trên 700% - 800% so với năm 2008. Đến năm 2030, nhu cầu hành khách trên hành lang vận tải Bắc - Nam sẽ là 534.000 hành khách/ngày, tương đương 195 triệu hành khách/năm (chỉ tính những chuyến đi liên tỉnh) trong đó năng lực của các loại phương thức vận tải trên hành lang vận tải

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

Bắc – Nam gồm đường ô tô cao tốc 4 làn xe đạt khoảng 88 triệu hành khách/năm, tuyến đường Quốc lộ 1 nâng cấp chủ yếu phục vụ vận tải nội vùng.

Định hướng đến năm 2030 thoả mãn được nhu cầu vận tải và dịch vụ vận tải của xã hội với chất lượng cao, đạt tiêu chuẩn quốc tế, nhanh chóng, êm thuận, an toàn; kết nối được với các phương thức vận tải khác, nhất là các điểm chuyển tải hành khách đường dài với vận tải hành khách đô thị.

4.2. Khả năng và cơ hội của công ty trong tương lai

4.2.1. Khả năng của công ty trong tương lai

Hiện nay thương hiệu Mai Linh đã được biết đến khắp các tỉnh thành trong cả nước, là doanh nghiệp kinh doanh vận tải hàng đầu ở Việt Nam, có số lượng xe kinh doanh vận tải lớn nhất Việt Nam. ML phấn đấu đến cuối năm 2010 sẽ có mặt khắp 63 tỉnh thành, mở rộng các tuyến nối liền tất cả các huyện thị Việt Nam.

Tận dụng cơ hội Việt Nam gia nhập WTO, ML đã mạnh dạn mở rộng thị trường kinh doanh vận tải ra nước ngoài là Lào và Campuchia.

Tiềm lực tài chính vững mạnh với số vốn 700 tỷ đồng, 11 công ty con trực tiếp và 51 công ty con gián tiếp phủ khắp các tỉnh thành Việt Nam cộng với bề dày kinh nghiệm, Mai Linh có khả năng giữ vững vị trí ngọn cờ đầu trong lĩnh vực kinh doanh vận tải ở Việt Nam trong tương lai.

4.2.2. Cơ hội của công ty trong tương lai

Với chính sách phát triển vận tải của Chính phủ Số 35/2009/QĐ-TTg ngày 03/03/2009 về việc phê duyệt điều chỉnh chiến lược phát triển giao thông vận tải đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030

- Khuyến khích mọi thành phần kinh tế tham gia kinh doanh vận tải, dịch vụ hỗ trợ vận tải; thành lập tập đoàn vận tải có vốn của Nhà nước để phục vụ các tuyến có nhu cầu vận tải lớn như tuyến Bắc – Nam, vận tải hành khách công cộng đô thị, vận tải phục vụ vùng sâu, vùng xa, vùng hải đảo và các nhiệm vụ đột xuất khác khi cần thiết.

- Hỗ trợ cho các doanh nghiệp vận tải hành khách công cộng và vận tải phục vụ vùng sâu, vùng xa, vùng đặc biệt khó khăn với nhiều hình thức như: ưu đãi tín dụng, ưu đãi sau đầu

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

tư mua sắm phương tiện hoặc trợ giá. Khuyến khích sử dụng phương tiện lắp ráp trong nước để vận chuyển hành khách công cộng bằng các hình thức như bán trả chậm, bán trả góp, có chính sách ưu đãi trong việc nhập khẩu phụ tùng, thiết bị mà trong nước chưa sản xuất được...

- Phát triển đa dạng các loại hình vận tải và dịch vụ hỗ trợ vận tải, đảm bảo chất lượng, nhanh chóng, an toàn, tiện lợi, tiết kiệm chi phí xã hội. Phát triển mạnh vận tải đa phương thức và dịch vụ logistics trong vận tải hàng hóa.

Bên cạnh đó là chính sách đơn giản hóa các thủ tục trong kinh doanh vận tải đường bộ bao gồm: rút gọn thành phần hồ sơ, giảm thời gian thực hiện, bỏ những yêu cầu không cần thiết... Đặc biệt, chi phí tuân thủ sáu thủ tục có thể cắt giảm đến 93% với khoản tiền tiết kiệm được 75 tỉ đồng mỗi năm cho cộng đồng doanh nghiệp (DN), giảm được gánh nặng trên vai DN, tiết kiệm thời gian và chi phí.

Với sự khuyến khích và hỗ trợ của Chính phủ cho các DN vận tải đường bộ, đồng thời với việc nâng cao hệ thống vận tải đường bộ mở ra cơ hội phát triển của ngành giao thông vận tải đường bộ nói chung và của công ty Mai Linh nói riêng.

5. Phân tích ma trận SWOT: Điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội – thách thức

	ĐIỂM MẠNH – S	ĐIỂM YẾU – W
	<ul style="list-style-type: none"> - S₁: mạng lưới thông tin và văn phòng rộng khắp Việt Nam và các nước lân cận - S₂: thương hiệu nổi tiếng được nhiều người ưa thích, đạt top 500 DN lớn nhất Việt Nam (2009) - S₃: đội ngũ lãnh đạo có tâm, có tầm; nhân viên nhiệt tình - S₄: nguồn vốn đầu tư lớn, số lượng phương tiện vận tải nhiều. 	<ul style="list-style-type: none"> - W₁: lỗ ròng 224 tỷ đồng từ 2007-2009, vay nợ tăng làm tăng áp lực trả nợ - W₂: chi phí không hợp lý, phát sinh nhiều công ty con hoạt động không hiệu quả.

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh

<p>CƠ HỘI – O</p> <ul style="list-style-type: none"> - O₁: trung bình 1000 người/xe, tiềm lực thị trường lớn - O₂: đời sống xã hội và du lịch phát triển, nhu cầu đi lại càng cao - O₃: sự khuyến khích sử dụng phương tiện đi lại công cộng của chính phủ 	<p>CÁC CHIẾN LƯỢC SO</p> <p>-S_{1,4}+O_{1,2,3}: Mạng lưới phủ rộng và tài chính mạnh + tiềm lực và nhu cầu thị trường lớn → mở rộng thêm các thị trường mới để gia tăng thị phần</p>	<p>CÁC CHIẾN LƯỢC WO</p> <ul style="list-style-type: none"> - W₂ + O_{1,2}: tập trung mũi nhọn vào lĩnh vực vận chuyển. - W₁+O₃: hạn chế không đầu tư vào những ngành không có sự hỗ trợ hoặc vốn đầu tư quá lớn.
<p>THÁCH THỨC - T</p> <ul style="list-style-type: none"> - T₁: kinh tế thị trường chưa ổn định ảnh hưởng đến nguồn cung ô tô - T₂: cạnh tranh về giá và chất lượng phục vụ ngày càng gay gắt 	<p>CÁC CHIẾN LƯỢC ST</p> <ul style="list-style-type: none"> - S_{2,3}+T₂: đào tạo và huấn luyện nhân viên về trình độ chuyên môn và phong cách phục vụ. - S₄+T₂: tối thiểu hóa chi phí để có mức giá cạnh tranh tốt nhất. 	<p>CÁC CHIẾN LƯỢC WT</p> <ul style="list-style-type: none"> - W₁+T₁: cần quản lý có hiệu quả việc sử dụng và bảo dưỡng phương tiện vận tải.

6. Định hướng phát triển công ty đến năm 2020

6.1. Sứ mạng

- ◆ Thỏa mãn nhu cầu ngày càng gia tăng và tạo niềm tin của khách hàng thông qua việc cung cấp một cách tối ưu những sản phẩm chất lượng cao và ổn định.
- ◆ Phân đấu chiếm lĩnh vị thế cạnh tranh trên tất cả các thị trường thông qua hoạt động sản xuất, phân phối, và bán hàng có hiệu quả.
- ◆ Phát triển nguồn nhân lực toàn diện và chế độ đãi ngộ công bằng.
- ◆ Vun đắp cho văn hóa công ty mang bản sắc riêng biệt – quan hệ hợp tác chân thành và cởi mở.

6.2. Mục tiêu phát triển của công ty đến năm 2020

6.2.1. Mục tiêu dài hạn:

- Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu là 15% vào năm 2015 và 20% vào năm 2020.
- Phân đấu đến năm 2020, thị phần ngành du lịch là 30%.

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tĩnh

- Xây dựng Mai Linh thành thương hiệu mạnh nhất, nổi tiếng nhất trong lĩnh vực giao thông vận tải.

- Nâng doanh thu đến năm 2020 đạt trên 60.000 tỉ đồng.

6.2.2. Mục tiêu ngắn hạn:

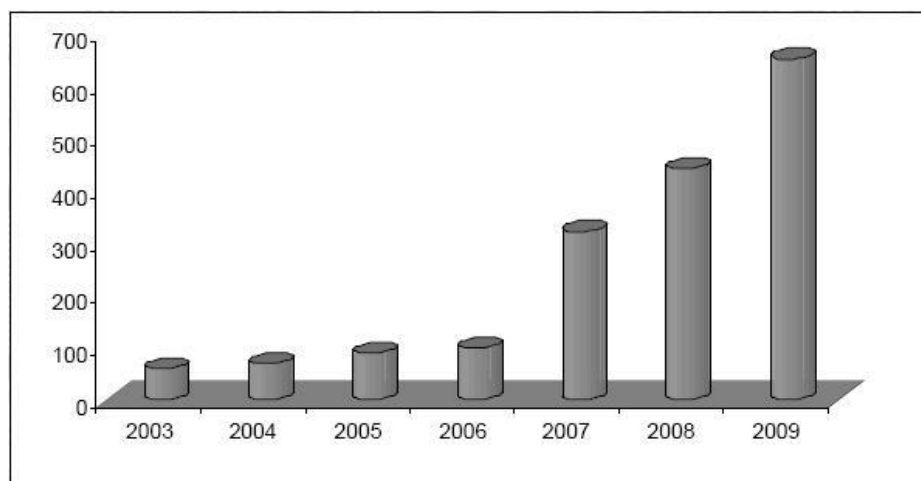
- Gia tăng thị phần qua mỗi năm về số tuyệt đối và tương đối
- Đảm bảo 100% tài xế đầu được huấn luyện chuyên nghiệp

6.2.3. Mục tiêu chiến lược:

- Đẩy mạnh thâm nhập thị trường giao thông vận tải ở Lào và Campuchia.
- Trở thành một trường dạy nghề hàng đầu tại Việt Nam.
- Nhân rộng mạng lưới taxi ở tất cả các tỉnh thành trong nước.
- Xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn và quản lý tốt

6.2.4. Tiêu chuẩn của mục tiêu chiến lược:

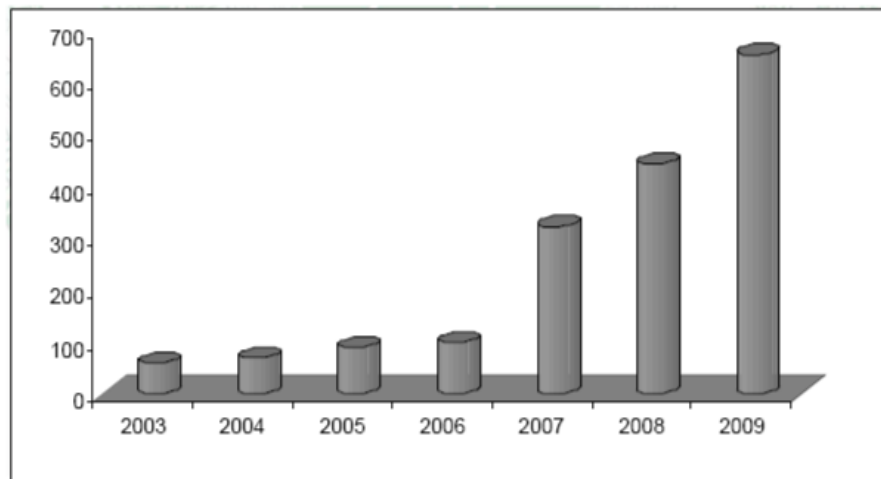
- Thâm nhập thị trường nước ngoài: Hiện tại Mai Linh đã có văn phòng đại diện kinh doanh tại: Mỹ, Campuchia, Nga và đang xúc tiến tại các nước Anh, Pháp, Nhật, Singapore, Thái Lan,... Mai Linh cần đẩy mạnh chất lượng dịch vụ ở những nước đã có nền móng của mình trước tiên là 2 nước lân cận.
- Doanh thu phải tiếp tục tăng qua các năm, trung bình 15-20% cả về số tuyệt đối lẫn tương đối. Theo số liệu thống kê tình hình tăng doanh thu qua các năm như sau.



Hình 13: Biểu đồ Doanh thu của Công ty CP Tập đoàn Mai Linh qua các năm

- Biểu đồ Tình hình tăng trưởng phương tiện qua các năm

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh



Hình 14: Biểu đồ Tình hình tăng trưởng phương tiện công ty CP Tập đoàn Mai Linh qua các năm

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh

CHƯƠNG III

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ CÁC GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN MAI LINH GIAI ĐOẠN 2010-2020

1. Phương án chiến lược cấp công ty:

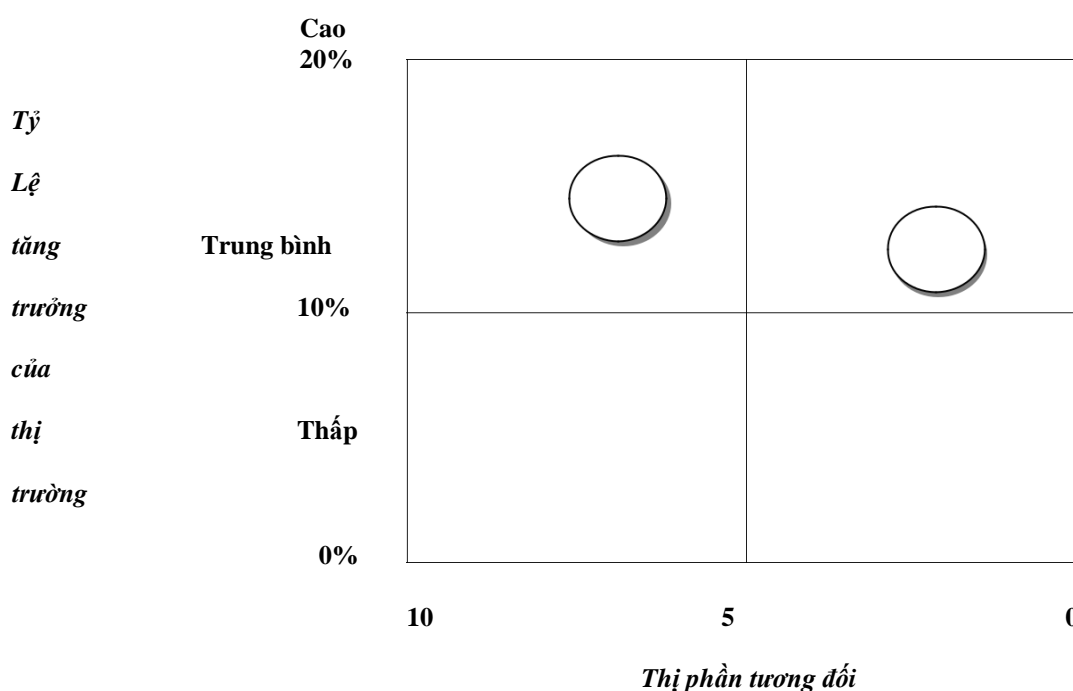
1.1. Mục đích

Mai Linh là một tập đoàn lớn với hơn 70 công ty con kinh doanh đa ngành nghề. Một số công ty con hoạt động không hiệu quả đã dẫn đến lỗ rỗng. Để khắc phục tình trạng đó, MLG cần xác định chiến lược phù hợp trong giai đoạn tới, tập trung vào những ngành ưu thế hoặc những ngành có khả năng sinh lời cao. Như thế mới tập trung được nguồn lực để cạnh tranh với các đối thủ trong môi trường khốc liệt hiện nay. Vạch chiến lược là để trả lời câu hỏi con đường nào để đạt được mục tiêu.

1.2. Ma trận thị phần tăng trưởng BCG

Lựa chọn phương án chiến lược bằng ma trận BCG ta dựa vào 2 yếu tố là tỷ lệ tăng trưởng của thị trường và thị phần tương đối của MLG so với đối thủ cạnh tranh.

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
 GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh



Hình 15: Ma trận BCG của MLG

- SBU1: dịch vụ taxi
 - Tăng trưởng thị trường: 16,2%
 - Thị phần tương đối: 2,2
 - ➔ Thời kỳ Chưa Ổn Định

Đối với dịch vụ Taxi: tuy tỷ lệ tăng trưởng của thị trường cao, nhưng thị phần tương đối còn thấp. Hiện nay, ở ba thị trường TP.HCM, Bình Dương và Đồng Nai Vinasun hiện đang chiếm thị phần cao hơn Mai Linh. Vì vậy, Mai Linh cần đẩy mạnh nâng cao chất lượng dịch vụ với mức giá hợp lý nhất để giữ được một thị phần như mong muốn.

- SBU2: dịch vụ xe khách
 - Tăng trưởng thị trường: 17,8%
 - Thị phần tương đối: 6,4
 - ➔ Thời kỳ Hoàng Kim

Đối với dịch vụ xe khách đường dài: có thể nói đó là một thành công lớn của Mai Linh. Là hãng taxi đầu tiên chạy thử nghiệm “những chuyến xe không khói thuốc” từ TP.HCM đi khắp mọi miền. Tuy nhiên, trong lĩnh vực xe khách đường dài, Mai Linh phải đối

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

mặt với một bộ phận không nhỏ các nhà xe tư nhân. Vì thế, muốn giúp khách hàng phân biệt được Mai Linh, ngoài Logo và thương hiệu, ta còn có thể giúp khách hàng nhận biết Mai Linh qua phong cách phục vụ chu đáo. Đó cũng là một thế mạnh của Mai Linh.

1.3. Cơ sở thực hiện chiến lược

Dựa trên những lợi thế sẵn có của doanh nghiệp và những cơ hội do môi trường mang đến cho doanh nghiệp. Ta có thể tin vào những ưu thế như sau:

- Theo quyết định của Sở, ngày 31/5/2010 là hạn chót cho các hãng taxi nộp hồ sơ chót số lượng xe của hãng, đồng thời từ ngày 1/6/2010 chỉ cho phép các doanh nghiệp thay thế 1 xe cũ bằng 1 xe mới. Việc khống chế số lượng xe cũng giúp bảo vệ quyền lợi cho các doanh nghiệp kinh doanh taxi. Hành khách không có thêm nhiều taxi mới để lựa chọn, các doanh nghiệp kinh doanh taxi hiện hữu càng “có giá”, “Không có thêm đối thủ mới trong cạnh tranh, các hãng taxi chỉ có lợi”.
- Thêm vào đó, hiện nay Nhà nước cũng không quản lý giá cước vận tải nói chung và giá cước taxi nói riêng. Đó là một thuận lợi cho các hãng taxi lớn và có số lượng xe nhiều như Mai Linh.
- Với những sự kiện về các tài xế dũng cảm, tên tuổi của Mai Linh thường xuyên xuất hiện trên các phương tiện thông tin đại chúng, đó là một ưu thế rất lớn của Mai Linh trong vấn đề mở rộng quy mô hoạt động.

2. Chiến lược kinh doanh trên thị trường quốc tế:

2.1. Các yếu tố chính tạo ra lợi thế cạnh tranh trên thị trường quốc tế

- Trải qua hơn 16 năm hoạt động, với tiêu chí phục vụ “An toàn - Chất lượng - Mọi lúc - Mọi nơi”, Công ty Cổ phần Tập Đoàn Mai Linh (MLG) đã gặt hái được nhiều thành công trên 8 lĩnh vực kinh doanh, với mạng lưới đã phủ ra các nước lân cận: Trung Quốc, Lào, Campuchia, ... Có văn phòng đại diện kinh doanh tại: Mỹ, Campuchia, Nga và đang xúc tiến tại các nước Anh, Pháp, Nhật, Singapore, Thái Lan, ...
- Trong các ngành hoạt động, Vận tải được xem là nòng cốt, chủ lực cho sự phát triển lâu dài với những dự án đầu tư lớn: 1.000 xe bus chất lượng cao phục vụ tuyến cố định liên

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

tinh và quốc tế 5.000 xe taxi và cho thuê, 50 trạm dừng chân ở các tuyến trục lộ xuyên Á, xuyên Việt, hệ thống định vị bằng vệ tinh,...

- Ngoài ra, giá thành sản phẩm dịch vụ của Mai Linh khi chuyển sang ngoại tệ rẻ hơn các nước. Đồng thời, khi kinh doanh tại nước ngoài, Mai Linh có thể mua được phương tiện vận tải với giá rẻ hơn trong nước do miễn được vài loại thuế. Đó là những ưu thế về chi phí thấp.

2.2. Các phoyong án chiến lược chính voryn ra thị trường quốc tế

- Vận tải là ngành mũi nhọn của MLG, vì vậy, khi nguồn lực chưa đủ lớn và trong giai đoạn đầu xâm nhập thị trường thế giới, ta nên lựa chọn chiến lược “ tiêu điểm toàn cầu”.
- Khi mới bắt đầu gia nhập thị trường toàn cầu này, nên lựa chọn những nước có nền văn hóa, điều kiện sống tương đồng với Việt Nam. Do đó, những nước lân cận trong khu vực được xếp đầu danh sách đầu tư.

2.3. Các bước xâm nhập thị trường Quốc tế của Mai Linh:

- Chọn quốc gia: Thái Lan. Lào và Campuchia là 2 nước láng giềng, và MLG đã có được vị trí ở 2 nước này. Bước tiếp theo MLG nên chọn Thái Lan vì Thái Lan cũng có những điều kiện tương đồng với 2 quốc gia trên. Ngoài ra, Thái Lan còn có ưu thế là du lịch phát triển khá mạnh, đó là sự thuận lợi lớn cho ngành taxi.
- Chọn thời điểm thâm nhập: vì là công ty khá lớn tại Việt Nam, nên thời điểm xâm nhập vào thị trường Thái Lan hơi chậm hơn so với những công ty nhỏ. Sau khi đã khá vững vàng tại thị trường nội địa, MLG mới xâm nhập vào thị trường Thái Lan. Xét về thời gian, thì hơi muộn, nhưng xét về cách làm, thì đây là phương thức mang lại hiệu quả cao hơn, hạn chế được những rủi ro do không tìm hiểu và xâm nhập trước vào thị trường mới.
- Tốc độ xâm nhập: nên thực hiện chiến lược xâm nhập tập trung với một tốc độ vừa phải. Không nên xâm nhập cùng lúc nhiều thị trường, tránh tình trạng phân tán quá tầm kiểm soát như trường hợp đối với những công ty con của MLG vừa qua.
- Các dạng sở hữu xâm nhập: mặc dù có đủ nguồn lực để tự doanh trên thị trường mới nhưng chiến lược tốt nhất vẫn là liên doanh với những đơn vị sở tại. Điều đó sẽ giúp cho MLG hạn chế được những rủi ro và giảm bớt chi phí xâm nhập thị trường. Các đại gia như

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tĩnh*

Coca và Pepsi đã rất thành công khi gia nhập vào thị trường Việt Nam dưới hình thức liên doanh.

3. Chiến lược các đơn vị cơ sở và các chiến lược chức năng

3.1. Chiến lược về tài chính

- Cần có phương án khắc phục lỗ khả thi (lỗ lũy kế 31/12/2009 là 277 tỷ đồng), đồng thời tìm kiếm ký hợp tác với các ngân hàng thương mại lớn có chi phí vay vốn rẻ nhằm giảm áp lực về trả lãi vay ngân hàng (hiện nay các ngân hàng TM lớn như VCB, BIDV có lãi suất vay vốn thấp hơn so với các ngân hàng TMCP ngoài quốc doanh). Phương án khắc phục lỗ có thể tập trung vào thanh lý, chuyển nhượng các dự án đầu tư kém hiệu quả, tập trung đầu tư vào những ngành nghề công ty có thế mạnh và đang có thương hiệu như vận tải, taxi, du lịch...
 - Loại bớt những công ty con làm ăn kém hiệu quả, cắt giảm những ngành nghề kinh doanh không liên quan đến hoạt động chính, nghiên cứu chuyển nhượng những dự án bất động sản không phục vụ sản xuất kinh doanh để thu hồi vốn, trả nợ vay và đầu tư vào ngành nghề khác. Cụ thể, Mai Linh sẽ bán dự án y tế gồm các nhà thuốc, phòng khám; bán Công ty Tư vấn đào tạo Tân Hương, Công ty cung cấp mực in Việt Hồ, Công ty in ấn Năng Động...
 - Tiếp tục tái cơ cấu tổ chức, tinh gọn bộ máy quản lý, không đầu tư dàn trải mà tập trung vào 3 nhóm ngành nghề kinh doanh chính là vận tải, du lịch, sản xuất - thương mại. Trong đó, vận tải là lĩnh vực nòng cốt với ít nhất 70% vốn đầu tư, bảo đảm duy trì hình ảnh là đơn vị số một trong ngành vận tải và các dịch vụ cho ngành vận tải như trạm dừng nghỉ, bến xe, trạm xăng dầu.
 - Cũng như năm 2008 (lỗ gần 118 tỉ đồng), nguyên nhân thua lỗ của Mai Linh trong năm 2009 là do chi phí lãi vay cao (164 tỉ đồng), chiếm 28,7% tổng doanh thu (năm 2008, số lãi phải trả của Mai Linh là 336 tỉ đồng). Mặt khác, việc đầu tư mở rộng địa bàn mới, đầu tư vào các ngành nghề, dự án mới chưa đạt kết quả như mong muốn. Chi phí đầu tư vào và vận hành như mua phương tiện, các loại phí, bảo hiểm, lương, nhiên liệu... tăng nhanh hơn nhiều so với mức độ tăng doanh thu.
 - Đưa kế hoạch đầu tư mới nhằm nâng cao năng lực kinh doanh như đầu tư thêm xe ô tô các loại để hoạt động taxi, vận tải và du lịch.
-

HVTH: Nhóm 18 – Quản trị kinh doanh đêm 1 & 2 – K19

61

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tĩnh*

- Nghiên cứu kế hoạch huy động vốn qua thị trường chứng khoán, liên doanh, liên kết, nhằm huy động được nguồn vốn để bổ sung cho việc vay vốn tại các ngân hàng thương mại. Có phương án tăng vốn điều lệ khả thi: Tăng vốn điều lệ nhằm giảm hệ số nợ của Công ty (nợ phải trả /vốn chủ sở hữu 31/12/2009 là rất cao: 3,4 lần), giảm gánh nặng chi phí tài chính.
- Trong lĩnh vực kinh doanh taxi: Mai Linh cần tăng cường công tác Marketing với các doanh nghiệp, thương gia tại các khu vực thành phố, khu công nghiệp để cung cấp thẻ quẹt thanh toán cước taxi cho các khách hàng này.
- Luôn luôn ổn định giá, ổn định chi phí nhân công đặc biệt trong giai đoạn nền kinh tế khủng hoảng.

3.2. Chiến lược về nguồn nhân lực

- Mở rộng các hình thức đào tạo, đào tạo lại; xã hội hóa công tác đào tạo để nâng cao trình độ, năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý, công chức, viên chức và người lao động; áp dụng chế độ tuyển dụng công khai thông qua thi tuyển, thử việc.
- Có chính sách tiền lương và các chế độ ưu đãi đối với người lao động trong điều kiện lao động đặc thù của ngành giao thông vận tải, đặc biệt là công tác bảo trì kết cấu hạ tầng giao thông ở các vùng sâu, vùng xa, lao động nặng nhọc, nguy hiểm...
- Cần có sự đầu tư tập trung nâng cao năng lực và trang thiết bị cho các cơ sở đào tạo, huấn luyện để nâng cao trình độ nguồn nhân lực. Tăng cường sự phối hợp và gắn kết giữa các công ty sử dụng nguồn nhân lực với các cơ sở đào tạo, huấn luyện để đảm bảo đáp ứng nhu cầu thực tế và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực đã được đào tạo.

3.3. Chiến lược về công nghệ

- Triển khai và phát triển hệ thống POS (công nghệ thanh toán online) nhằm cải thiện chất lượng dịch vụ thẻ taxi hiện nay.
 - Xây dựng và triển khai phương thức thanh toán hiện đại, sử dụng công nghệ thẻ chip, khách hàng có thể dùng thẻ ATM, Visa, Master, American Express, ... thay thế MCC.
 - Hiện đại hóa phương tiện vận tải, thiết bị xếp dỡ; áp dụng các công nghệ vận tải tiên tiến, đặc biệt là vận tải đa phương thức và dịch vụ logistics.
 - Áp dụng công nghệ thông tin vào quản lý, điều hành và khai thác.
-

HVTH: Nhóm 18 – Quản trị kinh doanh đêm 1 & 2 – K19

62

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

KẾT LUẬN

Quản trị chiến lược là một quá trình sắp xếp linh hoạt các chiến lược, tình hình hoạt động và kết quả kinh doanh, nó bao gồm nhân lực, lãnh đạo, kỹ thuật và cả phương pháp xử lý. Sự kết hợp có hiệu quả của những nhân tố này sẽ trợ giúp cho phương hướng chiến lược và cung cấp dịch vụ hoàn hảo. Đây là một hoạt động liên tục để xác lập và duy trì phương hướng chiến lược và hoạt động kinh doanh của một tổ chức; quá trình ra quyết định hàng ngày để giải quyết những tình huống đang thay đổi và những thách thức trong môi trường kinh doanh.

Sở hữu thương hiệu Mai Linh với màu xanh lá nổi tiếng nên Công ty Cổ phần Mai Linh thường được các nhà đầu tư cá nhân, khách hàng biết đến với cái tên Công ty taxi Mai Linh. Nhưng đây là tập đoàn với gần 100 công ty thành viên trải rộng khắp cả nước, kinh doanh đa ngành nghề, trong đó vận tải là ngành kinh doanh chủ lực để phát triển các lĩnh vực khác như thương mại, du lịch, công nghệ thông tin và viễn thông, xây dựng, tư vấn quản lý.

Bất cứ một doanh nghiệp nào khi bắt tay vào thành lập cũng phải nghĩ ngay đến việc xây dựng thương hiệu cho mình. Nhưng thương hiệu không chỉ đơn giản là logo hay một sản phẩm. Thương hiệu của một doanh nghiệp phải là tổng thể hài hòa giữa cảm xúc và trí tuệ mà doanh nghiệp ấy tạo nên ấn tượng mạnh mẽ cho mọi người khi họ nghe, nhìn, biết và nghĩ về doanh nghiệp ấy. Và đó chính là sức mạnh giúp doanh nghiệp khẳng định vị thế của mình trên thương trường.

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tĩnh

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN MAI LINH

Chỉ tiêu	đơn vị : Đồng		đơn vị : Đồng		đơn vị : Đồng			
	2007	2008	2009	Ti trọng	Tăng trưởng	2009	Ti trọng	Tăng trưởng
	Giá Trị	Giá Trị	Giá Trị			Giá Trị		
TÀI SẢN	3,090,986,033,257	4,272,999,266,243	5,072,298,159,096	100%	38%		100%	19%
A. TÀI SẢN NGẮN HẠN	1,209,758,548,146	987,208,385,569	1,120,206,293,710	23%	-18%		22%	13%
I - Tiền và các khoản tương đương tiền	155,642,359,392	49,751,106,768	61,695,297,485	5%	-68%		6%	24%
1. Tiền mặt	155,642,359,392	49,751,106,768	60,695,297,485					
2. Các khoản tương đương tiền	-	-	1,000,000,000					
II - Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	183,187,926,410	8,773,231,548	2,739,436,875	1%	-95%		0%	-69%
1. Đầu tư ngắn hạn	183,187,926,410	11,258,231,548	3,138,436,875					
2. Dự phòng giảm giá ĐTNH (*)	-	2,485,000,000	399,000,000					
III - Các khoản phải thu	526,880,672,171	537,739,636,646	654,100,648,948	54%	2%		58%	22%
1. Phải thu của khách hàng	173,592,395,913	218,324,859,596	324,201,834,083					
2. Trả trước cho người bán	64,794,850,263	62,162,240,286	61,358,774,587					
3. Phải thu nội bộ ngắn hạn	-	-	-					
4. Phải thu theo tiến độ kế hoạch hợp đồng xây dựng	-	-	-					
5. Các khoản phải thu khác	288,928,906,195	259,341,932,168	272,321,495,456					
6. Dự phòng phải thu ngắn hạn khó đòi (*)	435,480,200	2,089,395,404	3,781,455,178					
IV - Hàng tồn kho	37,821,334,299	45,040,749,758	68,528,023,273	5%	19%		6%	52%

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh

1	1. Hàng tồn kho	37,821,334,299	46,837,183,160			69,257,762,695		
2	2. Dự phòng giảm giá hàng tồn kho (*)	-	1,796,433,402			729,739,422		
V	V - Tài sản ngắn hạn khác	306,226,255,874	345,903,660,849	35%	13%	333,142,887,129	30%	-4%
1	1. Chi phí trả trước ngắn hạn	217,506,006,523	222,232,173,974			228,546,924,564		
2	2. Thuế GTGT được khấu trừ	52,537,063,434	69,005,897,825			56,807,459,959		
3	3. Thuế và các khoản khác phải thu Nhà nước	1,234,814,703	2,825,494,809			5,424,426,457		
5	5. Tài sản ngắn hạn khác	34,948,371,214	51,840,094,241			42,364,076,149		
B	B. TÀI SẢN DÀI HẠN	1,881,227,485,111	3,285,790,880,674	77%	75%	3,952,091,865,386	78%	20%
I	I - Các khoản phải thu dài hạn	909,519,319	858,109,708	0%	-6%	10,402,505,821	0%	1112%
1	1. Phải thu dài hạn của khách hàng	-	-			-		
2	2. Vốn kinh doanh ở đơn vị trực thuộc	-	-			-		
3	3. Phải thu dài hạn nội bộ	-	-			-		
4	4. Phải thu dài hạn khác	909,519,319	858,109,708			10,402,505,821		
5	5. Dự phòng phải thu dài hạn khó đòi	-	-			-		
II	II - Tài sản cố định	1,417,409,679,930	2,800,723,688,371	85%	98%	3,289,091,182,770	83%	17%
1	1. Tài sản cố định hữu hình	920,708,072,355	1,835,947,224,497			2,288,677,495,375		
-	- Nguyên giá	1,048,348,654,133	2,155,874,474,974			2,821,469,680,672		
-	- Giá trị hao mòn lũy kế (*)	127,640,581,778	319,927,250,477			532,792,185,297		
2	2. Tài sản cố định thuê tài chính	287,139,719,260	341,828,015,880			286,368,203,644		
-	- Nguyên giá	374,807,865,625	468,409,267,663			385,625,245,486		
-	- Khấu hao (*)	87,668,146,365	126,581,251,783			99,257,041,842		
3	3. Tài sản cố định vô hình	114,490,845,078	286,808,157,554			335,466,881,685		
-	- Nguyên giá	115,097,345,025	287,955,956,292			337,232,492,615		

*Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh*

-	- Khấu hao (*)	606,499,947	1,147,798,738			1,765,610,930		
4	4. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang	95,071,043,237	336,140,290,440			378,578,602,066		
III	III - Bất động sản đầu tư	157,692,000,000	37,168,000,000	1%	0.7643	37,168,000,000		
	- Nguyên giá	157,692,000,000	37,168,000,000			37,168,000,000		
	- Giá trị hao mòn lũy kế (*)	-	-					
IV	IV - Bất động sản đầu tư	161,838,019,261	208,939,896,720	6%	29%	298,984,865,255	8%	43%
1	1. Đầu tư vào công ty con	-	-			-		
2	2. Đầu tư vào công ty liên kết, liên doanh	87,083,280,348	25,920,718,782			68,169,257,022		
3	3. Đầu tư dài hạn khác	74,754,738,913	183,019,177,938			230,815,608,233		
4	4. Dự phòng giảm giá đầu tư dài hạn (*)	-	-			-		
V	V - Tài sản dài hạn khác	143,378,266,601	238,101,185,875	7%	66%	316,445,311,540	8%	33%
1	1. Chi phí trả trước dài hạn	85,869,258,191	102,593,386,932			185,790,422,070		
2	2. Tài sản thuê thu nhập hoãn lại	11,201,253,174	25,265,081,920			22,410,329,944		
3	3. Tài sản dài hạn khác	46,307,755,236	110,242,717,023			108,244,559,526		
	NGUỒN VỐN	3,090,986,033,257	4,272,999,266,243	100%	38%	5,072,298,159,096	100%	19%
A	A - NỢ PHẢI TRẢ	1,941,449,768,026	3,097,491,084,914	72%	60%	3,952,353,042,064	78%	28%
I	I. Nợ ngắn hạn	712,504,467,835	1,513,530,755,093	49%	112%	1,934,431,725,749	49%	28%
1	1. Vay và nợ ngắn hạn	280,567,395,572	748,213,520,819			1,078,206,723,660		
2	2. Phải trả người bán	124,905,970,779	283,535,187,528			211,493,432,888		
3	3. Người mua trả tiền trước	31,219,291,117	25,790,642,903			55,718,359,918		
4	4. Thuê và các khoản phải nộp nhà nước	28,616,141,047	29,825,440,977			53,092,281,309		
5	5. Phải trả người lao động	32,239,941,683	54,545,553,493			69,977,633,460		
6	6. Chi phí phải trả							

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tĩnh

		6,123,659,292	17,215,346,958			13,650,609,376		
7	7. Phải trả nội bộ	-	-			-		
8	8. Phải trả theo tiến độ kế hoạch HĐXD	-	-					
9	9. Các khoản phải trả, phải nộp ngắn hạn khác	208,832,068,345	354,405,062,415			452,292,685,138		
10	10. Dự phòng phải trả ngắn hạn	-	-			-		
II	II. Nợ dài hạn	1,228,945,300,191	1,583,960,329,821	51%	29%	2,017,921,316,315	51%	27%
1	1. Phải trả dài hạn người bán	-	5,968,417,399			-		
2	2. Phải trả dài hạn nội bộ	-	-			-		
3	3. Phải trả dài hạn khác	17,149,877,196	31,711,620,911			56,466,126,052		
4	4. Vay và nợ dài hạn	1,211,770,065,966	1,546,131,890,447			1,954,442,589,888		
5	5. Thuế thu nhập hoãn lại phải trả	4,453,395	4,889,440			6,785,489,015		
6	6. Dự phòng trợ cấp mất việc làm	20,903,634	143,511,624			227,111,360		
7	7. Dự phòng phải trả dài hạn	-	-					
B	B. VỐN CHỦ SỞ HỮU	1,149,536,265,231	1,175,508,181,329	28%	2%	1,119,945,117,032	22%	-5%
I	I. Vốn chủ sở hữu	805,949,673,756	712,210,071,760	61%	-12%	655,232,892,272	59%	-8%
1	1. Vốn đầu tư của chủ sở hữu	707,164,270,000	707,164,270,000			875,901,380,000		
2	2. Thặng dư vốn cổ phần	214,290,002,903	225,200,535,598			52,771,431,252		
3	3. Vốn khác của chủ sở hữu	-	-			420,000,000		
4	4. Cổ phiếu quỹ	-	(420,400,000)			(1,448,300,269)		
5	5. Chênh lệch đánh giá lại TS	-	-			-		
6	6. Chênh lệch tỷ giá hối đoái	4,393,358	-			-		
7	7. Quỹ đầu tư phát triển	1,248,422,060	1,514,820,326			2,349,525,569		
8	8. Quỹ dự phòng tài chính	1,439,490,600	2,052,239,047			2,364,098,338		
9	9. Quỹ khác thuộc vốn chủ sở							

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh

	hữu	-	-					
10	10. Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	(118,196,905,165)	(223,301,393,211)			(277,125,242,618)		
11	11. Nguồn vốn đầu tư XDCB	-	-			-		
II	II. Nguồn kinh phí và quỹ khác	343,586,591,475	463,298,109,569	39%	35%	464,712,224,760	41%	0%
1	1. Quỹ khen thưởng, phúc lợi	1,911,962,831	1,310,973,362			998,069,827		
2	2. Nguồn kinh phí	-	-					
3	3. Nguồn kinh phí hình thành TSCĐ	341,674,628,644	461,987,136,207			463,714,154,933		

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tĩnh

Phụ lục 2: BẢNG TỔNG KẾT KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN MAI LINH

Đơn vị tính: đồng

S TT	Chỉ tiêu	2007	2008		2009			
		Giá trị	Giá Trị	Tỉ trọng	Tăng trưởng	Giá trị	Tỉ trọng	Tăng trưởng
1	Tổng doanh thu	1,210,152,205,184	2,089,643,095,436	100%	73%	2,428,984,904,341	100%	16.24%
2	Các khoản giảm trừ không tính thuế	9,896,688,305	14,225,503,393			14,100,150,131		-0.88%
3	Doanh thu thuần	1,210,152,205,184	2,089,643,095,436	100%	73%	2,428,984,904,341	100%	16.24%
4	Giá vốn hàng bán	1,004,408,735,576	1,537,299,421,674	74%	53%	1,809,938,946,427	75%	17.73%
5	Lợi tức gộp	205,743,469,608	552,343,673,762	26%	168%	619,045,957,914	25%	12.08%
6	Chi phí bán hàng	23,077,696,664	60,349,115,465	3%		79,436,950,400	3%	31.63%
7	Chi phí qly DN	161,758,517,758	258,180,931,119	12%		293,438,744,622	12%	13.66%
8	Lợi tức thuần từ HĐKD	20,907,255,186	233,813,627,178	11.2%	1018%	246,170,262,892	10.1%	5.28%
9	Lợi tức từ HĐ tài chính	(87,309,351,888)	-344,484,317,849			-281,673,832,891		-18.23%
10	Lợi tức bất thường	11,705,008,786	21,545,940,691			54,204,757,669		151.58%
11	Tổng lợi tức trước thuế	(54,697,087,916)	-89,124,749,980	-4.3%	63%	18,701,187,670	0.8%	120.98%
12	Thuế lợi tức phải nộp	8,108,947,814	26,007,043,709			30,225,974,658	1%	16.22%
13	Tổng lợi tức sau thuế	(62,806,035,730)	-115,131,793,689	-5.5%	83%	-11,524,786,988	-0.5%	-89.99%

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tĩnh

Phụ lục 3: CHỈ SỐ TÀI CHÍNH CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN MAI LINH

Khả năng sinh lời	2007	2008	2009
Chỉ tiêu			
Tốc độ tăng trưởng doanh thu		73%	16%
Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận		83%	-90%
Lợi nhuận ST / Doanh thu (ROS)	-5.19%	-5.51%	-0.47%
Lợi nhuận ST / Vốn chủ sở hữu (ROE)	-5%	-10%	-1%
Lợi nhuận ST/ Tổng tài sản (ROA)	-2.03%	-2.69%	-0.23%
Giá vốn hàng bán / doanh thu	83.00%	73.57%	74.51%
Tỷ lệ lợi nhuận gộp / doanh thu	17.00%	26.43%	25.49%
Chi phí bán hàng và quản lý / doanh thu	15.27%	15.24%	15.35%

Khả năng thanh toán	2007	2008	2009
Chỉ tiêu			
Khả năng thanh toán ngắn hạn	1.70	0.65	0.58
Khả năng thanh toán nhanh	1.22	0.39	0.37
Khả năng thanh toán bằng tiền	0.22	0.03	0.03

Cân đối nguồn vốn - sử dụng vốn	2007	2008	2009
Mức độ độc lập tài chính			
Hệ số đòn bẩy	1.7	2.64	3.53
Hệ số nợ	0.63	0.72	0.78
Mức độ đảm bảo vốn cố định			
Nguồn vốn dài hạn	2,503,387,536,201	3,043,003,698,678	3,349,359,866,235
Vốn chủ sở hữu (vốn góp)	1,149,536,265,231		1,119,945,117,032

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh

		1,175,508,181,329	
Nợ dài hạn, KQ dài hạn, nợ dài hạn đến hạn trả	1,353,851,270,970	1,867,495,517,349	2,229,414,749,203
Tài sản cố định và đầu tư dài hạn	1,881,227,485,111	3,285,790,880,674	3,952,091,865,386
Chênh lệch (-, mất cân đối tài chính)	622,160,051,090	(242,787,181,996)	(602,731,999,151)
Mức độ đảm bảo vốn lưu động			
Nguồn vốn ngắn hạn	1,334,664,518,925	1,270,743,573,097	1,331,699,726,598
Vốn CSH hình thành TSLĐ	622,160,051,090	(242,787,181,996)	(602,731,999,151)
Nợ ngắn hạn	712,504,467,835	1,513,530,755,093	1,934,431,725,749
Tài sản lưu động	1,209,758,548,146	987,208,385,569	1,120,206,293,710
Chênh lệch (-, mất cân đối tài chính)	124,905,970,779	283,535,187,528	211,493,432,888

Vòng quay vốn	2007	2008	2009
Chu kỳ sản xuất kinh doanh			
Vòng quay các khoản phải thu	13.94	10.66	7.49
Số ngày phải thu bình quân	26	34	49
Vòng quay hàng tồn kho	53	37	26
Số ngày dự trữ hàng tồn kho bình quân	7	10	14
Vòng quay các khoản phải trả	64	54	32
Số ngày phải trả bình quân	6	7	11
Vòng quay vốn lưu động	2.00	1.90	2.17
Số ngày hoàn thành 1 chu kỳ SXKD	182	192	168

Đề tài: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2010–2020
GVHD: TS. Hoàng Lâm Tịnh

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT:

1. Công ty cổ phần chứng khoán TPHCM – HSC (17/11/2009), Báo cáo cập nhật công ty cổ phần Ánh Dương Việt Nam, <http://stox.vn/stox/download.asp?id=2092> .
2. Công ty cổ phần chứng khoán TPHCM – HSC (01/04/2010), Công ty Cổ Phần Ánh Dương Việt Nam (VNS – HoSE) – Nhận định đầu tư và khuyến nghị mua, <http://www.stox.vn/stox/download.asp?id=2412> .
3. Dương Ngọc Dũng (2008), Chiến Lược Cạnh Tranh Theo Lý Thuyết Của Michael Porter, Nhà Xuất Bản Tổng Hợp, TPHCM.
4. Hoàng Lâm Tịnh (2009), Đề cương môn học quản trị chiến lược, TPHCM.
5. Michael E.Porter, dịch giả Nguyễn Ngọc Toàn (2009), bản dịch Chiến Lược Cạnh Tranh - Những K Thuật Phân Tích Ngành Công Nghiệp Và Đối Thủ Cạnh Tranh, Nhà Xuất Bản Trẻ TPHCM.
6. Michael E.Porter, bản gốc *The Competitive Advantage of Nations*, dịch giả Nguyễn Ngọc Toàn (2008), bản dịch Lợi Thế Cạnh Tranh Quốc Gia, Nhà Xuất Bản Trẻ TPHCM
7. Trang web: <http://www.mailinh.vn/>

TIẾNG ANH:

8. Michael E.Porter (1996), *What is Strategy*, Havard Business Review.
9. Michael E.Porter (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, NewYork.