

TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA HÀ NỘI
VIỆN KINH TẾ & QUẢN LÝ

TRƯƠNG VĂN THỰC

**HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CHO XÍ NGHIỆP MÔI
TRƯỜNG THANH TRÌ ĐẾN NĂM 2015**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ
Chuyên ngành Quản trị kinh doanh

Người hướng dẫn khoa học:
TS. LÊ HỒNG HẢI

Hà nội – 2012

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan luận văn này là công trình nghiên cứu độc lập của tôi không sao chép bất cứ một công trình hay luận văn nào của bất cứ tác giả nào. Các số liệu, kết quả trong luận văn là trung thực. Các tài liệu trích dẫn có nguồn gốc rõ ràng

Tác giả luận văn:

Trương Văn Thục

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT SỬ DỤNG TRONG LUẬN VĂN

STT	Ký hiệu	Diễn giải
1	BVMT	Bảo vệ môi trường
2	XN	Xí Nghiệp
3	HTX	Hợp tác xã
4	KT-XT	Kinh tế - Xã hội
5	QL CTR	Quản lý chất thải rắn
6	HĐND	Hội đồng nhân dân
7	UBND	Ủy ban nhân dân
8	VSMT	Vệ sinh môi trường
9	VSV	Vệ sinh viên
10	XHH	Xã hội hóa
	PTNT	Tài nguyên môi trường

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH.....	8
1.1 Khái niệm và vai trò của chiến lược kinh doanh.....	8
1.1.1 Khái niệm chiến lược kinh doanh	8
1.1.2 Vai trò của chiến lược kinh doanh	12
1.2. Quy trình hoạch định chiến lược kinh doanh.....	12
1.2.1. Ma trận Boston (BCG).....	14
1.2.2 Ma trận Mc.Kinsey (ma trận GE).....	16
1.2.3. Ma trận SWOT/TOWS	18
1.3. Nội dung của phân tích chiến lược	20
1.3.1. Phân tích môi trường kinh doanh (vĩ mô) và ảnh hưởng của nó đến quá trình hoạch định chiến lược	22
1.3.1.1 Môi trường kinh tế.....	23
1.3.1.2. Sự ảnh hưởng của thay đổi công nghệ.....	24
1.3.1.3. Sự ảnh hưởng của chính trị và luật pháp	25
1.3.1.4. Sự ảnh hưởng của các vấn đề văn hoá - xã hội.....	25
1.3.1.5. Sự ảnh hưởng của môi trường tự nhiên	26
1.3.2. Phân tích đối thủ cạnh tranh.....	26
1.3.2.1. Đối thủ cạnh tranh hiện tại.....	26
1.3.2.2. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.....	27
1.3.3. Phân tích nhà cung cấp	27
1.3.4. Phân tích ảnh hưởng của khách hàng	28
1.3.5. Phân tích áp lực từ sản phẩm thay thế	29
1.3.6. Phân tích nội bộ doanh nghiệp	29
1.3.6.1. Tác động của khả năng sản xuất, nghiên cứu và phát triển.....	30
1.3.6.2. Phân tích nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	31
1.3.6.3. Phân tích tình hình tài chính doanh nghiệp.....	31
1.3.6.4. Công tác tổ chức trong doanh nghiệp.....	31
1.3.6.5. Xác định nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp	32

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1.....	34
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CỦA XÍ NGHIỆP MÔI TRƯỜNG HUYỆN THANH TRÌ VÀ PHÂN TÍCH CÁC CĂN CỨ HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC.....	35
2.1. Vài nét về xí nghiệp môi trường huyện Thanh Trì.....	35
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	35
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ.....	35
2.1.3. Cơ cấu tổ chức quản lý và nguồn nhân lực.....	37
2.1.3.1 Sơ đồ 2.1 Cơ cấu tổ chức quản lý.....	37
1. Cơ cấu tổ chức quản lý.....	38
2. Mô tả chi tiết tình hình tổ chức của xí nghiệp.....	38
2.1.3.3. Nguồn nhân lực.....	39
2.2. Phân tích các căn cứ xây dựng chiến lược kinh doanh của XN.....	41
2.2.1. Phân tích mô hình PEST.....	41
2.2.1.1. Môi trường kinh tế.....	41
2.2.1.2. Môi trường chính trị và pháp luật.....	43
2.2.1.3. Môi trường kỹ thuật & công nghệ.....	46
2.2.1.4. Điều kiện tự nhiên- văn hóa – xã hội.....	49
2.2.1.5. Đánh giá chung về môi trường vĩ mô.....	52
2.2.2. <i>Phân tích môi trường vi mô.....</i>	<i>56</i>
2.2.2.1. Ảnh hưởng của khách hàng:.....	56
2.2.2.2. Ảnh hưởng của đối thủ cạnh tranh.....	58
2.2.2.4 Ảnh hưởng của dịch vụ thay thế.....	61
2.2.2.5 Đánh giá chung về môi trường ngành.....	61
2.2.3. <i>Phân tích môi trường bên trong.....</i>	<i>62</i>
2.2.3.1 Giới thiệu khái quát về mạng lưới kinh doanh dịch vụ.....	62
2.2.3.2. Phân tích nguồn nhân lực.....	66
2.2.3.3 Cơ sở vật chất.....	67
2.2.3.4. Phân tích khả năng cạnh tranh của XN.....	69
2.2.3.5. Tổng hợp phân tích nguồn lực nội bộ của XN Môi trường huyện Thanh Trì:.....	69

1. Một số điểm mạnh (S)	69
2. Một số điểm yếu của XN (W).....	71
2.2.4 Tổng hợp kết quả phân tích môi trường kinh doanh của XN.....	73
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....	75
CHƯƠNG 3: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA XN MÔI TRƯỜNG HUYỆN THANH TRÌ GIAI ĐOẠN 2010 - 2015	76
3.1. Định hướng phát triển của Xí Nghiệp.....	76
3.1.1 Xu hướng phát triển	76
3.2.2 Định hướng phát triển môi trường của XN.....	77
3.1.3. Chiến lược của XN từ nay đến 2015.	79
3.2. Phương hướng và mục tiêu phát triển của XN.....	81
3.2.1. Phương hướng phát triển kinh doanh dịch vụ môi trường giai đoạn 2010 - 2015.	81
3.2.2. Mục tiêu phát triển Môi trường huyện Thanh Trì	82
3.3. Các giải pháp chiến lược của XN.	83
3.3.1. Phân tích ma trận SWOT hình thành chiến lược.....	83
3.3.2 Lựa chọn chiến lược	85
3.3.3 Các giải pháp chiến lược.....	85
3.3.3.1 Chiến lược phát triển thị trường.	85
KẾT LUẬN	93

LỜI CẢM ƠN

Trong thời gian học tập và nghiên cứu, tôi đã nhận được sự hướng dẫn và giúp đỡ tận tình của Tiến sĩ Lê Hồng Hải, các thầy cô giáo cùng tập thể Ban lãnh đạo Xí nghiệp môi trường huyện Thanh Trì

Tôi xin chân thành cảm ơn Tiến sĩ Lê Hồng Hải, người đã hướng dẫn khoa học cho tôi. Xin cảm ơn các thầy giáo, cô giáo Khoa kinh tế và Quản lý Trường Đại học Bách khoa Hà Nội và các cán bộ trong Xí nghiệp môi trường huyện Thanh Trì đã giúp đỡ chúng tôi hoàn thành luận văn này.

Do hạn chế cả về trình độ lý luận, kinh nghiệm thực tế và thời gian nghiên cứu, luận văn không thể tránh khỏi những thiếu sót. Tôi mong nhận được ý kiến đóng góp của các nhà khoa học, các thầy cô giáo, doanh nghiệp và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, tháng 03 năm 2012

Học viên

Trương Văn Thực

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài.

Nền kinh tế Việt Nam đang ngày một phát triển không ngừng theo đà đổi mới. Có thể nói công cuộc đổi mới của nền kinh tế nước ta từ cơ chế quản lý quan liêu bao cấp sang nền kinh tế thị trường để gặt hái được nhiều kết quả đáng mừng. Cùng với sự phát triển của nhiều ngành dịch vụ để góp phần đáng kể cho sự phát triển của nền kinh tế quốc dân. Nhiều công trình mang tính chất kinh tế, kỹ thuật tổng hợp, những dự án lớn mang tính chiến lược đã và đang được thực hiện. Đó chính là cơ hội phát triển mạnh của ngành môi trường

Quá trình chuyển đổi, cơ chế quản lý kinh tế ở Nước ta từ cơ chế kế hoạch hoá tập trung sang cơ chế thị trường có sự quản lý vĩ mô của Nhà nước đã đặt ra yêu cầu cấp bách phải đổi mới hệ thống các công cụ quản lý, trong đó phân tích hoạt động kinh tế là một công cụ quan trọng.

Để hiểu biết đầy đủ và đánh giá toàn diện, đúng đắn hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, phân tích cần được bổ sung bằng tổng hợp, tức là kết hợp tổng kết các kết quả nhận được của phân tích, nhưng tổng hợp không phải liên kết một cách máy móc các kết luận nhận được do kết quả phân tích các mặt khác nhau của quá trình nghiên cứu mà là tổng hợp chúng với sự rút ra từ chúng những cái chung nhất, chủ yếu nhất.

Phân tích các mặt hoạt động kinh tế là chức năng của quản lý trong việc hình thành những giải pháp có căn cứ và hiệu quả nhằm hoàn thiện hoạt động của các cấp quản lý khác nhau trong nền kinh tế Quốc dân. Phân tích các mặt hoạt động kinh tế chỉ là một phần trong công việc mà doanh nghiệp cần tiến hành phân tích. Phân tích quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh là quá trình nhận biết bản chất và sự tác động của các hiện tượng kinh tế nhằm phục vụ cho một mục tiêu cụ thể của doanh nghiệp.

Xí nghiệp Môi trường huyện Thanh Trì là đơn vị hành chính sự nghiệp có thu, được thành lập theo Quyết định số 1144/QĐ-UB ngày 30/3/1996 của UBND Thành phố Hà Nội. Hoạt động theo phương thức kinh doanh một phần do nguồn ngân sách của huyện cấp và một phần tự hoạch toán. Cũng như tất cả các doanh nghiệp sản

xuất kinh doanh khác, trong nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần, hoạt động theo cơ chế thị trường, tuân theo các qui luật kinh tế của sản xuất hàng hoá, qui luật cung cầu, qui luật cạnh tranh. Để đứng vững được trong nền kinh tế thị trường phức tạp như hiện nay, Xí nghiệp luôn luôn phải vận động không ngừng, tìm tòi, sáng tạo trong mọi lĩnh vực khoa học, công nghệ, cũng như trong phương pháp quản lý. Hoạt động tài chính cũng là một trong những khâu cơ bản của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nó là mối quan hệ tiền tệ gắn liền với tổ chức, huy động, phân phối, sử dụng và quản lý chi phí trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Xuất phát từ những lý do trên, việc chọn đề tài: “**Hoạch định chiến lược cho Xí nghiệp môi trường huyện Thanh Trì đến năm 2015**” làm luận văn tốt nghiệp có ý nghĩa thiết thực trong thực tiễn hoạt động cũng như về mặt lý luận.

2. Mục đích nghiên cứu của đề tài

Mục đích trước tiên của đề tài nhằm hệ thống hoá lý luận về dịch vụ môi trường trên cơ sở lý luận khoa học. Dựa vào sự phân tích, đánh giá hiện trạng hoạt động kinh doanh các dịch vụ môi trường hiện nay, rút ra những kinh nghiệm và các bài học bổ ích, từ đó đưa ra được một số giải pháp chiến lược chủ yếu nâng cao chất lượng các dịch vụ công ích và phát triển kinh doanh các dịch vụ môi trường trong thời gian tới.

3. Phạm vi và đối tượng nghiên cứu của đề tài

Đề tài tập trung nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn đối với hoạt động kinh doanh các dịch vụ môi trường của XNMT giai đoạn 2010 - 2015, thể hiện ở việc nghiên cứu các vấn đề liên quan như giải pháp phát triển các dịch vụ, thị trường, định vị dịch vụ của doanh nghiệp, các điều kiện để thực hiện... Tuy nhiên, Môi trường là một ngành đa dịch vụ, bao gồm nhóm dịch vụ thu gom, vận chuyển, xử lý rác thải. Trong khuôn khổ đề tài này chúng tôi chỉ tập trung nghiên cứu những lý luận cơ bản, từ đó đưa ra những định hướng chiến lược phát triển kinh doanh các dịch vụ môi trường từ nay đến năm 2015. Đối tượng nghiên cứu trực tiếp là XNMT huyện Thanh Trì giai đoạn từ nay đến năm 2015

4. Phương pháp nghiên cứu của luận văn

Đề tài có sử dụng nhiều phương pháp nghiên cứu, trong đó đặc biệt chú ý là các phương pháp như: Phương pháp nghiên cứu hệ thống, phương pháp kết hợp kinh nghiệm thực tiễn với trực giác và phân tích, phương pháp gắn nghiên cứu lý luận với thực tiễn sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp, phương pháp phân tích và tổng hợp, phương pháp lịch sử và lôgic, phương pháp phân tích thống kê...nhằm phát huy cao nhất hiệu quả của nó tới sự tồn tại và phát triển của dịch vụ rác thải.

5. Những đóng góp của đề tài

Phân tích đánh giá thực trạng hoạt động kinh doanh các dịch vụ môi trường để rút ra các ưu, nhược điểm.

Đề xuất một số phương hướng và giải pháp khả thi nhất nhằm đổi mới hoạt động kinh doanh các dịch vụ môi trường của Xí Nghiệp huyện từ nay đến năm 2015.

* Hy vọng, đề tài có thể được sử dụng như một tài liệu tham khảo cho các doanh nghiệp khai thác, cung cấp các dịch vụ môi trường và những người quan tâm.

6. Kết cấu của đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, nội dung chính của đề tài gồm 3 chương như sau:

Chương 1: Một số cơ sở lý luận về chiến lược và hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng cung cấp dịch vụ môi trường của XNMT và phân tích các căn cứ hình thành chiến lược

Chương 3: Hoạch định chiến lược kinh doanh của XNMT giai đoạn 2010-2015

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1 Khái niệm và vai trò của chiến lược kinh doanh

1.1.1 Khái niệm chiến lược kinh doanh

Để hiểu rõ khái niệm chiến lược kinh doanh trước hết chúng ta cần hiểu rõ thế nào là chiến lược và chiến lược gọi cho chúng ta những ý nghĩ gì?

Thuật ngữ chiến lược có nguồn gốc từ tiếng Hy Lạp với hai từ “stratos” có nghĩa là quân đội, bày, đoàn và từ “agos” với nghĩa là điều khiển, lãnh đạo...

Chiến lược được sử dụng đầu tiên trong quân sự để chỉ các kế hoạch lớn, dài hạn được xây dựng trên cơ sở thông tin chắc chắn. Thông thường người ta hiểu chiến lược chính là khoa học và nghệ thuật chỉ huy quân sự, được ứng dụng để lập kế hoạch tổng hợp và tiến hành những chiến dịch có quy mô lớn.

Từ thập kỷ 60 của thế kỷ XX, chiến lược được áp dụng vào lĩnh vực kinh doanh và thuật ngữ chiến lược kinh doanh ra đời. Tuy nhiên, quan điểm về chiến lược kinh doanh cũng được phát triển dần theo thời gian và người ta cũng tiếp cận nó theo nhiều cách khác nhau.

a. Quan điểm truyền thống

Theo Alfred Chandker “Chiến lược kinh doanh là tiến trình xác định các mục tiêu cơ bản và dài hạn của doanh nghiệp, lựa chọn các chính sách, chương trình hành động và phân bổ các nguồn lực để đạt được các mục tiêu đó”. Đây là một trong những định nghĩa được dùng phổ biến nhất hiện nay.

Theo Jeme B.Quinn “Chiến lược kinh doanh là một dạng thức hay là một kế hoạch phối hợp các mục tiêu chính, các chính sách và các hành động thành một tổng thể thống nhất dính lại với nhau”.

Còn chiến lược kinh doanh đối với Henry Mintzberg lại là “Một dòng chảy các quyết định và chương trình hành động”. Vì vậy theo ông, chiến lược kinh doanh có thể có nguồn gốc từ bất cứ vị trí nào, nơi nào mà người ta có khả năng học hỏi và có nguồn lực trợ giúp cho nó.

Khác với quan niệm đó, William J. Glueck tiếp cận chiến lược theo một cách khác “Chiến lược kinh doanh là một kế hoạch mang tính thống nhất, tính toàn diện và tính phối hợp được thiết kế để đảm bảo các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp sẽ được thực hiện”.

Vậy có gì khác nhau giữa kế hoạch kinh doanh và chiến lược kinh doanh?

Kế hoạch kinh doanh là quá trình lặp đi lặp lại công tác hoạch định và tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh đã được hoạch định. Như vậy, kế hoạch hoàn toàn mang tính chất tĩnh và thích ứng. Khác về bản chất so với kế hoạch, đặc trưng cơ bản của chiến lược là động và tấn công. Cái gì phân biệt chiến lược kinh doanh trong tất cả các loại hình khác của kế hoạch kinh doanh có thể nói gọn trong câu - đó là **lợi thế cạnh tranh**. Nếu không có cạnh tranh thì không cần có chiến lược. Mục đích của chiến lược là đảm bảo thắng lợi trước đối thủ cạnh tranh. Cũng theo cách tiếp cận này Micheal Porter cho rằng: “*Chiến lược kinh doanh là nghệ thuật xây dựng lợi thế cạnh tranh vững chắc để phòng thủ*”. [Bài giảng Chiến lược kinh doanh của TS. Nguyễn Văn Nghiên].

Tóm lại, có thể hiểu khái quát về chiến lược kinh doanh như sau:

Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp là một nghệ thuật thiết kế, tổ chức các phương tiện nhằm đạt được mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp với việc phân bổ nguồn lực nhằm tạo ra một lợi thế cạnh tranh tốt nhất cho doanh nghiệp.

Và theo Michael Porter, chiến lược cạnh tranh được định nghĩa theo 6 yếu tố sau:

*** Thị trường sản phẩm**

Cơ hội của doanh nghiệp tùy thuộc vào sản phẩm của nó, thị trường mà nó phục vụ, các nhà cạnh tranh mà nó chọn để đương đầu hay tránh né, và mức độ hội nhập theo chiều dọc của nó. Đôi khi phải biết tránh né loại sản phẩm nào hoặc phân khúc thị trường nào đó để dồn lực vào cho thành công của một loại sản phẩm hay ở một phân khúc thị trường khác.

*** Mức độ đầu tư**

Nên chọn lựa những khả năng sau:

- + Hoặc đầu tư mở rộng hoặc đầu tư thâm nhập thị trường sản phẩm,
- + Hoặc đầu tư để duy trì lợi thế hiện tại,
- + Hoặc giảm thiểu đầu tư để rút lui,
- + Hoặc thanh lý doanh nghiệp.

*** Chiến lược chức năng**

Cách thức cạnh tranh có thể dồn vào một hay nhiều chức năng sau:

- + Chiến lược sản phẩm,
- + Chiến lược giá cả,
- + Chiến lược phân phối,
- + Chiến lược sản xuất,
- + Chiến lược công nghệ thông tin,
- + Chiến lược phân khúc,
- + Chiến lược toàn cầu.

*** Tài sản chiến lược và năng lực chiến lược**

Tài sản chiến lược là sức mạnh tài nguyên của doanh nghiệp so với đối thủ khác; thí dụ như nhãn hàng hóa, cơ sở khách hàng.

Năng lực chiến lược là những khía cạnh vượt trội của doanh nghiệp; thí dụ như năng lực sản xuất, năng lực tiếp thị sản phẩm.

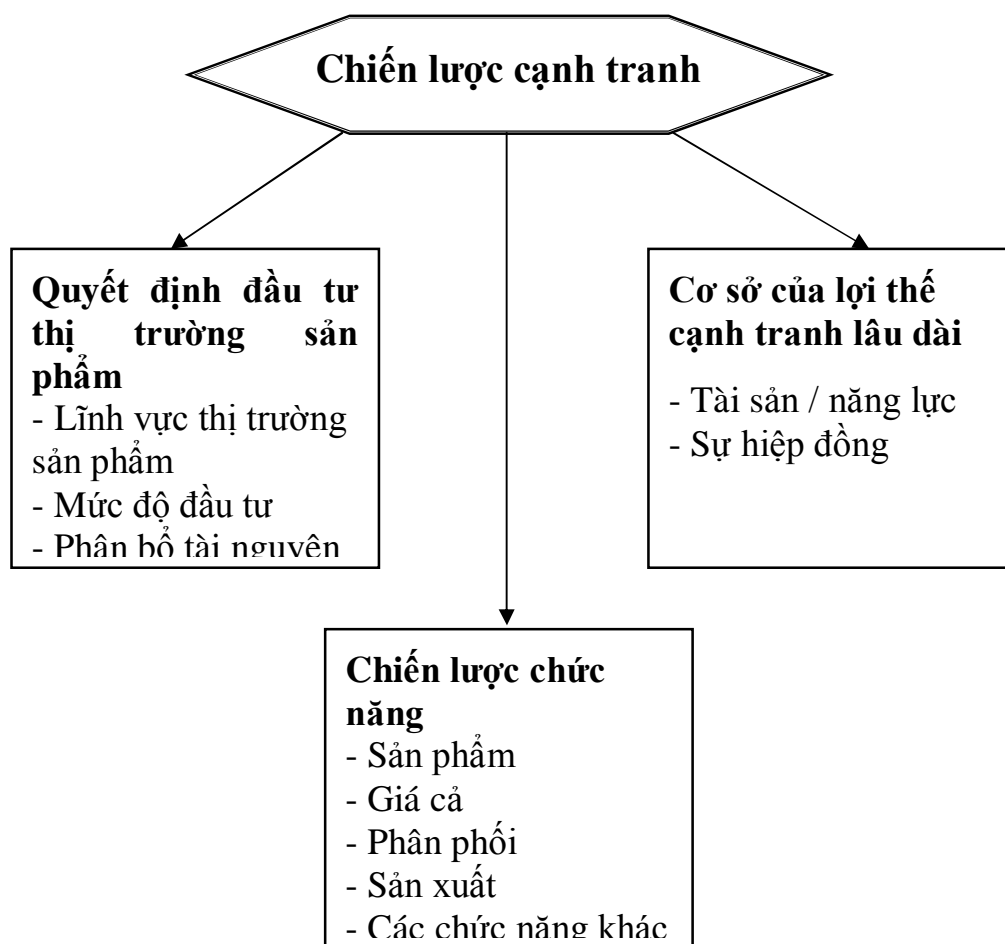
Khi đưa ra chiến lược cần để ý đến phí tổn cũng như sự có thể tạo lập, duy trì tài sản và năng lực làm cơ sở cho lợi thế cạnh tranh lâu dài của doanh nghiệp. *

Sự phân bổ tài nguyên

Tài nguyên tài chính cả trong lẫn ngoài và các tài nguyên phi tài chính như thiết bị, nhà xưởng, con người, tất cả đều phải được phân bổ. Quyết định phân bổ là yếu tố then chốt đối với chiến lược.

*** Tác dụng của sự hiệp đồng giữa các Doanh nghiệp**

Chỉ những doanh nghiệp đạt được tác dụng hiệp đồng mới có lợi thế vượt trội so với những doanh nghiệp bỏ qua hoặc không khai thác được tác dụng hiệp đồng này.



Hình 1.1: Tóm tắt 6 khái niệm trên thành 3 yếu tố cốt lõi [1, trang 12]

Vậy chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp được hiểu là sự tập hợp một cách thống nhất các mục tiêu, các chính sách và sự phối hợp các hoạt động của một

đơn vị kinh doanh trong chiến lược tổng thể nhất định. Chiến lược cạnh tranh phản ánh các hoạt động của đơn vị kinh doanh bao gồm quá trình đặt ra các mục tiêu và các biện pháp, các phương tiện sử dụng để đạt được mục tiêu đó.

b. Quan điểm hiện đại

Theo quan điểm mới, khái niệm chiến lược có thể bao gồm “5P”:

- + Kế hoạch: Plan.
- + Mục lược: Ploy.
- + Thống nhất: Pattern.
- + Vị thế: Position.
- + Triển vọng: Perspective.

1.1.2 Vai trò của chiến lược kinh doanh

Chúng ta biết rằng, chiến lược kinh doanh là chiến lược nhằm đảm bảo sự thành công của công ty. Một chiến lược kinh doanh tốt là chiến lược trong đó công ty chiếm được lợi thế chắc chắn so với đối thủ cạnh tranh với chi phí có thể chấp nhận được. Chiến lược kinh doanh sẽ giúp cho doanh nghiệp có thể nắm bắt được những cơ hội thị trường và tạo được lợi thế cạnh tranh trên thương trường bằng cách vận dụng các nguồn lực hữu hạn của họ sao cho có kết quả và hiệu quả cao nhằm đạt được các mục tiêu và nhiệm vụ chiến lược của doanh nghiệp.

1.2. Quy trình hoạch định chiến lược kinh doanh

Như đã phân tích ở trên, ta thấy hoạch định chiến lược kinh doanh là vô cùng quan trọng và có ý nghĩa đối với sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp. Chính vì vậy, hoạch định chiến lược cần phải được xây dựng một cách khoa học và dựa trên những phân tích, dự báo có thể tin cậy được.

Quy trình hoạch định chiến lược cần tuân theo những giai đoạn sau:

Giai đoạn 1: Vạch ra nhiệm vụ chiến lược và hệ thống mục tiêu tổng quát của doanh nghiệp.

Giai đoạn 2: Phân tích môi trường kinh doanh bao gồm phân tích môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

Giai đoạn 3: Hình thành chiến lược, bao gồm:

- + Đề xuất chiến lược tổng quát.
- + Đưa ra chiến lược nội bộ.
- + Đưa ra giải pháp thực hiện ý đồ chiến lược đã chọn.
- + Đưa ra các biện pháp cụ thể để triển khai giải pháp.
- + Tính hiệu quả kinh tế của biện pháp.
- + Quyết định áp dụng biện pháp để triển khai ý đồ chiến lược.

Chúng ta có thể hình dung các bước hoạch định chiến lược kinh doanh theo hình 1.2.

Hình 1.2: Các bước hoạch định chiến lược kinh doanh

<i>Giai đoạn 1: Xác định nhiệm vụ chiến lược và hệ thống mục tiêu của Công ty</i>					
<i>Giai đoạn 2: Phân tích môi trường cạnh tranh</i>					
Phân tích môi trường bên trong DN			Phân tích môi trường bên ngoài DN		
<i>Giai đoạn 3: Hình thành chiến lược</i>					
Đề xuất chiến lược tổng quát	Đưa ra chiến lược nội bộ	Đưa ra giải pháp thực hiện	Đưa ra các biện pháp cụ thể	Tính hiệu quả kinh tế của biện pháp	Quyết định áp dụng biện pháp

Tuy nhiên, để đảm bảo việc lựa chọn chiến lược đúng đắn, phù hợp với thị trường, quá trình lựa chọn chiến lược cần quán triệt một số yêu cầu sau:

- Bảo đảm tính hiệu quả lâu dài của quá trình kinh doanh.
- Bảo đảm tính liên tục và kế thừa của chiến lược.
- Chiến lược phải mang tính toàn diện, rõ ràng.
- Bảo đảm tính nhất quán và tính khả thi.
- Đảm bảo thực hiện mục tiêu ưu tiên.

Một doanh nghiệp thường theo đuổi nhiều mục tiêu và vì vậy cần phải có chiến lược cho phép đạt được các mục tiêu khác nhau đó. Để dễ dàng cho quá trình lựa chọn chiến lược, doanh nghiệp có thể sử dụng các mô hình phân tích chiến lược. Trong phần này, tôi sẽ trình bày ba mô hình phân tích chiến lược nổi tiếng, đơn giản và dễ áp dụng đã góp phần giúp các nhà quản trị chiến lược trong công tác hoạch định chiến lược kinh doanh.

1.2.1. Ma trận Boston (BCG)

Ma trận BCG (BCG là cho viết tắt của Boston Consulting Group) do nhóm tư vấn Boston xây dựng ở thập kỷ 70 của thế kỷ XX. Ý tưởng xây dựng ma trận dựa trên cơ sở lý thuyết lựa chọn danh mục đầu tư với đối tượng là tập hợp tối ưu các chứng khoán xem xét trên phương diện kết quả cụ thể và độ mạo hiểm có thể. Phương pháp xây dựng ma trận BCG gồm các bước cụ thể:

Bước 1: Xây dựng ma trận

Ở dạng đơn giản nhất, một chiều ma trận mô tả thị phần tương đối (Relative Market Share - R.M.S) còn chiều kia mô tả tỷ lệ tăng trưởng của thị trường (Market Growth Rate - M.G.R). Như vậy ma trận BCG được chia thành 4 ô. Mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược có thể ở một vị trí cụ thể của một trong bốn ô trên của ma trận.

Bước 2: Lựa chọn và xác định vị trí các đơn vị kinh doanh chiến lược.

Việc lựa chọn vị trí các đơn vị kinh doanh có thể dựa theo hình 1.2

Hình 1.3: Ma trận BCG:

Tỷ lệ tăng trưởng của thị trường	Cao	20%	Ngôi sao	Thế đôi ngả	
	Trung bình	10%			
	Thấp	-20%	Bò sữa	Điểm chết	
			1,0	0,5	0
			Cao	Trung bình	Thấp
			Thị phần tương đối		

- Thị phần tương đối của mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược được xác định theo công thức như sau:

$$\text{Thị phần tương đối} = \frac{\text{Thị phần của một đơn vị kinh doanh chiến lược}}{\text{Thị phần của đối thủ mạnh nhất}}$$

- Tỷ lệ tăng trưởng của thị trường của một ngành kinh doanh là một con số xác định. Căn cứ vào số liệu cụ thể của từng đơn vị kinh doanh chiến lược (thị phần) và số liệu cụ thể về tỷ lệ tăng trưởng thị trường mà xác định vị thế của đơn vị kinh doanh trên ma trận.

Mỗi ô vòng tròn trên ma trận mô tả doanh thu của một đơn vị kinh doanh chiến lược. Mỗi vị trí ở ô cụ thể chỉ ra triển vọng tương đối của đơn vị kinh doanh chiến lược.

Vị trí cụ thể của mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược BCG có ý nghĩa:

+ Ô “**Thế đôi ngựa**” : Các đơn vị kinh doanh chiến lược nằm ở vị trí này thường gắn với những loại sản phẩm có tỷ lệ tăng trưởng thị trường cao nhưng thị phần tương đối lại thấp. Đây là vị trí của các đơn vị mới thâm nhập thị trường nên thường có cầu về vốn rất cao song tổng doanh thu lại nhỏ.

+ Ô “**Ngôi sao**” : Các đơn vị kinh doanh chiến lược nằm ở ngay ô này được coi là có vị thế hàng đầu trong danh mục vốn đầu tư vì có thị phần tương đối cao và tỷ lệ tăng trưởng thị trường cao. Với vị thế đó, các đơn vị này có khả năng tạo ra tổng doanh thu lớn nếu được đầu tư đầy đủ. Theo thời gian, các đơn vị của mình về thị phần tương đối, tỷ lệ tăng trưởng thị trường sẽ giảm dần, đi vào ổn định.

+ Ô “**Bò sữa**” : Đơn vị kinh doanh chiến lược nằm ở vị trí này có tỷ lệ tăng trưởng thị trường thấp nhưng có thị phần tương đối cao hơn so với đối thủ mạnh nhất. Các đơn vị này có ưu thế cạnh tranh trong ngành kinh doanh ổn định hoặc bão hoà. Theo nhóm tư vấn Boston, dù mức tăng trưởng của ngành là thấp nhưng doanh nghiệp vẫn đạt doanh thu khá cao.

+ Ô “**Điểm chết**” : Các đơn vị kinh doanh chiến lược nằm ở ô này đang kinh doanh trong ngành tăng trưởng thấp và thị phần tương đối thấp, tổng doanh thu ít và khó có triển vọng tăng doanh thu trong tương lai. Chính vì vậy sẽ gây nên nhiều rắc rối cho doanh nghiệp.

Bước 3: Hình thành các mục tiêu tăng trưởng và chiến lược cụ thể.

Với ma trận BCG, nhóm tư vấn Boston đưa ra lời khuyên giúp các nhà hoạch định sử dụng tốt nhất các nguồn lực tài chính của mình.

*** Nhận xét về ma trận BCG****- Ưu điểm:**

+ Giúp các nhà hoạch định chiến lược kinh doanh biết cách nhận ra những yêu cầu về dòng tiền của các đơn vị kinh doanh trên danh mục vốn đầu tư.

+ Đưa ra vị trí cụ thể giúp doanh nghiệp nhận định vị thế của mình và có những chiến lược cụ thể phù hợp với nguồn lực sẵn có của doanh nghiệp.

+ Cho phép doanh nghiệp nhìn nhận một cách tổng thể về hoạt động kinh doanh của mình.

+ Ma trận này đơn giản, dễ sử dụng.

- Nhược điểm:

+ Chỉ sử dụng hai chỉ tiêu đơn để mô tả hai chiều của ma trận mà không xem xét ảnh hưởng của các yếu tố khác. Do đó việc sử dụng phân tích hai yếu tố này không đúng đối với một số doanh nghiệp.

+ Thị phần tương đối và mức tăng trưởng có thể không tương xứng với mức độ quan trọng của nó thể hiện trên ma trận.

1.2.2 Ma trận Mc.Kinsey (ma trận GE)

Ma trận này phát triển dựa trên cơ sở ma trận BCG của hãng General Electric để đưa ra lưới chiến lược kinh doanh.

Ma trận này được hình thành với hai chiều biểu thị: sức hấp dẫn của thị trường và khả năng (lợi thế) cạnh tranh được trình bày trong hình 1.3.

Sức hấp dẫn của thị trường có thể đánh giá thông qua nhiều yếu tố với mức quan trọng khác nhau như quy mô thị trường, tỷ lệ tăng trưởng của thị trường, sức cạnh tranh, sức sinh lợi của ngành kinh doanh, cường độ và tính chất cạnh tranh của thị trường, chi phí kinh doanh thâm nhập thị trường, tính chất rủi ro, mạo hiểm, tính co giãn của cầu, kinh nghiệm sản xuất, tính hấp dẫn về vật liệu, khả năng thay đổi, sức hấp dẫn về xã hội...

Lợi thế cạnh tranh tương đối của các đơn vị kinh doanh có thể được đánh giá thông qua các yếu tố như: thị phần tương đối, giá cả cạnh tranh, khả năng sản xuất, chất lượng sản phẩm, khả năng tiêu thụ, tài chính...

Khả năng cạnh tranh cũng được chia thành 3 mức: mạnh, trung bình, yếu.

Hình 1.4: Ma trận Mc.Kinsey

		Sức hấp dẫn ngành		
Lợi thế cạnh tranh	Cao	THẮNG		Đơn vị đầu hời
	Trung bình		Đơn vị trung bình	BẠI
	Thấp	Đơn vị sinh lời		
		Mạnh	Trung bình	Yếu

Với cách phân chia mỗi trục thành 3 mục như đã mô tả ở hình 1.3 thì lưới hoạch định chiến lược kinh doanh được chia thành 9 ô. Từ 9 ô đó chúng ta có thể lựa chọn các chiến lược kinh doanh theo hình 1.5.

Hình 1.5: Các chiến lược kinh doanh theo ma trận Mc.Kinsey

Vị trí cạnh tranh				
		<i>Mạnh</i>	<i>Trung bình</i>	<i>Yếu</i>
Sức hấp dẫn của thị trường	<i>Cao</i>	Đầu tư để tăng trưởng	Chọn lọc đầu tư để tăng trưởng	Bảo vệ/tập trung lại. Đầu tư có chọn lọc
	<i>Trung bình</i>	Duy trì ưu thế	Mở rộng có chọn lọc	Mở rộng có chọn lọc hay bỏ
	<i>Thấp</i>	Thu hoạch hạn chế	Thu hoạch toàn diện	Giảm đầu tư đến mức tối thiểu sự thua lỗ

*** Nhận xét về ma trận Mc Kinsey****- Ưu điểm:**

+ Đưa ra chiến lược kinh doanh cụ thể phù hợp với vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp.

+ Ma trận này đã kết hợp được khá nhiều các biến số chi phối sự hấp dẫn của ngành hay vị trí cạnh tranh. Do đó nó có sức thuyết phục hấp dẫn hơn ma trận BCG.

- Nhược điểm:

+ Việc chỉ tính đến hai khía cạnh là sức hấp dẫn của thị trường và sự tăng trưởng là không đủ để rút ra các kết luận về hoạt động của doanh nghiệp.

+ Ma trận này sử dụng tương đối phức tạp.

1.2.3. Ma trận SWOT/TOWS

Đây là một mô hình ma trận nổi tiếng mà bất cứ một nhà quản lý chiến lược nào cũng biết đến và vận dụng trong quá trình phân tích chiến lược.

SWOT là viết tắt của 4 chữ S - Strengths: Điểm mạnh, cường điểm hay ưu thế; W-Weaknesses: Điểm yếu, nhược điểm, bất lợi; O-Opportunities: Cơ hội, thời cơ, dịp may; T-Threats: Đe dọa, rủi ro, nguy cơ. Đây là ma trận phân tích cả môi trường bên trong và môi trường bên ngoài doanh nghiệp.

Ma trận SWOT sẽ giúp chúng ta xác định những yếu tố bên trong (SW) trước rồi mới đề cập đến yếu tố bên ngoài (OT).

Trái lại, ma trận TOWS muốn rằng chúng ta cần chú trọng đến môi trường bên ngoài (OT) trước rồi mới phân tích môi trường bên trong (SW).

Trong phạm vi luận văn tốt nghiệp, tôi sẽ sử dụng ma trận SWOT để hoạch định chiến lược. Ma trận SWOT có một trục mô tả các điểm mạnh và điểm yếu, trục kia mô tả các cơ hội, nguy cơ đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược xác định.

Ma trận SWOT được trình bày theo hình 1.6. trang 17

Hình 1.6: Ma trận SWOT

SWOT	Cơ hội (O)	Đe dọa (T)
	O: O:	T: T:
Điểm mạnh (S)	Chiến lược kết hợp SO	Chiến lược kết hợp ST
S: S:	1. 2.	1. 2.
Điểm yếu (W)	Chiến lược kết hợp WO	Chiến lược kết hợp WT
W: W:	1. 2.	1. 2.

- Về nguyên tắc có thể thiết lập bốn loại kết hợp trên để tạo ra các kết hợp trên để tạo ra các cặp phối hợp logic chiến lược:

+ Nếu kết hợp điểm mạnh bên trong doanh nghiệp với cơ hội bên ngoài sẽ hình thành nên chiến lược SO. Đây là phát huy điểm mạnh để tận dụng cơ hội.

+ Nếu kết hợp điểm yếu bên trong doanh nghiệp với cơ hội bên ngoài sẽ hình thành nên chiến lược WO: chiến lược với phương châm củng cố và giảm nhẹ điểm yếu bằng cách triệt để tận dụng cơ hội.

+ Nếu điểm mạnh bên trong doanh nghiệp kết hợp với đe dọa bên ngoài sẽ hình thành nên chiến lược ST: gợi ý ra ý tưởng chiến lược lợi dụng điểm mạnh để ngăn ngừa đe dọa, cạm bẫy từ bên ngoài.

+ Nếu điểm yếu kết hợp với đe dọa hình thành nên chiến lược WT: chiến lược với ý tưởng giảm thiểu mặt yếu và tránh đe dọa từ bên ngoài.

Từ sự kết hợp mô hình ma trận giúp hình thành các chiến lược phù hợp với từng thời kỳ kinh doanh. Chúng ta có thể phân tích ma trận SWOT trên cơ sở những điểm mạnh, điểm yếu, nguy cơ và cơ hội mà các doanh nghiệp thường gặp phải trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh (Hình 1.7 thể hiện trong trang 18).

*** Nhận xét về ma trận SWOT/TOWS****- Ưu điểm:**

+ Ma trận SWOT/TOWS phân tích tương đối hoàn chỉnh sự kết hợp các yếu tố bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp để hình thành các chiến lược.

+ Có thể giúp doanh nghiệp đề xuất những giải pháp chiến lược trên cơ sở phân tích môi trường kinh doanh.

- Nhược điểm:

+ Yêu cầu một lượng thông tin đầy đủ và chính xác về việc phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

+ Giúp doanh nghiệp đề xuất các giải pháp có thể lựa chọn chứ không giúp họ lựa chọn được các chiến lược kinh doanh tốt nhất.

1.3. Nội dung của phân tích chiến lược

Phân tích chiến lược là quá trình phân tích đánh giá toàn diện các yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài có ảnh hưởng tới doanh nghiệp ở hiện tại và xu hướng trong tương lai, nhằm nhận dạng, đánh giá bốn mặt chính như: cơ hội, đe dọa, điểm mạnh và điểm yếu.

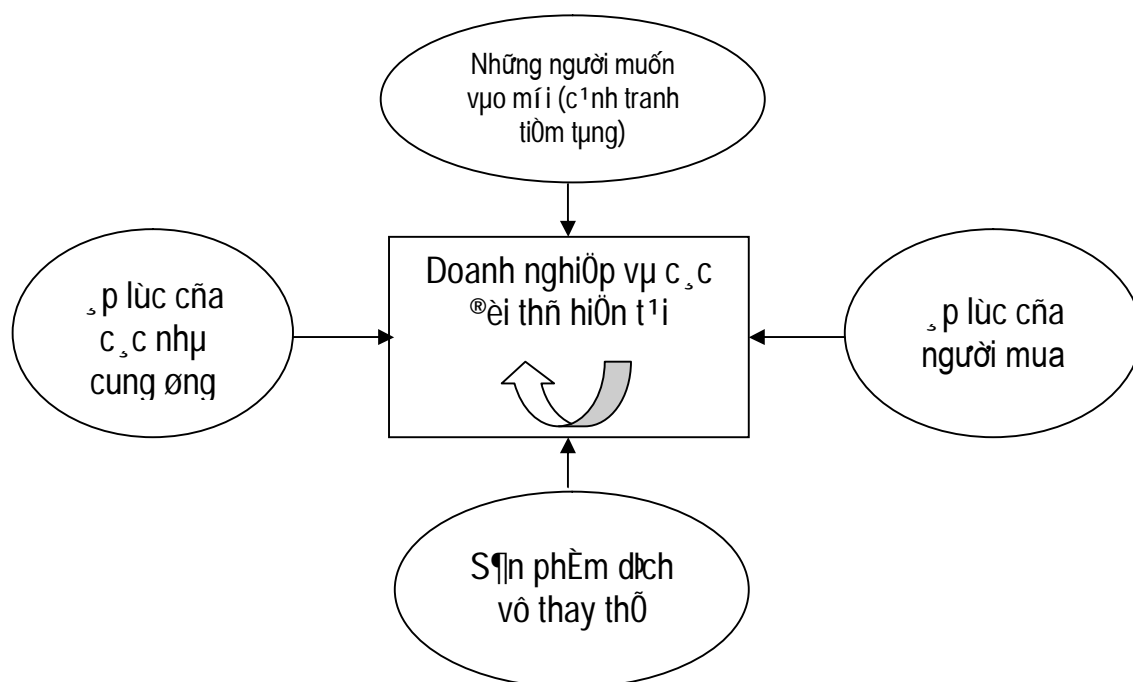
Trước khi hoạch định chiến lược kinh doanh, các nhà quản trị phải tiến hành một loạt các phân tích giúp cho chiến lược hình thành có căn cứ khoa học. Các vấn đề cần phải phân tích để làm căn cứ kế hoạch hoá chiến lược gồm phân tích môi trường vĩ mô, môi trường ngành và phân tích nội bộ doanh nghiệp.

Hình 1.7: Ma trận SWOT/TOWS giúp hình thành chiến lược

Môi trường kinh doanh	Cơ hội (O)	Đe dọa (T)
<p style="text-align: center;">Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp</p> <p style="text-align: center;">Các yếu tố nội bộ doanh nghiệp</p>	<p>O₁: Thị trường nước ngoài chưa bão hoà.</p> <p>O₂: Xu hướng hội nhập quốc tế.</p> <p>O₃: Thay đổi cơ cấu kinh tế.</p> <p>O₄: Nhu cầu thị trường tăng.</p>	<p>T₁: Tụt hậu về công nghệ.</p> <p>T₂: Ô nhiễm môi trường.</p> <p>T₃: Nhiều đối thủ cạnh tranh.</p> <p>T₄: Lãi suất cao.</p>
Điểm mạnh (S)	Chiến lược SO	Chiến lược ST
<p>S₁: Tài chính tương đối tốt.</p> <p>S₂: Nguồn lao động lớn.</p> <p>S₃: Có kỹ thuật hiện đại.</p> <p>S₄: Sự khác biệt hoá sản phẩm.</p>	<p>1. Chiến lược phát triển thị trường (S₁O₂).</p> <p>2. Chiến lược phát triển sản phẩm mới (S₃O₄).</p> <p>.....</p>	<p>1. Chiến lược đổi mới công nghệ (S₃T₁).</p> <p>2. Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm (S₃T₃).</p> <p>.....</p>
Điểm yếu (W)	Chiến lược WO	Chiến lược WT
<p>W₁: Thị trường trong nước bế tắc.</p> <p>W₂: Thiếu vốn.</p> <p>W₃: Công nghệ lạc hậu.</p> <p>W₄: Ít kinh nghiệm sản xuất.</p>	<p>1. Chiến lược đầu tư công nghệ (W₃O₄).</p> <p>2. Chiến lược mở rộng xuất khẩu (W₁O₄).</p> <p>.....</p>	<p>1. Chiến lược phát triển thị trường (W₂T₄).</p> <p>2. Chiến lược thu hồi vốn đầu tư (W₄T₄).</p> <p>.....</p>

Để tiến hành phân tích chiến lược chúng ta lần lượt xem xét các lực lượng cạnh tranh của doanh nghiệp. Bởi cạnh tranh là một quy luật tất yếu của nền kinh tế thị trường. Theo Michael Porter - một chiến lược gia nổi tiếng của trường đại học quản trị kinh doanh Harvard - Mỹ cho rằng có 5 lực lượng tạo thành bối cảnh cạnh tranh trong ngành kinh doanh. Dưới đây là mô hình 5 yếu tố cạnh tranh của Micheal Porter (hình 1.8).

Hình 1.8: Mô hình các lực lượng cạnh tranh của M.Porter



1.3.1. Phân tích môi trường kinh doanh (vĩ mô) và ảnh hưởng của nó đến quá trình hoạch định chiến lược

Trước hết, chúng ta tiến hành phân tích môi trường kinh doanh và những tác động của nó đến quá trình hoạch định chiến lược trong doanh nghiệp. Vậy môi trường kinh doanh là gì? Nó bao gồm những yếu tố nào?

Môi trường kinh doanh được hiểu là tổng thể các yếu tố, nhân tố bên ngoài và bên trong vận động tương tác lẫn nhau, tác động trực tiếp và gián tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Có thể coi môi trường kinh doanh là giới hạn không gian mà ở đó doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Sự tồn tại và phát triển của bất kỳ doanh nghiệp nào bao giờ cũng là quá trình vận động không ngừng trong môi trường kinh doanh thường xuyên biến động.

Các nhân tố cấu thành môi trường kinh doanh luôn tác động theo các chiều hướng khác nhau, với các mức độ khác nhau đến hoạt động kinh doanh của từng doanh nghiệp.

Các yếu tố của môi trường kinh doanh (vĩ mô) bao gồm: Môi trường kinh tế, môi trường công nghệ - kỹ thuật, môi trường chính trị - pháp luật, môi trường văn hoá xã hội và môi trường tự nhiên.

1.3.1.1 Môi trường kinh tế

Các nhân tố kinh tế có vai trò quan trọng hàng đầu và ảnh hưởng có tính quyết định đến hoạt động kinh doanh của mọi doanh nghiệp.

Môi trường kinh tế lại được đặc trưng bởi một loạt các yếu tố sau:

a. Tốc độ tăng trưởng kinh tế

Tốc độ tăng trưởng kinh tế được thể hiện thông qua các chỉ tiêu như thu nhập bình quân đầu người hàng năm, tổng thu nhập quốc dân (GDP), tổng thu nhập quốc nội (GDP)...

Các nhân tố kinh tế có vai trò quan trọng hàng đầu và ảnh hưởng có tính chất quyết định đến hoạt động của mọi doanh nghiệp. Các nhân tố kinh tế ảnh hưởng mạnh nhất đến hoạt động của các doanh nghiệp thường là trạng thái phát triển của nền kinh tế: tăng trưởng, ổn định hay suy thoái.

Khi nền kinh tế tăng trưởng với tốc độ cao sẽ tác động đến các doanh nghiệp theo hai hướng. Một là, sẽ tạo nhiều cơ hội cho đầu tư mở rộng, làm tăng thu nhập trong dân cư dẫn đến khả năng thanh toán các nhu cầu. Từ đó sẽ làm tăng sản lượng và mặt hàng, tăng hiệu quả kinh doanh của nhiều doanh nghiệp, làm cho ngành kinh doanh trở nên hấp dẫn hơn (cơ hội). Thứ hai, việc thu được nhiều lợi nhuận của một số doanh nghiệp sẽ làm xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh với họ trong cùng ngành kinh doanh (đe dọa).

Ngược lại, khi nền kinh tế sa sút, suy thoái sẽ dẫn đến giảm chi phí tiêu dùng từ đó làm giảm khả năng thanh toán các nhu cầu, giảm sức mua và có thể dẫn đến nguy cơ phá sản doanh nghiệp.

b. Tỷ giá hối đoái và chính sách tiền tệ

Đây là yếu tố tác động trực tiếp đến hoạt động xuất nhập khẩu và quan hệ thanh toán quốc tế. Việc tác động này theo hai chiều hướng: nó có thể là cơ hội đối với doanh nghiệp này nhưng lại là đe dọa đối với doanh nghiệp khác.

Khi chính sách tiền tệ trong nước và tỷ giá hối đoái là ổn định thì có tác động tốt đến các doanh nghiệp (cơ hội). Còn ngược lại, khi chính sách này không ổn định

sẽ ảnh hưởng đến khả năng thanh toán, giao dịch quốc tế của các doanh nghiệp (đe dọa).

c. Tỷ lệ lạm phát

Cũng là nhân tố tác động lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đặc điểm chính của lạm phát là làm cho doanh nghiệp khó đoán trước được tương lai. Tỷ lệ lạm phát cao sẽ tác động xấu đến tiêu dùng, số cầu của hầu hết các loại sản phẩm, dịch vụ sẽ giảm, tiền sẽ được tích trữ nên sẽ làm giảm lượng vốn trong lưu thông. Lạm phát tăng lên khiến cho các dự án đầu tư trở nên mạo hiểm hơn, các doanh nghiệp sẽ giảm nhiệt tình đầu tư phát triển sản xuất kinh doanh. Lạm phát sẽ làm cho tỷ lệ tăng trưởng kinh tế chậm lại. Như vậy lạm phát cao sẽ là mối đe dọa đối với hầu hết các doanh nghiệp.

d. Tỷ lệ thất nghiệp

Có thể nói đây là vấn đề lớn tác động đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp và cả xã hội. Tuy nhiên, chúng ta cũng nhận thấy rằng nếu tỷ lệ thất nghiệp cao sẽ dẫn đến dư thừa về lao động nó có thể là cơ hội cho các doanh nghiệp thuê lao động rẻ. Còn đứng trên góc độ xã hội thì tỷ lệ thất nghiệp cao sẽ sinh ra các tệ nạn xã hội khiến cho tình hình an ninh trở nên bất ổn, môi trường xã hội bị đe dọa, mất lòng tin đối với nhà đầu tư.

e. Xu hướng và thực tế đầu tư nước ngoài

Cũng là nhân tố có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Việc đầu tư nước ngoài tăng lên có thể là cơ hội đối với một số doanh nghiệp để nắm bắt đầu tư nhưng nó cũng trở thành mối đe dọa đối với các doanh nghiệp sản xuất trong nước bởi sức cạnh tranh khá lớn từ các công ty nước ngoài.

1.3.1.2. Sự ảnh hưởng của thay đổi công nghệ

Đây là nhân tố có ảnh hưởng lớn, trực tiếp và mang tính chất quyết định đối với khả năng cạnh tranh của nhiều ngành cũng như của nhiều doanh nghiệp sản xuất. Thực tế thế giới đã chứng minh sự biến đổi của kỹ thuật - công nghệ đã làm chao đảo nhiều lĩnh vực kinh doanh, đặc biệt trong lĩnh vực điện tử, tin học, công nghệ sinh học...

Mức độ tăng trưởng kinh tế của các nước đang phát triển bị chi phối bởi công nghệ hiện đại một cách mãnh liệt. Đã vậy, sự phát triển công nghệ của các nước lớn trên thế giới ngày càng tăng tốc. Đây là vấn đề rất đáng để chúng ta phải suy nghĩ bởi trình độ khoa học kỹ thuật của Việt Nam còn quá yếu, nguy cơ tụt hậu là không nhỏ.

Với trình độ phát triển khoa học kỹ thuật hiện tại ở nước ta hiệu quả của các hoạt động ứng dụng, chuyển giao kỹ thuật công nghệ đã, đang và sẽ ảnh hưởng trực tiếp và mạnh mẽ đến hoạt động của doanh nghiệp trong nước.

“Thế kỷ XXI là thế kỷ của nền kinh tế tri thức”, trong nền kinh tế đó nếu các doanh nghiệp muốn đứng vững, nhanh chóng vươn lên, tạo lợi thế cạnh tranh thì phải luôn chú trọng đến khả năng nghiên cứu và phát triển, không chỉ là chuyển giao, làm chủ công nghệ mà phải chủ động sáng tạo được kỹ thuật - công nghệ tiên tiến. Đứng trước sự thay đổi trong công nghệ của ngành, doanh nghiệp cần phải nhận thức rõ được sự thách đố đối với mình hay là cơ hội để doanh nghiệp áp dụng.

1.3.1.3. Sự ảnh hưởng của chính trị và luật pháp

Việc tạo ra môi trường kinh doanh lành mạnh hay không hoàn toàn phụ thuộc vào yếu tố pháp luật và quản lý nhà nước về kinh tế. Việc ban hành hệ thống pháp luật có chất lượng và đưa vào đời sống là điều kiện đầu tiên đảm bảo môi trường kinh doanh bình đẳng giữa người sản xuất và người tiêu dùng, buộc mọi doanh nghiệp phải làm ăn chân chính, có trách nhiệm với xã hội và người tiêu dùng. Nếu ngược lại, nó sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến môi trường kinh doanh, đến hoạt động đầu tư nước ngoài và hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Các nhà hoạch định chiến lược phải xác định ảnh hưởng của chính trị - pháp luật đến hoạt động kinh doanh của bản thân doanh nghiệp.

1.3.1.4. Sự ảnh hưởng của các vấn đề văn hoá - xã hội

Đây là nhân tố ảnh hưởng sâu sắc đến hoạt động kinh doanh, đến việc hình thành môi trường văn hoá doanh nghiệp, văn hoá nhóm. Môi trường văn hoá - xã hội bao gồm các yếu tố như phong tục tập quán, lối sống, tôn giáo, tín ngưỡng, trình độ văn hoá, thị hiếu, thái độ tiêu dùng... Những người làm chiến lược phải luôn đặt câu hỏi khi môi trường văn hoá - xã hội thay đổi thì doanh nghiệp sẽ như thế nào? Những nguy cơ nào đe dọa, những cơ hội nào doanh nghiệp có thể nắm giữ? Nhiệm vụ của

nhà quản lý doanh nghiệp là phải nắm bắt và phân tích kịp thời những thay đổi này giúp doanh nghiệp có được những thông tin một cách đầy đủ và toàn diện để tiến hành phân tích chiến lược.

1.3.1.5. Sự ảnh hưởng của môi trường tự nhiên

Môi trường tự nhiên bao gồm các nguồn lực tài nguyên thiên nhiên, các điều kiện về địa lý như địa hình, đất đai, khí hậu, môi trường... ở trong nước cũng như từng khu vực.

Môi trường tự nhiên có tác động đến những doanh nghiệp theo các hướng khác nhau với cường độ khác nhau theo hai xu hướng: tích cực và tiêu cực. Trong cùng một môi trường tự nhiên đối với doanh nghiệp này lại là cơ hội nhưng với doanh nghiệp khác lại là đe dọa.

1.3.2. Phân tích đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp là toàn bộ các doanh nghiệp đang và sẽ kinh doanh cùng ngành nghề và khu vực thị trường với doanh nghiệp.

Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm đối thủ cạnh tranh hiện tại và đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.

1.3.2.1. Đối thủ cạnh tranh hiện tại

Đây chính là lực lượng thứ nhất trong mô hình của Micheal Porter. Nếu các đối thủ cạnh tranh càng yếu, doanh nghiệp có cơ hội để tăng giá bán và kiếm nhiều lợi nhuận hơn. Ngược lại, khi các đối thủ cạnh tranh hiện tại mạnh thì sự cạnh tranh trong ngành càng gay gắt.

Theo Michel Porter có tám vấn đề sau ảnh hưởng lớn đến sự cạnh tranh giữa các đối thủ:

- Số lượng đối thủ cạnh tranh nhiều hay ít?
- Mức độ cạnh tranh của ngành là nhanh hay chậm?
- Chi phí lưu kho hay chi phí cố định là cao hay thấp?
- Các đối thủ cạnh tranh có đủ ngân sách để khác biệt hoá sản phẩm hay chuyển hướng kinh doanh không?
- Tính đa dạng trong sản xuất kinh doanh của đối thủ ở mức độ nào?

- Năng lực sản xuất của đối thủ cạnh tranh có tăng hay không? Và nếu tăng thì tăng ở mức độ nào?

- Mức độ kỳ vọng của đối thủ cạnh tranh vào chiến lược kinh doanh của họ ở mức độ nào?

- Sự tồn tại các rào cản rời bỏ ngành (rào cản lối ra)?

Trong quá trình hoạch định chiến lược chúng ta cần tìm hiểu đầy đủ các thông tin về đối thủ cạnh tranh hiện tại. Bởi hiểu biết về đối thủ cạnh tranh là điều có ý nghĩa quan trọng trong phân tích và dự báo môi trường kinh doanh.

1.3.2.2. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Các nhà hoạch định chiến lược không chỉ quan tâm đến đối thủ cạnh tranh hiện tại mà còn phải chú trọng đến những đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn. Họ chính là mối đe dọa tiềm ẩn đối với doanh nghiệp vì họ sẽ có khả năng kinh doanh trong ngành luôn cố gắng ngăn cản các đối thủ tiềm ẩn muốn gia nhập ngành. Vì vậy, các doanh nghiệp đang kinh doanh trong ngành luôn cố gắng ngăn cản các đối thủ tiềm ẩn muốn gia nhập ngành để hạn chế cạnh tranh khốc liệt, giảm nguy cơ bị chia sẻ thị trường và lợi nhuận. Theo M.Porter có những nhân tố sau tác động đến quá trình gia nhập ngành của đối thủ tiềm ẩn:

- Các rào cản lối vào thâm nhập thị trường.

- Bất lợi về chi phí do các nguyên nhân khác.

- Yêu cầu về vốn cho sự thâm nhập.

- Chi phí chuyển đổi, sự tiếp cận đường dây phân phối, các chính sách thuộc quản lý vĩ mô.

1.3.3. Phân tích nhà cung cấp

Nhà cung cấp sẽ hình thành nên thị trường các yếu tố đầu vào khác bao gồm những người bán thiết bị, nguyên vật liệu, người cấp vốn và những người cung cấp lao động... cho doanh nghiệp.

Nhà cung cấp có thể được coi là một đe dọa đối với doanh nghiệp khi họ có khả năng tăng giá bán các yếu tố đầu vào hoặc giảm chất lượng của các sản phẩm, dịch

vụ mà họ cung cấp. Chính vì vậy, trong quá trình phân tích chiến lược kinh doanh chúng ta cần phải chú ý tới lực lượng này.

Theo M.Porter có những nhân tố sau có tác động trực tiếp và tạo ra sức ép từ nhà cung cấp:

- Số lượng nhà cung cấp ít hay nhiều?
- Tầm quan trọng của các yếu tố đầu vào đối với sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
- Tính chất thay thế của các yếu tố đầu vào là khó hay dễ?
- Khả năng của các nhà cung cấp và vị trí quan trọng đến mức nào của doanh nghiệp đối với nhà cung cấp.

1.3.4. Phân tích ảnh hưởng của khách hàng

Khách hàng của doanh nghiệp là những người có cầu về sản phẩm, dịch vụ do doanh nghiệp cung cấp.

Đối với tất cả các doanh nghiệp không chỉ quan tâm đến các khách hàng hiện tại mà còn phải quan tâm đến khách hàng tiềm năng bởi vì doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển được thì phải bán được hàng. Doanh nghiệp chỉ nên sản xuất cái mà thị trường cần chứ không nên sản xuất những sản phẩm theo khả năng sẵn có, hay nói cách khác sản xuất kinh doanh phải đáp ứng mong muốn của khách hàng, đánh đúng tâm lý coi “Khách hàng là thượng đế”. Bởi quyết định mua của khách hàng có ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận của doanh nghiệp. Họ có thể ép giá xuống thấp hay mặc cả để mua hàng với chất lượng cao hơn hay dịch vụ tốt hơn.

Khách hàng của doanh nghiệp có thể là người tiêu dùng trực tiếp hoặc các doanh nghiệp thương mại, các đại lý phân phối (bán buôn, bán lẻ). Doanh nghiệp phải nắm vững được những thông tin cụ thể về từng loại khách hàng để có những chính sách phù hợp với họ. Khi phân tích khách hàng doanh nghiệp cần trả lời những câu hỏi sau:

- Những khách hàng nào là quan trọng nhất?
- Số lượng hàng hoá do khách hàng đó tiêu thụ chiếm bao nhiêu phần trăm trên tổng số?
- Nếu khách hàng này từ bỏ sẽ gây thiệt hại cho công ty như thế nào?

- Liệu khách hàng có bị đối thủ cạnh tranh nào cản trở hay không và họ sử dụng những thủ đoạn nào?
- Phải làm gì để giữ được khách hàng hiện có và phát triển thêm?

1.3.5. Phân tích áp lực từ sản phẩm thay thế

Cách tốt nhất để đánh giá sự đe dọa của sản phẩm thay thế là tự hỏi xem có ngành hàng nào có thể thoả mãn nhu cầu như chúng ta đang làm hay không? Chúng ta biết rằng, trong thời đại bùng nổ công nghệ như hiện nay các sản phẩm thay thế ngày càng đa dạng tạo thành nguy cơ cạnh tranh của các công ty.

Để hạn chế sức ép quan trọng của nguy cơ này, nhà quản trị chiến lược cần phải xem xét hết sức cẩn thận khuynh hướng giá cả của các sản phẩm thay thế và dự báo được các sản phẩm thay thế trong tương lai.

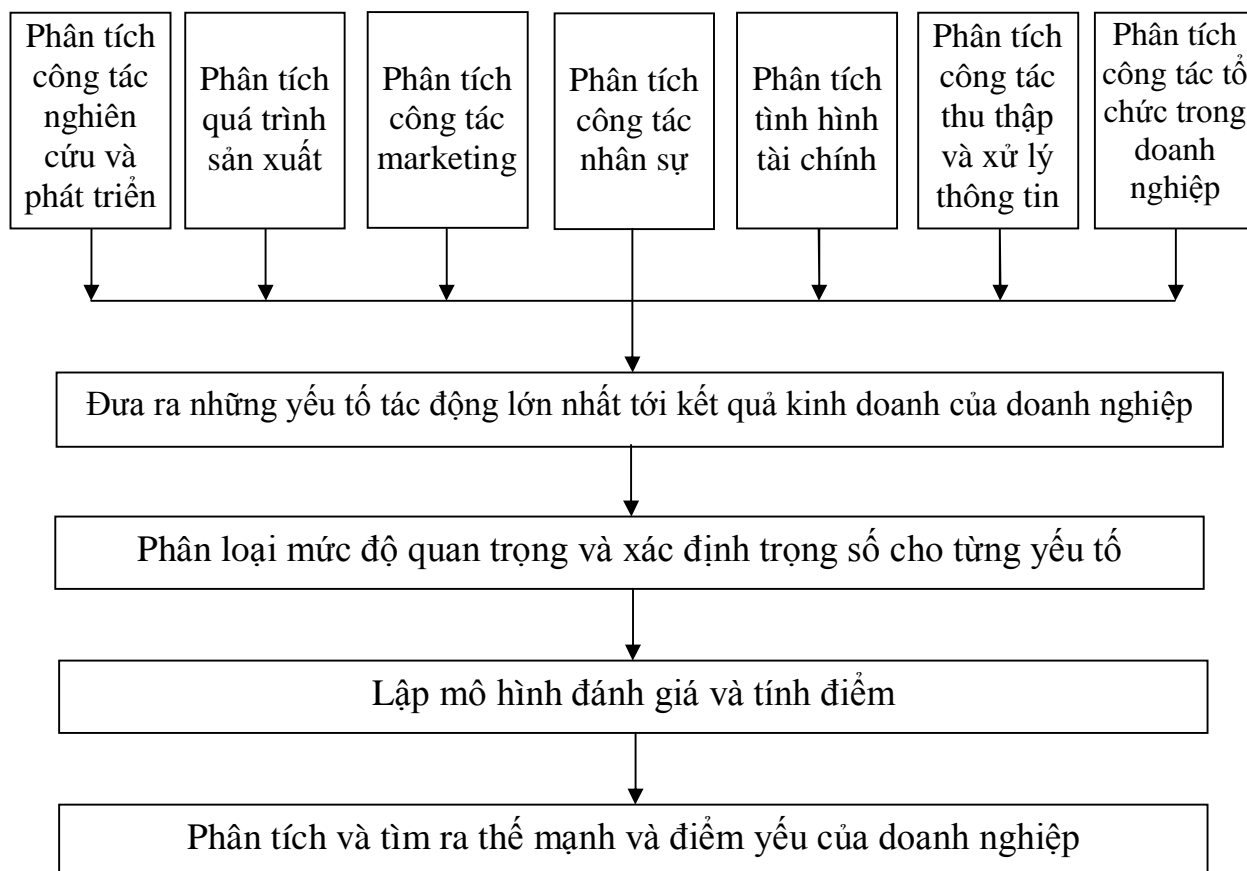
1.3.6. Phân tích nội bộ doanh nghiệp

Việc phân tích và đánh giá đúng về môi trường nội bộ doanh nghiệp sẽ giúp các nhà hoạch định chiến lược xác định điểm mạnh hay còn gọi là những năng lực cạnh tranh cốt yếu để phát huy chúng và hạn chế nhằm khắc phục những điểm yếu. Chúng ta phải khẳng định một thực tế là không thể nào đánh giá được hết tất cả các nhân tố trong nội bộ doanh nghiệp bởi số lượng các nhân tố là rất lớn. Những nhân tố chính đại diện mà chúng ta sẽ sử dụng tới trong đánh giá môi trường nội bộ bao gồm: tác động của khả năng sản xuất, quá trình nghiên cứu và phát triển, đánh giá hiệu quả của công tác Marketing, nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Căn cứ vào đặc trưng ngành nghề hoạt động và lĩnh vực hoạt động mà từ đó doanh nghiệp tham gia, chúng ta sẽ có những bước xác định cụ thể hơn những nhân tố nội bộ chủ chốt.

Phân tích nội bộ doanh nghiệp theo sơ đồ 1.1:

Sơ đồ 1.1: Quy trình phân tích nội bộ doanh nghiệp



1.3.6.1. Tác động của khả năng sản xuất, nghiên cứu và phát triển

a. Năng lực sản xuất

Là nhân tố quan trọng ảnh hưởng lớn đến quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Năng lực sản xuất bao gồm các yếu tố: quy mô sản xuất, cơ cấu, trình độ kỹ thuật sản xuất, hình thức tổ chức quá trình sản xuất... Các yếu tố trên tác động trực tiếp chi phí kinh doanh cũng như thời hạn sản xuất và đáp ứng yêu cầu về sản phẩm, dịch vụ. Đây là một trong các điều kiện không thể thiếu được để tạo ra lợi thế cạnh tranh.

b. Nghiên cứu và phát triển

Là hoạt động có mục đích sáng tạo sản phẩm, dịch vụ mới và khác biệt hoá sản phẩm, sáng tạo, cải tiến và áp dụng công nghệ, trang thiết bị kỹ thuật, sáng tạo vật liệu mới... Khả năng nghiên cứu và phát triển là điều kiện cơ bản để doanh

.....

ng nghiệp có thể tạo ra sản phẩm, dịch vụ luôn phù hợp với cầu thị trường, đẩy nhanh tốc độ đổi mới cũng như khác biệt hoá sản phẩm, sáng tạo vật liệu mới thay thế... Các vấn đề trên tác động trực tiếp và rất mạnh đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

1.3.6.2. Phân tích nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Nguồn nhân lực được coi là vấn đề quan trọng sống còn đối với mọi tổ chức. Đây là nhân tố có ảnh hưởng trực tiếp và có tính chất quyết định đối với doanh nghiệp. Chính vì vậy, doanh nghiệp phải quan tâm đến nguồn nhân lực và gắn kết họ với doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực là lực lượng lao động sáng tạo của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực bao gồm lao động quản lý, lao động nghiên cứu và phát triển, lao động kỹ thuật và công nhân trực tiếp sản xuất.

Chúng ta phải nghiên cứu tất cả các yếu tố có tác động đến nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm: số lượng, chất lượng, cơ cấu lao động, thời gian, năng suất lao động, điều kiện vật chất kỹ thuật, sự say mê của người lao động đối với công việc, tổ chức lao động sao cho tạo động lực phát huy hết tiềm năng của đội ngũ lao động.

1.3.6.3. Phân tích tình hình tài chính doanh nghiệp

Tình hình tài chính doanh nghiệp tác động trực tiếp đến kết quả và hiệu quả kinh doanh trong mọi giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Mọi hoạt động đầu tư mua sắm, dự trữ, lưu trữ... cũng như khả năng thanh toán của doanh nghiệp ở mọi thời điểm đều phụ thuộc vào khả năng tài chính của doanh nghiệp.

Khi đánh giá tình hình tài chính của doanh nghiệp cần tập trung vào các vấn đề chủ yếu như sau: cầu về vốn và khả năng huy động vốn, việc phân bổ vốn (cơ cấu vốn), hiệu quả sử dụng vốn, các tiêu tài chính tổng hợp đánh giá vị thế của doanh nghiệp.

1.3.6.4. Công tác tổ chức trong doanh nghiệp

Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp gồm nhiều bộ phận khác nhau được bố trí theo từng cấp, có trách nhiệm, quyền hạn nhất định nhằm thực hiện các chức năng quản trị. Như vậy, nếu doanh nghiệp có một cơ cấu tổ chức hoàn chỉnh hay nói cách

khác có một bộ máy quản trị nhịp nhàng, ăn khớp với nhau thì doanh nghiệp sẽ đạt hiệu quả cao trong mọi hoạt động kinh doanh. Do đó, doanh nghiệp cần luôn đánh giá đúng thực trạng của bộ máy quản trị cả về cơ cấu tổ chức, cả về cơ chế hoạt động và khả năng nhạy bén thích nghi với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Thêm vào đó, doanh nghiệp cũng cần đánh giá cơ cấu tổ chức thông qua một số chỉ tiêu: quy trình ra quyết định, tốc độ ra quyết định, các thủ tục hành chính, quy trình kiểm soát, tính linh hoạt của tổ chức,...

1.3.6.5. Xác định nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp

a. Xác định nhiệm vụ của doanh nghiệp

Ngay từ khi thành lập, doanh nghiệp đã phải xác định cho mình hướng đi, phải xác định nhiệm vụ cho mình. Nhiệm vụ của doanh nghiệp chính là nhằm trả lời câu hỏi “Lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp là gì?”. Có thể nói xác định nhiệm vụ là bước khởi đầu cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Đối với những doanh nghiệp vừa và nhỏ thì việc xác định nhiệm vụ hay lĩnh vực kinh doanh thì không mấy phức tạp bởi lĩnh vực kinh doanh giới hạn trong một số ít sản phẩm, dịch vụ. Trong khi đó, những doanh nghiệp có quy mô lớn thì việc xác định nhiệm vụ rất phức tạp vì các doanh nghiệp này thường tham gia vào rất nhiều lĩnh vực kinh doanh. Tuy nhiên, dù doanh nghiệp có quy mô lớn, vừa hay nhỏ thì các nhà quản trị cũng đều phải xem xét và đưa ra định hướng phát triển doanh nghiệp của mình trong một thời gian dài.

b. Xác định mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp

Từ nhiệm vụ doanh nghiệp cần xác định những mục tiêu cụ thể cho mình. Mục tiêu chỉ rõ sự mong muốn của doanh nghiệp, chỉ rõ đích mà doanh nghiệp cần hướng tới. Chúng là những chỉ tiêu cơ bản có thể đo được và có khả năng thực hiện được. Chúng ta có thể thấy mục tiêu của doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố: Môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp, các nguồn lực bên trong, các giá trị của những người lãnh đạo, những chiến lược trong quá khứ và xu hướng phát triển của nó.

Các mục tiêu của doanh nghiệp thường gắn với doanh thu, lợi nhuận, chi phí, sản lượng, thị phần, uy tín doanh nghiệp, phát triển doanh nghiệp,...

Như vậy, khi xác định mục tiêu doanh nghiệp cần đảm bảo một số yêu cầu sau: Phân tích các yếu tố tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp: môi trường vĩ mô, môi trường ngành; xác định mục tiêu phù hợp với kỳ kinh doanh; xác định thứ bậc mục tiêu; xác định rõ mục tiêu bao trùm, mục tiêu trung gian, mục tiêu điều kiện; xác định rõ thời hạn của mục tiêu; mục tiêu phải rõ ràng để thuận lợi cho việc so sánh, đánh giá tình hình thực hiện.

Việc xác định rõ nhiệm vụ và mục tiêu của doanh nghiệp giúp các nhà quản trị có cơ sở để xây dựng nội dung chiến lược kinh doanh và tổ chức thực hiện chiến lược một cách phù hợp.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương 1 đã hệ thống các cơ sở lý thuyết quan trọng về chiến lược kinh doanh và hoạch định chiến lược kinh doanh như: khái niệm về chiến lược kinh doanh, vai trò của chiến lược, tổng kết các mô hình, phân tích chiến lược và hình thành chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp.

Hoạch định chiến lược kinh doanh là một quá trình thường xuyên, liên tục và đòi hỏi sự tham gia của mọi thành viên trong tổ chức. Do đó, việc phổ biến về chiến lược kinh doanh cho mọi thành viên trong doanh nghiệp nhằm hướng mọi nỗ lực của nguồn nhân sự cho việc thực hiện chiến lược là yêu cầu cần thiết cho thành công của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay chỉ mới tiếp cận vấn đề về mặt lý thuyết, chưa có nhiều doanh nghiệp áp dụng thực tiễn một cách hoàn chỉnh.

Chiến lược đưa ra cần phải dựa trên cơ sở phân tích môi trường kinh doanh. Bên cạnh đó chiến lược mang tính thực tiễn và cụ thể, đóng vai trò định hướng cho các bộ phận chức năng, các thành viên trong doanh nghiệp chuyển thành các kế hoạch hành động cụ thể.

Một chiến lược phù hợp là nền tảng cho sự thành công, vấn đề then chốt là thực hiện được chiến lược đã đề ra, trong đó con người là yếu tố mang tính quyết định. Trong bất kỳ một doanh nghiệp nào, nguồn nhân lực là nguồn tài sản vô giá, đóng vai trò quyết định trong việc thực hiện chiến lược và mang lại thành công cho doanh nghiệp.

Trên đây là các cơ sở lý luận quan trọng về chiến lược kinh doanh được sử dụng trong phân tích thực tiễn sản xuất kinh doanh tại Xí nghiệp Môi trường huyện Thanh Trì.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CỦA XÍ NGHIỆP MÔI TRƯỜNG HUYỆN THANH TRÌ VÀ PHÂN TÍCH CÁC CĂN CỨ HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC

2.1. Vài nét về xí nghiệp môi trường huyện Thanh Trì.

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Xí nghiệp Môi trường huyện Thanh Trì là đơn vị hành chính sự nghiệp nhà nước có thu được thành lập theo Quyết định số 1144/QĐ-UB ngày 30/3/1996 của UBND Thành phố Hà Nội và chịu sự quản lý của UBND huyện Thanh Trì. Xí nghiệp chính thức đi vào hoạt động sản xuất ngày 21 /11/2006.

Địa chỉ: TT Văn Điển - Thanh Trì - Hà Nội.

Điện thoại: 04. 8618554.

Nhiệm vụ chủ yếu: Đảm bảo VSMT trên địa bàn Huyện, sản xuất cung cấp nước sạch phục vụ nhân dân khu vực Thị trấn Văn Điển, duy trì và công trình công cộng trên địa bàn huyện Thanh Trì .

Sau 15 năm xây dựng và phát triển, hiện nay Xí nghiệp Môi trường huyện Thanh Trì đã có đội ngũ 331 CBCNV, giá trị sản lượng đạt khoảng 54 tỷ (năm 2011), thu nhập bình quân đạt 3.500.000đ/người/tháng. Là một đơn vị luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao; Là một trong những đơn vị nòng cốt tham gia và đạt nhiều thành tích trong các phong trào thi đua, văn hoá - văn nghệ, TDTT, các hoạt động xã hội của Huyện và Thành phố.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ.

Là một doanh nghiệp nhà nước (DNNN) hoạt động cung cấp các dịch vụ về môi trường, theo quy hoạch, kế hoạch và chính sách phát triển của Nhà nước, Xí nghiệp MTĐT huyện Thanh Trì được tổ chức, hoạt động theo Luật doanh nghiệp nhà nước và Điều lệ của do Chính phủ ban hành tại Nghị định số 51/CP ngày 01/08/1996. Theo đó, XN thực hiện nhiệm vụ kinh doanh và phục vụ về Môi trường theo quy hoạch, kế hoạch và chính sách phát triển của huyện nói chung và của Nhà nước nói riêng, bao gồm:

- Xây dựng kế hoạch phát triển, đầu tư, tạo nguồn vốn đầu tư cho phát triển kinh tế, đảm bảo vệ sinh môi trường, tuyên truyền bảo vệ môi trường.

- Phát triển mạng lưới môi trường công cộng, kinh doanh các dịch vụ môi trường, bảo đảm các dịch vụ môi trường cơ bản trong huyện, kể cả quận huyện bên cạnh.
- Đảm bảo môi trường phục vụ sự chỉ đạo của Đảng, Nhà nước, phục vụ quốc phòng, an ninh, ngoại giao;
- Xây dựng các công trình công cộng để đảm bảo cảnh quan và môi trường trong sạch;

Bên cạnh đó XN còn được phép liên doanh, liên kết với các tổ chức kinh tế trong nước phù hợp với pháp luật và chính sách của nhà nước;

- Nhận và sử dụng có hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn do Nhà nước giao, bao gồm cả phần vốn đầu tư vào doanh nghiệp khác; nhận và sử dụng có hiệu quả nguồn tài nguyên đất đai và các nguồn lực khác do Nhà nước giao để thực hiện nhiệm vụ kinh doanh và những nhiệm vụ khác được giao;
- Tổ chức quản lý công tác nghiên cứu và ứng dụng tiến bộ khoa học công nghệ, công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ và công nhân trong XN.
- Sản xuất cung cấp nước sạch phục vụ nhân dân khu vực Thị trấn Văn Điển.
- Công tác duy tu hạ tầng kỹ thuật và các công trình công cộng trên địa bàn huyện Thanh Trì .

Việc đảm bảo vệ sinh môi trường, cung cấp nước sạch là nhiệm vụ trọng tâm, thường xuyên, liên tục xí nghiệp quan tâm bố trí đầy đủ nhân lực, phương tiện, dụng cụ lao động đồng thời xây dựng kế hoạch phân công cán bộ phụ trách từng địa bàn. Năm 2008 công tác vệ sinh môi trường, cung cấp nước sạch trên địa bàn huyện được thực hiện tốt, đảm bảo xanh - sạch - đẹp, văn minh đô thị. Các ngày Lễ, Tết và các sự kiện chính trị quan trọng của thủ đô, huyện, ngày môi trường Thế giới 5/6, xí nghiệp đã tổ chức tuyên truyền và ra quân tổng vệ sinh tại trung tâm huyện, các tuyến đường quốc lộ chính và khu vực dân cư. Tiếp tục thực hiện tốt Đề án xã hội hoá VSMT

Như vậy, ngoài chức năng sản xuất kinh doanh như các doanh nghiệp nhà nước khác, XN cũn cú chức năng đảm bảo môi trường trong sạch phục vụ sự chỉ đạo, lãnh đạo của Đảng, Nhà nước.

Quản lý và làm vệ sinh các công trình công cộng Thị Trấn Văn Điển huyện Thanh Trì. Quản lý hệ thống đèn đường chiếu sáng ở những trục đường thuộc phạm

vi huyện quản lý; Trồng, tía chăm sóc vườn hoa cây cảnh, cây xanh, vệ sinh nơi công cộng, lòng đường, vỉa hè, khơi thông cống rãnh, thu gom, xử lý rác thải...

Thực hiện theo hợp đồng các dịch vụ vệ sinh môi trường. Thu lệ phí vệ sinh công cộng theo quy định của Nhà nước.

Lập và tổ chức thực hiện kế hoạch tu sửa, cải tạo, xây dựng các công trình công cộng theo kinh phí hàng năm được duyệt.

Làm các công trình về nước như lắp đặt và sửa chữa hệ thống cấp nước sạch theo nhu cầu.

Xây dựng quy chế vận hành cấp nước sạch trong phạm vi Xí nghiệp quản lý qua Sở Giao thông công chính thẩm định phê duyệt. Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch duy tu, bảo dưỡng và sửa chữa hệ thống giao thông liên xã trên địa bàn.

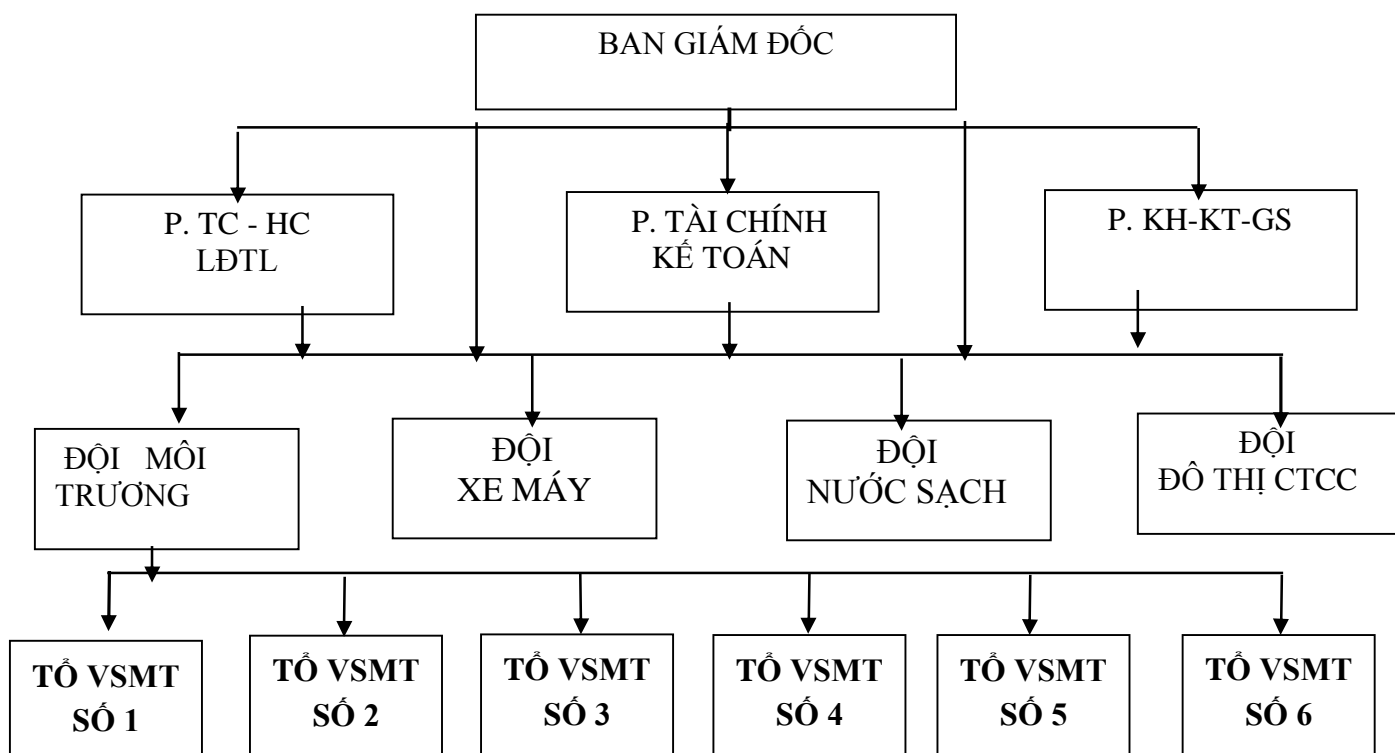
Thực hiện việc quản lý các trục đường giao thông liên xã theo sự phân công, hướng dẫn của phòng Kế hoạch kinh tế & PTNT. Liên danh liên kết tham gia thực hiện XHH công tác VSMT theo chủ trương của Thành phố, huyện. Tham gia đấu thầu công tác đảm bảo VSMT theo chức năng, nhiệm vụ và năng lực của Xí nghiệp.

Ngoài ra, Xí nghiệp còn được UBND huyện Thanh Trì giao thực hiện một số nội dung về quản lý Nhà nước: Tham mưu dự thảo các văn bản của Huyện như: Công văn, Chỉ thị, Kế hoạch... để chỉ đạo công tác VSMT, quản lý trên địa bàn Huyện. Tổng hợp các loại báo cáo về lĩnh vực quản lý môi trường, quản lý báo cáo Thành phố và các cơ quan hữu quan. Phối hợp với chính quyền các xã, thị trấn giải quyết các đề xuất kiến nghị của nhân dân về quản lý môi trường, quản lý các công trình hạ tầng kỹ thuật.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức quản lý và nguồn nhân lực.

2.1.3.1 Sơ đồ 2.1 Cơ cấu tổ chức quản lý.

1. Cơ cấu tổ chức quản lý.



2. Mô tả chi tiết tình hình tổ chức của xí nghiệp

Giám đốc Xí nghiệp là người chịu trách nhiệm trước nhà nước về mọi mặt hoạt động sản xuất kinh doanh và là người đại diện cho quyền lợi của cán bộ công nhân viên chức toàn đơn vị.

Phòng Tổ chức hành chính - LĐTTL: Chịu trách nhiệm về công tác tổ chức quản lý cán bộ, nhân viên trong toàn Xí nghiệp, tổ chức sắp xếp công việc cho phù hợp với trình độ tay nghề của từng người, đồng thời chịu trách nhiệm thực hiện các công việc hành chính khác. Tính và thanh toán lương, các khoản bảo hiểm... cho toàn thể cán bộ công nhân viên trong toàn Xí nghiệp. Là phòng chuyên môn nghiệp vụ tham mưu cho Giám đốc và tổ chức thực hiện công tác tổ chức, cán bộ và lao động.

Phòng Kế hoạch - Kỹ thuật- Giám sát: là phòng chuyên môn nghiệp vụ tham mưu cho Ban Giám đốc về công tác lập kế hoạch, kỹ thuật và vật tư, chịu trách nhiệm giám sát việc thực hiện các quy định, quy trình công nghệ, công tác sản xuất của các đội trong công tác duy trì vệ sinh môi trường, sản xuất cung cấp nước sạch và công tác duy tu hạ tầng kỹ thuật được giao. Xây dựng kế hoạch điều độ sản xuất của Xí nghiệp. Có nhiệm vụ theo dõi và báo cáo tình hình sản xuất kinh doanh, lập

các báo cáo, phân tích tình hình thực hiện sản xuất giúp ban giám đốc có biện pháp quản lý thích hợp.

Phòng Tài chính - Kế Toán: Có nhiệm vụ quản lý các loại vốn, tổ chức công tác thống kê, hạch toán chính xác kịp thời và đầy đủ, xác định lỗ lãi của hoạt động kinh doanh. Tổ chức vay vốn và thanh toán các khoản với ngân sách nhà nước, ngân hàng.

- Đội quản lý nước sạch: là đơn vị trực tiếp điều hành các tổ sản xuất và chuyên môn thực hiện kế hoạch sản xuất và cung cấp nước sạch phục vụ khách hàng trên địa bàn Xí nghiệp giao.

- Đội Môi trường: là đơn vị trực tiếp điều hành các tổ VSMT thực hiện kế hoạch công tác đảm bảo VS trên địa bàn Xí nghiệp quản lý.

- Đội Xe, máy: là đơn vị trực tiếp tổ chức thực hiện nhiệm vụ thi công cơ giới đảm bảo VSMT (vận chuyển rác thải, đất thait, tưới nước rửa đường, quét hút bụi.....) theo kế hoạch trên địa bàn Xí nghiệp giao.

- Đội quản lý đô thị: là đơn vị trực tiếp tổ chức thực hiện nhiệm vụ duy tu, bảo dưỡng, sửa chữa hệ thống giao thông liên xã, hệ thống đèn đường chiếu sáng, trông tía chăm sóc vườn hoa, cây cảnh, cây xanh theo kế hoạch trên địa bàn được giao.

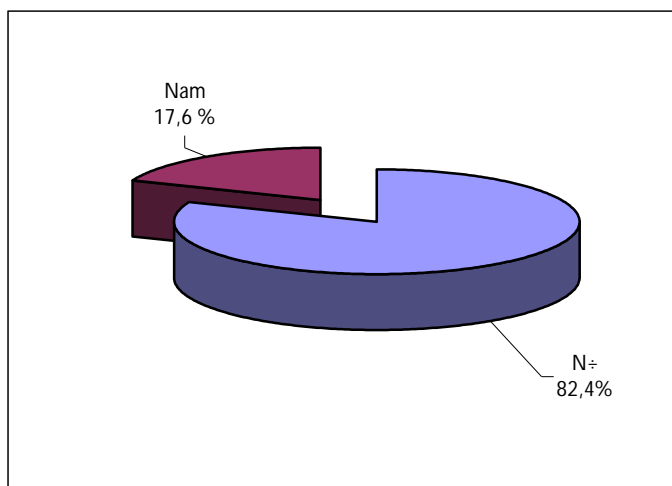
2.1.3.3. Nguồn nhân lực.

Con người là yếu tố cốt lõi và là nhân tố làm nên tất cả. Tầm quan trọng của yếu tố con người đã được nói đến rất nhiều. Trong mọi công việc, con người đều là một trong những yếu tố có tính chất quyết định. Đối với XNMT cũng vậy, nhân tố con người cũng thường xuyên được đề cập tới trong hầu hết các chiến lược phát triển chung. Tuy nhiên, vấn đề nhân lực tại XNMT vẫn đang là một trong những vấn đề cần có sự quan tâm điều chỉnh.

Trong giai đoạn 2005-2010 lao động trực tiếp tăng bình quân hàng năm 4% về số lượng. (Xem bảng 2.1 trang 51) Tính đến 31/12/2010, tổng lao động trực tiếp xấp xỉ 326. Cơ cấu lao động chủ yếu là nữ (khoảng 82,4%), độ tuổi bình quân là 30 nhưng phần lớn trình độ còn thấp. Đội ngũ này đã được trang bị kiến thức về nghiệp vụ môi trường nhưng các kiến thức về kinh doanh. Số lao động có trình độ cao (đại học và trên đại học) còn thấp, trình độ trung cấp và sơ cấp chiếm tỷ lệ lớn. Riêng khối lãnh đạo và khối quản lý lao động có trình độ khá cao, khối lao động trực tiếp hầu hết trình độ trung cấp và sơ cấp. Ngoài ra còn có một số lao động chưa qua đào tạo. Cụ thể:

- Trình độ trung và sơ cấp chiếm 70%
- Chưa qua đào tạo chiếm 2,461%
- Trình độ trên đại học 0,057%
- Trình độ đại học và cao đẳng chiếm 27,48 %

Hình 2.2. Biểu đồ Cơ cấu lao động theo giới tính

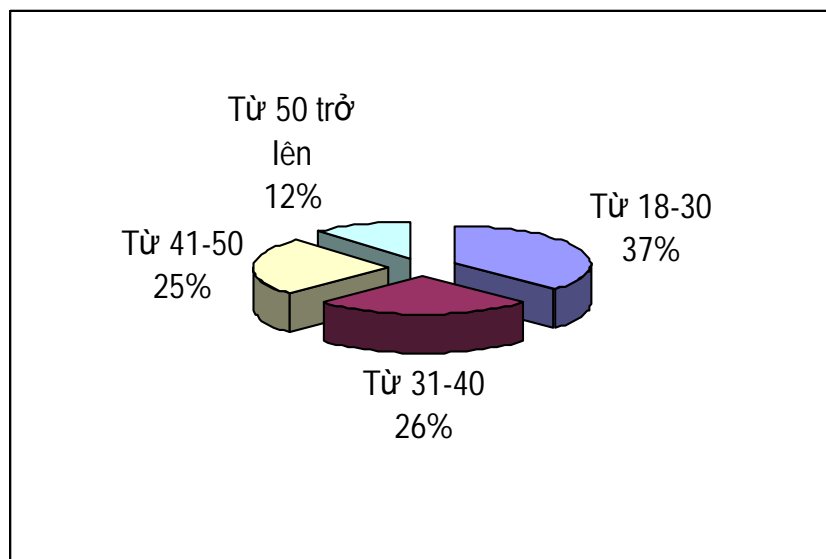


Cơ cấu lao động theo độ tuổi:

- Từ 18 đến 30 chiếm 37 %
- Từ 31 đến 40 chiếm 26 %
- Từ 41 đến 50 chiếm 25,1 %
- Từ 50 trở lên chiếm 11,9 %

Cơ cấu độ tuổi và trình độ như vậy chưa hợp sự với yêu cầu của XN trong ngành

Hình 2.3: Biểu đồ Cơ cấu lao động theo độ tuổi



Bảng 2.1 Bảng tổng hợp cán bộ CNV XN từ năm 2007 đến 2010

Năm	Tổng số CBCNV	Nữ	Nam	Trình độ VH		Độ tuổi			
				PTTH	PTCS	Từ 18t đến 30t	Từ 31t đến 40t	Từ 41t đến 50t	Trên 50t
2007	389	295 75.6%	94 24.4%	264 68%	125 32%	143	107	108	41
2008 Tăng 2 0.8%	391	296 75.7%	95 24.3%	285 73.4%	106 26.6%	145	109	106	41
2009 Tăng 11 4.3%	402	309 76.8%	93 23.2%	289 71.9%	113 28.1%	146	121	106	39
2010 Tăng 35 9.5%	427	334 78.1%	93 21.9%	358 84.3%	68 15.7%	158	140	101	38

2.2. Phân tích các căn cứ xây dựng chiến lược kinh doanh của XN.

2.2.1. Phân tích mô hình PEST.

Môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố về kinh tế, chính trị, luật pháp, môi trường tự nhiên, xã hội, dân số và văn hóa... sẽ tạo nên những cơ hội và thách thức đối với XN.

2.2.1.1. Môi trường kinh tế.

a. Sự phát triển kinh tế

Phân tích môi trường kinh tế lại bao gồm phân tích sự ảnh hưởng của tốc độ tăng trưởng kinh tế, lạm phát, sự biến động của giá cả và tỷ giá, chỉ số chứng khoán và đầu tư ngoài đến doanh nghiệp làm cơ sở hoạch định chiến lược kinh doanh hay điều chỉnh chiến lược hiện hành cho phù hợp với điều kiện của môi trường, tận dụng được những cơ hội và khắc phục những nguy cơ đưa đến.

Tốc độ tăng trưởng GDP có tầm quan trọng hàng đầu ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp nói chung cũng như của XN nói riêng. Theo cáo báo cáo số liệu kinh tế xã hội quý 1 năm 2010 của ban giám đốc, tổng dịch vụ trong nước quý 1/ 2010 ước tính tăng 7.7% so với cùng kỳ năm trước. Đây là tốc độ tăng cao nhất so với các quý I những năm từ 2008 đến 2010. Trong đó, khu vực dịch vụ tăng 7,8 % (Quý I/2010 tăng 7,4%). Điều này là tín hiệu đáng mừng cho ngành cung ứng dịch vụ.

Đồng hành với sự tăng trưởng của nền kinh tế với minh chứng bằng tốc độ tăng của GDP đạt mức cao nhất trong vòng 10 năm trở lại đây, mức độ lạm phát luôn được kiểm chế ở mức dưới một con số.

Lạm phát cao, khiến đồng tiền bị mất giá, giá cả thị trường tăng vọt, giá nguyên nhiên liệu tăng cũng làm phát sinh tăng chi phí đầu vào của các dịch vụ trong đó dịch vụ môi trường cũng bị ảnh hưởng nhiều do nhu cầu sử dụng rất nhiều nguồn nhiên liệu xăng, dầu cho các đội vận chuyển bằng ô tô. Đây cũng là nhân tố ảnh hưởng khá lớn tới lợi nhuận của dịch vụ.

Bên cạnh các nhân tố như tỷ lệ lạm phát, tốc độ tăng trưởng nền kinh tế, thì sự thay đổi của tỷ giá và lãi suất cũng có ảnh hưởng không nhỏ tới sự phát triển của các đơn vị kinh doanh. Hầu hết các doanh nghiệp dù ít hay nhiều khi kinh doanh đều phải có nhu cầu đi vay vốn. Việc tỷ giá và lãi suất tăng sẽ khiến các doanh nghiệp khó khăn hơn trong việc vay vốn vì họ sẽ phải cân nhắc xem việc đầu tư của họ có hiệu quả không khi phải bỏ ra bao nhiêu thời gian để thu lại được số vốn đó và sinh lời. Do vậy, khi vạch ra một chiến lược quản trị kinh doanh, đặc biệt là chiến lược quản trị tài chính doanh nghiệp thường lưu ý đến yếu tố này.

Một nhân tố cũng có ảnh hưởng lớn tới sự phát triển của ngành dịch vụ đó là sự đầu tư từ nước ngoài. Thời gian qua, đầu tư nước ngoài vào Việt Nam đã có đóng góp đáng kể vào phát triển kinh tế - xã hội Việt Nam. Đầu tư nước ngoài chiếm hơn 67% tổng số dự án, gần 60% tổng vốn đăng ký và 35% giá trị ngành công nghiệp.

Những nỗ lực không ngừng đó đưa Việt Nam nhanh chóng hội nhập với kinh tế thế giới. Đây vừa là cơ hội nhưng đồng thời cũng là thách thức đối với các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các ngành dịch vụ môi trường nói riêng. Thách thức đầu tiên mà dịch vụ môi trường phải đối mặt là vấn đề thị trường. Cùng với nó là vấn

đề năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Bởi, gia nhập WTO, đánh dấu bước phát triển mới của kinh tế Việt Nam. Song, sự xuất hiện của các tập đoàn kinh tế lớn với kinh nghiệm về tổ chức, quản lý, sự vượt trội về năng lực và ứng dụng khoa học công nghệ là một vấn đề mà XN cần quan tâm.

Năm 2007, môi trường kinh doanh được cải thiện dự báo sẽ thúc đẩy đầu tư tăng hơn 30% so với năm 2006. GDP của Việt Nam trong năm 2006 là 8,17% và 6 tháng đầu năm 2007 đạt 7.9%, dự báo năm 2007 sẽ tiếp tục tăng trưởng đến 9%. Tốc độ tăng trưởng nhanh của nền kinh tế sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ chuyên chở ra đời và XN lại có thêm nhiều đối thủ cạnh tranh trong nước. Thị trường càng bị thu hẹp bởi khi ra đời, các doanh nghiệp mới phải chuẩn bị khá kỹ để tung ra thị trường các biện pháp khuyến mại, giảm giá để thu hút khách hàng. Như vậy, sẽ khiến cho thị phần dịch vụ môi trường của XN có nguy cơ giảm đáng kể.

Bảng 2.2 Tỷ lệ thất nghiệp của Việt Nam từ năm 2005 - 2010

Năm	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tỷ lệ thất nghiệp (%)	6,3	6	5,8	5,7	5,3	4,82

Nhân tố có ảnh hưởng không nhỏ tới định hướng phát triển của XN còn là tỷ lệ thất nghiệp. Tỷ lệ thất nghiệp ở Việt Nam những năm gần đây có xu hướng giảm (bảng 2.2) cũng là khó khăn đến hoạt động kinh doanh của các XN và cả xã hội. Tuy nhiên, chúng ta cũng nhận thấy rằng nếu tỷ lệ thất nghiệp cao sẽ dẫn đến dư thừa về lao động. Trong khi lao động là nội lực của XN có số lượng khá dồi dào (thậm chí đến mức dư thừa) nhưng chất lượng quá thấp. Còn đứng trên góc độ xã hội thì tỷ lệ thất nghiệp cao sẽ sinh ra các tệ nạn xã hội khiến cho tình hình an ninh trở nên bất ổn, môi trường xã hội bị đe dọa, mất lòng tin đối với nhà đầu tư.

2.2.1.2. Môi trường chính trị và pháp luật.

Sự ổn định về chính trị của Việt nam cùng với sự phát triển mạnh mẽ các mối quan hệ hợp tác đối ngoại với nhiều nước trên thế giới đặt ra nhiều triển vọng cho việc hợp tác, liên doanh liên kết, mở rộng và đổi mới qui mô sản xuất, mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm, tăng cơ hội giao lưu, ký kết các hiệp định song phương

trong tất cả các lĩnh vực. Tuy nhiên việc mở cửa cho các liên doanh liên kết với nước ngoài sẽ tạo ra sự cạnh tranh khốc liệt với các tổ chức kinh doanh trong cùng ngành, điều này đòi hỏi các doanh nghiệp trong nước phải không ngừng nâng cao trình độ quản lý, áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật tiên tiến để tạo ra những bước nhảy vọt mới đáp ứng và có thể cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài.

Trong những năm gần đây, chính phủ Việt Nam đã có rất nhiều cố gắng trong công tác soạn thảo và ban hành các bộ luật giúp thuận lợi và ổn định cho các hoạt động kinh doanh cũng như tạo ra một kỷ cương nghiêm ngặt để quản lý đất nước như Hiến pháp, các bộ luật: luật bảo vệ môi trường, luật thương mại, luật doanh nghiệp, luật hợp tác xã, luật đầu tư nước ngoài... và các nghị định, thông tư hướng dẫn, các quyết định chuyên ngành cũng được ban hành làm căn cứ triển khai thực hiện.

Tình hình chính trị, xã hội của Việt Nam thời gian qua được ổn định và giữ vững; điều đó đã tạo ra môi trường thuận lợi cho các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực môi trường nói riêng trong đó có XN môi trường Thanh Trì. Sự ổn định về chính trị tạo điều kiện thuận lợi để XN đầu tư mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, đồng thời cũng tạo niềm tin cho các nhà đầu tư khác, vì lẽ đó khách hàng của XN được mở rộng hơn vì những lý do đã phân tích ở trên.

Pháp lệnh môi trường được Quốc hội khoá X chính thức thông qua, trở thành văn bản pháp quy cao nhất đối với ngành môi trường kể từ trước đến nay; đã tạo một cơ sở pháp lý quan trọng cho phát triển sản xuất kinh doanh của XN môi trường huyện Thanh Trì, đây là một yếu tố thuận lợi bảo đảm một khung pháp lý cho các doanh nghiệp trong ngành môi trường hoạt động. Thị trường trở nên sôi động nhờ một hành lang pháp lý mới; điều đó làm tiền đề cho việc hình thành môi trường kinh doanh thông thoáng, mang tính cạnh tranh cao hơn với thêm nhiều thành phần cùng tham gia vào kinh doanh dịch vụ.

Kể từ khi nghị định 107/1997/NĐCP được ban hành trong đó xác định môi trường là một ngành kinh tế dịch vụ, phục vụ đảm bảo vệ sinh môi trường; Nghị định này cũng xoá bỏ dần chế độ độc quyền của ngành môi trường. Đối với thị trường nội địa đã không còn độc quyền doanh nghiệp môi trường mà các doanh nghiệp khác thuộc mọi thành phần kinh tế đã được phép cung cấp dịch vụ môi trường. Với sự phê

chuẩn Pháp lệnh bảo vệ môi trường của Nhà nước năm 1993, khung pháp lý về môi trường đã được xác lập; phân loại, làm rõ cơ chế cạnh tranh các doanh nghiệp trong nước và chuẩn bị cạnh tranh quốc tế, nghĩa vụ các hoạt động công ích... được bổ sung sửa đổi phù hợp.

Việc Nhà nước cho phép mở cửa dần thị trường đã tạo điều kiện cho ra đời các XN môi trường các huyện, Công ty Cổ phần Xanh, Công ty cổ phần môi trường Thăng Long...

Như vậy về mặt chính trị pháp luật đã tạo điều kiện phát triển, mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh của XN Môi trường Thanh Trì nói riêng, ngành môi trường nói chung tuy nhiên XN sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn do sẽ có ngày càng nhiều các doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp nước ngoài được phép kinh doanh; điều này dẫn đến môi trường mất dần lợi thế độc quyền.

Tóm lại: Sự thay đổi về chính trị - pháp luật có ảnh hưởng lớn đến toàn bộ nền kinh tế trong đó có lĩnh vực kinh doanh môi trường. Các thay đổi này vừa tạo ra những cơ hội nhưng cũng có cả những thách thức đến sự hoạch định phát triển của XN.

Tuy nhiên, môi trường pháp luật của nước ta nói chung và trong hoạt động tong lĩnh vực môi trường nói riêng còn chưa nghiêm, hiệu lực pháp luật còn nhiều hạn chế, ý thức của người dân chưa chưa tự giác, công tác thanh tra, kiểm tra việc thực hiện các văn bản quản lý của Nhà nước còn chưa đầy đủ, thường xuyên.

Hoạt động bảo vệ môi trường muốn triển khai được tốt cần huy động được sự tham gia của mọi người trong xã hội. Ở Việt Nam thì Luật BVMT (27/12/1993) đã quy định rất cụ thể về quyền lợi cũng như nghĩa vụ của các cá nhân tổ chức trong công tác BVMT; điều này được Đảng và Nhà nước ta nhấn mạnh trong nhiều văn bản khác. Nghị quyết 41 của Bộ Chính trị họp tháng 11 năm 2004 cũng đã nêu rõ: "BVMT là quyền lợi và nghĩa vụ của mọi tổ chức, cá nhân và mỗi người, là biểu hiện của nếp sống văn hóa, đạo đức, là tiêu chí quan trọng của xã hội văn minh và là sự nối tiếp truyền thống yêu thiên nhiên, sống hòa hợp với tự nhiên của ông cha ta".

Đối với các lớn như Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng hay Hải Phòng bên cạnh sự phát triển nhanh và mạnh mẽ đã và đang góp phần to lớn làm thay đổi bộ mặt của đất nước trên nhiều phương diện khác nhau thì cũng đặt ra cho

các nhà quản lý, các nhà nghiên cứu về những khó khăn thách thức về môi trường, đặc biệt là vấn đề thu gom, vận chuyển rác thải.

Trong một thời gian dài, việc thu gom, vận chuyển rác thải nước ta là do các cơ quan Nhà nước đảm nhiệm. Quá trình hoạt động của các đơn vị này ngày càng lộ rõ những hạn chế, không được sự ủng hộ nhiều của nhân dân địa phương, bên cạnh đó là việc thu gom đạt tỷ lệ thấp cho nên vấn đề quản lý rác thải vẫn là một nan giải đối với các nhà quản lý.

Trước tình hình đó, ngày 12/10/2000, UBND thành phố Hà Nội đã ra quyết định số 5466/QĐ-UB về việc tổ chức thực hiện thí điểm XHH công tác thu gom và vận chuyển một phần rác thải sinh hoạt trên địa bàn thành phố. Đây là một mô hình mới mang tính chất xã hội cao được thành phố quan tâm nhân rộng.

2.2.1.3. Môi trường kỹ thuật & công nghệ.

Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật cho phép đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu thị trường với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ, sự ứng dụng của công nghệ này vào trong việc xử lý rác thải đã làm thay đổi cơ bản môi trường trong đời sống kinh tế xã hội. Đặc biệt trong lĩnh vực xử lý và tái chế đã tạo nên một số xu hướng phát triển dịch vụ môi trường.

Để thích ứng với sự phát triển nhanh của công nghệ, tăng hiệu quả cho hoạt động sản xuất kinh doanh đòi hỏi phải có lượng vốn đầu tư lớn; dẫn tới sự hội nhập của các tập đoàn kinh tế trong và ngoài ngành để nâng cao sức cạnh tranh, tăng cường và phát huy thế mạnh của các doanh nghiệp, phát triển công nghệ mới.

Khoa học kỹ thuật công nghệ đóng vai trò thiết yếu trong hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Tuy nhiên với mỗi ngành khác nhau, tác dụng của nó là rất khác nhau. Thí dụ việc triển khai áp dụng công nghệ bằng inox cho việc thay thế sản phẩm bằng tôn đối với vỏ xe và một số phụ tùng cho phương tiện thu gom đã giúp cho một công ty trong việc chiếm lĩnh thị trường thu gom và nâng cao hiệu quả sử dụng, công nghệ tiên tiến làm cho công tác sửa chữa, bảo dưỡng, thay thế phụ tùng cho cả đời hoạt động của phương tiện giảm đáng kể so với việc sử dụng vỏ thùng bằng tôn sắt.

Tại Hà Nội cũng như nhiều tỉnh thành khác trong cả nước, ngành công nghiệp chế tạo, sửa chữa ô tô chuyên dùng chưa phát triển, trong những năm gần đây XN đã có nhiều cố gắng để phát triển, XN cũng có một số dự án xây dựng nhà xưởng chế tạo và sửa chữa ô tô chuyên dùng trên địa bàn. Với tốc độ phát triển như hiện nay, đến năm 2020 nhu cầu cung ứng phương tiện sản xuất của XN sẽ được thỏa mãn.

Sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam làm xuất hiện khuynh hướng tiêu dùng mới trong dân cư, người dân có nhu cầu và có khả năng chi trả cho những dịch vụ có chất lượng cao hơn và có tiện ích nhiều hơn. Trong bối cảnh đó, nhu cầu sử dụng các dịch vụ môi trường của người dân tăng mạnh. Đây là cơ hội cho XN khai thác cung cấp dịch vụ tới khách hàng, mở rộng thị trường tiêu thụ và thu lợi nhuận.

Ngày nay, yếu tố công nghệ có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của mỗi quốc gia, mỗi doanh nghiệp. Công nghệ có tác động quyết định đến 2 yếu tố cơ bản tạo nên khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp: chất lượng và chi phí cá biệt của sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp cho thị trường. Song để thay đổi công nghệ không phải dễ. Nó đòi hỏi doanh nghiệp cần phải đảm bảo nhiều yếu tố khác như: trình độ lao động phải phù hợp, đủ năng lực tài chính, chính sách phát triển, sự điều hành quản lý ... Với XN môi trường thanh trì vừa là điều kiện thuận lợi vừa tạo ra những khó khăn: sự phát triển của công nghệ, đặc biệt là công nghệ xử lý rác thải, lựa chọn công nghệ phù hợp để nâng cao chất lượng môi trường, chất lượng dịch vụ, năng suất lao động, nhưng khó khăn cho XN là sự cạnh tranh rất lớn trong ngành, cùng với đòi hỏi giảm giá các dịch vụ...

Tóm lại: Những nhân tố môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của XN do đó Công ty cần phải có những chiến lược cụ thể để giữ vững và phát triển thị phần. Chất lượng sản phẩm luôn là một vũ khí cạnh tranh sắc bén, đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ vì sản xuất gắn liền với tiêu dùng. Là một doanh nghiệp chủ đạo khai thác dịch vụ môi trường trên địa bàn huyện Thanh trì lên XN ý thức được tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng mạng lưới, đảm bảo mạng lưới luôn có độ ổn định cao, các dịch vụ luôn sẵn sàng khi khách hàng cần sử dụng.

Nhằm nâng cao chất lượng vệ sinh môi trường trên toàn địa bàn Xí nghiệp quản lý nói chung và các tuyến đường chính nói riêng. Xí nghiệp Môi trường huyện áp

dụng thực hiện duy trì VSMT theo đúng quy trình công nghệ của Sở Xây dựng Hà Nội mục đích nhằm:

- Nâng cao ý thức của nhân dân về giữ gìn vệ sinh môi trường, không vứt rác ra hè đường, đổ rác đúng giờ quy định.

- Đảm bảo chất lượng VSMT trên các địa bàn xí nghiệp môi trường thực hiện thu gom, vận chuyển hết khối lượng rác thải sinh hoạt phát sinh trong ngày đúng thời gian quy định.

- Đảm bảo tuyệt đối ATLD - ATGT trong sản xuất

- Trên đường phố không được để tồn đọng rác, vỉa hè, dưới lòng đường đảm bảo sạch sẽ.

- Các thùng rác vụn hết rác và sạch bên ngoài đặc biệt phần nắp thùng.

- Trường hợp mưa to, úng ngập cục bộ, sau khi nước rút phải phải khẩn trương dọn hết bùn rác trên mặt đường kết hợp với xe rửa đường làm vệ sinh đảm bảo đường sạch.

- Mùa lá rụng sau khi nhặt rác vòng đầu, dùng chổi quét hết diện tích hè, đường và thu dọn hết rác trên đường phố.

- Dùng chổi quét nhặt hết những đồng chất thải, vật liệu xây dựng rơi trên đường phố.

Dải phân cách sạch, không có phế thải bám vào. chân dải phân cách sạch, không có đất, cát...

Thực hiện tốt công tác phân loại rác hữu cơ (áp dụng trên địa bàn thực hiện phân rác tại nguồn)

Trong quá trình tác nghiệp phải tuyệt đối chấp hành luật lệ giao thông để đảm bảo an toàn lao động, an toàn giao thông trong suốt quá trình làm việc.

Hình 2.4 trang 50 Sơ đồ Quy trình công nghệ ,Yêu cầu chất lượng công việc:

Hình 2.4 Sơ đồ quy trình công nghệ



2.2.1.4. Điều kiện tự nhiên- văn hóa – xã hội

Thanh Trì là một huyện ngoại thành, nằm ở cửa ngõ phía Nam của Thủ đô Hà Nội. Trong những năm qua, cùng với quá trình hội nhập, phát triển kinh tế xã hội đã làm cho chất lượng cuộc sống của người dân trong huyện ngày càng được nâng cao và cải thiện rõ rệt. Song song với chất lượng cuộc sống của người dân được nâng cao thì lượng rác thải cũng ngày một gia tăng cả về số lượng cũng như thành phần, gây

khó khăn cho công tác đảm bảo VSMT, ảnh hưởng không nhỏ tới đời sống và sức khoẻ nhân dân.

Trong những năm gần đây, tốc độ kinh tế tăng trưởng nhanh, thu nhập người dân ngày một cao, chất lượng cuộc sống thay đổi, tốc độ hóa tăng nhanh, dân số tăng ...là các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến môi trường. Đối với Việt nam, vấn đề tự giác của mỗi người dân chưa cao đặc biệt ở các lớn như Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh mức độ hoá tăng cao, mức độ người dân đến sinh sống đông đúc thường xuyên xảy ra nạn thải rác bừa bãi, Ý thức của người dân chưa tự giác, thói quen vứt rác không đúng quy định.

Quá trình phát triển kinh tế và phát sinh chất thải trên địa bàn huyện Thanh Trì. Quá trình hóa và công nghiệp hóa ở Thanh Trì phát triển với tốc độ khá nhanh nên lượng chất thải sinh hoạt, công nghiệp gia tăng nhanh. Do quá trình hóa diễn ra quá nhanh, vượt trước dự báo, không theo quy hoạch và do quản lý không tốt nên môi trường đang bị ô nhiễm nặng. Hiện nay tốc độ tăng chất thải sinh hoạt từ hoạt động của dân cư tăng khoảng 6%/năm (bao gồm cả chất thải sinh hoạt, chất thải công nghiệp, chất thải xây dựng, y tế), mức tăng này còn nhanh hơn cả mức tăng dân số. Trung bình lượng rác thải sinh ra một ngày trên một người dân khoảng 0,7kg/ngày. Lượng này thay đổi phụ thuộc vào tập quán sinh hoạt và mức sống của dân cư từng xã.

Bảng 2.3 Bảng tổng diện tích, dân số và khối lượng rác thu gom trên địa bàn các xã của huyện thanh trì:

STT	Tên xã	Tổng diện tích (ha)	Tổng số nhân khẩu(người)	Khối lượng kg/1 tháng		
				Tháng 10/2011	Tháng 11/2011	Tháng 12/2011
1	Liên Ninh	408,7	10.128	7.089,6	7.231,39	7.373,18
2	Đông Mỹ	272,1	6.135	4.294,5	4.380,39	4.466,28
3	Tân Triều	298	13.705	9.593,5	9.785,37	9.977,24
4	Tả Thanh Oai	816	16.720	11.704,0	11.938,08	12.172,16
5	Hữu Hoà	293	7.630	5.341,0	5.447,82	5.554,64
6	Vĩnh Quỳnh	650	19.207	13.444,9	13.713,80	13.982,70
7	Đại Áng	504,7	8160	5.712,0	5.826,24	5.940,48
8	Yên Mỹ	360	4467	3.126,9	3.189,44	3.251,98

9	Duyên Hà	265,9	4536	3.175,2	3.238,70	3.302,21
10	Vạn Phúc	353,2	8964	6.274,8	6.400,30	6.525,79
11	Thanh Liệt	351,9	5.426,4	5.426,4	5.534,93	5.643,46
12	Tứ Hiệp	465,9	6.127,8	6.127,8	6.250,36	6.372,91
13	Ngọc Hồi	362	5.696,6	5.696,6	5.810,53	5.924,46
14	Ngũ Hiệp	320,4	7.315,0	7.315,0	7.461,30	7.607,60
15	Tam Hiệp	318,4	7.314,3	7.314,3	7.460,59	7.606,87
Tổng cộng			145.195	101.636	103.669	105.701

Theo số liệu thống kê phòng KH-KT-GS của XNMT huyện Thanh Trì T 5-2011

Theo kết quả bảng 2.3 thống kê ngày 27/5/2010 của phòng KH-KT-GS của XNMT huyện Thanh Trì thì khối lượng rác thải trên địa bàn huyện thanh trì tăng rất nhiều so với thì tổng số dân của các xã là 145.195 người, với hệ số định mức tỷ lệ phát thải đối với một người dân ngoại thành (theo định mức của Bộ xây dựng ban hành) là 0.7kg/người/ngày. Tỷ lệ tăng khối lượng rác thải của tháng 11 so với tháng 10 là 2.033 kg , tăng khoảng 1,02%. Tháng 12 tang so với tháng 11 là 2.042 kg, tăng khoảng 1,25% điều đó cho thấy khối lượng rác hàng tháng tăng đáng kể nhưng địa bàn, diện tích không thay đổi.

Bảng 2.4 Bảng tổng diện tích, dân số và khối lượng rác thu gom trên địa bàn các xã của huyện 3 phường quận Hoàng Mai: phường Hoàng Liệt, Đại Kim, Định Công.

STT	Tên phường	Tổng diện tích (ha)	Tổng số nhân khẩu(người)	Khối lượng kg/1 tháng
1	Đại Kim	450.408,7	29,128	3.256.060
2	Định Công	447.272,1	39.135	
3	Hoàng Liệt	564.298,9	34.705	
Tổng cộng			145.195	3.256.060

Theo số liệu thống kê phòng KH-KT-GS của XNMT huyện Thanh Trì T 1-2011

Tỷ trọng rác thải khoảng 0,416tấn/m³ (Theo báo cáo của Cty MTĐT Hà Nội năm 2009). Lượng rác thải sinh hoạt chiếm khoảng 80% trọng lượng chất thải rắn và đang có xu hướng gia tăng. Chất thải rắn của huyện phát sinh từ các nguồn sau:

- Chất thải sinh hoạt: Là loại chất thải phát sinh từ các hoạt động của con người ở các khu dân cư, các cơ quan, trường học, các cửa hàng dịch vụ, thương mại...
- Chất thải công nghiệp: Là loại chất thải phát sinh từ các hoạt động sản xuất công nghiệp và tiểu thủ công nghiệp, bao gồm cả chất thải công nghiệp độc hại. Khối lượng trung bình một ngày ước tính 253 tấn.
- Chất thải xây dựng: Là các loại phế thải phát sinh trong quá trình sửa chữa, cải tạo xây dựng các công trình kiến trúc.... Là quận mới thành lập nên đang trong quá trình hoá, hoàn thiện cơ sở hạ tầng kỹ thuật nên lượng thải này là khá lớn, khoảng trên 500 tấn/ngày

2.2.1.5. Đánh giá chung về môi trường vĩ mô.

Trên cơ sở khung pháp lý và định hướng phát triển ngành môi trường của huyện, trong nền kinh tế thị trường mở cửa có thể thấy rõ những rào cản đối với XN. Sự tự do hoá thị trường đã tạo điều kiện cho hàng loạt đơn vị hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ môi trường ra đời khiến cho khu vực thị trường dịch vụ này diễn ra sự cạnh tranh khốc liệt.

Những yếu tố nằm trong môi trường vĩ mô có ảnh hưởng không nhỏ tới hoạt động kinh doanh dịch vụ, bên cạnh đó, còn có sự tác động của các yếu tố trong môi trường ngành và nội bộ XN. Để xây dựng chiến lược kinh doanh hoàn hảo, nhà phân tích còn cần quan tâm phân tích những yếu tố này.

Cũng như hầu hết các làng xã ở ngoại thành Hà Nội, công tác QLMT tại Thanh Trì chủ yếu là do chính quyền các xã quản lý, một số xã giao trách nhiệm cho thôn quản lý. Mặc dù hàng năm, kinh phí để duy trì vệ sinh môi trường được trích từ nguồn ngân sách huyện Thanh Trì nhưng nguồn kinh phí này mới chỉ đảm bảo duy trì VSMT khu vực thị trấn Văn Điển và trung tâm Huyện. Còn đối với khu vực làng, xã ven đô do đội vệ sinh viên tự quản của làng, xã thực hiện thu gom và đổ tại các hố đầu quanh làng hoặc ven các trục giao thông. Tuy nhiên, cùng với quá trình hoá và hoàn thiện cơ sở hạ tầng nên quỹ đất ngày càng bị thu hẹp và nếu rác không được

vận chuyển kịp thời thì sau một thời gian lưu cữu sẽ gây ô nhiễm môi trường có thể bùng phát thành dịch bệnh ảnh hưởng tới sức khoẻ của người dân.

*** Những nhận xét đánh giá từ kết quả phân tích môi trường bên ngoài**

Từ đánh giá, phân tích môi trường vĩ mô và môi trường vi mô của XN có thể thấy những cơ hội và thách thức đối với ngành dịch vụ môi trường trong giai đoạn hiện nay như sau:

Những thời cơ, cơ hội (O)

- Hội nhập kinh tế quốc tế là xu hướng khách quan và chủ đạo của thời đại, đã, đang và sẽ tiếp tục định hướng, chi phối sự phát triển kinh tế - xã hội của toàn thế giới. Xét về khía cạnh kinh tế đó là quá trình được bảo đảm bằng thể chế, mà theo đó mỗi quốc gia ngày càng tạo điều kiện tự do hoá và hỗ trợ thuận lợi nhất cho các hoạt động của dòng vốn, hàng hoá, dịch vụ và công nghệ qua biên giới nước mình theo cả hai chiều dòng vào và dòng ra, cũng như trên thị trường trong nước và quốc tế, doanh nghiệp sẽ có thời gian làm quen với môi trường cạnh tranh.

- Sự ra đời của pháp lệnh Bảo vệ môi trường đã định ra khung pháp lý rõ ràng cho sự phát triển của ngành môi trường, đồng thời cũng đưa ra cơ chế về hoạt động công ích và hoạt động kinh doanh trong ngành, tạo điều kiện chia tách các hoạt động công ích (được Nhà nước bù lỗ) và các hoạt động kinh doanh tạo bước phát triển mới cho ngành môi trường và yêu cầu trách nhiệm của các doanh nghiệp kinh doanh khai thác các hoạt động công ích.

- Sự phát triển mạnh mẽ, công nghiệp hóa, hiện đại hóa đã tạo điều kiện cho dịch vụ mới phát triển; sự phong phú của các loại hình dịch vụ và sự phát triển công nghệ sẽ kích thích nhu cầu dịch vụ môi trường tiếp tục tăng trưởng với tốc độ khá.

- Cùng với sự tăng trưởng ổn định của nền kinh tế, đời sống của nhân dân cả nước nói chung và nhân dân Thủ đô tăng lên, trình độ dân trí được nâng cao, phong cách sống công nghiệp sử dụng các dịch vụ ngày càng tăng lên

- Cơ cấu dân số vàng sẽ giúp cho đội ngũ lao động trẻ, khoẻ năng động nhạy bén trong công nghệ mới hiện đại.

- Chính phủ khuyến khích đầu tư công nghệ, tạo điều kiện tối đa cho các doanh nghiệp và áp dụng công nghệ hiện đại trong hoạt động, kinh doanh, sản xuất

Những đe dọa, thách thức (T)

- Cạnh tranh trong thị trường dịch vụ môi trường sẽ ngày càng khốc liệt không chỉ giữa các doanh nghiệp nhà nước mà còn với các công ty TNHH và công ty cổ phần khác trong lĩnh vực môi trường, mạnh hơn hẳn về tiềm lực công nghệ, về tiềm lực tài chính và kinh nghiệm kinh doanh.

- Sự bảo hộ của Nhà Nước giảm và dần dần bãi bỏ. Doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ phải tự kinh doanh bằng đúng tiềm lực của mình qua chất lượng, dịch vụ, giá cả sản phẩm, phù hợp với thời kỳ hội nhập, cạnh tranh, ảnh hưởng tới khả năng nắm bắt cơ hội kinh doanh.

Trong khi đó xuất hiện các nhà khai thác với qui mô nhỏ nhưng công nghệ mới, lao động với chất lượng cao, ưu thế vượt trội về chất lượng dịch vụ, khả năng thích ứng làm cho lợi thế doanh nghiệp chủ đạo mất dần.

- Sự phát triển nhanh về công nghệ, dịch vụ trên thế giới và khu vực trong điều kiện chu kỳ thay đổi công nghệ ngày càng ngắn sẽ là một sức ép rất lớn, đặt ra các công việc làm thủ công trước nguy cơ tiềm ẩn tụt hậu về công nghệ so với các nước trên thế giới và trong khu vực.

- Khách hàng ngày càng đòi hỏi cao về chất lượng, giá cả, sự tiện lợi và cả về thái độ, phong cách phục vụ; cùng với xu hướng cạnh tranh ngày càng gia tăng, khách hàng ngày càng có nhiều quyền lựa chọn. Mặt khác sức ép xã hội cũng rất lớn vì cả xã hội cũng phải cạnh tranh trong môi trường kinh tế thị trường và hội nhập kinh tế. Các khách hàng lớn cũng phải chịu sức ép giảm chi phí để tăng khả năng cạnh tranh.

Bảng 2.5 Tổng hợp ảnh hưởng của các yếu tố môi trường vĩ mô đến kinh doanh, sản xuất của Xí nghiệp môi trường thanh trì.

TT	Các yếu tố môi trường vĩ mô	Cơ hội	Thách thức
1	Các yếu tố chính trị -	- Có cơ chế đầu tư. Chiến lược phát triển ngành bên cạnh những ưu đãi hỗ trợ cụ thể như: Vốn, thuế một số loại sản phẩm trọng	- Xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh, yếu tố cạnh tranh càng trở nên gay gắt hơn.

	pháp luật	<p>điểm công nghệ. Hội nhập kinh tế quốc tế là xu hướng khách quan và chủ đạo của thời đại, đã, đang và sẽ tiếp tục định hướng, chi phối sự phát triển kinh tế - xã hội của toàn thế giới.</p> <p>- Môi trường chính trị ổn định nên môi trường kinh doanh cũng được ổn định, tạo điều kiện cho việc liên danh, liên kết làm ăn phát triển.</p>	<p>- Khả năng tiếp cận được những hỗ trợ và ưu đãi còn hạn chế: thủ tục, chứng minh năng lực, ... thường chỉ là nhận được những hỗ trợ rất cơ bản không mang tính trọng tâm.</p>
2	Các yếu tố Kinh tế	<p>Nền kinh tế phát triển tạo điều kiện cho đời sống nâng cao rõ rệt, tăng thu nhập tiêu dùng: chất lượng sản phẩm gia tăng, nhiều đối tác làm ăn mới.</p> <p>- Đầu tư nước ngoài phát triển mạnh, XN cũng như nhiều doanh nghiệp khác có cơ hội tiếp cận với công nghệ mới, phong cách và cơ chế làm việc hiện đại nhờ cơ hội được liên doanh liên kết và hợp tác trong mọi lĩnh vực.</p>	<p>- Sự biến động theo chiều hướng tăng của giá nguyên, nhiên liệu xăng dầu gây nhiều khó khăn cho các doanh nghiệp đặc biệt chủ yếu trong lĩnh vực vận tải.</p> <p>Mức độ thu nhập điều kiện sống chưa đồng đều,</p>
3	Các yếu tố công nghệ	<p>Chính phủ khuyến khích đầu tư công nghệ, tạo điều kiện tối đa cho các doanh nghiệp và áp dụng công nghệ hiện đại trong hoạt động, kinh doanh, sản xuất.</p>	<p>-Vốn đầu tư công nghệ cao thường rất cao.</p> <p>- Đội ngũ công nhân lao động thiếu năng lực tiếp cận công nghệ hiện đại.</p>
4	Các yếu tố Văn hóa-Xã hội	<p>Cơ cấu dân số vàng sẽ giúp cho đội ngũ lao động trẻ, khỏe năng động nhạy bén trong công nghệ mới hiện đại.</p>	<p>Mức tăng dân số lên trung bình lượng rác thải sinh ra một ngày trên một người dân khoảng 0,7kg/ngày</p>

2.2.2. Phân tích môi trường vi mô.

Việc phân tích vi mô căn cứ theo mô hình 5 áp lực của Michael Porter

2.2.2.1. Ảnh hưởng của khách hàng:

Khách hàng của XN là rất đa dạng, phong phú, từ người dân đến các tổ chức (UBND các quận, huyện, doanh nghiệp, tư nhân) Vì thế, XN phải nắm bắt nhu cầu, có những biện pháp thích ứng đối với từng nhóm đối tượng khách hàng. Yêu cầu của khách hàng đối với dịch vụ môi trường là chất lượng dịch vụ, đảm bảo môi trường sạch sẽ và giá dịch vụ. Trong đó, chất lượng dịch vụ được thể hiện ở 2 khía cạnh:

- Chất lượng công việc: là đảm bảo vệ sinh môi trường, phù hợp với điều kiện, địa hình thì nhất định nhằm thoả mãn những yêu cầu nhất định của từng khu vực mà xã hội đặt ra cho nó. Chất lượng công việc dịch vụ môi trường mà khách hàng quan tâm đến ở đây bao gồm:

+ Chất lượng công việc phải đảm bảo sạch sẽ đúng yêu cầu của khách hàng.

+ Thời gian vận chuyển (gồm thời gian thu gom, vận chuyển) phải đảm bảo đúng yêu cầu của khách hàng.

+ Không để tồn đọng rác thải, đất thải gây ô nhiễm môi trường.

- Chất lượng phục vụ: mạng lưới thu gom, vận chuyển được phân bố hợp lý với người sử dụng. Các dịch vụ thoả mãn mọi nhu cầu của khách hàng đặc biệt là thời gian phục vụ cả ngày lễ, ngày tết. Thời gian tác nghiệp phải hợp lý đúng theo quy định, không gây ùn tắc giao thông, an toàn giao thông (đối với thành phố, thị trấn, thị xã). Tinh thần, thái độ phục vụ của công nhân viên XN phải hoà nhã, vui vẻ, tận tình.

Để đảm bảo công tác duy trì vệ sinh môi trường trên địa bàn huyện tại 15 xã: Liên Ninh, Đông Mỹ, Tân Triều, Tả Thanh Oai, Hữu Hoà, Vĩnh Quỳnh, Đại Áng, Yên Mỹ, Duyên Hà, Vạn Phúc, Thanh Liệt, Ngũ Hiệp, Tam Hiệp, Tứ Hiệp, Ngọc Hồi và 03 phường trên địa bàn quận Hoàng Mai. (Bảng 2.7 trang 27)

Để đạt được sự tin cậy của khách hàng, XN cũng đã có những biện pháp cải tiến nâng cao chất lượng dịch vụ, lập kế hoạch phục vụ tăng cường vệ sinh môi trường trong những ngày lễ tết, những sự kiện chính trị trên địa bàn. Tiếp nhận những ý kiến của khách hàng khiếu nại về chất lượng công việc, chất lượng dịch vụ.

Bảng 2.6 Nhóm khách hàng truyền thống mà XN đang phục vụ

TT	Loại dịch vụ	Cơ cấu dịch vụ	Nhóm khách hàng
1	Đặt hàng dịch vụ duy trì VSMT trên các tuyến phố chính trên địa bàn huyện	100%	UBND huyện Thanh Trì
2	Đấu thầu dịch vụ VSMT trên địa bàn 03 phường: - Thu gom, quét vĩa, quét hè, quét đường - Vận chuyển rác thải, đất thải - Tưới nước rửa đường. - Quét hút bụi đường phố - Duy trì vệ sinh ngõ xóm	100%	UBND Quận Hoàng Mai: 1. Phường Hoàng Liệt. 2. Phường Đại Kim. 3. Phường Hoàng Liệt
3	Thu gom, vận chuyển rác thải từ điểm thu gom đến bãi thải Nam Sơn	40%	UBND xã Liên Ninh
4	Thu gom, vận chuyển rác thải từ điểm thu gom đến bãi thải Nam Sơn	40%	UBND xã Đông Mỹ
5	Thu gom, vận chuyển rác thải từ điểm thu gom đến bãi thải Nam Sơn	40%	UBND xã Tân Triều
6	Thu gom, vận chuyển rác thải từ điểm thu gom đến bãi thải Nam Sơn	40%	UBND xã Tả Thanh Oai
7	Thu gom, vận chuyển rác thải từ điểm thu gom đến bãi thải Nam Sơn	40%	UBND xã Hữu Hoà
8	Thu gom, vận chuyển rác thải từ điểm thu gom đến bãi thải Nam Sơn	40%	UBND xã Vĩnh Quỳnh
9	Thu gom, vận chuyển rác thải từ điểm thu gom đến bãi thải Nam Sơn	40%	UBND xã Đại Áng
10	Thu gom, vận chuyển rác thải từ điểm thu gom đến bãi thải Nam Sơn	40%	UBND xã Yên Mỹ
11	Thu gom, vận chuyển rác thải từ điểm thu gom đến bãi thải Nam Sơn	40%	UBND xã Duyên Hà
12	Thu gom, vận chuyển rác thải từ điểm thu gom đến bãi thải Nam Sơn	40%	UBND xã Vạn Phúc
13	Thu gom, vận chuyển rác thải từ điểm thu gom đến bãi thải Nam Sơn	40%	UBND xã Thanh Liệt
14	Thu gom, vận chuyển rác thải từ điểm thu gom đến bãi thải Nam Sơn	40%	UBND xã Tứ Hiệp

	gom đến bãi thải Nam Sơn		
15	Thu gom, vận chuyển rác thải từ điểm thu gom đến bãi thải Nam Sơn	40%	UBND xã Ngọc Hồi
16	Thu gom, vận chuyển rác thải từ điểm thu gom đến bãi thải Nam Sơn	40%	UBND xã Ngũ Hiệp
17	Thu gom, vận chuyển rác thải từ điểm thu gom đến bãi thải Nam Sơn	40%	UBND xã Tam Hiệp

Nguồn công ty môi trường Hà Nội năm 2010

Với những nhóm khác hàng trên XN cần phải xác định mục tiêu để đáp ứng đúng nhu cầu khách hàng loại hình dịch vụ để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Theo số liệu thống kê loại hình dịch vụ bảng 3.12 thì XN phải thực hiện kế hoạch phục vụ tăng cường vệ sinh môi trường trên địa bàn các xã và phát triển thêm vào nhóm khách hàng là các xã để thực hiện thu gom, quét đường, Vận chuyển rác thải, đất thải

2.2.2.2. Ảnh hưởng của đối thủ cạnh tranh

a. Những đối thủ cạnh tranh chủ yếu

Công ty cổ phần vệ sinh môi trường Hà Nội được thành lập từ năm 1996. Ban đầu là công ty kỹ thuật vệ sinh môi trường. Sau năm 2002, công ty đổi tên là công ty cổ phần vệ sinh môi trường Hà Nội

Từ năm 1995 theo xu hướng chung của thế giới, trước những đòi hỏi của sự phát triển, Nhà nước đã từng bước mở cửa nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của các doanh nghiệp trong công tác xử lý chất thải sản xuất, sinh hoạt bằng việc cho phép thành lập Công ty TNHH Công nghệ Môi trường Thăng Long (sau đây gọi tắt là WASEN), Công ty cổ phần môi trường cổ phần xanh và Công Ty cổ phần Môi trường Hà Đông. Các công ty này được phép kinh doanh các dịch vụ môi trường mà trước đây chỉ có mình Công ty TNHH Công nghệ Môi trường độc quyền cung cấp. Đây là những đối thủ cạnh tranh chủ yếu của ngành nói chung và XN môi trường huyện Thanh Trì nói riêng.

Bảng 2.7: Các nhà dịch vụ cung cấp các sản phẩm, dịch vụ môi trường

Các đối thủ cạnh tranh	Các ngành nghề dịch vụ
<p>Công ty TNHH Công nghệ Môi trường Thăng Long</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dịch vụ thu gom, vận chuyển rác thải, chất thải, phân bùn - Xây dựng, sửa chữa nhà cửa, công trình vệ sinh; - Xây dựng dân dụng, công nghiệp, giao thông thủy lợi; - Sản xuất phân bón vi sinh tổng hợp; - Xử lý chất thải công nghiệp; - Xử lý nước thải bằng công nghệ sinh học; - Buôn bán, cho thuê các thiết bị về vệ sinh môi trường; - Xây mới, cải tạo, chống thấm nhà vệ sinh; - Thông tắc, bơm hút bể phốt, đường cống ngầm.
<p>Công ty cổ phần xanh</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dịch vụ thu gom, vận chuyển rác thải, chất thải phế liệu xây dựng. - Xử lý nước thải bằng công nghệ sinh học; - Buôn bán, cho thuê các thiết bị về vệ sinh môi trường; - Xây mới, cải tạo, chống thấm nhà vệ sinh;
<p>Công Ty cổ phần Môi trường Hà Đông</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Thu gom, vận chuyển, xử lý rác thải, duy trì vệ sinh môi trường: đô thị, công nghiệp 2. Xử lý môi trường làng nghề 3. Quản lý, vận hành hệ thống: thoát nước công viên cây xanh, chiếu sáng công cộng, trang trí đô thị, tín hiệu giao thông 4. Quản lý nghĩa trang liệt sĩ, nghĩa trang nhân dân, dịch vụ tang lễ 5. Quản lý, duy tu, xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật đô thị 6. Dịch vụ vui chơi, giải trí công viên 7. Kinh doanh vận tải hành khách, hàng hóa đường bộ

b. Những nhìn nhận đánh giá về các đối thủ cạnh tranh

* **Công ty cổ phần Xanh** được thành lập từ ngày 05/01/2004. Địa chỉ 76, Nguyễn Chí Thanh, Láng Thượng, Đống Đa, Thành phố Hà Nội. Sau 7 năm hoạt động công ty đã xây dựng được đội ngũ lao động có năng lực phẩm chất tốt và cơ sở vật chất vững vàng dịch vụ MT. Hiện nay, tổng số công nhân viên có 385 người. Trong đó có 40 cán bộ lao động gián tiếp và 345 người lao động trực tiếp.

* **Công Ty cổ phần Môi trường Hà Đông**: Địa chỉ 121 đường Tô Hiệu - Hà Đông - Hà Nội. là doanh nghiệp Nhà nước hoạt động công ích được thành lập từ tháng 7 năm 1986. Trải qua hơn 20 năm xây dựng và phát triển, từ lúc mới được thành lập với lực lượng lao động ít ỏi, cơ sở vật chất còn nghèo nàn. Đến nay, Công ty đã trở thành doanh nghiệp Nhà nước được xếp hạng II, với hơn 400 cán bộ công nhân viên có trình độ chuyên môn và tinh thần trách nhiệm cao, tình hình tài chính của Công ty lành mạnh, sản xuất kinh doanh dịch vụ đang tăng trưởng cả về số lượng và chất lượng, xứng đáng là đơn vị chủ lực đảm nhiệm công tác vệ sinh môi trường trên địa bàn thành phố Hà Đông.

Tháng 6 năm 2007 UBND tỉnh Hà Tây có quyết định 976/QĐ-UBND phê duyệt phương án Cổ phần hóa và chuyển Công ty MTĐT Hà Đông thành công ty cổ phần.

* **Công ty cổ phần Môi trường Thăng Long (WASEN)**. Địa chỉ : số 48 Bích Câu - Phường Quốc Tử Giám – Đống Đa Hà Nội. Được thành lập theo quyết định số 3853/QĐ-UB Thành phố Hà Nội ngày 09/07/2001. Sau 9 năm hoạt động công ty đã xây dựng được đội ngũ lao động có năng lực phẩm chất tốt và cơ sở vật chất vững vàng. Công ty hiện có 936 cán bộ công nhân viên.

Các đánh giá điểm mạnh , điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh được thống kê trong bảng 2. trang

Ra đời, tồn tại, phát triển trong cơ chế chính sách với sự độc quyền trong một thời gian dài, nên thị phần của dịch vụ môi trường của XN khá lớn và hầu như không bị cạnh tranh đáng kể. Các đối thủ cạnh tranh chủ yếu của XN là trong lĩnh vực môi trường nền kinh tế mở cửa tạo điều kiện cho nhiều doanh nghiệp nước ngoài đầu tư vào Việt Nam và hàng loạt các công ty trong nước như các công ty Cổ phần Xanh, công ty cổ phần dịch vụ môi trường Thăng Long. Nguồn vốn lớn kết hợp với kinh

Bảng 2.8: Đánh giá chung của môi trường ngành

TT	Các yếu tố	Đánh giá chung
1	Đối thủ cạnh tranh hiện tại	Chủ yếu là các doanh nghiệp nhà nước, các doanh nghiệp tư nhân và các hợp tác xã vừa và nhỏ.
2	Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn	Đối với XN đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn chủ yếu là các đơn vị hoạt động dịch vụ vận tải bởi thế mạnh của họ là có thể chuyên chở trên cùng tuyến phải tách riêng dịch vụ vận chuyển nên chi phí của họ sẽ thấp vì vậy, họ có thể giảm cước phí vận chuyển thấp hơn so với XN.
3	Khách hàng	Đối tượng này là nguồn thu khá ổn định và có tiềm năng lớn. Vấn đề quan trọng là XN cần cải tiến chất lượng dịch vụ để đáp ứng yêu cầu của từng nhóm đối tượng khách hàng.
4	Nhà cung cấp	Chủ yếu là các đơn vị như Công ty Cao Su Sao Vàng, Công ty Ô tô Hinô, công ty phụ tùng ô tô và đơn vị cung cấp nguyên nhiên liệu xăng dầu là 2 ngành hiện nay khá độc quyền, vì vậy, cũng khó khăn cho XN trong việc cải thiện chi phí nếu còn phụ thuộc vào các nhà cung cấp chính này.
5	Dịch vụ thay thế	Số lượng dịch vụ thay thế không nhiều chỉ trong khuôn khổ của dịch vụ như có thể thay thế bằng xe chuyên dùng.

2.2.3. Phân tích môi trường bên trong

2.2.3.1 Giới thiệu khái quát về mạng lưới kinh doanh dịch vụ

Các doanh nghiệp dịch vụ môi trường với sự nỗ lực của mình đang từng bước tìm hiểu để nắm bắt. Trong thời gian 20 năm đổi mới vừa qua, với phương châm hiện đại hoá mạng lưới theo hướng đi tắt đón đầu, phần lớn công nghệ sử lý rác thải đều được nhập từ những nước và từ các nhà cung cấp hiện đại trên thế giới. Các nhà cung cấp chủ chốt có thể kể ra như: Hãng Siemens;

hãng Alcatel, Lucent Technologies. Cung cấp các ô tô chuyên dùng, các thiết bị phục vụ trong ngành môi trường như công nghệ xử lý rác thải...

Quan hệ của các doanh nghiệp với nhà cung cấp là quan hệ ổn định và hợp tác, hai bên cùng có lợi. Các hãng trên thế giới mang vào Việt Nam những công nghệ hiện đại mà trong nước chưa sản xuất được.

Với tiến trình mở cửa, thị trường tại Việt Nam càng trở nên sôi động và gây được sự chú ý đối với nhiều tập đoàn trên thế giới. Về lâu dài các doanh nghiệp cũng phải phát triển công nghiệp xử lý rác thải trong nước để có thể dần dần tự cung cấp từng phần thiết bị giảm chi phí nhập khẩu thiết bị, tạo thế chủ động hơn trong phát triển và từ đó có thể phát triển thiết bị sang các nước khác.

Bảng 2.9: Một số chỉ tiêu phản ánh chất lượng phục vụ VSMT

Chỉ tiêu	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tổng số điểm phục vụ	85	93	103	129	141	156
Bán kính phục vụ bình quân (km)	28,65	28,1	29,1	30,88	32,49	35,37
Phục vụ số dân bình quân (người)	109.735	113.982	139318	148983	154.335	166.964

Nguồn: Báo cáo đánh giá công tác năm 2010 của XN

Tổng số điểm phục vụ trên địa bàn hàng năm có sự thay đổi. Tính đến cùng kỳ những năm trước thì tỷ lệ điểm phục vụ tăng đáng kể. Năm 2006 so với năm 2005 tăng 10%, (tăng 8 điểm so với năm 2005). Trong khi đó bán kính phục vụ trên địa bàn không tăng, dân số bình quân trên địa bàn không tăng đáng kể điều đó cho thấy mạng lưới phục vụ ngày càng tốt, khối lượng vận chuyển ngày càng nhiều tăng theo dân số.

Hiện nay tốc độ tăng chất thải sinh hoạt từ hoạt động của dân cư tăng khoảng 6%/năm (bao gồm cả chất thải sinh hoạt, chất thải công nghiệp, chất thải xây dựng, y tế), mức tăng này còn nhanh hơn cả mức tăng dân số. Trung bình lượng rác thải sinh ra một ngày trên một người dân khoảng 0,7kg/ngày. Lượng này thay đổi phụ thuộc vào tập quán sinh hoạt và mức sống của dân cư từng xã.

Hiện tại mỗi ngày trên địa bàn huyện Thanh Trì thải ra khoảng 105,9779 tấn rác thải sinh hoạt, chưa bao gồm chất thải công nghiệp, xây dựng và chất thải bệnh viện.

Như vậy, chỉ tính riêng chất thải sinh hoạt có khoảng 38.681,93 tấn rác/năm được tạo ra từ nguồn sinh hoạt. Tỷ trọng rác thải khoảng 0,416tấn/m³ (Theo báo cáo của Cty MTĐT Hà Nội năm 2008). Lượng rác thải sinh hoạt chiếm khoảng 80% trọng lượng chất thải rắn và đang có xu hướng gia tăng. Chất thải rắn của Huyện phát sinh từ các nguồn sau:

- Chất thải sinh hoạt: Là loại chất thải phát sinh từ các hoạt động của con người ở các khu dân cư, các cơ quan, trường học, các cửa hàng dịch vụ, thương mại... Trung bình một ngày trên toàn địa bàn huyện thải ra khoảng 105,997 tấn.

- Chất thải công nghiệp: Là loại chất thải phát sinh từ các hoạt động sản xuất công nghiệp và tiểu thủ công nghiệp, bao gồm cả chất thải công nghiệp độc hại. Khối lượng trung bình một ngày ước tính 253 tấn.

- Chất thải xây dựng: Là các loại phế thải phát sinh trong quá trình sửa chữa, cải tạo xây dựng các công trình kiến trúc... Là huyện đang trong quá trình hoá, hoàn thiện cơ sở hạ tầng kỹ thuật nên lượng thải này là khá lớn, khoảng trên 500 tấn/ngày

- Chất thải bệnh viện: Là các chất thải phát sinh từ các hoạt động chuyên môn ở các bệnh viện, trạm y tế

Bảng 2.10 Thành phần rác thải cơ bản

STT	Các thành phần cơ bản	%	Ghi chú
1	Chất hữu cơ (rau quả, lá cây, thức ăn thừa, xác động vật...)	55,5	
2	Giấy.	3,8	
3	Plastic, nilon, cao su, da.	9,2	
4	Gạch vỡ, gạch.	4,06	
5	Xương, vỏ trai, ốc.	1,2	
6	Gạch, sứ, sành, sành, xỉ than, đất.	9,43	
7	Thủy tinh.	2,3	
8	Kim loại, vỏ hộp.	0,4	
9	Các tạp chất khác như kim loại.	14,21	

	+ Số pH trung bình: 6,5 – 7. + Số Ẩm (RH): 67%. + Tủ trắng 0,42 – 0,5tấn/m ³ .		
--	---	--	--

Nguồn: Công ty môi trường đô thị Hà Nội - 2008

Đặc trưng cơ bản của rác thải là thành phần hữu cơ chiếm tỷ trọng khá cao (khoảng 50%), Bi hái phâi thu gom vậ xử lý kíp thêi ®ó tr, nh « nhiôm vậ ph, t sinh bõnh tễt. Được minh họa trên hình 2.4 trang 67

Hình 2. 4 Tình hình ô nhiễm môi trường



2.2.3.2. Phân tích nguồn nhân lực.

Đã có nhà nghiên cứu phản ánh về chất lượng nguồn nhân lực của XN rằng "trình độ nhân lực "cản" chất lượng kinh doanh". Vâng, vấn đề bức xúc nhất khi môi trường tách ra độc lập chính là chất lượng nguồn nhân lực. Số liệu điều tra nghiên cứu của Ban Tổ chức cán bộ - Lao động (XN) mới đây cho thấy, tổng lao động trực tiếp và gián tiếp hiện có 427 người, chủ yếu có trình độ trung và sơ cấp (chiếm 73%), số người qua đào tạo khá cao (27 %). Cũng theo nghiên cứu này, trình độ đào tạo chuyên sâu về môi trường chỉ dừng lại ở trình độ cao đẳng và chiếm một phần rất nhỏ trong số 12,5% lao động có trình độ đại học, cao đẳng. Có thể sử dụng được máy tính chỉ có hơn 8% là sử dụng máy tính thành thạo. Bên cạnh đó, lao động nữ lại chiếm số lượng lớn (70%), nhiều người lớn tuổi. Nguyên nhân của thực trạng đáng buồn này đó là do sự lệ thuộc quá lâu của môi trường vào công trình công cộng. Vấn đề đầu tư cho công nghệ môi trường cũng không được coi trọng dẫn đến người môi trường chủ yếu chỉ làm các công việc có tính chất giản đơn, không đòi hỏi người lao động phải tự nâng cao trình độ. Cũng vì giản đơn trong sản xuất nên khối lao động làm công tác quản lý trong lĩnh vực môi trường có trình độ sơ cấp và trung cấp còn quá cao (chiếm hơn 40% tổng lao động quản lý).

Việc đào tạo lại cho đội ngũ hiện có đang là một nhiệm vụ cấp bách, nhưng khó khăn vì số lượng lao động cần đào tạo quá đông, môi trường lại có rất nhiều dịch vụ, nhu cầu đào tạo cho từng cấp, từng người lại khác nhau nên khó có thể tổ chức đại trà. Việc bổ sung nguồn lao động có trình độ chuyên môn cao về môi trường cũng chẳng khác nào "đãi cát tìm vàng". XN đã từng đặt ra mục tiêu tìm người có trình độ đại học về môi trường nhưng không thành. Vì trên nước ta chưa có trường nào đào tạo trình độ đại học chuyên ngành rác thải, cao nhất cũng chỉ cao đẳng và tại Việt Nam cũng vậy mới đây mới được nâng cấp lên Đại học. Để chuẩn bị nguồn nhân lực, XN đành phải chọn giải pháp tuyển dụng những người giỏi chuyên ngành khác để cho đi đào tạo về vấn đề xử lý rác thải. Để tuyển chọn một đợt nhân sự "chất lượng", XN phải mất ít nhất khoảng 2 năm vì qua 2 vòng thi tuyển về chuyên môn, đội ngũ nhân sự mới phải được đào tạo nghiệp vụ môi trường và quản lý mạng lưới trong vòng 6 tháng tại các trường về công nghệ môi trường sau đó phải đi thực tế ở một số đơn vị môi trường của ngành để học hỏi thêm. Quả là một thời gian dài để có được nguồn nhân lực chất lượng cao. Tuy nhiên, để thúc đẩy sự phát triển chung của XN thì vấn đề thời gian cũng không còn là quan trọng. Bởi, XN Môi trường không

chỉ tách ra trở thành một đơn vị hoạch toán độc lập mà còn là doanh nghiệp chủ đạo về công tác thu gom vận chuyển, việc đào tạo bồi dưỡng đội ngũ đang trở thành mối quan tâm lớn nhất. Nếu việc tổ chức đào tạo không có mục tiêu rõ ràng sẽ dẫn đến lãng phí lớn mà không hiệu quả. Đồng thời sự yếu kém của lực lượng lao động có thể dẫn tới làm giảm doanh thu, tăng chi phí trong hoạt động sản xuất kinh doanh của rác thải.

Từ thực trạng lao động của XN, có thể nhận thấy: Đội ngũ kỹ thuật viên khá mạnh, phần lớn trẻ tuổi và tốt nghiệp các trường Đại học kỹ thuật có uy tín như Đại học Bách Khoa Hà Nội, Đại Học Tổng hợp Hà Nội,... Số kỹ sư trẻ này là nòng cốt nắm bắt và vận dụng những kỹ thuật mới vào mạng lưới dịch vụ trong thời gian qua và sẽ là trụ cột của phát triển XN trong thời gian tới.

Đội ngũ cán bộ quản lý của XN hiện nay hầu hết đều trưởng thành từ cán bộ kỹ thuật và phần lớn chưa qua trường lớp đào tạo về quản lý, kinh doanh do vậy trong một môi trường kinh doanh mới còn tỏ ra nhiều bất cập, lúng túng trước những thay đổi của thị trường; đôi khi những xử thế kém linh hoạt trong kinh doanh chưa phù hợp và ảnh hưởng tới kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Do vậy, việc đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ của đội ngũ cán bộ quản lý thường xuyên, nhằm trang bị kiến thức về phong cách kinh doanh mới, những hiểu biết về nền kinh tế thị trường và những thay đổi của môi trường kinh doanh trong cạnh tranh và hội nhập là hết sức cần thiết.

Với tỷ lệ công nhân chiếm hơn 70% lao động, trong số này có khoảng 30% lao động lớn tuổi. Do vậy cần xem xét có các chương trình phù hợp đào tạo ngắn hạn để bố trí, chuyển đổi công việc phù hợp với năng lực và phù hợp yêu cầu của công việc.

Nhìn chung có thể đánh giá về mặt quản lý lao động của XN ở mức độ khá; Con người là yếu tố rất quan trọng, quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong triển khai các kế hoạch, các mục tiêu của mình. Do vậy, trong thời gian tới cần phải chú trọng hơn nữa vào công tác này.

2.2.3.3 Cơ sở vật chất.

Sự tồn tại và phát triển của XN rất cần đến sự dồi dào về cơ sở vật chất. Nếu như có nguồn nhân lực, có hệ thống quản lý tốt nhưng không có cơ sở vật chất vững mạnh thì XN không thể phát triển được. Bởi vậy, việc phân tích các yếu tố cơ sở vật chất gồm tài sản, nguồn vốn và khả năng tài chính là hết sức quan trọng.

Bảng 2.11 Bảng kê thống kê phương tiện xe, máy và dụng cụ lao động phục vụ cho công tác vệ sinh môi trường

STT	Biển kiểm soát	Nhãn hiệu	Tải trọng	Loại xe
1	29L – 4405	Huyndai	5 tấn	Xe ép rác
2	30N – 3878	Hino	5 tấn	Xe ép rác
3	29N – 9870	Hino	7 tấn	Xe ép rác
4	29N – 9871	Hino	7 tấn	Xe ép rác
5	29Y – 0131	Hino	7 tấn	Xe ép rác
6	30N – 3506	Hino	7 tấn	Xe ép rác
7	30N – 3368	Hino	7 tấn	Xe ép rác
8	30L – 1651	Hino	11 tấn	Xe ép rác
9	30F – 5584	Hino	11 tấn	Xe ép rác
10	29T – 0400	DW	11 tấn	Xe ép rác
11	29T – 1247	DW	11 tấn	Xe ép rác
12	29U – 5671	DW	11 tấn	Xe ép rác
13	29Y -1411	ASIA	8 tấn	Xe ép rác
14	30S – 7576	Cửu Long	8 tấn	Xe ép rác
15	29X – 9076	IVECO	11 tấn	Xe ép rác
16	30M – 0926	Đông Phong	8.000 lít	Tưới nước
17	30H – 6936	Đông Phong	12.000 lít	Tưới nước
18	30D 9042	Đông Phong	5m ³	Quét hút
19	30S – 8338	Đông Phong	5m ³	Quét hút
20	Xe gom rác: 550 chiếc			

Nguồn: XN MTĐT huyện Thanh Trì - 2010

Nhận thức rõ được mối quan hệ giữa công tác vệ sinh và an toàn lao động nên lãnh đạo ngành và lãnh đạo xí nghiệp đã rất quan tâm và chỉ đạo sát sao. Cụ thể là trong những năm gần đây xí nghiệp đã tiến hành đổi mới các máy móc, mua thêm các phương tiện xe và dụng cụ lao động phục vụ cho công tác duy trì vệ sinh môi trường. Để thực hiện tốt công tác vệ sinh xí nghiệp đã gắn công tác này với việc xét thưởng thi đua vào tiền lương của cán bộ công nhân viên cho nên công tác này được thực hiện tốt từ các đội đến các tổ.

Việc tăng khối lượng địa bàn khối lượng rác nhiều đã đặt ra phương án XN phải mua tăng cường xe thu gom rác để thuận tiện cho việc tác nghiệp và vận chuyển hết khối lượng rác trên các địa bàn.

2.2.3.4. Phân tích khả năng cạnh tranh của XN

Trong XN, hoạt động môi trường được tổ chức quản lý theo mô hình đợn vị sự nghiệp có thu. Hoạt động quản lý được thực hiện từ UBND cấp huyện xuống XN. Trên cơ sở tham mưu của các ban chức năng, Lãnh đạo XN điều hành chung cả hai lĩnh vực môi trường và công trình công cộng. Trong thời gian qua, cách tổ chức quản lý tập trung này đã tạo cho XN sức mạnh tổng hợp, đem lại những kết quả đáng ghi nhận cho cả môi trường và các công trình công cộng.

Bên cạnh đó, chất lượng phục vụ khách hàng môi trường trong thời gian qua còn nhiều yếu kém xuất phát từ trình độ của đội ngũ bán hàng còn yếu, các quy định về thể lệ thủ tục còn rườm rà, giao dịch chủ yếu mang tính thủ công, chưa được tin học hoá... vẫn còn có nhiều trường hợp khách hàng phản ánh về công tác VSMT.

2.2.3.5. Tổng hợp phân tích nguồn lực nội bộ của XN Môi trường huyện Thanh Trì.:

1. Một số điểm mạnh (S)

- Tận dụng được thế mạnh là doanh nghiệp môi trường chủ đạo trên địa bàn huyện thanh trì nói riêng và thành phố Hà Nội nói chung được phân bố rộng, đều khắp, được đầu tư theo hướng hiện đại bắt kịp xu hướng phát triển của thị trường thế giới nên khả năng đưa ra các dịch vụ trên diện rộng có thể triển khai nhanh, đồng bộ, đặc biệt là xu hướng đưa ra các dịch vụ cả gói tới khách hàng .

Trong những năm qua, xí nghiệp đã chú trọng tới việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và đó là nhân tố không thể thiếu trong chiến lược sản xuất của xí nghiệp :

- Xí nghiệp đã xây dựng được quy chế làm việc cho các cán bộ nghiệp vụ, cán bộ quản lý, tổ trưởng, tổ phó các tổ sản xuất.

- Hoàn thiện đồng bộ các quy chế hoạt động của các tổ sản xuất trong xí nghiệp. Xí nghiệp đã coi trọng công tác đào tạo và đào tạo lại nguồn nhân lực để phục vụ cho hoạt động sản xuất cho đơn vị mình.

- Tổ chức các cuộc tọa đàm, cử cán bộ đi học các lớp nâng cao nghiệp vụ và bổ sung các kiến thức, bổ sung kiện toàn bộ máy lãnh đạo, các tổ sản xuất. Bồi dưỡng nâng cao tay nghề cho công nhân từ đó các tổ phối hợp với nhau nhịp nhàng đồng bộ cho hiệu quả và năng suất chất lượng cao.

- Tổ chức các lớp luyện tay nghề thi thợ giỏi và tổ chức thi nâng bậc hàng năm cho cán bộ công nhân viên trong toàn xí nghiệp.

- Về mặt tổ chức

Giám đốc và người lao động, công đoàn đã ý thức được trách nhiệm của mình cùng nỗ lực hợp tác trong việc phòng ngừa, khắc phục các nguy cơ gây ra TNLD, BNN, cải thiện điều kiện lao động ngày một tốt hơn. Do nhận thức được tầm quan trọng của công tác BHLĐ trong sản xuất, ban lãnh đạo của xí nghiệp cụ thể là giám đốc luôn quan tâm chú trọng và chỉ đạo công tác này. Sự quan tâm đó được thể hiện bằng những hành động cụ thể:

- Xí nghiệp đã lập thành ban BHLĐ do giám đốc là chủ tịch hội đồng, có hệ thống từ giám đốc đến tổ sản xuất. Bộ máy BHLĐ của xí nghiệp hoạt động là sự kết hợp giữa tổ lãnh đạo, công đoàn xí nghiệp tạo thành một hệ thống hoàn chỉnh, có hiệu quả.

- Toàn bộ công nhân của xí nghiệp được cấp trang bị BHLĐ theo đúng yêu cầu của công việc, đầu tư trang thiết bị mới...

- Các chế độ chính sách về BHLĐ do nhà nước quy định được ban lãnh đạo quan tâm và thực hiện sâu rộng đến toàn bộ cán bộ công nhân viên.

- Xí nghiệp thực hiện tốt công tác khám chữa bệnh thường xuyên và định kỳ cho công nhân, có sổ theo dõi bệnh nghề nghiệp và điều trị các tai nạn lao động xảy ra

đối với công nhân. Có các chế độ ưu đãi đối với các công nhân làm việc trong môi trường độc hại theo quy định của nhà nước.

- Công tác PCCN luôn được xí nghiệp quan tâm và thực hiện tốt.
- Hàng năm xí nghiệp thường xuyên tổ chức các cuộc tham quan du lịch cho công nhân toàn xí nghiệp để cải thiện tinh thần cho công nhân. Công đoàn xí nghiệp thường xuyên tổ chức các hoạt động văn hóa, thể dục, thể thao... nhằm nâng cao sức khỏe, đời sống tinh thần cho công nhân.
- Hàng năm xí nghiệp tổ chức huấn luyện công tác BHLĐ, tuyên truyền về BHLĐ đảm bảo chất lượng. Có khen thưởng và kỷ luật về những thành tích vi phạm trong công tác BHLĐ.

- Về mặt kỹ thuật ATVS

- Xí nghiệp đã đưa vào sử dụng các máy móc thiết bị mới để đảm bảo vệ sinh công nghiệp. Khi làm việc giảm cường độ lao động cho công nhân, giảm ô nhiễm môi trường. Xí nghiệp đã mạnh dạn loại bỏ các máy móc thiết bị cũ kỹ hoạt động gây ô nhiễm môi trường.
- Công tác vệ sinh môi trường trên toàn xí nghiệp luôn được dọn sạch sẽ, công tác vệ sinh môi trường trên địa bàn huyện cũng được tiến hành thu gom một cách quy củ, đảm bảo vệ sinh công nghiệp. Môi trường xí nghiệp luôn được phong quang, sạch sẽ.

2. Một số điểm yếu của XN (W)

- Khả năng thích nghi trong cạnh tranh, tìm ra những biện pháp phản ứng nhanh trước sự tác động của các đối thủ cạnh tranh trong môi trường cạnh tranh như hiện nay của XN còn chậm, chưa kịp thời, chưa đáp ứng với đòi hỏi của môi trường đang ngày càng đổi mới.
- Kỹ năng quản lý, kiến thức kinh doanh trong cơ chế thị trường, nhất là trong môi trường cạnh tranh, hội nhập đầy biến động còn thiếu, cần bổ sung.
- Hệ thống và phương thức phân phối dịch vụ môi trường đã bộc lộ những hạn chế trong việc phối hợp với để đảm bảo môi trường “Sanh-Sạch-Đẹp”.
- Trình độ tinh thần cán bộ công nhân viên chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển của ngành. Chất lượng lao động còn yếu, đội ngũ kỹ thuật còn mỏng, chuyên môn chưa cao.
- Số cán bộ công nhân viên cao nhưng không mạnh vì số lao động nữ nhiều chiếm tỷ lệ cao so với lao động nam, trình độ tay nghề của lao động trẻ chưa cao do chưa đáp ứng được yêu cầu chất lượng.

- Việc phối hợp tổ chức thực hiện nhiệm vụ đào tạo, phát triển giữa các đơn vị vẫn còn một số tồn tại dẫn tới tình trạng ách tắc, khó khăn.

- Hầu hết các máy móc thiết bị là cũ không đảm bảo vệ sinh công nghiệp, điều kiện lao động rất nặng nhọc, độc hại, năng suất lao động không cao. Các nguy cơ gây tai nạn lao động luôn tiềm tàng trong bất kỳ trường hợp nào đối với người lao động.

- Các biện pháp kỹ thuật vệ sinh được thực hiện rộng rãi nhằm đảm bảo môi trường lao động của xí nghiệp nhưng chất lượng chưa cao.

- Do sự biến động tăng giảm lao động thường xuyên, các đội sản xuất không chủ động được trong việc tuyển lao động phù hợp với yêu cầu sản xuất của mình.

Xí nghiệp chưa xây dựng được kế hoạch phát triển nguồn nhân lực dài hạn. Một số cán bộ công nhân còn chưa ý thức đầy đủ về công tác đào tạo và phát triển.

Qua quá trình phân tích đánh giá thực trạng công tác thu gom, vận chuyển rác của xí nghiệp môi trường đô thị huyện Thanh trì cho thấy xí nghiệp có thể tồn tại và phát triển cần phải coi trọng yếu tố con người và đưa ra những phương hướng chiến lược về hoạt động sản xuất cũng như về công tác tuyên truyền và công tác đào tạo phát triển cho phù hợp, đạt hiệu quả cao.

Bảng 2.12 Bảng thống kê trang bị PTBVCN năm 2007 của xí nghiệp

Tên nghề công việc	Số người	Tên trang bị	Thời gian sử dụng/năm
Công nhân môi trường	324	Quần áo vải, áo phản quang Găng tay Giày Khẩu trang	4 bộ 4 đôi 4 đôi 4 cái
Công nhân nước sạch	10	Quần áo Giày, găng tay	2 bộ 2 đôi
Công nhân chăm sóc cây xanh	22	Quần áo Găng tay Giày Khẩu trang	3 bộ 2 đôi 2 đôi 3 cái
Công nhân sửa chữa điện	18	Quần áo, giày Găng tay Mũ	5bộ 5đôi 2 cái
Lái xe, phụ	44	Quần áo Găng tay Giày	2 bộ 3 đôi 2 đôi

2.2.4 Tổng hợp kết quả phân tích môi trường kinh doanh của XN

Từ kết quả tìm hiểu phân tích ở trên ta có thể tóm tắt lại các cơ hội và nguy cơ, cũng như các điểm mạnh và điểm yếu của XN tác động đến việc xây dựng chiến lược như sau:

Bảng 2.13: Danh mục các cơ hội và nguy cơ chính

Các cơ hội	Các nguy cơ
<p>1. Sự tăng trưởng kinh tế cùng với quá trình toàn cầu hóa và quá trình hóa và công nghiệp hóa ở Thanh Trì phát triển với tốc độ khá nhanh nên lượng chất thải sinh hoạt, công nghiệp gia tăng nhanh. Do quá trình hóa diễn ra quá nhanh, vượt trước dự báo, không theo quy hoạch và do quản lý không tốt nên môi trường đang bị ô nhiễm nặng, đời sống của nhân dân tăng lên, hiện đại làm <i>tăng nhu cầu sử dụng các hình thức dịch vụ môi trường</i></p> <p>2. Nhu cầu các dịch vụ môi trường được nhà nước và doanh nghiệp ngày càng cao, đa dạng, phong phú giúp XN giữ vững và mở rộng thị phần.</p>	<p>1. <i>Cạnh tranh trong ngành môi trường ngày càng trở nên gay gắt</i> không chỉ giữa các công ty trong nước mà cả với các tập đoàn nước ngoài: mạnh hơn về tiềm lực công nghệ xử lý rác, tài chính và kinh nghiệm kinh doanh trong lĩnh vực môi trường.</p> <p>2. Sự phát triển nhanh về công nghệ, dịch vụ trong điều kiện <i>chu kỳ thay đổi công nghệ</i> ngày càng ngắn sẽ là một sức ép rất lớn, đặt ra cho XN nguy cơ tiềm ẩn tụt hậu về công nghệ so với các doanh nghiệp khác và các nước trên thế giới và trong khu vực.</p>
<p>3. Sự phát triển mạnh về công nghệ môi trường đã tạo ra nhiều loại dịch vụ mới.</p>	
	<p>3. Các dịch vụ của khách hàng ngày càng đòi hỏi cao về <i>giá cả, chất lượng và cả về thái độ, phong cách phục vụ</i>; cùng với xu hướng cạnh tranh ngày càng khốc liệt, khách hàng sẽ có nhiều quyền lựa chọn nhà cung cấp và sản phẩm dịch vụ phù hợp với nhu cầu sử dụng của mình.</p>

Từ những phân tích trên có thể thấy được thế mạnh và những tồn tại trong XN như sau:

Bảng 2.14: Những điểm mạnh và điểm yếu chính của XN

Các điểm mạnh	Các điểm yếu
<p>1. Xí nghiệp Môi trường huyện Thanh Trì là một đơn vị sự nghiệp có thu với đặc thù của công việc, được Đảng, Nhà Nước luôn quan tâm định hướng phát triển cùng với quan điểm chủ yếu là: giúp được môi trường Thành Phố Hà Nội nói chung và môi trường tại huyện Thanh trì nói riêng ngày càng được cải thiện Xanh – Sạch – Đẹp trong quá trình phát triển của cả nước</p> <p>2. Là nhà khai thác và kinh doanh chủ đạo trên địa bàn huyện nói riêng và trên địa bàn Thành phố Hà Nội nói riêng; <i>có tiềm lực mạnh về mạng lưới hạ tầng ngày càng được cải thiện, có một sức mạnh về tài chính.</i></p>	<p>1. Do hoạt động dựa trên sự chu cấp của nguồn ngân sách của nhà nước, nguồn nhân lực một phần lớn chưa được đào tạo lại một cách đầy đủ, phù hợp với thời kỳ hội nhập, ảnh hưởng tới khả năng nắm bắt cơ hội kinh doanh.</p> <p>2. Trình độ lao động và năng suất lao động thấp do đội ngũ CBCNV vừa thừa lại vừa thiếu, thừa nhân sự không có năng lực và thiếu nhân lực có trình độ cao</p> <p>3. Chưa có cơ chế thu hút nhân tài, phân phối thu nhập vẫn mang tính bình quân.</p> <p>4. Kỹ năng quản lý, kiến thức kinh doanh trong cơ chế thị trường, nhất là trong môi trường cạnh tranh, hội nhập còn thiếu, cần bổ sung.</p> <p>5. Công tác nghiên cứu thị trường, tìm hiểu nhu cầu mới về dịch vụ môi trường cũng như các biện pháp marketing đưa dịch vụ tới khách hàng còn bất cập, chưa có chiến lược cụ thể.</p>
	<p>6. Chưa tổ chức được một hệ thống chăm sóc khách hàng hiệu quả, hoàn chỉnh và đồng bộ để đáp ứng về nhu cầu quản lý, khai thác và kinh doanh mạng lưới.</p>
	<p>7. Hệ thống và phương thức phân phối dịch vụ môi trường đã bộc lộ những hạn chế.</p>
	<p>8. Giá các sản phẩm dịch vụ của XN còn cao so với đối thủ cạnh tranh.</p>

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Chương 2 đã giới thiệu khái quát quá trình hình thành, phát triển và đặc điểm sản xuất kinh doanh của XN môi trường huyện Thanh Trì. Từ đó, phân tích ảnh hưởng của môi trường vĩ mô, môi trường vi mô và môi trường nội bộ đến hoạt động kinh doanh của XN.

Hoạt động trong nền kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế cạnh tranh ngày càng gay gắt, muốn giành thắng lợi, đòi hỏi XN phải xác định mục tiêu qua từng thời kỳ cụ thể, dựa trên những phân tích, tính toán nghiêm túc từ kết quả nghiên cứu khách quan thu được. Các kết quả phân tích và tổng hợp nêu trên cho thấy nhóm các yếu tố tác động từ phía môi trường vĩ mô, môi trường vi mô xuất hiện các điểm thuận lợi có tác động tốt và các điểm không thuận lợi có tác động không tốt đến hoạt động kinh doanh của XN. Nhóm yếu tố xuất phát từ môi trường nội bộ doanh nghiệp cho ta thấy được các điểm mạnh cần phát huy và các điểm yếu cần khắc phục của XN. Những phân tích trên đã cho ta cái nhìn tổng thể về hiện trạng phát triển dịch vụ môi trường của XN hiện nay và sự cần thiết phải xây dựng hệ thống các chiến lược để ổn định và phát triển dịch vụ môi trường vì sự tồn tại của XN nói riêng và vì sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam nói chung. Đây là các căn cứ quan trọng để hình thành nên chiến lược kinh doanh của XN sẽ được xem xét và giải quyết trong chương 3

CHƯƠNG 3: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA XN MÔI TRƯỜNG HUYỆN THANH TRÌ GIAI ĐOẠN 2010 - 2015

3.1. Định hướng phát triển của Xí Nghiệp.

3.1.1 Xu hướng phát triển

Cùng với xu hướng phát triển của đất nước năm 2015, với vai trò là lực lượng chủ đạo của ngành môi trường công trình công cộng và công nghiệp, xí nghiệp đã chính thức được ra đời và tiếp tục phát triển vững mạnh. Sự phát triển này là bước khởi đầu cho một giai đoạn mới của XN. Đạt được những thành tựu đó là kết quả của sự định hướng đúng đắn, sự chăm lo của Đảng và nhà nước với những chính sách kinh tế đổi mới.

Xí nghiệp môi trường huyện Thanh Trì xác định sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật xu thế hiện đại chất lượng môi trường sạch hơn bao giờ hết phải được ưu tiên hàng đầu. Xí nghiệp đã và đang thực hiện một số biện pháp công tác quản lý chất lượng như:

- Thường xuyên cải tiến tổ chức quản lý theo hướng tinh gọn, có thể thích ứng với sự biến động của thị trường, có những kế hoạch cụ thể về đào tạo và đào tạo lại đội ngũ lao động.

- Tiếp tục hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 14001: 1997. Đẩy nhanh việc xây dựng hệ thống quản lý chất lượng môi trường theo tiêu chuẩn ISO 14001: 2001 ở xí nghiệp áp dụng thí điểm xử lý chất thải tại chỗ ở thôn Vĩnh Quỳnh và tiến tới sẽ áp dụng trong toàn huyện .

- Được sự giúp đỡ và khuyến khích của UBND huyện và đặc biệt là Công ty môi trường Hà Nội thực hiện các bộ tiêu chuẩn về quản lý môi trường ISO 14001 và tiêu chuẩn trách nhiệm xã hội. Hơn nữa khi mà cạnh tranh không chỉ còn bó buộc ở lĩnh vực chất lượng giá cả mà còn lan sang cả lĩnh vực khác như điều kiện nguồn gốc xuất xứ của sản phẩm. Vì vậy từng bước trong thời gian tới Xí nghiệp môi trường huyện Thanh Trì sẽ tiến tới xây dựng hệ thống quản lý môi trường theo tiêu chuẩn ISO 14001 và tiêu chuẩn trách nhiệm xã hội SA 8000 nhằm mục đích vừa đạt được hiệu quả quản lý tối ưu cho quản lý vừa vượt qua các rào cản của thị trường.

- Tiếp tục đầu tư đổi mới máy móc thiết bị, lần lượt thay thế các máy móc thiết bị lạc hậu bằng các máy móc thiết bị hiện đại tự động hoá cao nhằm giải phóng sức lao động, tạo môi trường làm việc trong sạch nâng cao chất lượng vệ sinh.

- Từng bước hoàn thiện mạng vi tính trong toàn Xí nghiệp đáp ứng cho việc quản lý quản lý, kiểm soát được chất lượng ngay từ khâu đầu.

3.2.2 Định hướng phát triển môi trường của XN.

- Xây dựng và phát triển cơ sở hạ tầng, phương tiện, dụng cụ lao động và đào tạo nguồn nhân lực để phục vụ tốt .

- Phát triển mạng lưới công nghệ môi trường hiện đại ngang tầm với các nước trong khu vực, phù hợp với xu hướng phát triển của quốc tế.

- Có tốc độ tăng trưởng cao hơn từ 1,5 - 2 lần so với tốc độ phát triển chung của nền kinh tế.

- Nghị quyết số 41 – NQ/TW của Bộ Chính Trị (khoá IX), Thông Tri số 22/TT-TU của Thành uỷ Hà Nội về “bảo vệ môi trường trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước”;

- Chương trình công tác số 05 của HU Thanh Trì về “Đẩy mạnh XHH VSMT và cung cấp nước sạch”;

- Quyết định số 5466/QĐ-UB ngày 12/10/2000 của UBND thành phố Hà Nội về việc tổ chức thực hiện Đề án thí điểm XHH công tác thu gom và vận chuyển một phần rác thải sinh hoạt trên địa bàn thành phố Hà Nội;

-Thực hiện Nghị quyết số 08/2000/NQ-HĐ ngày 27/7/2000 của Hội đồng nhân dân Thành phố Hà Nội tại lần họp thứ 3 (khoá XI) tháng 7/2000 thông qua đề án thực hiện XHH công tác thu gom, vận chuyển rác và xử lý một phần phế thải đô thị.

- Căn cứ Quyết định số 20/2004/QĐ-UB ngày 30/12/2004 của UBND Thành phố Hà Nội về việc ban hành “ Quy định cơ chế tài chính đối với các thành phần kinh tế tham gia xã hội hoá vệ sinh môi trường trên địa bàn Thành phố Hà Nội ”

-Thực hiện quyết định số 52/2005/QĐ-UB ngày 20/4/2005 của UBND Thành phố Hà Nội về việc phê duyệt mức thu dịch vụ vệ sinh thu rác trên

Để hoàn thành thắng lợi các chỉ tiêu kinh tế và đời sống năm 2015 công ty tiếp tục thực hiện các biện pháp còn phù hợp có hiệu quả, đồng thời tập trung xúc tiến những biện pháp cơ bản sau:

+ Đẩy mạnh công tác khai thác các địa bàn huyện, quận các đơn vị cơ quan doanh nghiệp đóng trên địa bàn có nhu cầu vận chuyển rác thải sinh hoạt, công nghiệp, quan tâm và chuẩn bị tốt các điều kiện để tìm kiếm và thực hiện các hợp đồng trên địa bàn.

- Từng bước chuyên dịch phương thức doanh nghiệp nhà nước sang phương thức là công ty cổ phần để tự chủ về kinh tế và đáp ứng yêu cầu phát triển kinh doanh của xí nghiệp.

- Tập trung củng cố khâu tổ chức sản xuất, duy trì vận hành có hiệu quả hệ thống chuyên dùng, hoàn thiện các quy định, điều kiện cần để xúc tiến đăng ký cấp chứng chỉ ISO 14000 (Hệ thống quản lý môi trường).

+ Tập trung củng cố và cải tiến khâu điều hành sản xuất và phục vụ sản xuất, đẩy mạnh việc sử dụng thu gom rác thải sinh hoạt bằng xe gom máy(xe điện), sử dụng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, thao tác tiên tiến vào sản xuất để tăng năng suất lao động. Sử dụng thời gian lao động có hiệu quả, kiểm soát và giảm đến mức tối thiểu việc giãn ca thêm giờ. Thực hiện tiết kiệm trong mọi lĩnh vực hoạt động, giảm chi phí hành chính để tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh.

+ Phấn đấu lo đủ việc làm cho cán bộ công nhân viên làm cơ sở để đảm bảo đời sống nâng cao thu nhập cho người lao động. Quan tâm chăm lo thực hiện đủ các quyền lợi vật chất và tinh thần cho người lao động theo luật lao động và thỏa ước lao động tập thể của xí nghiệp.

+ Phối hợp với các tổ chức công đoàn và các đoàn thể:

- Tổ chức có hiệu quả phong trào thi đua lao động sản xuất công tác và các hoạt động văn hóa quần chúng góp phần vào việc hoàn thành nhiệm vụ, kinh doanh, đời sống, làm tốt công tác bảo vệ an ninh chính trị nội bộ, an toàn giao thông đối với công nhân trực tiếp sản xuất ngoài đường, bảo vệ thành quả lao động, an toàn cho xí nghiệp.

- Triển khai thực hiện quy chế dân chủ nội bộ để đảm bảo công bằng, văn minh, đoàn kết trong mọi mặt công tác và hoạt động của Xí nghiệp.

Theo chủ trương của Đảng và nhà nước ta là đẩy mạnh công tác giáo dục – đào tạo để góp phần tích cực hoàn thiện công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước. Coi giáo dục – đào tạo là quốc sách hàng đầu, xí nghiệp môi trường huyện Thanh Trì cần gắn chiến lược phát triển của ngành với chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bởi vì nguồn nhân lực có vai trò quyết định cho việc thực hiện các mục tiêu chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Để thực hiện có hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong thời kỳ công nghiệp hóa – hiện đại hóa theo chủ trương của Đảng và nhà nước ta thì việc đẩy mạnh giáo dục và đào tạo để góp phần tích cực là hoàn thành sự nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước, phải coi giáo dục và đào tạo là định hướng và chiến lược hàng đầu, cần có nhiều nguồn lực cũng như sự hợp sức đồng lòng của toàn thể các cấp trong xí nghiệp để thống nhất quản lý đào tạo và huấn luyện, xây dựng nề nếp đào tạo và huấn luyện, thống nhất quản lý việc cấp bằng, chứng chỉ cho học viên trong toàn ngành theo luật định. Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong toàn xí nghiệp để bắt kịp và cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trên thị trường, đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước và ngành môi trường Việt Nam, để phù hợp với trình độ phát triển chung của khu vực và trên thế giới. Như vậy, thì cần phải tập trung chủ yếu vào đào tạo nguồn nhân lực có tri thức (trong đó bao gồm tri thức quản lý nhà nước, quản lý xã hội, quản lý doanh nghiệp, quản lý nhân lực có tri thức khoa học và công nghệ) và đào tạo lao động có tay nghề kỹ thuật chuyên môn cao là lực lượng tham gia trực tiếp vào dây chuyền sản xuất, vận hành sử dụng máy móc công nghệ hiện đại.

3.1.3. Chiến lược của XN từ nay đến 2015.

Theo quyết định số 158/2009/QĐ- UBND- của UBND thành phố Hà Nội phê duyệt Chiến lược phát triển Môi trường- Công trình công cộng Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020, môi trường được định hướng phát triển theo hướng cơ giới hoá, nhằm đạt trình độ hiện đại ngang tầm các nước tiên tiến trong khu vực.

- Phát triển nhanh, đa dạng hoá, khai thác có hiệu quả các loại hình dịch vụ trên nền cơ sở hạ tầng nhằm cung cấp cho người sử dụng các dịch vụ môi trường với chất

lượng cao, an toàn, giá cước thấp hơn hoặc tương đương mức bình quân của các nước trong khu vực, phục vụ sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội, an ninh, quốc phòng, công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

Phát huy mọi nguồn nội lực của đất nước kết hợp với hợp tác quốc tế hiệu quả để mở rộng, phát triển thị trường. Tiếp tục xoá bỏ những lĩnh vực độc quyền doanh nghiệp, chuyển mạnh sang thị trường cạnh tranh, tạo điều kiện cho mọi thành phần kinh tế tham gia các hoạt động dịch vụ môi trường trong mối quan hệ giữ vững vai trò chủ đạo của kinh tế nhà nước. Các doanh nghiệp mới (ngoài doanh nghiệp chủ đạo) đạt khoảng 25 - 30% vào năm 2005, 40 - 50% vào năm 2010 thị phần thị trường môi trường Việt Nam.

Khuyến khích các thành phần kinh tế trong và ngoài nước tham gia phát triển công nghiệp rác thải; các hình thức đầu tư nước ngoài có chuyên gia công nghệ cao, kể cả hình thức 100% vốn nước ngoài.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có chuyên môn lành nghề, có phẩm chất; làm chủ công nghệ, kỹ thuật hiện đại; vững vàng về quản lý kinh tế.

Năm 2010, đạt chỉ tiêu về năng suất, chất lượng lao động phục vụ rác thải, công trình công cộng Việt Nam ngang bằng trình độ các nước tiên tiến trong khu vực.

Xây dựng chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cũng như việc nâng cao công tác thu gom, vận chuyển của xí nghiệp đến năm 2015, có định hướng đến năm 2020. Trong đó có kế hoạch đào tạo và huấn luyện tất cả các bộ phận phòng ban có liên quan đều phải chung tay và chung sức để xây dựng kế hoạch này. Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát của các phòng ban chức năng trong việc đào tạo đội ngũ công nhân viên trong toàn xí nghiệp.

Thống nhất quản lý công tác đào tạo và phát triển trong toàn xí nghiệp xây dựng nề nếp đào tạo – phát triển phân cấp quản lý công tác đào tạo – phát triển. Xây dựng kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực, phát triển cán bộ làm công tác BHLĐ trong toàn xí nghiệp để đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hóa và hiện đại hóa của ngành môi trường để phù hợp với tình hình phát triển trong khu vực và thế giới, tập trung chủ yếu vào đào tạo nhân lực có tri thức (trong đó bao gồm tri thức quản lý nhà nước, nhân lực có tri thức khoa học và công nghệ, nhân lực

có nhiều kinh nghiệm trong kỹ năng BHLĐ) và đào tạo nhân lực có tay nghề kỹ thuật, chuyên môn nghiệp vụ cao. Vì đó là những lực lượng tham gia trực tiếp.

Thực hiện nghiêm chỉnh quyết định 874/TTg ngày 20-11-1996 về công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ và công chức nhà nước nhằm trang bị kiến thức về lý luận chính trị, hành chính nhà nước, quản lý nhà nước trong nền kinh tế thị trường, đào tạo, bồi dưỡng ngoại ngữ cho cán bộ, công chức nhà nước những kiến thức về tin học.

Đối với công tác đào tạo - phát triển, xây dựng chính sách về đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng đội ngũ cán bộ. Nâng cao năng lực của cán bộ làm công tác đào tạo, tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra chuyên môn trong lĩnh vực đào tạo – phát triển.

Xây dựng đội ngũ người lao động có phương thức, phong cách làm việc cho phù hợp, người lao động phải có chức năng nhiệm vụ và quyền hạn rõ ràng. Xây dựng chiến lược phát triển năng lực của công nhân làm công tác duy trì VSMT đến năm 2010 có định hướng đến năm 2020 trong đó có kế hoạch đào tạo và phát triển. Với nhận thức nguồn nhân lực là yếu tố quyết định thúc đẩy sự phát triển nên xí nghiệp luôn coi trọng nhân tố con người trong sự nghiệp phát triển của doanh nghiệp.

Gắn chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực với cơ chế, chính sách, phương thức kinh doanh của xí nghiệp ở từng thời kỳ. Có kế hoạch quy hoạch đào tạo đội ngũ cán bộ lãnh đạo cho xí nghiệp và cho các đội, tổ sản xuất, quy hoạch, sử dụng bố trí sắp xếp lao động phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ. Tạo điều kiện cho người lao động phát huy hết khả năng sáng tạo phục vụ cho nhu cầu sản xuất kinh doanh.

3.2. Phương hướng và mục tiêu phát triển của XN.

3.2.1. Phương hướng phát triển kinh doanh dịch vụ môi trường giai đoạn 2010 - 2015.

* **Tầm nhìn:** Xây dựng đội ngũ cán bộ, CNV XN môi trường thành một đơn vị Môi trường giữ vị trí tốp đầu về cung cấp các dịch vụ môi trường có chất lượng và độ tin cậy cao, đúng thời gian và không ngừng đổi mới, có khả năng vươn ra thị trường **mới**, đủ sức cạnh tranh với các công ty môi trường lớn.

*** Sứ mệnh:**

- Khuyến khích duy trì một lực lượng lao động có chất lượng cao, hài lòng với công việc.

- Đáp ứng cao nhất mức độ hài lòng của khách hàng.

- Là một đơn vị có đủ nguồn lực để đầu tư và phát triển cho tương lai.

*** Giá trị:**

- Quan tâm chăm sóc khách hàng và đồng nghiệp.

- Cùng nhau không ngừng vươn tới sự hoàn thiện.

*** Phương hướng:**

- Mọi hoạt động của XN Môi trường đều hướng tới giá trị cốt lõi đó là đi cùng với đất nước trải qua những thăng trầm của lịch sử. Đó là những giá trị mà XN luôn theo đuổi phục vụ nhân dân Việt Nam bằng nhiều dịch vụ môi trường có chất lượng cao.

- Phát huy sức mạnh đoàn kết của toàn thể cán bộ, công nhân viên, đổi mới mạnh mẽ, toàn diện và đồng bộ hơn. Phát huy nguồn lực sẵn có đồng thời tranh thủ mọi thời cơ nhằm khai thác có hiệu quả tiềm năng cơ sở vật chất và con người hiện có đưa XN ngày càng phát triển.

- Đa dạng hoá sở hữu ngành nghề, mở rộng phạm vi hoạt động trên địa bàn

- Các chỉ tiêu kinh tế tăng trưởng cao gắn liền với thu hút lao động chất lượng cao, tăng thu nhập của người lao động đồng thời bảo vệ môi trường và cộng đồng.

3.2.2. Mục tiêu phát triển Môi trường huyện Thanh Trì

- Xây dựng và phát triển cơ sở hạ tầng XN.

- Phát triển mạng lưới dịch vụ ngang tầm với các công ty lớn trong khu vực, phù hợp với xu hướng phát triển của thành phố

- Cung cấp các loại hình dịch vụ đa dạng, phong phú đáp ứng mọi nhu cầu về thông tin của nền kinh tế xã hội, an ninh, quốc phòng.

- Có tốc độ tăng trưởng cao hơn từ 1,5 - 2 lần so với tốc độ phát triển chung của nền kinh tế.

- Đến năm 2015 các dịch vụ môi trường phát triển toàn diện đủ khả năng cung cấp một hệ thống các dịch vụ phong phú, đa dạng, tiên tiến tiện nghi và văn minh xã hội. Chất lượng các dịch vụ ngày càng được nâng cao nhờ áp dụng các tiến bộ khoa

học kỹ thuật vào các khâu quản lý, sản xuất, khai thác,... Các dịch vụ đều đạt tiêu chuẩn chất lượng như các nước tiên tiến trong khu vực. Môi trường trở thành doanh nghiệp độc lập bao gồm các đơn vị thành viên chuyên sâu cho từng lĩnh vực dịch vụ, hoạt động linh hoạt, thích ứng với thị trường và bước đầu kinh doanh có lãi.

Mạng môi trường được mở rộng và phát triển, được trang bị hiện đại đủ sức phục vụ các nhu cầu môi trường của một nước công nghiệp. Hiện đại hoá mạng lưới vận chuyển, trong đó cơ giới hoá toàn mạng vận chuyển chuyên ngành, sử dụng phương tiện vận tải bằng đường bộ.

Phát triển mở rộng và đa dạng hoá các loại hình dịch vụ. Đa dạng hoá đa cấp hoá các loại hình hiện có. Các dịch vụ đều có mức chất lượng, giá cả khác nhau và còn được bổ sung nhiều dịch vụ giá trị gia tăng.

3.3. Các giải pháp chiến lược của XN.

3.3.1. Phân tích ma trận SWOT hình thành chiến lược

Trên cơ sở nhận định các cơ hội và thách thức, thế mạnh và điểm yếu của Xí Nghiệp môi trường huyện Thanh Trì trong chương 2 và mục tiêu chiến lược tổng quát của ngành môi trường Việt Nam. Tác giả sử dụng phương pháp phân tích các cơ hội, thách thức, mặt mạnh, mặt yếu theo ma trận SWOT để đưa ra các phương án chiến lược của Xí Nghiệp môi trường huyện Thanh Trì.

Bảng 3.1: Ma trận SWOT rút gọn cho XN

	Cơ hội (O)	Nguy cơ (T)
Ma trận SWOT	1. Môi trường chính trị ổn định, Đảng và nhà nước ta có nhiều chính sách ưu tiên tạo môi trường cho các doanh nghiệp phát triển theo cơ chế thị trường. 2. Đầu tư của nhà nước phát triển mạnh, XN cũng như nhiều doanh nghiệp khác có cơ hội tiếp cận với công nghệ mới, phong cách và cơ chế làm	1. Sự biến động theo chiều hướng tăng của các yếu tố đầu vào cho sản xuất như nguyên, nhiên liệu xăng dầu gây nhiều khó khăn cho các doanh nghiệp đặc biệt chủ yếu trong lĩnh vực vận tải, rác thải công nghiệp 2. Việc cam kết mở cửa thị trường dịch vụ môi trường khi Việt Nam gia nhập WTO và với cơ chế mở cửa của nền kinh tế.

	<p>việc hiện đại nhờ cơ hội được liên doanh liên kết và hợp tác trong mọi lĩnh vực.</p> <p>3. Sự tăng trưởng kinh tế, đời sống của nhân dân được nâng cao, tăng nhu cầu sử dụng sản phẩm dịch vụ môi trường.</p>	<p>XN sẽ phải chia xẻ thị phần do cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ.</p> <p>3. Sự đòi hỏi của khách hàng ngày càng cao.</p>
Mặt mạnh (S)	Phối hợp S/O	Phối hợp S/T
<p>1.Chủ động về phương tiện vận tải bằng ô tô tới hầu hết tất cả các điểm tập kết trên địa bàn tất cả các xã, phường trên địa bàn huyện Thanh Trì và quận Hoàng Mai.</p> <p>2. Có “tên tuổi” và uy tín nhất định trên thị trường Thành Phố Hà Nội..</p> <p>3. Là doanh nghiệp môi trường chủ đạo, đảm nhiệm nhiều dịch vụ công ích cho xã hội, được nhà nước chú trọng.</p> <p>4. Nhiều đối tác làm ăn có tín nhiệm</p>	<p><i>Chiến lược đầu tư phát triển khoa học công nghệ nhằm đa dạng hoá dịch vụ và phát triển sản phẩm dịch vụ mới.</i></p>	
Mặt yếu (W)	Phối hợp O/W	Phối hợp W/T
<p>1.Hệ thống tuyên truyền cho nhân dân còn yếu kém.Đội ngũ CBCNV vừa thừa lại vừa thiếu.</p> <p>3. Chất lượng nguồn nhân lực và năng suất lao động quá thấp, bộ máy quản lý công kênh kém hiệu quả.</p> <p>4. Quy trình áp dụng công nghệ còn bị chông chéo</p> <p>5. Công tác tuyên truyền còn yếu. Nhận thức của lao</p>	<p>1. W2, W3, W4, O1, O2:</p> <p>2. W1, W2, W5, O1, O2:</p> <p>3. <i>Chiến lược đẩy mạnh các hoạt động phát triển thị trường</i></p> <p>4. <i>Chiến lược hoàn thiện hệ thống chăm sóc khách hàng để nâng cao chất lượng dịch vụ</i></p>	<p>1. W2,W3, W6, T1, T2:</p> <p><i>Chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phù hợp với môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt.</i></p>

<p>động còn chưa chuyển biến kịp so với yêu cầu do tâm lý bao cấp, cửa quyền ăn sâu nhiều năm. Chưa thực sự coi trọng khách hàng.</p> <p>6. Chưa có cơ chế thu hút nhân tài. Phân phối thu nhập vẫn mang tính bình quân.</p> <p>7. Do hoạt động lâu trong cơ chế bao cấp nên nguồn nhân lực chưa được đào tạo đầy đủ, kịp thời phù hợp thời kỳ cạnh tranh, hội nhập.</p>		
--	--	--

3.3.2 Lựa chọn chiến lược

Trên cơ sở xây dựng chiến lược theo ma trận SWOT, căn cứ vào kết quả phân tích môi trường kinh doanh, Căn cứ vào bảng đánh giá trên, với khả năng hiện tại và những cơ hội cũng như thách thức đặt ra với XN như đã phân tích và với mục tiêu phát triển đã được xác định, XN cần tập trung thực hiện chiến lược sau:

- 1 – Chiến lược phát triển thị trường
- 2 - Chiến lược nâng cao chất lượng dịch vụ
- 3 - Chiến lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

3.3.3 Các giải pháp chiến lược.

3.3.3.1 Chiến lược phát triển thị trường.

a. Căn cứ của giải pháp

- Do nhu cầu và yêu cầu của thị trường luôn thay đổi, vì vậy, muốn phát triển, các dịch vụ của XN cần duy trì ổn định và phát triển thị trường theo nguyên tắc: “Củng cố và phát triển thị trường truyền thống, đồng thời nghiên cứu để mở rộng đa dạng hoá thị trường với các dịch vụ .”

- Sự thay đổi và phát triển về công nghệ với tốc độ cao nên ngày càng nhiều các thành tựu khoa học công nghệ được ứng dụng vào trong môi trường sử dụng được nhanh chóng thuận tiện.

- XN đang hướng tới sự hội tụ kinh tế để phát triển công nghệ môi trường nhằm đáp ứng mọi nhu cầu của người sử dụng với chất lượng mạng lưới dịch vụ và chất lượng cao.

b. Mục tiêu của giải pháp

Mục tiêu của tất cả các giải pháp công nghệ hiện đại theo hướng phát triển tiến tới một môi trường sinh sạch, đẹp, các nhu cầu dịch vụ đa dạng cũng như tạo cơ sở để phát triển những dịch vụ, dịch vụ gia tăng giá trị và từ đó nâng cao doanh thu, hiệu quả kinh doanh và tăng khả năng cạnh tranh so với các đối thủ khác.

Giảm thiểu chi phí điều hành, giảm chi phí khai thác và nâng cao hiệu quả đầu tư, tạo ra nguồn doanh thu mới từ nhiều dịch vụ gia tăng mới.

Định hướng để phát triển vào nhóm khách hàng mục tiêu là doanh nghiệp, cơ quan, các tổ chức kinh tế

c. Nội dung của giải pháp

- Với xu hướng phát triển công nghiệp đã trở thành yếu tố then chốt trong việc phát triển mạng lưới dịch vụ công nghệ môi trường, giúp cho XN tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường.

- Phát triển kế hoạch tăng cường các dịch vụ cộng thêm trên cơ sở không tăng lao động và chi phí; trong đó chú trọng một số dịch vụ trong tương lai vẫn duy trì khả năng doanh thu cao

+ Tăng cường đầu tư để nâng cao chất lượng dịch vụ, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng.

+ Chính sách giá cước mềm dẻo, linh hoạt, có thể đàm phán theo các đối tượng khách hàng.

+ Xây dựng dự án phát triển các dịch vụ mới có chất lượng cao hướng tới nhóm khách hàng có nhiều khả năng thanh toán tại các thành phố lớn, như:

Cơ giới hoá môi trường cần được thực hiện ở những công đoạn khai thác thủ công. Tự động hoá môi trường được thực hiện ở khâu chia chọn, phân loại rác thải.

Về vấn đề này Xí nghiệp Môi trường huyện Thanh Trì nên sử dụng khai thác triệt để những thiết bị cơ giới và tự động hoá của mình đang có. Do vậy, chỉ nên đầu tư thiết bị này tại một số ít trung tâm lớn, trong tương lai khi mà lượng rác thải lớn thì vai trò của các thiết bị cơ giới tự động là rất quan trọng, đó là giải pháp cần thiết để giảm chi phí lao động. Cần phải tính toán đến tình hình sản xuất kinh doanh thực tế, sự thay đổi về môi trường trong tương lai khi công nghiệp, thương mại phát triển ở Việt Nam.

Để đáp ứng các mục tiêu phát triển đề ra, không thể không đề cập tới các giải pháp công nghệ mới Thoả mãn toàn bộ yêu cầu của mọi khách hàng theo đúng yêu cầu chất lượng.

Trước sự thay đổi đó tuy vẫn nắm giữ vai trò chủ đạo trên thị trường,, với tiềm lực về mạng lưới, về khách hàng truyền thống... nhưng để chủ động trong cạnh tranh với các nhà khai thác khác, XN cần đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường để nắm bắt nhu cầu thay đổi của khách hàng; đẩy mạnh các hoạt động tiếp thị - bán hàng phải coi đây là công việc trọng tâm bởi vì: “Có thể thấy rằng công tác tiếp thị lấy thị trường làm xuất phát điểm, lấy nhu cầu của khách hàng làm trung tâm, phối hợp nhịp nhàng tác động đến khách hàng, thông qua tính chất sáng tạo làm cho khách hàng thoả mãn để kiếm lợi nhuận”.

Để triển khai có hiệu quả công tác này có thể áp dụng một số giải pháp cụ thể như:

Chủ động khai thác nhu cầu từ các khách hàng. Có chính sách ưu tiên về cước và các hình thức, thích hợp đối với khách hàng loại này.

Tăng cường các dịch vụ cộng thêm tiện ích để khuyến khích người sử dụng và tăng doanh thu

3.3.3.2. Chiến lược nâng cao chất lượng dịch vụ

a. Căn cứ của giải pháp

- Quản lý chất lượng dịch vụ dịch vụ trên 3 mặt: thái độ phục vụ, tính đa dạng của dịch vụ và tính sẵn sàng phục vụ.

- Có thể thu hút được sự đầu tư từ phía nhà nước do vẫn có sự ưu tiên cho khối môi trường vì hoạt động công ích.

- Năng lực tài chính, mức thu phí dịch vụ

b. Mục tiêu của giải pháp

- Lao động chưa được đào tạo chuyên môn về kinh doanh nên chất lượng phục vụ kém.

- Chăm sóc và phục vụ khách hàng mọi nơi, mọi lúc, xây dựng mối liên hệ gắn bó chiều sâu giữa XN và các khách hàng.

- Định hướng khách hàng để kịp thời nắm bắt được tâm lý khách hàng, mong muốn của khách hàng về chất lượng dịch vụ, những nhu cầu mong muốn cần thiết khi sử dụng dịch vụ nhằm nâng cấp, bổ sung, đổi mới dịch vụ và chất lượng dịch vụ phù hợp với nhu cầu của từng khách hàng.

- Phục vụ giải đáp, đáp ứng yêu cầu của khách hàng nhanh chóng, kịp thời làm khách hàng hài lòng và tin tưởng trong quá trình sử dụng dịch vụ môi trường.

- Khẳng định uy tín và giá trị thương hiệu trên thị trường viễn thông, tạo ra lợi thế cạnh tranh để tồn tại và phát triển.

c. Các biện pháp thực hiện:

Những biến đổi trong môi trường kinh tế: Môi trường kinh tế Việt Nam hiện nay đang phát triển ổn định với mức tăng trưởng cao qua nhiều năm. Việt Nam lại đang tập trung sửa đổi luật lệ, cơ chế, chính sách thu hút đầu tư trong và ngoài nước. Điều này tạo ra rất nhiều thuận lợi cho phát triển dịch vụ.

- Những thay đổi của người tiêu dùng: có xu hướng sử dụng dịch vụ môi trường chất lượng cao.

- XN có uy tín từ khá lâu vì vậy việc tiếp cận khách hàng ở khu vực thị trường mới là rất dễ dàng.

+ Thoả mãn toàn bộ yêu cầu của mọi khác hàng theo đúng tiêu chuẩn chất lượng của Nhà nước quy định.

+ Chủ động nâng cao các tiêu chuẩn chất lượng đối với dịch vụ thường xuyên trao đổi trong phạm vi thành thị để kích thích nhu cầu.

Tốc độ phát triển về cơ giới hoá và tự động hoá của xí nghiệp trong những năm qua là khá đáng kể. Tập trung vào những nội dung sau: tự động hoá môi trường công cộng nhằm từng bước tương thích với mạng lưới môi trường quốc tế.

- Triển khai hệ thống thu gom nhằm rút ngắn thời gian khai thác các dịch vụ, nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng cường sức cạnh tranh cho các dịch vụ môi trường mới sẽ tiếp tục triển khai trên mạng trong thời gian tới.; nghiên cứu công nghệ mới trong lĩnh vực xử lý rác thải để phát triển các dịch vụ môi trường, nghiên cứu đổi mới cơ chế quản lý doanh nghiệp.

- Đẩy mạnh hoạt động khoa học công nghệ, trao đổi các sản phẩm giữa các tổ chức nghiên cứu với các đơn vị sản xuất kinh doanh nhằm tạo ra các sản phẩm, dịch vụ mới, nhận chuyển giao công nghệ và từng bước làm chủ công nghệ mới.

Trong môi trường cạnh tranh gay gắt, khác biệt hoá với đối thủ cạnh tranh thông qua dịch vụ khách hàng là chiến lược mà XN quan tâm. Hệ thống chăm sóc khách hàng cần đảm bảo 3 điều kiện: Sự thoả mãn của khách hàng, hiệu quả vận hành và hiệu quả kinh tế.

- Xây dựng cơ sở dữ liệu chứa thông tin của khách hàng, lưu trữ các ý thích và yêu cầu của khách hàng, tổng hợp ý kiến đóng góp, phàn nàn của khách hàng về chất lượng dịch vụ, tổng hợp các nhu cầu và mong muốn trong sản phẩm và dịch vụ cung cấp.

- Xây dựng và nâng cao kỹ năng giao tiếp văn minh với khách hàng như: tôn trọng khách hàng, nhiệt tình quan tâm tới khách hàng, lắng nghe ý kiến khách hàng, tiếp thu những yêu cầu, đòi hỏi của khách hàng, bổ sung đầy đủ kiến thức cơ bản về kỹ thuật của sản phẩm và dịch vụ.

- Thị trường dịch vụ môi trường ngày càng cạnh tranh gay gắt trong việc giành giật khách hàng. Công tác chăm sóc khách hàng tốt sẽ khiến khách hàng hài lòng, trung thành với XN và giữ vững thị phần.

- Khẳng định uy tín và giá trị thương hiệu trên thị trường, tạo ra lợi thế cạnh tranh để tồn tại và phát triển.

3.3.3.3. Chiến lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực:

a. Căn cứ của giải pháp

Để thực hiện tốt các mục tiêu chiến lược đã đề ra, nguồn nhân lực đóng vai trò rất quan trọng quyết định tới sự thành bại của chiến lược. Nhân lực là yếu tố đầu vào độc lập, quyết định chi phí, thời gian, chất lượng của dịch vụ. Nhân lực là yếu tố quyết định sự tồn tại, phát triển của XN vì vậy việc xây dựng, phát triển nhân lực có chuyên môn cao là yếu tố vô cùng quan trọng .

Đảm bảo chất lượng lao động môi trường đáp ứng được yêu cầu chuyên môn của công việc, giảm thiểu hiện tượng dư thừa nguồn nhân lực trình độ thấp.

b. Mục tiêu của giải pháp

- Thu hút, giữ chân được đội ngũ cán bộ công nhân viên đặc biệt là những người tài có chuyên môn cao. Đây là mục tiêu quan trọng vì XN thiếu nhân lực giỏi, và giải quyết lao động do lịch sử để lại.

- Phát triển nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn lành nghề làm chủ công nghệ, có trình độ, kiến thức về quản lý nền kinh tế thị trường trong môi trường mở.

- Xây dựng được đội ngũ nhân viên gắn bó, trung thành với XN từ đó tạo đà cho kế hoạch phát triển của XN.

3.3.4.3. Nội dung của giải pháp

Để XN hoạt động có hiệu quả trong tình hình kinh tế thị trường đang có sự cạnh tranh gay gắt thì người lao động trong doanh nghiệp phải là người lao động có chất lượng, có nghiệp vụ và trình độ chuyên môn cao luôn luôn nắm bắt được những kiến thức mới. Bên cạnh việc đào tạo lại và bồi dưỡng cho đội ngũ lao động hiện có, cần phải quan tâm đào tạo đội ngũ lao động có khả năng kế thừa và phát huy kinh nghiệm của lớp người đi trước đồng thời tiếp cận với những công nghệ mới của thế giới một cách tích cực và có hiệu quả. Đào tạo đội ngũ cán bộ mới cần phải được thực hiện theo một quy trình khoa học, chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với vị trí công tác và yêu cầu của thời kỳ mới.

Vì vậy, có thể thực hiện và triển khai các công việc như sau:

a. Xây dựng hệ thống quản lý công việc

- XN hoàn chỉnh các quy định về người lao động như: lý lịch công nhân viên, hợp đồng lao động dài hạn và ngắn hạn, nội quy... nhằm thực hiện việc sử dụng lao động theo đúng quy định của Nhà nước đã ban hành.

- Xây dựng hệ thống các quy định về tiêu chuẩn nhân sự như: tiêu chuẩn về người lãnh đạo, tiêu chuẩn nhân viên trong nghề, hệ thống tiêu chuẩn đánh giá đơn vị, tiêu chuẩn nhân viên.

- Hoàn chỉnh quy chế tuyển dụng, quy chế đào tạo thử thách, luân chuyển và bổ nhiệm cán bộ.

- Hoàn thiện cơ chế phân phối thu nhập, đảm bảo nguyên tắc trả lương theo chất lượng, hiệu quả và năng suất lao động.

b. Tổ chức và thực hiện tốt công tác đào tạo và phát triển lao động

- Tăng cường công tác đào tạo và tái đào tạo đội ngũ cán bộ kỹ thuật, cán bộ quản lý đáp ứng môi trường cạnh tranh và hội nhập, đào tạo nâng cao phục vụ mục tiêu phát triển của XN.

- Tổ chức nhiều loại hình bồi dưỡng, đào tạo tại các trường và các trung tâm đào tạo trong nước..

- Đào tạo đội ngũ chuyên gia đầu đàn về kinh tế, kỹ thuật, đội ngũ kinh doanh chuyên môn giỏi để hoạt động hiệu quả trong môi trường cạnh tranh.

- Xây dựng các cơ chế chính sách phát triển nguồn nhân lực hợp lý như đổi mới phương thức tuyển dụng, quy hoạch cán bộ.

+ Trong công tác nhân sự, khi tuyển người vào làm việc trong doanh nghiệp cần có chế độ thi tuyển khách quan, chặt chẽ. Tuyển người có đủ trình độ, biết sử dụng các kỹ thuật chuyên môn hiện đại, nhạy bén năng động trong kinh doanh, bố trí công việc phù hợp.

- Tôn trọng nhân viên và giúp họ phát huy tối đa năng lực bằng cách quan tâm, tìm hiểu nhu cầu mong muốn và có chiến lược để thỏa mãn nhu cầu của nhân viên.

* Quan tâm thoả đáng đến đời sống vật chất, tinh thần của cán bộ công nhân viên

XN có các chính sách đãi ngộ thích hợp nhằm kích thích sản xuất, nâng cao năng suất lao động và khuyến khích phát triển tài năng; Làm cho người lao động yên tâm gắn bó với nghề nghiệp. Vì vậy, XN cần thực hiện tốt các biện pháp sau:

* Đảm bảo môi trường làm việc tốt cho người lao động để người lao động phát huy được sở trường của mình.

- Khuyến khích nhân viên không ngừng nâng cao trình độ để có thể tiếp thu những yêu cầu mới nhanh hơn, không bị lúng túng.

- Phương tiện và không gian làm việc tốt phù hợp với trình độ người lao động.

- Tạo ra một nề nếp làm việc trật tự và nghiêm túc ở nơi làm việc.

- Đảm bảo các hoạt động của doanh nghiệp đều có kế hoạch cụ thể. Người lao động có công việc ổn định, tạo cho họ có được thu nhập ổn định để yên tâm làm việc.

* Xây dựng hệ thống hỗ trợ người lao động trong công việc

- Hệ thống thông tin pháp luật: Người lao động nắm được các quy định của Nhà nước.

- Hệ thống hỗ trợ các nghiệp vụ: Sổ tay nghiệp vụ, cẩm nang khai thác dịch vụ, quy định, quy trình công nghệ, sách nghiệp vụ tham khảo để cho người lao động có thể tham khảo hoặc học hỏi thêm.

* Hệ thống hỗ trợ quyền lợi người lao động

- Thực hiện đầy đủ quyền lợi của người lao động: Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, các biện pháp an toàn lao động, an toàn giao thông..

- Ủng hộ các hoạt động đoàn thể: Đảng, đoàn, công đoàn, hội phụ nữ...

- Chính sách đối với lao động nữ của XN.

- Tạo không khí đoàn kết, văn minh lịch sự, xây dựng nếp sống văn hoá.

* Xây dựng hệ thống đánh giá người lao động công bằng

- Chế độ thực hiện giao việc rõ ràng để có thể theo dõi được năng suất, đánh giá được hiệu quả của từng lao động làm cơ sở cho việc trả lương và nâng lương.

- Thực hiện tự kiểm tra, đánh giá lấy tín nhiệm hàng năm.

- Thực hiện khen thưởng, kỷ luật phân minh.

- Giải quyết kịp thời, hợp lý các thắc mắc, các đơn tố cáo, khiếu nại của người lao động.

KẾT LUẬN

Tương tự các nước khác, khi bước vào giai đoạn chuyển đổi từ độc quyền sang cạnh tranh, việc bóc tách kinh doanh, công ích, tách riêng hoạt động của môi trường và công trình công cộng là một tất yếu ... Tùy theo thể chế chính trị, tính chất xã hội của mỗi quốc gia, ngành Môi trường mỗi nước xác định giải pháp phát triển phù hợp, đáp ứng yêu cầu phục vụ kinh tế xã hội, đồng thời tồn tại và tiếp tục phát triển. XN môi trường huyện Thanh Trì là đơn vị sự nghiệp có thu do nhà nước quyết định đầu tư và thành lập, hiện nay đang là thời điểm cấp bách, bức xúc nhất để tập trung nghiên cứu, xác định phương hướng đổi mới kinh doanh các dịch vụ môi trường giai đoạn 2015-2020. Đối chiếu với mục đích nghiên cứu, Luận văn đã đạt được các kết quả sau:

- Luận văn đề cập đến những vấn đề lý luận cơ bản về dịch vụ trong môi trường, về kinh doanh các dịch vụ môi trường và xu hướng đổi mới kinh doanh các dịch vụ môi trường trên thế giới.

- Luận văn thực hiện việc phân tích thị trường XN môi trường huyện Thanh Trì nói chung và thực hiện đánh giá hoạt động cung cấp và kinh doanh các dịch vụ môi trường của VN để làm cơ sở cho sự phát triển của XN trong thời gian tới.

- Luận văn đã nêu lên phương hướng và một số giải pháp đổi mới kinh doanh dịch vụ môi trường của XN trong giai đoạn 2015 – 2020 như:

- * Nghiên cứu chính sách và định hướng phát triển ngành của XN, luận văn đã tóm lược những nội dung cơ bản về định hướng phát triển ngành môi trường

- * Các giải pháp về thị trường và dịch vụ khách hàng đối với các dịch vụ môi trường công ích và các dịch vụ môi trường kinh doanh.

- * Các giải pháp về nghiên cứu về môi trường

- * Giải pháp về nhân lực

Tài liệu tham khảo:

- PGS.TS.Ngô Doãn Vịnh - "*Nghiên cứu chiến lược và quy hoạch phát triển kinh tế - xã hội ở Việt Nam- học hỏi và sáng tạo*" - Nxb Chính trị Quốc gia năm 2003.
- Nghị định Chính phủ số 92/2006/NĐ-CP ngày 7/9/2006 về lập, phê duyệt và quản lý quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội có sửa đổi, bổ sung nội dung theo nghị định 04/2008/NĐ-CP ngày 11/1/2008
- QĐ-Ttg, *Quy hoạch phát triển kinh tế xã hội Thành phố Hà Nội đến năm 2020*, 2009.
- VK-TU, *Văn kiện Đại Hội Đảng bộ Thành phố Hà Nội các khóa X-XV*
- VK-HU, *Văn kiện các kỳ họp UBND và Huyện ủy Thanh Trì những năm 2000-2011. Niên giám Thống kê Thành phố Hà Nội năm 2006-2010.*
- Nguyễn Tấn Phước, *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, Nhà xuất bản thống kê, 1996.
- Nguyễn Hữu Lam, *Quản trị chiến lược phát triển vị thế cạnh tranh*, NXB Giáo dục, 1998.
- Nguyễn Thành Độ, Ngô Kim Thanh, *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, Giáo trình đào tạo sau đại học, 1999.
- Lê Văn Tâm, *Giáo trình quản trị chiến lược*, NXB Thống kê, 2000.
- Đỗ Văn Phúc, *Khoa học quản lý hoạt động kinh doanh*, NXB Khoa học và kỹ thuật, 2010.
- Nguyễn Văn Nghiến, *Quản lý chiến lược*, Đại học Bách Khoa Hà Nội, 2010.
- Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam, *Chiến lược và Chính sách kinh doanh*, NXB Lao động - Xã hội, 2006.
- Charles W.L.Hill và Gareth R.Jones, *Quản trị chiến lược*; Nhà xuất bản Houghton Mifflin Company, 1995.
- Garr D.Smith, Danny Putti, *Chiến lược và sách lược kinh doanh* Nhà xuất bản chính trị quốc gia, 1996.
- Fred R.David, *Khái luận về quản trị chiến lược*; Nhà xuất bản thống kê, 2000.
- Philip Kotler, *Quản trị Marketing*, Nhà xuất bản thống kê, 1997.
- . www.chinhphu.vn ngày 06/01/2011.
- Nguyễn Tấn Dũng - *Nội dung chủ yếu của Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 2011-2020 và nhiệm vụ trọng tâm của năm 2011*. Theo: www.chinhphu.vn ngày 03/01/2011.
- Phát biểu của Phó Thủ tướng Nguyễn Thiện Nhân tại hội nghị Phát triển bền vững toàn quốc do Bộ Kế hoạch- Đầu tư tổ chức diễn ra tại Hà Nội ngày 6/1/2011. Theo VietNamNet ngày 7/1/2011
- Phạm Xuân Nam (2007), *Tạo lập một "tâm quyền" cho sự phát triển bền vững của đất nước*. Tạp chí Cộng sản, số 17 (137).
- Trần Đông - *Việt Nam thiếu "cẩm nang" phát triển bền vững*. Theo VietNamNet ngày 7/1/2011.